

Compétences clés

AiM  
Learning Solutions



# Développer sa résilience



European School of Administration  
Ecole européenne d'administration

# Table des matières

- 1 - Qu'est-ce que la résilience ? +
- 2 - Évaluer ma résilience +
- 3 - Outils de sens +
- 4 - Outils d'équilibre mental +
- 5 - Outils d'équilibre physique +
- 6 - Outils d'équilibre émotionnel +
- 7 - Outils d'équilibre relationnel +
- 8 - La pleine conscience +
- 9 - Développer la résilience de l'équipe dont je fais partie +
- 10 - Prévenir le Burnout +

# I. Qu'est-ce que la résilience ?

Pour des individus, des groupes, des organisations ou des communautés, la résilience est une capacité à mobiliser des ressources pour prévenir, tolérer et dépasser des expériences ou des événements difficiles. C'est aussi la capacité à se développer à travers ces expériences (Derek Mowbray, 2010).

Pour expliquer la résilience et la différencier de la résistance au stress, on pourrait utiliser une comparaison avec la situation d'un coureur :

La résistance au stress correspondrait à la situation du coureur qui persiste dans l'effort malgré la fatigue physique ou morale.

La résilience désignerait davantage la situation du coureur qui, après être tombé, ou après s'être arrêté à bout de souffle, est capable de se relever et de reprendre la course.

Etre résilient, ce n'est pas seulement persévérer dans l'effort. C'est être capable de se remettre en mouvement après un moment difficile, un accident de parcours ou un traumatisme.

L'essence de la résilience est assez bien résumée dans cette phrase de Sir Winston Churchill :

« *Le succès consiste à aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme* ».

Sir Winston Churchill

Le thème de la résilience nous confronte à la question de la rupture d'équilibre et de la transformation ; des thèmes souvent perçus comme difficiles ou dramatiques mais qui peuvent aussi être de vraies sources de satisfaction lorsqu'on est en mesure de mobiliser les ressources pour les surmonter. Ce sont ces ressources que nous vous invitons à développer.

Dans cet eBook, qui est également le manuel d'une formation proposée par l'Ecole européenne d'administration ([http://europa.eu/eas/index\\_fr.htm](http://europa.eu/eas/index_fr.htm)), vous trouverez les informations pratiques qui vous aideront à :

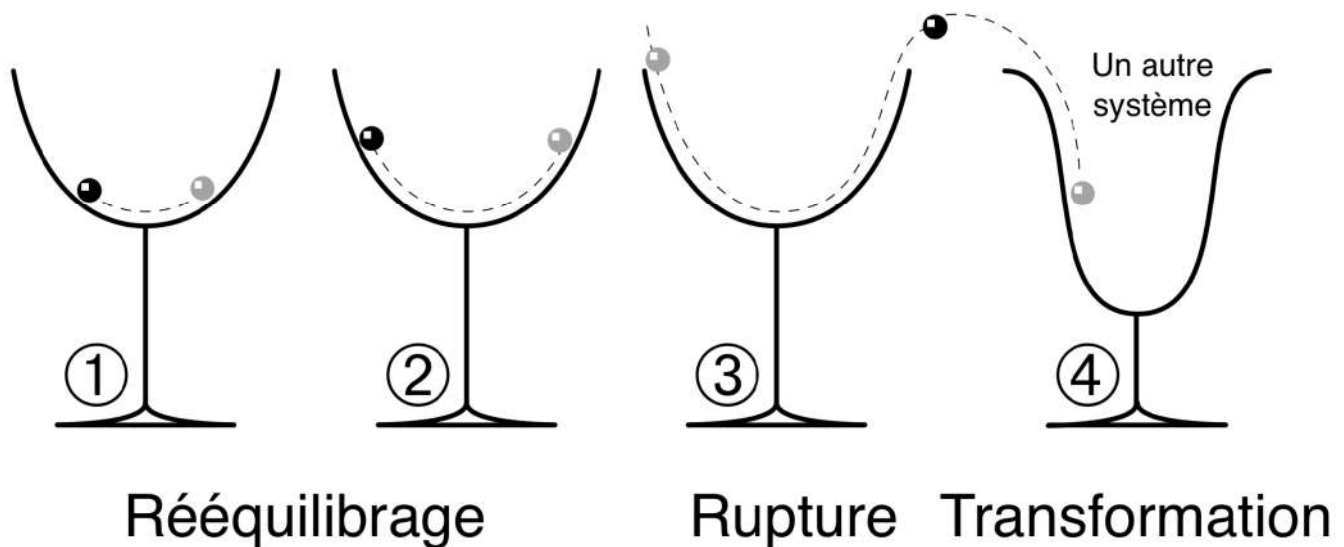
- comprendre le processus de la résilience ;
- évaluer votre propre résilience ;
- la développer en explorant des outils provenant de domaines variés tels que des outils de sens, d'équilibre physique, mental, émotionnel, relationnel ;
- développer la résilience de l'équipe à laquelle vous appartenez.

## I.1 Equilibre, rupture et transformation : la résilience au travail

Dans notre vie professionnelle, nous devons sans cesse nous adapter à des programmes de travail chargés et à des priorités changeantes. Un tel contexte met à rude épreuve les routines et les équilibres que nous nous sommes construits.

Au quotidien, nous procédons à des rééquilibrages permanents. Notre capacité d'adaptation et de résistance au stress nous permet, dans certaines limites, de continuer à fonctionner, tant psychologiquement que physiquement (① et ②).

Si la pression est trop forte la rupture survient ③.



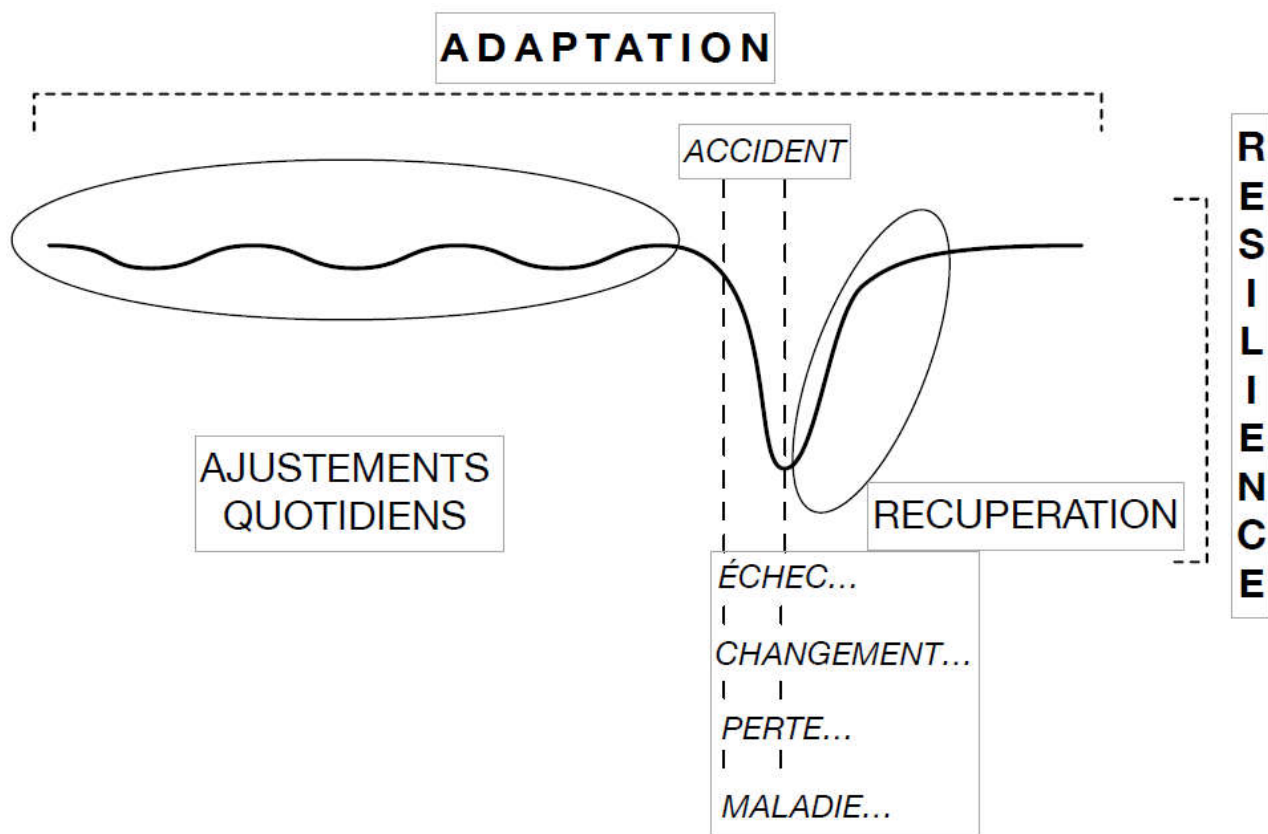
Cette rupture d'équilibre ③ entraîne une transformation ④ qui peut être inquiétante, difficile ou douloureuse.

Elle peut aussi parfois donner lieu à une situation nouvelle plus avantageuse, à un meilleur équilibre.



Cette rupture d'équilibre peut être de diverses natures. Voici quelques exemples provenant du contexte professionnel et privé :

- un échec : la négociation sur laquelle je travaille depuis plusieurs mois n'a pas abouti ;
- un changement : l'institution dans laquelle je travaille procède à une restructuration majeure ;
- une perte : le chef d'unité, avec lequel je travaille si bien, quitte l'unité ;
- une maladie : une chute sérieuse m'a immobilisé pendant plusieurs mois et je ne peux plus me déplacer comme avant.



La résilience est donc plus qu'un simple travail d'adaptation. Elle suppose un « accident », une rupture, qui remet fortement en cause la capacité d'adaptation des personnes.

Développer sa résilience c'est donc, au jour le jour, améliorer les ressources qui sont les nôtres pour faire face à des situations qui nous poussent au-delà de nos habitudes et de nos équilibres.

### Liens avec mon travail ?

Prenez le temps d'assimiler le concept en réfléchissant à des exemples personnels de rupture de votre équilibre.

Pouvez-vous vous remémorer un échec, un changement, une perte, une maladie, ... qui vous a fortement ébranlé ?

Le concept de résilience vient du domaine de la physique et des matériaux. Du verbe latin *resilio, ire*, l'étymologie signifie littéralement « sauter en arrière », d'où « rebondir, résister » (au choc, à la déformation).

Les lecteurs intéressés par l'origine psychologique de la résilience se référeront à Boris Cyrulnik qui a étudié la faculté de divers groupes d'individus à rebondir après des traumatismes (voir la vidéo ci-dessous (FR)).

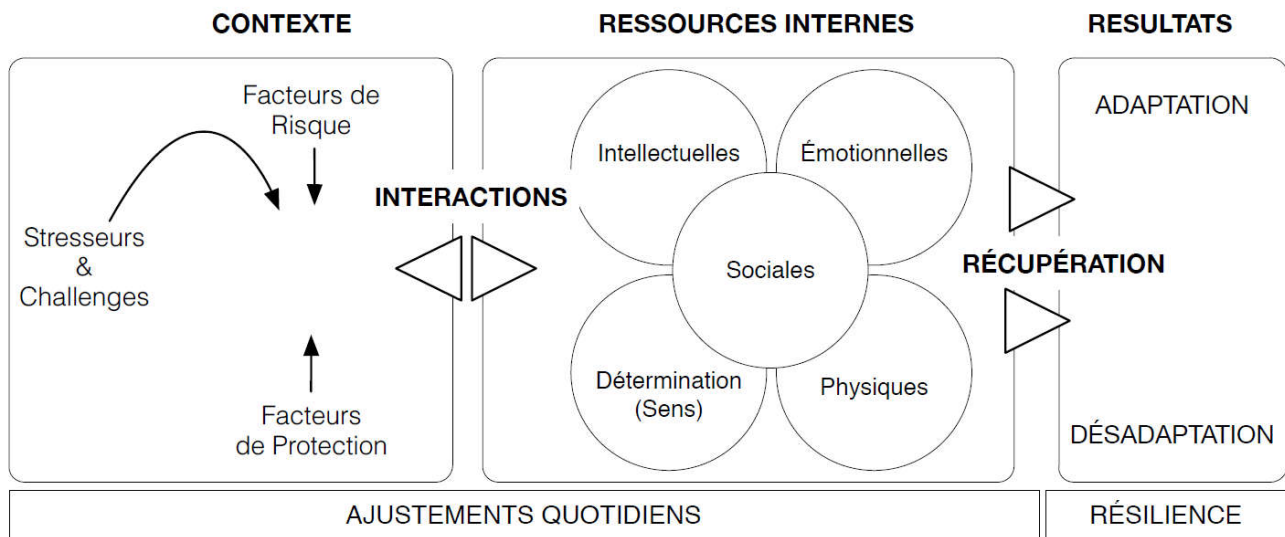


## I.2 La résilience comme processus

La résilience n'est pas un état que l'on atteindrait à l'issue d'une épreuve. Il s'agit plutôt d'un processus.

Pour Oscar Chapital Colchado (2011) : « La résilience est la capacité qu'un individu a de générer des facteurs biologiques, psychologiques et sociaux pour résister, s'adapter et se fortifier, face à une situation de risque, engendrant une réussite individuelle, sociale et morale ».

Pour illustrer ce processus, voici un modèle inspiré de Kathryn McEwen, *Building Resilience at Work* :



Les stressseurs ou les challenges créent une perturbation de notre équilibre.

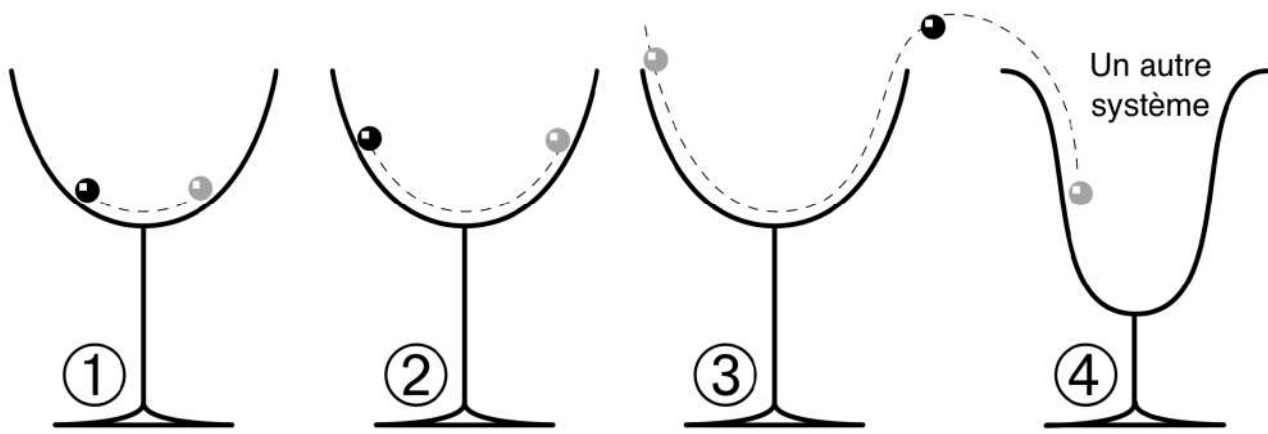
Ces stressseurs nous affectent alors que nous sommes dans un certain contexte. Ce contexte est caractérisé par des facteurs de risque (par exemple, un chef d'unité changeant de poste ou une distance géographique importante entre collègues de travail).

Dans notre contexte, on trouve aussi des facteurs de protection qui peuvent en atténuer l'effet (par exemple, une très bonne ambiance dans l'équipe ou des relations de confiance et une communication ouverte).

Nous mettons en oeuvre des ressources internes pour interagir avec ce contexte. On identifie traditionnellement cinq ressources principales :

- nos ressources mentales/intellectuelles nous aident à mieux percevoir et à mieux comprendre le monde ;
- nos émotions nous guident et nous aident à comprendre les autres ;
- notre santé physique nous apporte l'énergie dont nous avons besoin ;
- nos compétences sociales nous permettent de trouver le soutien nécessaire ;
- notre détermination/sens nous permet de trouver et de conserver la bonne direction ; elle donne du courage.

Ceci peut décrire ce que nous appellerons des ajustements quotidiens qui rétablissent facilement notre adaptation à la situation.



Rééquilibrage

Rupture Transformation

La bille balance mais reste dans le verre.

Si la perturbation est plus forte, l'adaptation est dégradée et un processus de résilience est nécessaire. Le résultat du processus de résilience aboutira à un nouvel équilibre, une transformation.

La forme du verre aura changé.



### Exercice : Un exemple personnel de résilience



Réinitialiser l'exercice

Décrivez quel a été le stresser perçu :

Quels étaient les facteurs de protection pré-existant dans votre contexte ?

Quelles ressources internes avez-vous activées ? Quelle attitudes ? Quelle actions ? Quelles pensées ?

En observant maintenant l'équilibre dans lequel vous êtes, quel niveau de satisfaction ressentez-vous ?

Voici un exemple pour illustrer le processus :



Il y a 2 ans, j'ai raté un concours à l'UE = stresser.

Le facteur de risque est que je ne suis pas belge et que je n'avais pas droit aux indemnités de chômage en Belgique.

Le facteur de protection est que mes parents me soutenaient affectivement et financièrement.

J'ai activé différentes ressources :

- physiques : j'ai fait très attention à garder une hygiène de vie régulière, je faisais quotidiennement 1h30 de marche ;
- émotionnelles : je me suis « autorisé » à ressentir la peur à l'idée de ne jamais y arriver, de la colère par rapport à l'investissement d'étude que j'y avais mis ;
- détermination/sens : j'ai réfléchi à comment donner du sens à cet échec, à l'impact que cela avait sur ma carrière et ma vie ;
- sociales : j'ai délibérément demandé de l'aide à 2 personnes de mon entourage en qui j'ai confiance. Avec les autres, je n'ai pas abordé le sujet ;
- mentales/intellectuelles : j'ai relativisé les choses, j'ai mis différents plans sur papier en précisant ce qui était négociable et ce qui ne l'était pas.

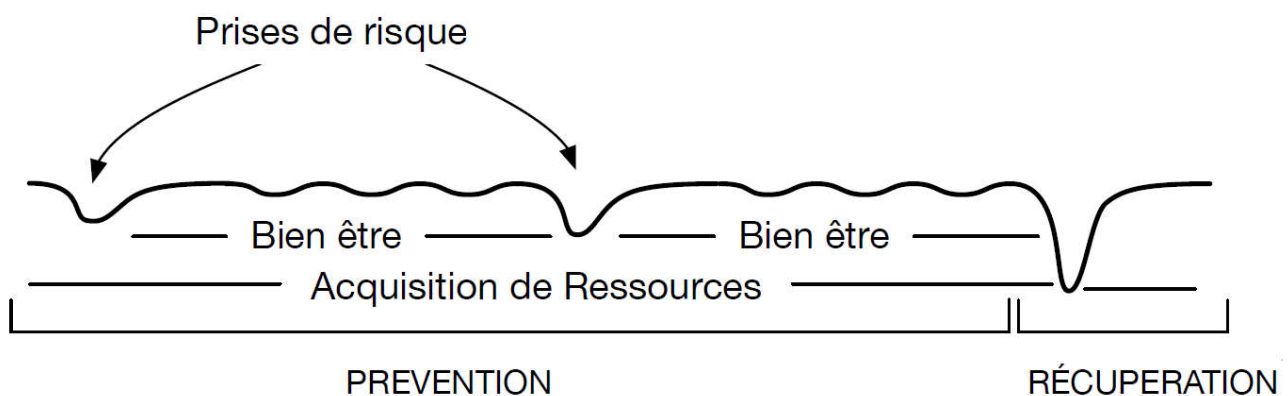
Deux ans plus tard, je fais le point, j'observe le résultat : je me connais mieux, je connais mes forces, je connais mes réactions émotionnelles, je sais sur qui je peux compter dans mon réseau, je crois en mes capacités de rebondir, j'ai appris à relativiser. C'est un bel exemple de résilience.

Favoriser notre résilience se fera donc en veillant à toutes les composantes du modèle tant celles émanant du contexte extérieur que nos ressources internes.

Les sept supports de la résilience sont :

- prendre garde aux stresser ;
- choisir les bons challenges (les risques intelligents) ;
- diminuer les facteurs de risque ou tout au moins en tenir compte ;
- trouver ou renforcer les facteurs de protection ;
- surveiller nos ressources et en acquérir de nouvelles ;
- trouver de l'aide en cas d'accident (parler à quelqu'un, utiliser l'aide disponible) ;
- évaluer notre état d'adaptation une fois le nouvel équilibre trouvé.

Il y a deux façons de développer sa résilience : en prévention, avant que l'accident ne se produise et en récupération, en renforçant nos mécanismes de défense. Ce sera l'objet des chapitres 3 à 9.



## Pour aller plus loin...

- Un ouvrage de référence de Boris Cyrulnik et Claude Seron (dir.), *La Résilience ou Comment renaître de sa souffrance*, éd. Fabert, coll. « Penser le monde de l'enfant », Paris, 2004 (ISBN 2-907164-80-5)
- Le modèle de la résilience comme processus a été inspiré du livre de Kathryn McEwen, *Building Resilience at Work*, Australian Academic Press, (Jul 1, 2011)
- Aaron Antonovsky a étudié les conditions permettant aux individus de rester en bonne santé après avoir rencontré des situations stressantes. Son livre en anglais introduit le thème du Sens de la Cohérence (SoC), *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. The Jossey-Bass social and behavioral science series and the Jossey-Bass health series, San Francisco, CA, US. (1987), 218 pp
- Mowbray, D., *Resilience and strengthening resilience in individuals*, Management Advisory Service, MAS, UK
- Une brochure qui identifie les rudiments de la résilience au travail (<https://www.desjardinsassurancevie.com/fr/evenements-vie/Documents/La%20résilience%20au%20travail.pdf>) (FR)
- Vidéo qui explique la salutogenèse (<https://www.youtube.com/watch?v=GiSqzXJuL2M>) (FR), à savoir ce qui promeut la santé
- La résilience selon Wikipedia ( [https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9silience\\_%28psychologie%29](https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9silience_%28psychologie%29)) (FR)

## NOTES



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?
2. EVALUER MA RESILIENCE
3. OUTILS DE SENS
4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL
5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE
6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL
7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL
8. LA PLEINE CONSCIENCE
9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE
10. PREVENIR LE BURNOUT

# 2. Evaluer ma résilience

Le chapitre 1 nous a permis de comprendre ce qu'était le processus de résilience. Nous y explorons le processus de réaction aux événements qui viennent rompre notre équilibre.

Toutefois, en tant qu'êtres humains, nous sommes tous différents. Chacun apprécie le niveau de gravité des « stressseurs » de façon personnelle. Les uns ne sont pas sensibles aux mêmes ruptures d'équilibre que les autres. De la même façon, un événement particulier peut paraître traumatisant à quelqu'un à un moment de sa vie et, ce même traumatisme, peut sembler plus léger à un autre moment. Cela dépend du contexte et de nos ressources internes.

Ainsi, il est intéressant de se pencher sur sa résilience. Quelles sont mes façons de rebondir ? Quelles sont mes réactions spontanées ? Quelle stratégie ai-je tendance à adopter en cas de déséquilibre ? Qu'ai-je tendance à faire ou justement à ne jamais faire face à un échec, un changement, une perte, une maladie ?

Ce chapitre 2 explore deux outils de questionnement qui tendent à évaluer votre résilience : les stratégies d'ajustement (*coping*) et les réactions spontanées face au changement. Ces outils ne se prétendent pas les seuls mais ils vous aideront à constater vos tendances privilégiées et vous inviteront à explorer celles qui vous sont moins familières.



## 2.1 Mes stratégies d'ajustement (*coping*)

Une des façons de mesurer sa résilience est d'observer ses tendances typiques à réagir à une situation stressante. Comprenons le qualificatif de « stressante » par le décalage entre la stimulation d'une situation et les ressources que l'individu perçoit avoir.

Le « Ways of Coping Check List (WCC) » de Lazarus & Folkman est un questionnaire qui explore les stratégies d'ajustement que nous mettons en place pour répondre à ces situations stressantes. Les auteurs précisent qu'il ne s'agit pas d'un trait de personnalité (où nous réagirions toujours de la même manière) mais plutôt d'un processus.

Ils font la distinction entre les stratégies centrées sur le problème et celles centrées sur l'émotion. Ces stratégies peuvent aussi bien consister en une activité qu'en un processus de pensée.

La stratégie centrée sur le problème = ensemble des efforts entrepris pour affronter la situation.

Par exemple :

- recherche d'informations
- recherche de moyens d'action
- recherche de plans d'action
- actions effectives

La stratégie centrée sur l'émotion = ensemble des tentatives effectuées pour contrôler la tension émotionnelle induite par la situation.

Par exemple :

- évitement
- réévaluation positive
- expression émotionnelle
- auto-accusation

D'autres auteurs ont affiné ce classement en le subdivisant. Voici la classification selon Steptoe (1991) :

LA RÉACTION AXÉE SUR LE PROBLÈME		
	Mode de l'affrontement	Mode du détachement
Comportementalement	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• essais de contrôle</li> <li>• résolution de problème</li> <li>• recherche d'information</li> <li>• affrontement direct</li> </ul>	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• évitement</li> <li>• fuite</li> <li>• réaction passive</li> </ul>
Cognitivement	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• redéfinition de la situation</li> <li>• ré-interprétation positive</li> </ul>	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• idéalisation de la situation</li> <li>• auto-blâme</li> </ul>
LA RÉACTION AXÉE SUR LES ÉMOTIONS		
	Mode de l'affrontement	Mode du détachement
Comportementalement	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• recherche de soutien social</li> <li>• recherche d'information</li> </ul>	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• déplacement</li> <li>• distraction</li> <li>• évitement de l'information</li> </ul>
Cognitivement	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• expression des émotions</li> </ul>	Exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>• inhibition des émotions</li> <li>• répression</li> <li>• refus</li> </ul>



## Exercice : Mes stratégies d'ajustement

1. Pensez à une situation stressante que vous avez connue durant les derniers mois (maximum 6 mois).
2. Cette situation que vous venez de décrire serait d'un niveau de stress... Cochez le niveau ressenti :



Réinitialiser l'exercice

Faible	Moyen	Élevé
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Indiquez pour chacune des réactions suivantes, dans le tableau ci-dessous, si oui ou non vous l'avez utilisée pour faire face au problème que vous venez de d'évoquer.

Cocher une valeur de 0 à 4 dans la case correspondante.

0 = pas du tout

1 = assez peu

2 = moyennement

3 = assez bien

4 = tout à fait



Réinitialiser l'exercice

	Affirmations	
1	Je me suis juste concentré sur ce que je devais faire après, sur l'étape suivante...	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
2	J'ai essayé d'adopter un nouvel angle de vue sur la situation.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
3	J'ai trouvé les moyens d'évacuer la pression.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
4	J'ai accepté les marques de sympathie et de compréhension de quelqu'un.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
5	J'ai dormi plus que d'habitude.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
6	J'espérais que le problème se serait résolu de lui-même.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
7	Je me suis dit que si je n'étais pas aussi négligent, ce genre de choses ne se produirait pas.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
8	J'ai essayé de garder mes sentiments pour moi.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
1	J'ai changé quelque chose pour que les choses puissent s'arranger.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4

	Affirmations	
2	J'ai regardé les bons côtés de la situation ; j'ai essayé de voir les avantages.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
3	J'ai fait des choses qui me permettent de sortir de mes habitudes.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
4	J'ai trouvé quelqu'un qui savait m'écouter.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
5	J'ai poursuivi comme si de rien n'était.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
6	J'espérais qu'un miracle se produirait.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
7	J'ai réalisé que j'ai moi-même créé le problème.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
8	J'ai passé plus de temps seul.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
1	J'ai tenu bon et je me suis battu pour ce que je voulais.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
2	Je me suis mis en tête des choses qui m'ont aidé à me sentir mieux.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
3	J'ai laissé aller mes émotions.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
4	J'ai parlé à quelqu'un de ce que je ressentais.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
5	J'ai essayé d'oublier tout ça.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
6	J'ai souhaité ne jamais m'être retrouvé dans une telle situation.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
7	Je m'en voulais.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
8	J'ai évité ma famille et les amis.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
1	J'ai fait un plan d'action et je l'ai suivi.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
2	J'ai regardé les choses sous un angle différent et j'ai essayé de faire au mieux avec ce qui était disponible.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
3	J'ai exprimé mes sentiments pour réduire le stress.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
4	J'ai juste passé plus de temps avec les gens que j'aime.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
5	Je n'ai pas laissé ces choses m'atteindre ; j'ai refusé de trop y penser.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
6	Je voulais que cette situation disparaisse. Pouvoir en être quitte au plus vite.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
7	Je me suis reproché ce qui s'était passé.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
8	J'ai évité d'être avec les gens.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4

	Affirmations	
1	J'ai abordé le problème de front.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
2	Je me suis demandé ce qui était vraiment important, et j'ai découvert que la situation n'était pas si mauvaise après tout.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
3	J'ai montré mes sentiments en quelque sorte.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
4	J'ai parlé avec quelqu'un dont j'étais vraiment proche.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
5	J'ai décidé que c'était vraiment le problème de quelqu'un d'autre et pas le mien.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
6	J'ai souhaité que cette situation ne soit jamais apparue.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
7	Puisque ce qui est arrivé était de ma faute, je me le suis fortement reproché.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
8	Je n'ai pas parlé de ce problème à d'autres personnes.	<input checked="" type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4

Afficher résultats

			Scores
Engagement	Basée sur le problème	Résolution de problèmes	<input type="text"/>
		Nouvelle compréhension	<input type="text"/>
Désengagement	Basée sur l'émotion	Exprimer ses émotions	<input type="text"/>
		Soutien social	<input type="text"/>
	Basée sur le problème	Évitement du problème	<input type="text"/>
		Rêver	<input type="text"/>
	Basée sur l'émotion	Autocritique	<input type="text"/>
		Retrait social	<input type="text"/>

- La dimension Résolution de problèmes fait référence aux efforts comportementaux actifs menés pour modifier la situation stressante. Plus le score est élevé, plus le sujet a tenté de résoudre le problème en s'y confrontant. Plus la note est basse, moins le sujet s'est impliqué pour transformer la situation.
- La dimension Nouvelle compréhension renseigne sur l'enjeu de la situation. Plus la note est élevée, plus le sujet a eu tendance à réévaluer la situation stressante, et à en faire émerger ses aspects positifs et bénéfiques. Plus la note est basse, plus la situation est perçue comme menaçante.

- La dimension Exprimer ses émotions englobe les différentes étapes : se connecter à son ressenti émotionnel, identifier le type d'émotion, nommer l'émotion, l'exprimer à quelqu'un. Plus la note est élevée, plus fréquemment l'individu exprimera activement son émotion.
- La dimension Soutien social indique dans quelle mesure le sujet a éprouvé le besoin de se tourner vers autrui pour faire face à la situation. Plus la note est élevée, plus la recherche d'aide, de réconfort, de conseils et de soutien moral ou matériel auprès d'autrui est importante. Plus la note est basse, moins autrui est sollicité.
- La dimension Evitement du problème indique dans quelle mesure le sujet a tenté d'oublier cet événement et de se distraire. Un score élevé correspond à un comportement d'évitement vis-à-vis de ce qui évoque l'agression, et au souhait que les choses se soient passées autrement.
- La dimension Rêver vise à se détacher de la situation stressante en imaginant qu'elle ne se passe pas. Cette stratégie ne résoudra pas la situation en tant que telle mais vise à se mettre dans un état émotionnel de calme qui permettra, dans un second temps, d'éventuellement agir.
- La dimension Autocritique est un indicateur des sentiments de culpabilité et de remords ressentis. Plus la note est élevée, plus le sujet s'est reproché son attitude lors de la gestion du problème et/ou s'en est attribué la genèse. Au contraire, une note basse correspond à une absence de remise en cause personnelle.
- La dimension Retrait social tend à se soustraire (un bref moment) au contact avec les autres de façon à se reconstruire émotionnellement seul sans risquer de s'exposer davantage.

Les résultats du questionnaire ne sont pas nécessairement représentatifs des tendances spontanées qu'ont les individus de privilégier telle ou telle stratégie. En effet, les scores sont liés à un exemple de situation stressante particulière. Néanmoins, les scores peuvent être analysés à la lumière de ce que l'individu pense adopter souvent comme comportement ou pas du tout.

Aucune de ces stratégies ne peut être considérée à priori comme bonne ou mauvaise. Toutes doivent être examinées en fonction du contexte.

Dans un contexte occidental tel que celui des institutions européennes, les stratégies d'engagement tendront à être mieux perçues que celles de désengagement (perçues comme faibles). De la même façon, les stratégies basées sur le problème auront meilleure presse que celles basées sur l'émotion.



### Liens avec mon travail ?

Prenez le temps d'analyser les stratégies que vous n'utilisez que très peu au travail :

- Quelles sont-elles ?
- Pourquoi ne les choisissez-vous que très rarement ?
- Quelles pourraient être les situations où ces stratégies pourraient servir votre résilience ?
- Quels pourraient être leurs avantages ?

## 2.2 Ma réaction spontanée face au changement

La gestion des changements est un des chapitres passionnants de la résilience. Notre vie n'est, en réalité, qu'une suite infinie de changements. La bille passe son temps à bouger dans le verre. Mais nous ne le percevons pas comme tel.

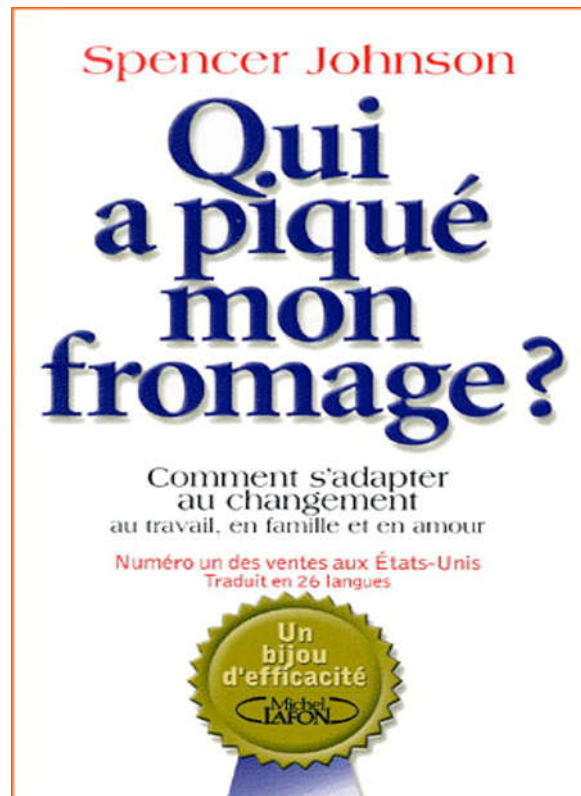
Le changement est cependant souvent synonyme de difficulté et de perte. Il s'accompagne d'incertitude et d'une perception de non-contrôle. Nous savons ce que nous avons, nous ne savons pas ce que nous aurons. Nous sommes conscients de ce que nous perdons mais peu de ce que nous avons des chances de gagner.

L'auteur qui a brillamment illustré les réactions des individus par rapport au changement est le Dr Spencer Johnson avec son best-seller « *Qui a piqué mon fromage ?* ». Ses 4 personnages : Flair, Flèche, Polochon et Baluchon parcourent un labyrinthe à la recherche de leur bonheur : le fromage.

Lire l'ouvrage ne vous prendra qu'une ou deux heures mais si vous préférez la version visuelle, n'hésitez pas à regarder cette vidéo (<https://www.youtube.com/watch?v=R6BDcloum-w>) (FR).



L'histoire raconte les réactions instinctives de chaque personnage à la disparition du fromage de la station fromagère C. Et comment Baluchon, dépassant ses freins émotionnels et ses peurs, fait le premier pas et se met en mouvement. Baluchon passe par de multiples phases et écrit ses découvertes sur le mur.



Les voici :

Qui a piqué mon fromage ? Dr Spencer Johnson

Les mots écrits sur le mur

Le changement est inévitable

*Ils continueront à déplacer le fromage...*

Anticiper le changement

*C'est être prêt à voir le fromage s'en aller*

Surveiller les changements

*Reniflez le fromage souvent, vous saurez quand il se fait vieux*

S'adapter aux changements rapidement

*Plus vite vous laissez tomber le vieux fromage, plus tôt vous pouvez profiter du nouveau*

Changer

*Bougez avec le fromage*

Profiter du changement

*Savourez l'aventure et appréciez le goût du nouveau fromage !*

Etre prêt à changer rapidement et à en profiter de nouveau

*Ils continueront à bouger le fromage.*



## Liens avec mon travail ?

Quelles sont vos réactions spontanées ?

Ressemblez-vous à Flair qui fait preuve d'intuition ?

A Flèche qui réagit immédiatement ?

A Polochon qui reste immobile ou à Baluchon qui passe par des réflexions et des émotions complexes ?

## Pour aller plus loin...

- Cousson F., Bruchon-Schweitzer M., Quintard B., Nuissier J., Rasclé N. (1996), « Analyse multidimensionnelle d'une échelle de coping : validation française de la Ways of Coping Checklist. », *Psychologie française*, 41(2) : 155-64
- Bruchon-Schweitzer M., Cousson F., Quintard B., Nuissier J., Rasclé N. (1996). « French adaptation of the Ways of Coping Checklist. », *Percept Mot Skills*, 83(1): 104-6
- Seligman, Martin E.P., *Building Resilience*, Harvard Business Review, 2011
- Dr Spencer Johnson, *Qui a piqué mon fromage ?*, Edition Michel Lafon, 2000

## NOTES



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?
2. EVALUER MA RESILIENCE
3. OUTILS DE SENS
4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL
5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE
6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL
7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL
8. LA PLEINE CONSCIENCE
9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE
10. PREVENIR LE BURNOUT

### 3. Outils de sens

Le processus de résilience défini et évalué, explorons un à un, divers outils utilisables au travail pour renforcer votre résilience personnelle et vous aider à mieux faire face aux événements auxquels vous êtes confrontés.

Même si notre bagage inné et l'héritage de notre enfance comptent, la bonne nouvelle est qu'il est possible de développer notre résilience ! C'est le premier message positif de ce chapitre : vous êtes l'acteur de votre propre résilience.

Tous les outils que nous développerons sont intrinsèquement liés mais, par souci de clarté, nous les structurons dans les chapitres suivants selon la grille de Kathryn McEwen. Commençons par les outils de sens et de détermination ainsi illustrés par une citation de F. Nietzsche :

*« La personne qui a une raison de vivre peut presque tout surmonter ».*

Friedrich Nietzsche

#### 3.1 Apprendre à vivre selon mes valeurs

Qu'est-ce qu'une valeur ? Les valeurs sont-elles universelles ? Change-t-on de valeurs au cours de notre vie ? Sommes-nous conscients de nos valeurs ? Partageons-nous les mêmes valeurs ?

L'Union européenne a été fondée sur des valeurs telles que le respect de la dignité humaine, la liberté, la démocratie, l'égalité, la règle de la loi et le respect des droits humains (incluant le droit de personnes provenant des minorités). Ces valeurs sont communes à tous les pays membres.

Qu'en est-il des valeurs personnelles ? Nos valeurs peuvent être inconscientes. Elles peuvent aussi se révéler à nous par la négative : quand nous percevons qu'elles ne sont plus respectées. Mais aussi par la positive, quand nous voulons les partager et les transmettre à ceux qui nous sont chers.

Nos valeurs nous rendent plus résilients parce qu'elles renforcent notre détermination à faire ce qui nous importe le plus. Elles nous motivent, elles inspirent notre vision du monde. Elles guident nos choix et nos décisions et nous orientent : par exemple « je choisis de travailler pour les institutions européennes », « telle DG me paraît intéressante », « ce domaine d'activité a du sens pour moi », etc.



## Liens avec mon travail ?

Quand avez-vous réfléchi à vos valeurs pour la dernière fois ?

Seriez-vous capable de lister vos valeurs ?

Parlez-vous de valeurs au travail ? avec vos collègues ?

Avez-vous une charte de valeurs dans votre unité ?

## Exercice : Les 4 curseurs-cible



I. Identifiez vos valeurs pour chacun des 4 domaines :



Réinitialiser l'exercice

Travail / Éducation :

Loisirs / Divertissements :

Développement personnel / Santé :

Relations :

2. Estimez dans quelle mesure vous parvenez à vivre selon ces valeurs ?

Pour chaque valeur, déplacez le curseur au niveau correspondant à votre estimation. Plus vous vivez selon cette valeur, plus le curseur se rapproche de 7.



Réinitialiser l'exercice

Travail / Éducation :

1 2 3 4 5 6 7  
Loisirs / Divertissements (votre temps) :

1 2 3 4 5 6 7  
Développement personnel / Santé :

1 2 3 4 5 6 7  
Relations (Famille et amis) :

1 2 3 4 5 6 7

3. Identifiez et inscrivez les barrières ou les obstacles, ce qui vous empêche de vivre en cohérence avec vos valeurs.

4. Définissez et notez un plan d'action pour chaque domaine.



Réinitialiser l'exercice

	BARRIERES	PLAN D'ACTION
1. Travail / Éducation :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Loisirs / Divertissements :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Relations :	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Développement personnel / Santé :	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 3.2 Mettre du sens dans ce que je vis

Où placer notre énergie ? A changer les choses ? A modifier notre manière de percevoir les événements qui nous arrivent ?

Les deux stratégies sont à explorer en parallèle. Elles font partie du processus de résilience.

Ceci dit, quand nous ne sommes pas en mesure de choisir la situation dans laquelle nous nous trouvons, il est plus intéressant et rentable de se concentrer sur notre manière de voir les choses. C'est ce que nous vous proposons par « mettre du sens dans ce que je vis ».

Notre dialogue interne, ce sont les choses que nous nous disons ou ce que nous avons en tête avant, pendant et après une situation.

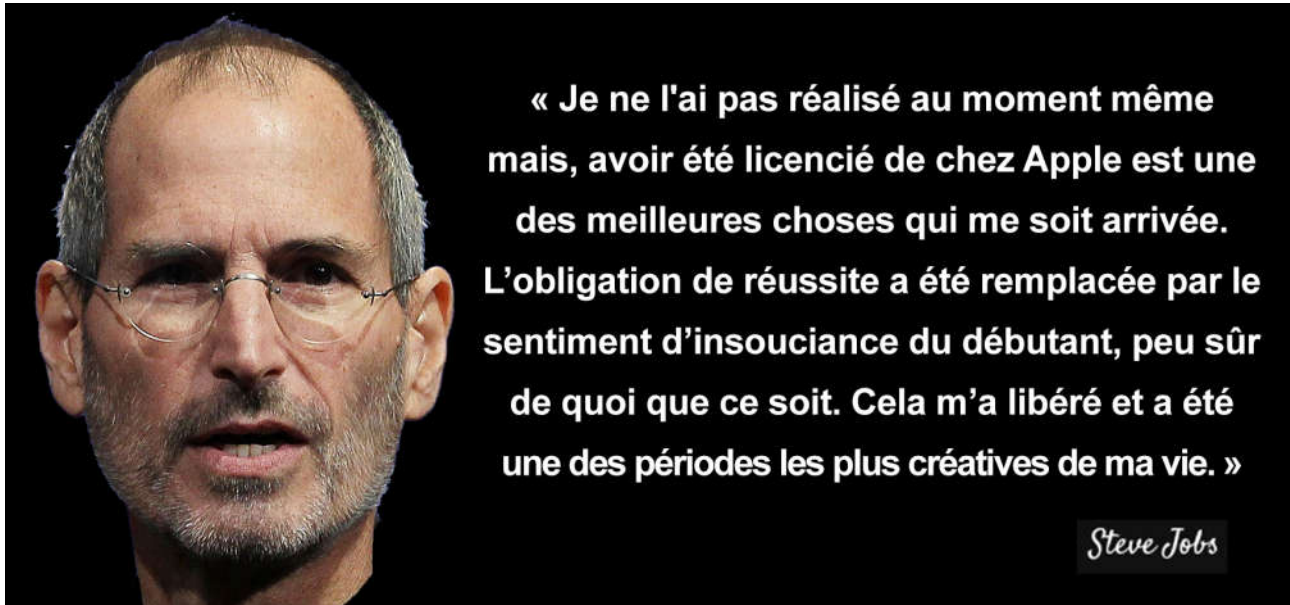
Le modèle suivant suggère que c'est notre processus de pensée pour une situation donnée qui influence le type et la force de nos sentiments. Cela nous donne l'opportunité d'avoir plus de contrôle sur nos sentiments (ne pas les réfréner ou les laisser prendre le contrôle mais les modifier comme nous le souhaitons et même les exprimer ouvertement et honnêtement de façon assurée).

La situation	déclenche	votre façon de penser	ce qui affecte	vos sentiments	qui engendrent	votre comportement
▶	▶	▶	▶	▶	▶	

En modifiant notre dialogue interne, nous pouvons changer notre comportement et donc le résultat.

Si mettre du sens dans ce que nous vivons nous permet de mieux contrôler la situation, cela nous permet aussi de mieux la vivre. Précisons qu'il s'agit d'une démarche volontaire et déterminée. La situation ne signifiera jamais rien sans notre réflexion personnelle.

De nombreux exemples relatifs à cette recherche de sens existent. Un des plus connus est celui de Steve Jobs qui revient sur son licenciement de chez Apple.



### Liens avec mon travail ?

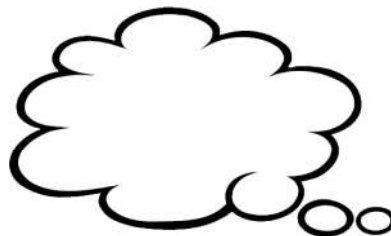
Face à un événement difficile à vivre au travail, demandez-vous : comment est-ce que je vois la situation ?

Parlez de vos pensées avec vous-même (prenez-en conscience délibérément).

S'il y avait un sens à ce qui m'arrive, quel serait-il ?

Que puis-je en apprendre sur moi-même ?

Et sur les autres ?



## Pour aller plus loin...

- Un article s'inspirant des travaux de Schwartz sur les valeurs ([http:// valuesandframes.org/handbook/2-how-values-work/](http://valuesandframes.org/handbook/2-how-values-work/)) (EN)
- Les valeurs de l'Union européenne ([https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief\\_fr](https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_fr)) (FR)
- Un article sur une jeune femme confrontée à un kidnapping traumatisant ([http://www.pbs.org/wgbh/nova/next/body/mental-resilience/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=pbsofficial&utm\\_campaign=nova\\_next](http://www.pbs.org/wgbh/nova/next/body/mental-resilience/?utm_source=facebook&utm_medium=pbsofficial&utm_campaign=nova_next)) en Somalie qui tire du sens de son expérience (EN)
- Un article vous aidant à définir vos valeurs ([https://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_85.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_85.htm)) (EN)

### NOTES



# 4. Outils d'équilibre mental

Notre cerveau est riche en ressources. Nos capacités neuronales sont infinies. Exploitions-les pour augmenter notre résilience mentale et notre bien-être au travail ! Voici des suggestions à consommer sans modération tant dans votre vie professionnelle que dans votre vie privée.

## 4.1 Relativiser tout en restant réaliste

Relativiser, mettre en perspective, regarder avec de la distance... autant de synonymes pour évoquer des techniques quotidiennes face aux situations difficiles. Cet exercice mental ne se pratique pas au moment où nous vivons la rupture d'équilibre mais plutôt après coup.

Cette démarche mentale active fonctionne d'autant mieux que nous en sommes nous-même l'initiateur et l'auteur. L'influence bénéfique n'est en effet pas équivalente quand il s'agit d'un conseil (sans doute bien intentionné) dispensé par quelqu'un d'autre. Ainsi, nous l'initierons quand nous serons prêts à y penser. Les conseils de notre entourage ne viennent pas nécessairement au bon moment, ils sont parfois prématurés.

La Programmation Neuro-Linguistique (PNL) rassemble plusieurs techniques mentales permettant de relativiser. En voici deux que vous pouvez pratiquer au travail : l'outil de dissociation. et l'outil de re-programmation mentale.

### La dissociation

Il s'agit de vous dissocier de la situation en prenant de la distance et en vous regardant de l'extérieur comme si vous étiez quelqu'un d'autre. Racontez-vous l'histoire en utilisant la 3<sup>e</sup> personne du singulier.

La situation est ainsi relativisée et vous évitez de vous y assimiler.



### Liens avec mon travail ?

Remémorez-vous une situation récente ayant déclenché de l'inconfort.

Si vous deviez décrire votre situation à la troisième personne, que diriez-vous ?

A quoi cela ressemblerait-il du point de vue de l'autre personne ?

### La reprogrammation mentale

Véritable outil de relativisation, il s'agit de décrire la situation avec des termes nuancés, factuels et relatifs. Les généralisations, les amalgames et les pré-supposés seront évités.

La situation ainsi racontée aura un impact plus relatif.

Par exemple, au lieu de dire : « C'est toujours la même chose en réunion. Je n'arrive jamais à m'exprimer au bon moment. Je laisse passer l'opportunité et du coup, je ne donne jamais mon avis. Ma crédibilité en pâtit ».

Vous pouvez dire : « Ce matin, en réunion, je n'ai pas réussi à exprimer mon point de vue au moment qui semblait opportun. Cela m'ennuie car ce n'est pas la première fois. J'ai l'impression que ma crédibilité en est affectée ».





## Liens avec mon travail ?

Remémorez-vous une situation récente ayant déclenché de l'inconfort.

Décrivez-la en n'utilisant pas :

- de terme absolu comme : « Toujours, jamais ou chaque fois » ;
- de verbes d'injonction comme : « Il faut..., je dois... » ;
- de termes peu précis tels que : « A peu près, souvent... ».

Quels effets constatez-vous ?

## 4.2 Prendre garde au perfectionnisme constant

La tyrannie du perfectionnisme, nous la vivons personnellement, professionnellement et nous l'infligeons aux autres. Elle nous aveugle et nous empêche d'apprécier ce qui est bien, voire très bien. Elle met la barre si haut qu'elle nous bloque dans nos élans.

Notre environnement professionnel est jalonné de contraintes de toute sorte : contrainte de temps, de ressource, de budget, etc. Ces contraintes nous mettent sous pression et handicapent notre capacité de rebondir.

Un outil de résilience mentale consiste à rester aux commandes et à ne pas prendre la perfection comme une option par défaut.



## Liens avec mon travail ?

Analysez les tâches dont vous êtes responsable et posez-vous la question :

- l'investissement que j'y fais est-il proportionné ?
- puis-je être satisfait(e) du résultat ?

Quels effets constatez-vous ?

sometimes  
good enough  
is  
fabulous!

### 4.3 Avoir de l'humour vis-à-vis de moi-même et des autres

A distinguer du cynisme, de la moquerie, de l'humiliation ou de la vengeance. Pratiquer l'humour est un moteur de résilience mentale (et émotionnelle) qui permet de surmonter les incidents et les accidents.

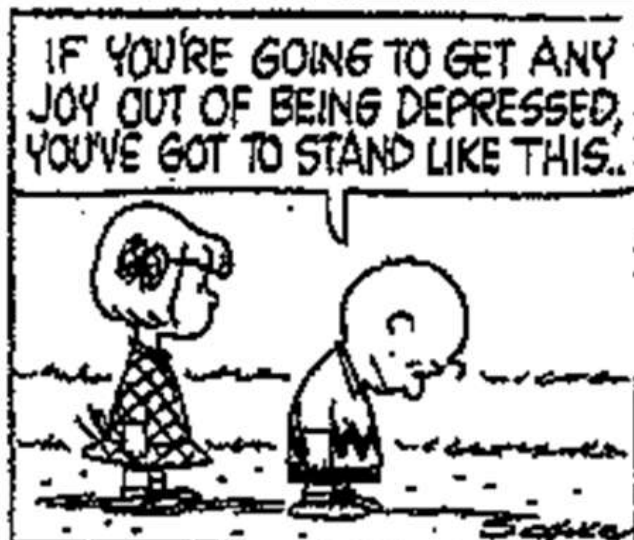
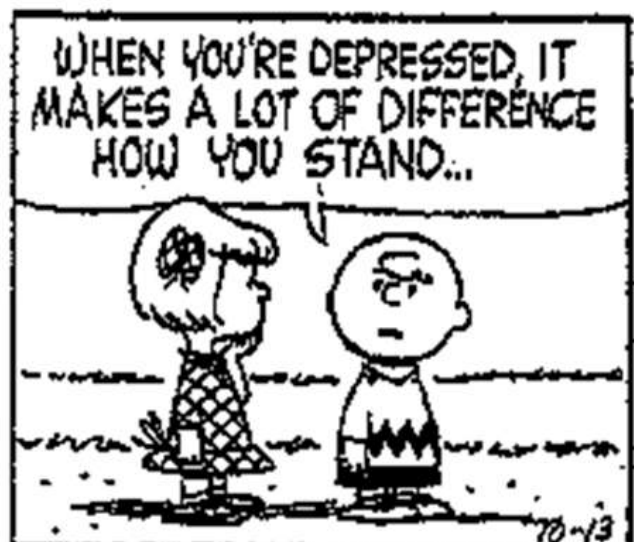
Etre capable d'auto-dérision, c'est faire preuve de flexibilité psychique, c'est s'accepter avec ses limites, être moins rigide et plus libre.

Faire de l'humour en prenant pour cible ses collègues ou collaborateurs requiert un minimum de pratique. Les biais culturels sont légion en ce qui concerne l'humour. Qu'il s'agisse de la culture locale, professionnelle ou organisationnelle, ce qui est totalement accepté à un endroit ne le sera pas nécessairement ailleurs.

Il convient donc d'être prudent avec cet outil. Nous vous recommandons de l'utiliser avec parcimonie et de commencer par le pratiquer sur vous-même avant de le partager avec vos collègues.

PEANUTS®

By Charles M. Schulz



Le contraire de l'humour est aussi dangereux ; être intolérant par rapport à soi-même et aux autres nuit à la qualité de nos relations et nous empêche d'aller de l'avant.



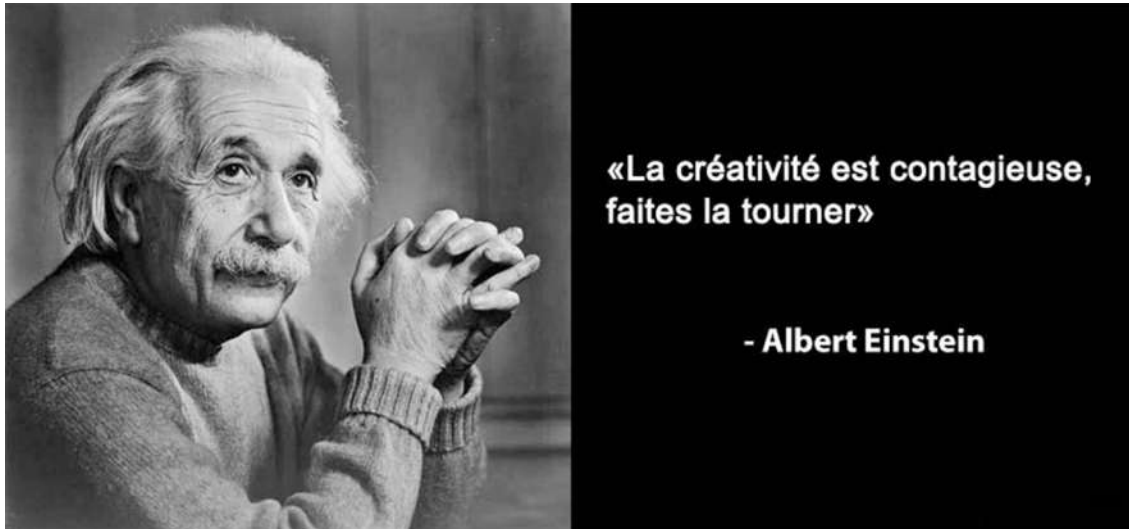
## Liens avec mon travail ?

Posez-vous les questions suivantes :

- Souriez-vous de vous-même au travail ?
- Etes-vous capable de cette bienveillance par rapport à vos erreurs ?
- Est-il permis de rire entre collègues ?
- Quels effets constatez-vous ?

## 4.4 Faire preuve de créativité et d'inventivité

Energie mentale par excellence, la créativité et l'inventivité sont autant de moyens de dépasser des situations qui paraissent sans issue. Les découvertes scientifiques sont autant d'exemples qui nous inspirent.



Pratiquer la créativité n'admet pas l'amateurisme. Il faut être un créatif discipliné comme en témoigne Philippe Brasseur dans le Ted Talk (<https://www.youtube.com/watch?v=CLQCCfqEIco>) suivant (FR).

Qu'elle soit utilisée comme technique de résolution de problème, de vision stratégique ou comme outil de cohésion d'équipe, la créativité peut prendre autant de formes que ce que votre imagination vous le permet. *Sky is the limit.*

La technique du mot aléatoire est un exemple de créativité mentale utilisant la pensée divergente.

# 29 WAYS TO STAY CREATIVE

**1** MAKE LISTS

**2** CARRY A NOTEBOOK EVERYWHERE

**3** TRY FREE WRITING

**5** QUIT BEATING YOURSELF UP

**4** GET AWAY FROM THE COMPUTER

**6** TAKE BREAKS

**7** SING IN THE SHOWER

**8** DRINK COFFEE

**9** LISTEN TO NEW MUSIC

**10** BE OPEN

**11** SURROUND YOURSELF WITH CREATIVE PEOPLE

**12** GET FEEDBACK

**13** COLLABORATE

**14** DON'T GIVE UP DON'T GIVE UP DON'T GIVE UP DON'T GIVE UP DON'T GIVE UP DON'T GIVE UP DON'T GIVE UP DON'T

**15** PRACTICE, PRACTICE, PRACTICE

**16** ALLOW YOURSELF TO MAKE MISTAKES

**17** GO SOMEWHERE NEW

**18** COUNT YOUR BLESSINGS

**19** GET LOTS OF REST

**20** TAKE RISKS

**21**

BREAK THE RULES

**22** DON'T FORCE IT

**23** READ A PAGE OF THE DICTIONARY

**24** CREATE A FRAMEWORK

**25** STOP TRYING TO BE SOMEONE ELSE'S PERFECT

**26** GOT AN IDEA? WRITE IT DOWN



**27** CLEAN YOUR WORK PLACE

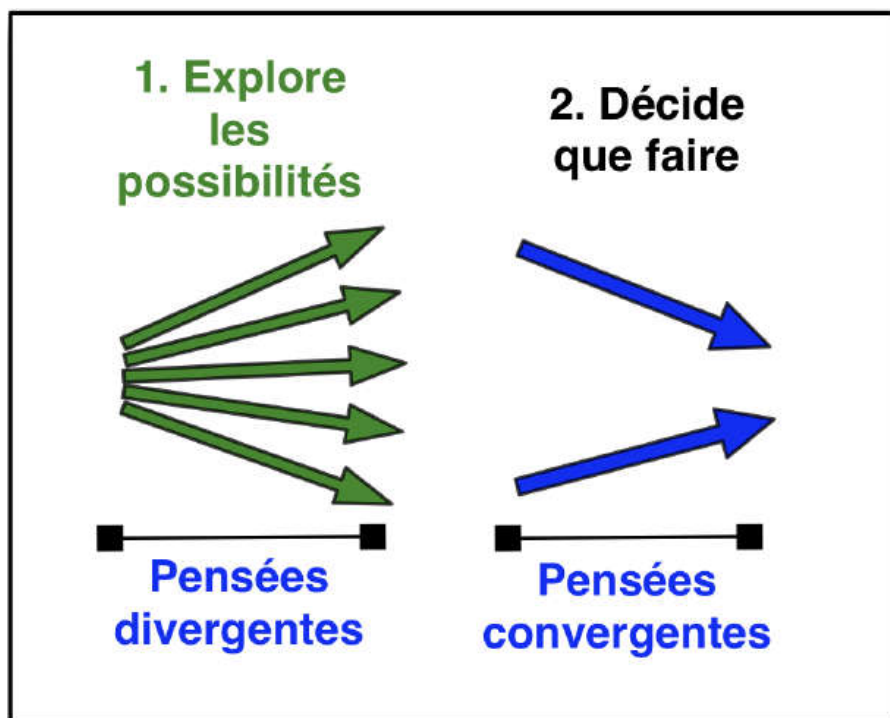
**28** HAVE FUN

**29** FINISH SOMETHING

## Exercice : La technique du mot aléatoire

Fréquemment utilisée en résolution de problème, la technique du mot aléatoire est un outil de pensée divergente.

Pour résoudre une difficulté, nous avons tendance à nous focaliser sur les caractéristiques du problème tel qu'il se présente. La probabilité de trouver des solutions innovantes est ainsi réduite. On parle de pensée convergente.



La technique du mot aléatoire se décline comme suit :

1. Choisissez un problème que vous voulez résoudre.
2. Décrivez-le.
3. Choisissez un mot au hasard dans le dictionnaire ou dans un sac à mots.
4. Listez des caractéristiques de ce mot.
5. Associez chaque caractéristique au problème initial et observez les idées originales qui en découlent.

Voici un exemple :

1. Je n'arrive pas à équilibrer ma vie professionnelle avec ma vie privée.
2. Je me rends compte que je suis tellement fatigué le soir quand je rentre du travail, que je n'ai plus d'énergie pour entreprendre quoi que ce soit. Je végète dans le fauteuil devant la télévision. Cela me démoralise car je suis insatisfait de moi. Mes pensées deviennent négatives et j'ai l'impression d'être dans un cercle vicieux.
3. Je choisis un mot au hasard dans le dictionnaire : chicon.
4. Les caractéristiques de ce mots sont :
  - o blanc.
  - o possible à consommer cru ou cuit.
  - o amer.
  - o forme courbée.
  - o s'appelle chicon en Belgique et endive en France.
5. Les associations mentales sont :
  - o plutôt que de me mettre devant la télévision, je vais me mettre face à une feuille blanche et laisser libre cours à ce que j'ai envie de faire.

- je vais trouver des solutions variables par rapport aux jours de la semaine, pas une seule et même solution valable tout le temps.
- j'accueille l'amertume de l'insatisfaction de la situation et fais confiance que ce ressenti va me faire changer.
- ...

## 4.5 Pratiquer la pensée positive et témoigner de la gratitude

Voir le verre à moitié vide ou à moitié plein ?

Nous ne sommes pas égaux par rapport à ce réflexe. Les succès et les échecs de nos expériences de vie nous poussent à privilégier l'une ou l'autre attitude. Juger de la pertinence ou de la légitimité de l'une ou l'autre approche n'est pas de notre ressort.

Par contre, nous espérons vous donner envie de découvrir ce que la pensée positive peut apporter. C'est un outil radicalement personnel qui peut vous permettre de surmonter des incidents et de rebondir.

Pourquoi radicalement personnel ? Car cet outil de résilience mentale ne fonctionne que si nous nous l'appliquons à nous-même. Quand il vient de quelqu'un d'autre, même si l'intention de la personne est bienveillante, il risque d'être perçu comme une minimisation de la difficulté voire comme une remarque condescendante.

Le momentum et l'ampleur de la pensée positive sera d'autant mieux adapté à la gravité de la situation que c'est la personne elle-même qui la pratique.

Voici la démarche étape par étape :

- L'attention  
L'attention a été définie par William James comme la prise de possession de notre esprit.  
On pourrait aussi la voir comme le point focal de notre conscience.
- L'attention sélective  
« L'effet *cocktail party* ([http://fr.wikipedia.org/wiki/Effet\\_cocktail\\_party](http://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_cocktail_party)) (FR) désigne de façon imagée la possibilité de focaliser son attention auditive sur un flux verbal (discours ou conversation) dans une ambiance bruyante, par exemple lors d'une réception ou d'un cocktail ».
- Biais de confirmation négative  
C'est une forme particulière d'attention qui pousse à privilégier les aspects négatifs.  
Nous avons tendance à souvent utiliser ce biais pour des raisons de survie biologique ou par préférence culturelle.
- Contrôler notre attention : les aspects positifs  
Nous pouvons changer volontairement nos pensées quand nous remarquons que nous mettons l'accent sur le négatif.  
Nous pouvons délibérément choisir d'être attentif à quelque chose qui est plus positif.  
*Contrôler ce que nous faisons avec notre attention.*

La vidéo d' Alice Sommer Herz ([http://epanews.fr/video/elle-avait-40-ans-quand-les-nazis-l-ont-deporte?\\_3#.Uz5V7Mfk\\_T6](http://epanews.fr/video/elle-avait-40-ans-quand-les-nazis-l-ont-deporte?_3#.Uz5V7Mfk_T6)) (EN/FR) illustre bien ce mécanisme. Cette dame admirable a vécu de nombreux drames dans sa vie. Elle s'est forgé une attitude de vie : elle voit les malheurs mais choisit de regarder la beauté.



### Exercice : La pensée positive

Voici un exercice facile à réaliser :

Décrivez une situation actuelle présentant des aspects insatisfaisants ...

Si vous deviez trouver un élément positif, si petit soit-il, provenant de cette situation ou de la façon dont vous y réagissez, quel serait-il ?

La pensée positive ne prétend pas gommer le négatif. Elle le délimite, en définit les contours permettant ainsi d'en limiter la place.

Pratiquer la pensée positive vis-à-vis des autres revient à exprimer de la gratitude — repenser positivement à ce qui nous est arrivé et l'exprimer à qui de droit.

Exprimer des signes de gratitude est une compétence enseignée aux responsables d'équipe, comme un outil de motivation. Il ne faut cependant pas être manager pour l'exprimer au quotidien, de façon non calculée et naturelle.



### Liens avec mon travail ?

Posez-vous les questions suivantes :

- à quelle fréquence exprimez-vous des signes de gratitude à vos collègues ?
- comment le faites-vous ?
- quel effet cela a-t-il sur vous ?
- et sur la personne à qui vous vous adressez ?

## Pour aller plus loin...

- Ces articles expliquent les différentes étapes de la dissociation (<http://www.institut-repere.com/Programmation-Neuro-linguistique/pnl-tspt-dissociation-v-k.html>)(FR) et de sa validation scientifique (<http://pnl-info.typepad.com/pnlweblog/2013/06/la-dissociation-vk-validee-par-la-recherche-.html>)(FR)
- Un article expliquant comment se remémorer nos bons moments de façon à relativiser les difficultés (<http://depts.washington.edu/cqel/PDFs/Coaching/Choosing%20your%20attention%20activity%20-%20POSITIVE%20GO-TO%20STAPLES.pdf>) (EN)
- De Bono, E., *La boîte à outils de la créativité*, Google Books, 1992
- James, W., *The Principles of Psychology*, Vol. I, Chap. II, « Attention », pp. 403-404
- Un article qui résume les outils de la pensée (<http://www.usc.edu.au/media/3850/Reframingyourthinking.pdf>) (EN)
- Une vidéo sur la gratitude (<https://vimeo.com/22100389>) (EN)
- Cette vidéo (EN) invite à porter un regard différent sur le stress ([http://www.ted.com/talks/kelly\\_mcgonigal\\_how\\_to\\_make\\_stress\\_your\\_friend?](http://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend?)) ressenti
- Une vidéo où des employés témoignent de leur gratitude (<https://www.ayoye.com/nouvelles/cetait-dernier-jour-travail-ce-ses-employes-fait-fait-eclate-en-sanglots>) à leur patron qui quitte l'entreprise (EN)

10 Tips  
to Boost Resilience

Communicate regularly and effectively.

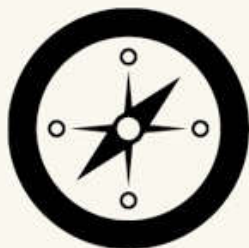


Maintain **positive and personal connections.**

**Avoid** seeing a crisis as unconquerable.



**Be accepting of** change.



Move **toward your goals.**

Take **positive, decisive** actions.



Look for opportunities for self-discovery.

Keep things in perspective.







Nurture a **positive view of yourself.**

Look to a  
**hopeful future.**



NOTES 



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?
2. EVALUER MA RESILIENCE
3. OUTILS DE SENS
4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL
5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE
6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL
7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL
8. LA PLEINE CONSCIENCE
9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE
10. PREVENIR LE BURNOUT

# 5. Outils d'équilibre physique

Endurance, résistance, énergie, notre corps est une ressource, mais également un moyen. Véritable baromètre de notre bien-être, il nous sert de support mais aussi de signal d'alarme.

Les interactions entre notre corps, nos pensées et nos émotions sont constantes. Il faut en tenir compte et travailler en synergie.

Lors d'une crise qui nous déséquilibre, c'est avant tout grâce à notre corps qu'on restaurera cet équilibre ou qu'on en trouvera un nouveau.

Ce chapitre passe en revue des outils faciles à mettre en pratique au travail comme dans sa vie privée. Nous veillerons à exercer ces outils tant en prévention, comme hygiène de vie générale qu'en récupération, quand la rupture d'équilibre survient et qu'il faut réagir.

Faites de votre corps un allié !

« *Mens sana in corpore sano* »

Juvénal

## 5.1 Ecouter mon corps

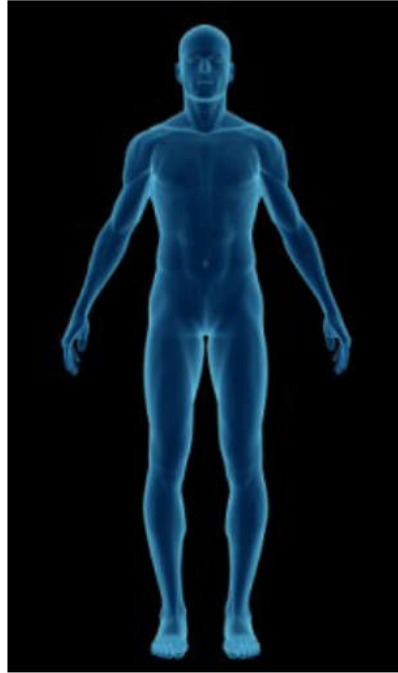
Chacun de nous entretient une relation personnelle avec son corps. Chez certains, c'est le système digestif qui est sensible, chez d'autres, ce sera le sommeil. Chez les uns, le stress s'exprimera par des réactions cutanées, chez d'autres, ce sera de manière musculaire ou encore respiratoire.

Notre propos n'est pas de lister tous les inconforts mais de vous inviter à repérer et connaître vos réactions somatiques. Transformez-vous en détective bienveillant et, sans aller jusqu'à devenir hypocondriaque, observez les changements et les déséquilibres.

Un moyen simple et accessible d'écouter votre corps est de faire un « scanning corporel » tel que pratiqué en yoga. Au moyen de la respiration, vous vous connecterez à votre corps dans sa globalité et prendrez conscience de sa température, de ses sensations, inconforts, raideurs et tensions.



## Exercice : Le scanning corporel



Installez-vous confortablement sur votre chaise de bureau, mains sur les cuisses, paumes vers le haut. Gardez les yeux ouverts ou fermez-les, au choix.

Inspirez profondément par le nez et portez votre attention sur votre tête, votre crâne, votre visage, votre front, vos mâchoires, vos tempes, ...

Respirez calmement et profondément, continuez le scanning en balayant le corps entier, en descendant vers les pieds, le talon, la plante, ... jusqu'aux orteils.

Continuez à respirer tout au long de l'exercice et constatez simplement ce qui est, sans avoir la prétention de changer quoi que ce soit.

De multiples vidéos de scanning corporel ([https://www.youtube.com/watch?v=S\\_Z2nwbqV48](https://www.youtube.com/watch?v=S_Z2nwbqV48) ou <https://www.youtube.com/watch?v=Z0gn8xpXYcQ>) existent sur internet (FR). Vous pouvez vous en inspirer ou simplement le faire par vous-même en respectant votre rythme.

## 5.2 Améliorer la qualité de mon sommeil

Nous passons en moyenne un tiers de notre temps à dormir. Les différences interpersonnelles sont nombreuses. Le sommeil évolue avec l'âge.

La qualité de notre sommeil dépend de facteurs intrinsèques et extrinsèques. Il existe autant de remèdes et de conseils que d'auteurs.

Accorder de l'attention à la qualité du sommeil ne sera pas également accepté dans tous les milieux professionnels. Les « bars à sieste » commencent à fleurir dans le quartier européen mais il n'est pas dit que celui qui le fréquente en parlera à ses collègues. Après tout, le sommeil ne fait pas partie de la sphère dite, professionnelle.

Notre objectif dans cet ebook est de vous sensibiliser. Veillez à considérer votre sommeil comme une ressource essentielle qui vous permettra de réagir aux « stresseurs ». Trouvez vos trucs et astuces. Ecoutez-vous et accordez de l'attention aux signaux tels que somnolence, difficulté de concentration et insomnie.

Si cela vous intéresse, vous trouverez en fin de chapitre, une liste des 11 recommandations pour éviter les insomnies.



### Exercice : Le questionnaire de somnolence

La somnolence est l'incapacité à maintenir un niveau de vigilance adéquat (Billiard, 1994).

La vigilance peut être définie comme la capacité soutenue à détecter les changements de l'environnement et à y répondre de façon adaptée (Billiard, 1994). La vigilance fluctue au cours des 24 heures.

Le questionnaire de somnolence de Stanford (Hoddes et al., 1973 et traduction B. Fischler, 1995), « Stanford Sleepiness Scale » est une échelle d'auto-évaluation qui mesure les variations progressives de la somnolence. Elle peut être utilisée pour mesurer la somnolence à n'importe quel moment de la journée. Elle comprend 7 états.

Cochez la phrase qui correspond le mieux à votre état de somnolence ces trois derniers mois. Un score de 0 à 6 est possible selon l'item choisi.

Il y a un lien entre somnolence, stress et manque de sommeil.



Réinitialiser l'exercice

Les sept états de la Stanford Sleepiness Scale :

Je me sens...

Actif et énergique éveillé(e) et vigilant(e)



Fonctionnant à un haut niveau, mais pas au sommet ; capable de me concentrer



Relâché(e)e, éveillé(e) : pas pleinement alerte



Un peu fatiguée : pas au sommet, mou



Fatigué(e) : commençant à perdre de l'intérêt, déprimé(e)



Endormi(e), préférant être couché(e), luttant contre le sommeil



Rêvant : difficile de rester éveillé(e)



Score :

## 5.3 Mener l'activité physique qui me fait du bien

Que ce soit dans sa vie en général ou dans le cadre de son activité professionnelle en particulier, entretenir une relation saine avec son corps est un investissement très rentable. Cet ebook se centrant surtout sur votre vie professionnelle, nous n'explorerons donc pas toutes les adresses et autres opportunités de faire du sport en-dehors des heures de travail.

Nous nous préoccupons dans ce sous-chapitre, de la manière dont vous pouvez mobiliser votre corps au travail. L'ebook sur [l'efficacité personnelle \(http://aim-associes.com/eusa/ebook/peff-fr/book.html\)](http://aim-associes.com/eusa/ebook/peff-fr/book.html) aborde également l'activité physique d'un point de vue complémentaire à celui-ci.

Avez-vous déjà vu la comparaison entre un électro-encéphalogramme ( [https:// www.google.be/search?](https://www.google.be/search?q=brain+after+20+min+of+walk+Dr+Chuck+Hillman+University+of+Illinois&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiU0NrfuNvLAhUCPRQKHbBDCxMQsAQIHg&biw=1395&bih=730#imgrc=-HIKUdzC2OK3DM%3A)

[q=brain+after+20+min+of+walk+Dr+Chuck+Hillman+University+of](https://www.google.be/search?q=brain+after+20+min+of+walk+Dr+Chuck+Hillman+University+of+Illinois&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiU0NrfuNvLAhUCPRQKHbBDCxMQsAQIHg&biw=1395&bih=730#imgrc=-HIKUdzC2OK3DM%3A)

[+Illinois&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiU0NrfuNvLAhUCPRQKHbBDCx](https://www.google.be/search?q=brain+after+20+min+of+walk+Dr+Chuck+Hillman+University+of+Illinois&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiU0NrfuNvLAhUCPRQKHbBDCxMQsAQIHg&biw=1395&bih=730#imgrc=-HIKUdzC2OK3DM%3A)

[MQsAQIHg&biw=1395&bih=730#imgrc=-HIKUdzC2OK3DM%3A](https://www.google.be/search?q=brain+after+20+min+of+walk+Dr+Chuck+Hillman+University+of+Illinois&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiU0NrfuNvLAhUCPRQKHbBDCxMQsAQIHg&biw=1395&bih=730#imgrc=-HIKUdzC2OK3DM%3A)) de quelqu'un qui est assis et de quelqu'un qui a marché

20 minutes ? Le Dr Chuck Hillman de l'Université d'Illinois en a publié les clichés. C'est impressionnant : l'activité cérébrale est bien plus étendue et généralisée chez celui qui marche. C'est normal, direz-vous, puisque se mouvoir nécessite d'activer des zones motrices du cerveau. Qu'en est-il de réfléchir, penser, résoudre, assimiler, écouter, parler, écrire ? Le faisons-nous mieux en nous mouvant ou en restant assis devant notre écran d'ordinateur ? Plusieurs arguments plaident en faveur d'un travail plus mobile que celui que nous menons dans nos bureaux.

En voici une liste non exhaustive :

- pour notre tête : diminution des maux de tête, migraines ;
- pour nos yeux : atténuation de la sécheresse oculaire, de diverses pathologies de la vision ;
- pour notre coeur : baisse des pathologies artérielles ;
- pour nos mains : déclin des pathologies du canal carpien ;
- pour notre dos : recul des pathologies des vertèbres cervicales et lombaires ;
- pour notre capacité d'attention et de concentration : les lois de l'attention nous informent que :
  - notre capacité à effectuer une tâche croît progressivement au démarrage de l'activité = il faut du temps pour nous mettre à la tâche ;
  - notre capacité à effectuer une tâche décroît progressivement = il faut veiller à avoir des changements et/ou des pauses.

Nous nous fatiguerons donc moins en veillant à varier notre rythme et quoi de mieux que de faire une pause en nous levant et en bougeant. (Moi-même en rédigeant cet ebook, je constate que je me lève régulièrement de ma chaise, je fais autre chose et puis je me remets à la tâche).

Certaines tendances managériales promeuvent également le mouvement. Ceux qui le souhaitent peuvent découvrir le « Management by Wandering around » (MBWA). Il s'agit d'un management de proximité avec les équipes où le manager se déplace vers ses collègues plutôt que de rester dans son bureau.

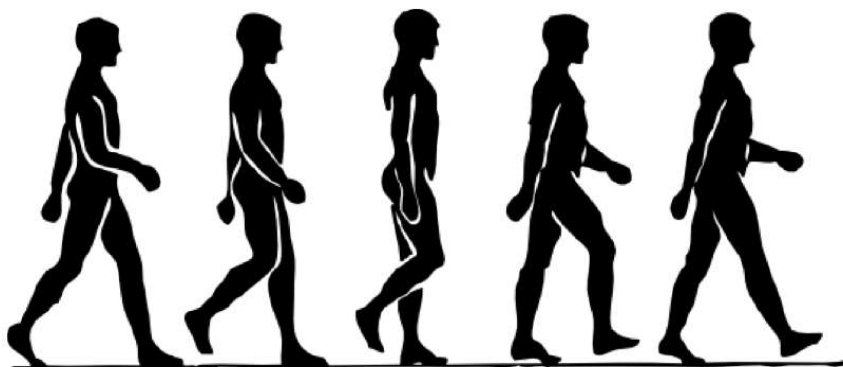
Les nombreuses initiatives des Institutions européennes comme les « Piliers du bien-être » de l'EUSA ou le Programme « Fit at work » de la Commission sont autant d'initiatives pour allier l'équilibre du corps et de l'esprit. Vous y découvrirez qu'il y a beaucoup plus à faire que d'aller en vélo au travail ou de monter les escaliers à pied plutôt que de prendre l'ascenseur.



## Liens avec mon travail ?

Avez-vous déjà un podomètre en bracelet ou sur votre téléphone ? Des applications téléchargeables sont gratuites sur Android et Apple.

Parlez-en autour de vous et lancez le mouvement !



## Exercice : La marche consciente

Marcher consciemment est facile à apprendre, pratique dans sa conception et efficace. Cet outil revitalise le corps, le mental et l'émotionnel, les invitant à collaborer.

Plutôt que de marcher de façon automatique, il s'agit de marcher en respirant par le ventre en prenant conscience du contact de vos pas sur le sol et en fixant votre regard sur un point éloigné.

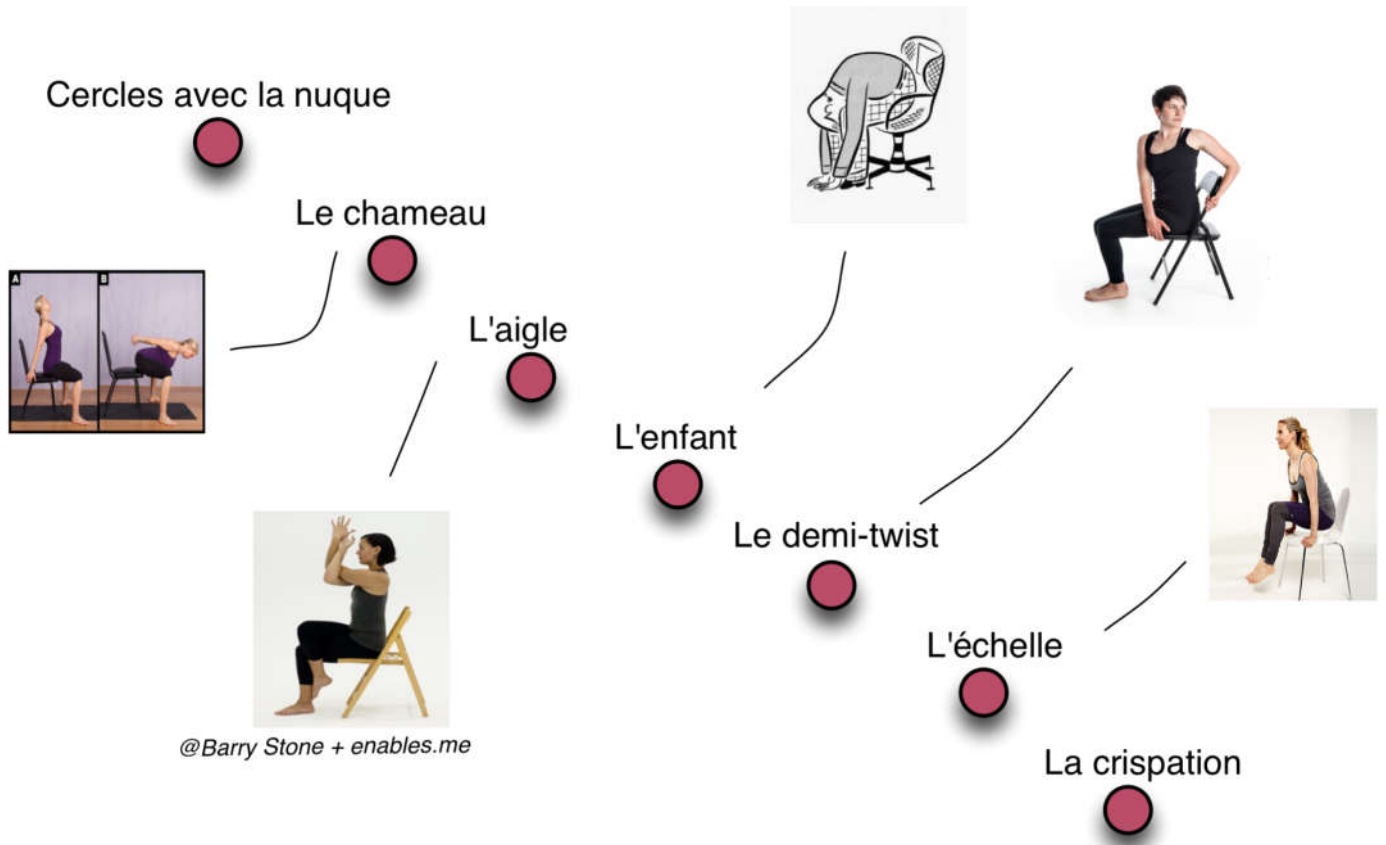
Inspirez profondément en marchant en comptant calmement jusque 3. Expirez calmement en comptant également jusque 3.

Continuez et augmentez petit à petit le compte pour aller jusqu'à 4, puis jusqu'à 5 voire même jusqu'à 6, sans accélérer le comptage.

Faites ça régulièrement dans la journée quelques minutes chaque fois.



## Exercice : 7 minutes sur une chaise



Voici une série d'exercices de yoga que vous pouvez pratiquer au travail, sur votre chaise de bureau. Veillez à utiliser une chaise qui n'est pas à roulettes et qui, idéalement, a des accoudoirs.

Pratiquer la série complète, vous prendra +/- 7 min (1 minute par exercice). Nous vous recommandons de suivre la série dans l'ordre repris sur les illustrations. Veillez à respirer calmement et profondément tout au long des pauses. Ne retenez surtout pas votre respiration.

Chaque pose a un nom qui vous aidera à mémoriser la série.

### Cercles avec la nuque :

Inspirez calmement. Effectuez une rotation lente de la tête en commençant sur votre gauche. Penchez votre tête par l'arrière en maintenant le confort. Une fois arrivé à droite, penchez la tête en avant en expirant. Recommencez pendant 1 minute.

### Le chameau :

Asseyez-vous au milieu de l'assise de votre chaise. Placez vos mains à l'arrière de la chaise. Inspirez et penchez votre tête vers l'arrière en ouvrant les épaules et étirant le buste. Durant l'expiration, penchez-vous vers l'avant en crochettant vos pouces. Recommencez pendant 1 minute.

### L'aigle :

Croiser vos jambes en essayant d'entourer votre pied autour de la jambe qui est au sol. Croisez vos bras dans le sens contraire aux jambes (jambe droite sur la gauche et bras gauche sur le droit). Inspirez calmement. Pendant l'inspiration, soulevez légèrement vos bras vers le haut. A l'expiration, redescendez-les. Recommencez quelques fois calmement. Ensuite changez, croiser les jambes et les bras dans l'autre sens et recommencez à lever vos bras à l'inspiration et à les descendre à l'expiration.

### L'enfant :



Laissez-vous complètement aller vers l'avant en relâchant tous vos muscles. Laissez votre tête peser de tout son poids. Inspirez et expirez calmement.

#### Le demi-twist :

Placez votre main gauche sur le côté latéral du dossier de votre chaise. Placez votre main droite sur le côté latéral gauche de l'assise de votre chaise. Inspirez profondément. Pendant l'inspiration, tournez votre buste vers la gauche ainsi que votre tête. Regardez le plus loin possible sur votre gauche. Respirez calmement. Revenez vers le centre. Recommencer la même pose du côté droit de votre chaise.

#### L'échelle :

Placez vos mains de part et d'autre de l'assise (ou des accoudoirs) de votre chaise. Inspirez profondément. Délicatement, soulevez vos fessiers en maintenant l'angle de vos jambes. Respirez. Redescendez calmement.

#### La crispation :

Inspirez. En une fois, contractez tous les muscles de votre corps, du visage jusqu'aux orteils. Relâchez totalement. Inspirez à nouveau et recommencez pendant 1 minute.



## Exercice : Etirements



B.1 Neck stretch



B.4 Shoulder rolls



B.7 Upper and lower back stretch



B.10 Foot pump



B.2 Head turn



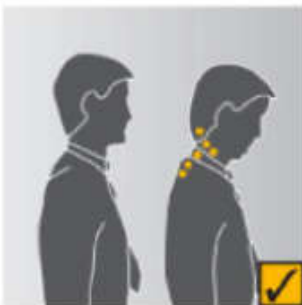
B.5 Wrist and elbow stretch



B.6 Back arching



B.11 Eye exercise



B.3 Chin tuck



B.8 Wrist stretch



B.9 Pectoral stretch



B.12 Visual rest

Etirez la nuque en penchant votre tête à droite et à gauche	Faites rouler vos épaules vers l'arrière et vers l'avant	Etirez vos bras vers le haut et ressentez l'étirement sur les cotés latéraux de votre buste	Etirez vos chevilles
Tournez la tête vers la gauche et vers la droite	Etirez vos bras	Arquez votre buste vers l'arrière et placez vos mains sur vos reins pour protéger votre dos	Regardez à droite et à gauche et puis de haut en bas
Penchez votre tête en avant en étirant votre nuque	Etirez vos poignets	Etirez vos pectoraux en reculant vos bras pliés vers l'arrière	Focalisez vos yeux vers le lointain puis vers le proche



## Exercice : Auto-massage

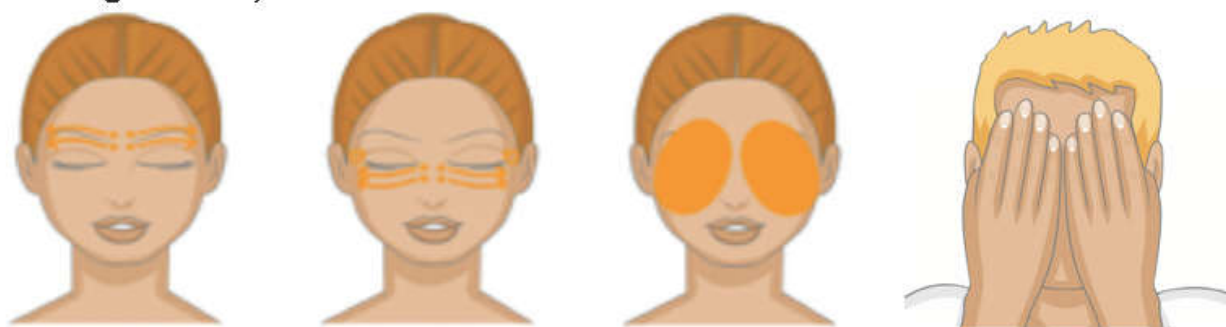
Voici des propositions de massage par tapotement avec les poings ou les doigts. Les tapotements stimulent le flux d'énergie le long des méridiens.

Tapotez le long des bras en descendant par l'intérieur des bras et en remontant par l'extérieur. Effectuez le contraire pour les jambes, descendez en tapotant vos jambes sur l'extérieur et remontez par l'intérieur.

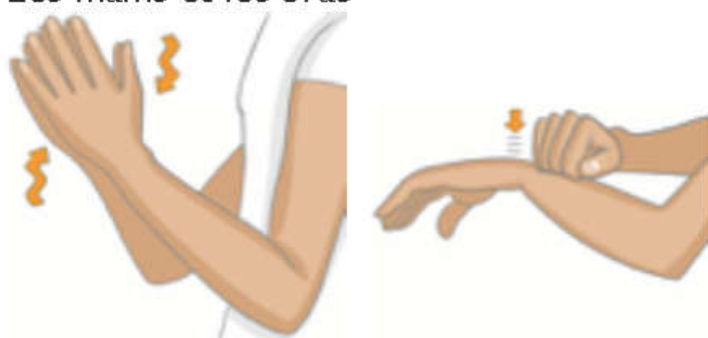
## La tête



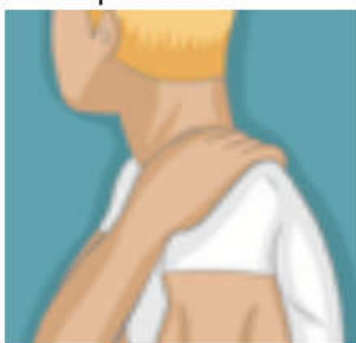
## Le visage et les yeux



## Les mains et les bras



## Les épaules



## Les jambes

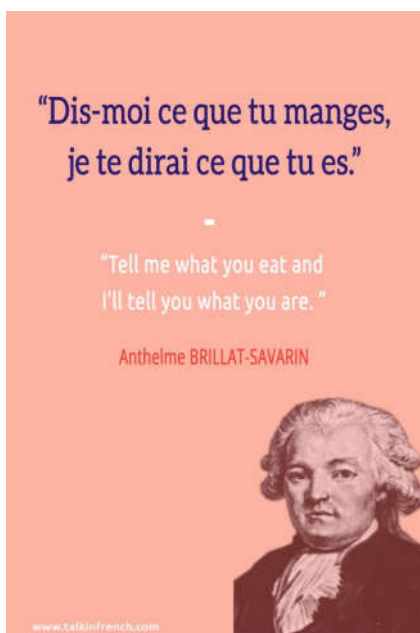


## 5.4 Veiller à la qualité de mon alimentation

Les recherches sur les bénéfices d'une alimentation équilibrée sont nombreuses. Manger sainement est un excellent outil de prévention et de récupération après un incident de vie. Encore une fois, il s'agit d'une hygiène de vie qui déborde de la sphère professionnelle.

Nous retiendrons cependant des petites recommandations aisées à mettre en pratique comme :

- boire plus d'un litre et demi d'eau (non gazeuse) par jour : remplir sa gourde à la fontaine d'eau ou apporter sa bouteille ;
- éviter l'excès de caféine et de théine : les effets métaboliques des excitants ne s'exercent que plusieurs heures après la prise, pourquoi ne pas transformer la pause café en pause tisane ;
- éviter les snacks sucrés pendant les pauses ;
- veiller à manger sa ration quotidienne de 5 fruits et légumes : prévoir un fruit de saison dont la consommation ne colle pas aux doigts dans son tiroir ou en réunion comme des raisins, des mandarines, des pommes, des bananes, ...)
- éviter l'excès de glucides et de lipides : manger autre chose que le fameux sandwich à midi ;
- répartir dans le courant de la journée les apports nutritifs en fonction de son métabolisme : un petit encas en cours de matinée ou d'après-midi peut donner un coup de fouet énergétique ;
- éviter de manger au même endroit que celui où vous travaillez : pour ne pas avoir de miettes dans le clavier mais aussi pour se mouvoir et mieux digérer ;
- prendre une pause suffisamment longue pour manger calmement : manger est un plaisir, s'alimenter l'est moins, mâcher lentement les aliments et prendre conscience de ce que vous mangez ;
- interdire les boissons alcoolisées au travail.



### Liens avec mon travail ?

Quel est le changement minimal que vous pourriez initier pour améliorer votre alimentation au travail plus saine et néanmoins savoureuse ?

Réfléchissez-y quelques minutes.

Pourquoi ne pas en faire un engagement d'équipe et vous stimuler/coacher entre collègues ?

## 5.5 Pratiquer les loisirs qui me ressource

Ce sous-chapitre, bien que relevant essentiellement de la sphère du privé, nous semblait toutefois nécessaire. Se ménager du temps pour vos loisirs est un moyen simple et rapide de renforcer votre bien-être et votre santé psychologique et physique.

Que ce soit une activité sportive, créative, artistique, spirituelle, caritative, manuelle ou intellectuellement stimulante, d'intérieur ou dans la nature, seul(e) ou en famille/entre amis, ludique ou sérieuse, ... à vous de trouver ce qui vous ressource.

Enfin, en matière de loisirs, voici vos droits.

Il est autorisé :

- de les pratiquer en amateur
- de changer d'avis
- d'essayer, d'abandonner et de commencer autre chose
- d'avoir du plaisir
- de ne pas vous mettre de pression
- ...

bref, de laisser libre cours à vos envies !



### Liens avec mon travail ?

Par ordre alphabétique, repérez les :

- académies
- bibliothèques
- centres de loisirs
- clubs sportifs
- lieux de culte
- ludothèques
- médiathèques
- musées
- parcs et forêts
- salles de concert
- sites internet
- ...

près de chez vous et allez vous renseigner.

## Pour aller plus loin...

- Un article reprenant 11 conseils anti-insomnies (<http://www.e-sante.fr/troubles-sommeil-avec-age-11-conseils-anti-insomnie/2/actualite/627>) (FR)
- Une explication sur le « Management by Wandering around ([https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_72.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_72.htm)) » (EN)
- Un article sur les bienfaits d'alterner la station assise et la station debout (<https://open.buffer.com/healthiest-way-to-work-standing-sitting/>) (EN)
- Un article sur les bienfaits du mouvements sur la capacité artérielle (<http://www.express.co.uk/life-style/health/508433/Health-benefits-of-office-saunter>) (EN)



# 6. Outils d'équilibre émotionnel

Autrefois qualifiées de « basses humeurs », impropres à la partie suprême et souveraine de l'âme humaine (*Marc Aurèle, Méditations*), pendant des siècles, les émotions ont été ignorées au profit de *la raison pure* (E. Kant).

Aujourd'hui, le quotient intellectuel ou Q.I. ne règne plus en maître, on parle désormais aussi de Q.E., le quotient émotionnel. Les managers sont formés à se préoccuper du climat émotionnel de leurs équipes. De la même manière, les articles et autres ouvrages fleurissent pour étudier ce vaste domaine encore fort méconnu.

*« Le quotient intellectuel contribue pour 20 % aux facteurs qui déterminent le succès dans la vie, ce qui laisse 80% aux autres forces regroupées sous le terme d'intelligence émotionnelle ».*

Daniel Goleman

Est-ce à dire que parler de ses émotions au travail est une démarche aisée et encouragée ? Certainement pas partout. Les freins et les tabous résistent, les stéréotypes perdurent. Même si Bernard Rimé, docteur et professeur en psychologie à l'UCL, nous dit que les émotions se partagent socialement et verbalement, nous verrons dans ce chapitre que le cycle émotionnel procède d'une dynamique essentiellement personnelle, colorée par l'héritage culturel de chacun.

*« L'intelligence émotionnelle, technique pour mieux vivre avec ses émotions et celles des autres, nous invite à changer notre relation aux émotions pour se construire un chemin de vie plus harmonieux, riche et plein de sens... »*

Ilios Kotsou

Moteur de résilience à part entière, surtout quand agir sur le stresser s'avèrera difficile ([Stratégies d'ajustement Ch.2](#)), l'intelligence émotionnelle est un outil d'équilibre extrêmement intéressant à découvrir.

## 6.1 Ecouter mon émotion

Du latin *ex-movere* = « mouvement vers l'extérieur » ou « mettre en mouvement », l'émotion est une réaction physiologique et psychologique de l'organisme pour s'adapter à l'environnement. L'émotion est innée, elle ne peut pas ne pas être perçue sauf dans les cas pathologiques (alexithymie). Elle met notre système en alerte pour réagir à ce qui se passe. La mobilisation est multiple : nerveuse, cardiaque, hormonale, motrice mais aussi faciale et corporelle.

L'émotion est utile et efficace pour l'individu car elle lui permet de réagir (j'ai peur, tout mon système sympathique est mobilisé pour réagir) d'une part et, d'un point de vue relationnel, elle informe l'autre de ce qui se passe en moi. Cette lisibilité émotionnelle est d'ailleurs quelque chose dont nous aimerions nous débarrasser, soucieux parfois de ce que notre interlocuteur puisse percevoir notre état émotionnel.

Il est donc tout à fait normal de ressentir des émotions. Vouloir ne pas les ressentir serait dangereux pour notre survie : nos percepteurs ne nous informeraient pas de nos réactions physiologiques.



La première étape du cycle émotionnel est donc d'accorder de l'attention à notre ressenti émotionnel, de le valoriser. Cette prise de conscience passe souvent par un repérage corporel. Voici un article où 701 participants ont indiqué où les différentes émotions se repéraient (<http://www.pnas.org/content/111/2/646.full>) dans le corps (EN).



## Exercice : Ma météo intérieure

Arrêtez un instant ce que vous étiez en train de faire et observez-vous.

Posez-vous la question suivante : quelle est ma météo intérieure ?

Y a-t-il des nuages, de la pluie, de la neige ou du soleil ? Quelle est la température ? Et le niveau d'humidité ? Y a-t-il du vent ? Comment est la visibilité ?

Utiliser la métaphore de la météo permet de comprendre le caractère inéluctable, variable et utile de nos ressentis émotionnels :

- Pouvons-nous échapper à la météo ? Non.
- Est-ce à dire que nous ne pouvons rien faire ? Non plus.
- La pluie sert-elle à quelque chose ? Oui.
- Sera-t-elle permanente ? Non.

Quand on tape le mot « émotion » sur Youtube, on trouve un nombre incalculable de vidéos en tout genre évoquant depuis l'émotion dans un stade de football jusqu'à celle provoquée par le cinéma en passant par celles des belles initiatives humanitaires. Comme illustration de la puissance des émotions (<https://www.youtube.com/watch?v=Ik08yxu57NA>), voici la vidéo de Paul Potts dans le show télévisé *Britain's got Talent 2007* (EN), la musique étant un extraordinaire média émotionnel.

## 6.2 Identifier de quelle(s) émotion(s) il s'agit

Le spectre de ressentis émotionnels est très étendu. Paul Ekman, psychologue américain pionnier de l'étude des émotions, a conçu une liste des émotions de base à partir de recherches transculturelles sur une tribu de Papouasie-Nouvelle-Guinée. Il a observé que des personnes isolées du monde ayant une culture très primitive peuvent identifier les expressions de l'émotion d'individus sur des photographies dont les cultures leur sont inconnues. Elles pouvaient également attribuer les expressions du visage à des descriptions de situations.

Fort de cet indice, il a conclu que certaines émotions de base sont « biologiques », universelles à tous les hommes.

Il a ainsi pu définir ainsi la liste suivante en 1972 :

tristesse

joie

colère

peur

dégoût

surprise

Notre ressenti émotionnel est évidemment beaucoup plus riche que ces 6 émotions de base. On parlera alors d'émotions secondaires ou mixtes (la déception est un mélange de tristesse et de colère) ou même d'émotions apprises (comme la honte par exemple).

Pour illustrer la richesse de ces émotions, voici quelques extraits du récent film d'animation (<https://www.youtube.com/watch?v=8CnIpYnAZSE>) de Pixar *Inside Out* (2015) à visionner. Il met en scène les émotions ressenties par une petite fille ainsi que par ses parents (EN).

Notre habileté relativement faible à repérer les émotions que nous ressentons, combinée à la pauvreté de notre vocabulaire émotionnel (6.3), ne permet guère de subtilité. A chacun de développer ces compétences.



 **Exercice : Identifier les 6 émotions de base**

Observez les visages ci-dessous et repérez les émotions sur les visages des 6 personnes.

Pouvez-vous associer les 6 émotions de base et leur image respective, en glissant l'image vers le mot ?

Joie	Dégoût	Colère

Tristesse	Surprise	Peur
-----------	----------	------

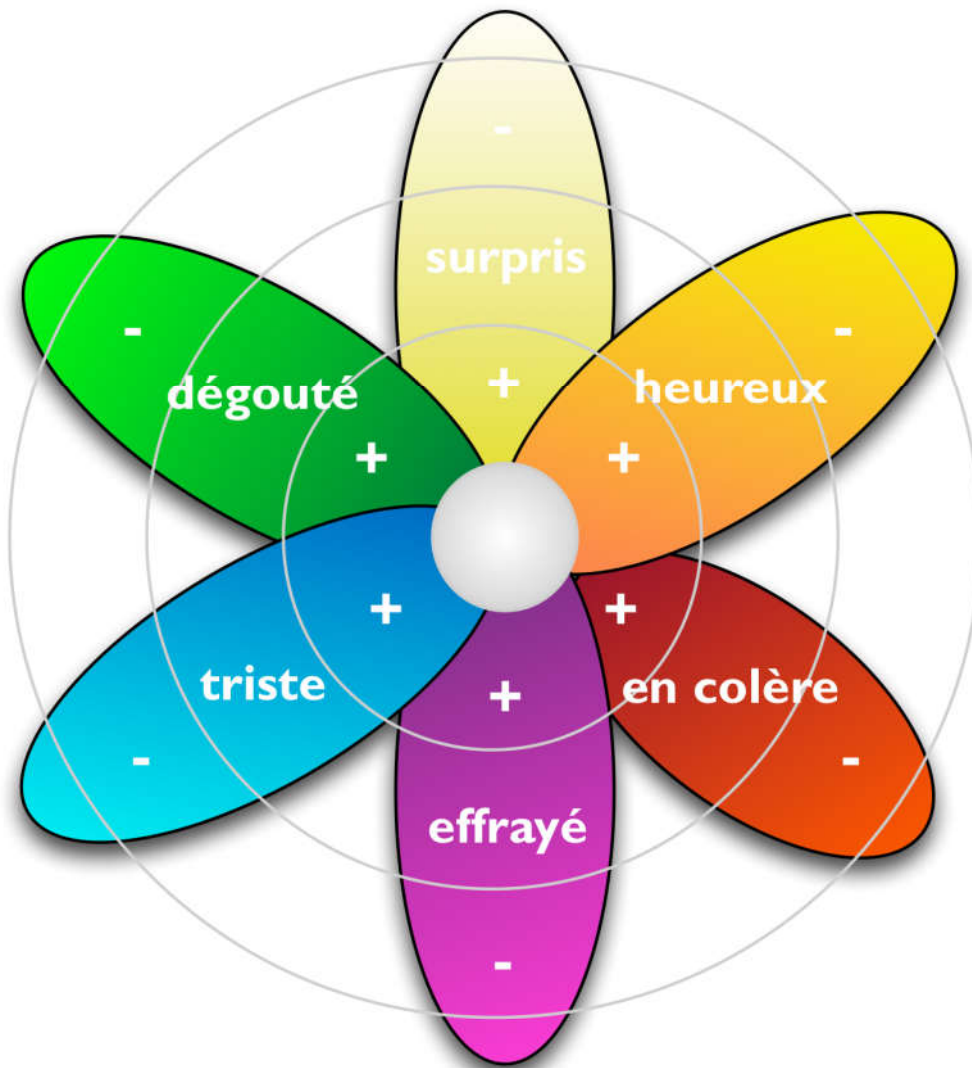
### Exercice : Intensité et émotion

Il sera intéressant de distinguer non seulement la nature mais également l'intensité de l'émotion que vous ressentez. Ce faisant, vous serez à même d'obtenir une réponse différenciée et mieux adaptée.

Par rapport à l'émotion identifiée lors de votre météo intérieure (exercice précédent), notez l'intensité de l'émotion que vous ressentez. Sur une échelle de 1 à 6, quelle serait l'intensité de l'émotion que vous ressentez ? Plus l'intensité de l'émotion est légère, plus la couleur représentée dans la roue ci-dessous sera claire. Plus l'intensité de l'émotion que vous ressentez est forte, plus la couleur sera foncée. Quelles nuances observez-vous ?

En répétant cet exercice, vous constaterez quel est votre degré d'intensité de ressenti émotionnel le plus fréquent.

D'après *La roue des émotions* de Robert Plutchik.



Surpris :

1 2 3 4 5 6  
Heureux :

1 2 3 4 5 6  
En colère :

1 2 3 4 5 6  
Effrayé :

1 2 3 4 5 6  
Triste :

1 2 3 4 5 6  
Dégouté :

1 2 3 4 5 6



### Liens avec mon travail ?

Parmi ces 6 émotions de base, quelles sont celles que j'estime ressentir le plus souvent ? Est-ce la même chose au travail et dans le privé ?

A contrario, quelles sont celles que je pense ressentir le moins souvent ? Au travail ? En privé ?

## 6.3 Exprimer ce que je ressens

Le bureau est-il un lieu adapté pour exprimer ses émotions ?

Quels sont les risques à exprimer mes émotions ?

Quels sont les risques à ne pas exprimer mes émotions ?

Il ne nous appartient pas ici de répondre à ces questions. Chaque environnement de travail est différent tout comme chacun de nous. A vous d'évaluer s'il est pertinent de vous exprimer au travail et si ce n'était pas le cas, de voir où il serait opportun de le faire.

Au-delà de nos préférences personnelles, nous observons également que certains environnements de travail acceptent plus naturellement l'expression de certaines émotions et pas d'autres. Ainsi, l'expression de la tristesse sera plus habituelle dans un hôpital que dans une banque.

Une fois décidé(e) à vous exprimer, nous vous invitons à réfléchir à d'autres questions :

- à qui vais-je exprimer mes émotions ?
- quand et comment vais-je le faire ?

En effet, de la qualité de mon expression dépendra en partie la qualité de la réaction de mon interlocuteur. Ainsi, différencier une légère appréhension d'une paralysie totale à l'idée d'intervenir en réunion par exemple, améliorera ma chance d'être soutenu(e) de façon appropriée.



## Liens avec mon travail ?

Parle-t-on d'émotions dans votre équipe ?

Est-ce un sujet tabou ?

Avez-vous déjà parlé de vos émotions à votre manager ?

Quelle serait sa réaction d'après vous ?

## 6.4 Comprendre le message envoyé par l'émotion

En fin de compte, pourquoi parler de ressentis émotionnels ? A quoi servent-ils ?

Nos émotions sont des messagères. Elles nous informent de ce qu'un besoin est ou n'est pas rencontré. Ainsi on parlera d'émotion agréable quand le besoin sera comblé et d'émotion désagréable quand le besoin ne sera pas rencontré.

Les besoins sont de natures diverses. De nombreux auteurs ont étudié les besoins de l'être humain et les ont classés en différentes catégories (Maslow, Herzberg, McClelland).

Au travail, vous pourriez par exemple ressentir des besoins :

- de stimulation : « Je suis dans la routine » ;
- de reconnaissance : « Je ne me sens pas écouté(e), valorisé(e) » ;
- d'autonomie : « Je me sens coincé(e) » ;
- de sens : « A quoi sert mon travail ? ».

L'émotion ressentie vous donne une indication du besoin sous-jacent. Une fois le(s) besoins identifié(s), vous serez mieux armé pour y répondre.



### QUELQUES BESOINS FONDAMENTAUX

#### SURVIE

- Abri
- Air, respiration
- Alimentation
- Évacuation
- Hydratation
- Lumière
- Repos
- Reproduction (survie de l'Espèce)
- Mouvement, exercice
- Rythme (respect du)

#### SÉCURITÉ

- Confiance
- Harmonie
- Paix
- Préservation (du temps et de l'énergie)
- Protection
- Réconfort
- Sécurité (affective et matérielle)
- Soutien

#### LIBERTÉ

- Autonomie
- Indépendance

- Émancipation
- Libre arbitre (exercice de son)
- Spontanéité
- Souveraineté

#### RÉCRÉATION

- Défolement, détente
- Jeu
- Récréation
- Ressourcement
- Rire

#### BESOINS RELATIONNELS

- Appartenance
- Attention
- Communion
- Compagnie
- Contact
- Empathie
- Intimité
- Partage
- Proximité
- Amour
- Chaleur humaine
- Délicatesse, tact
- Honnêteté, sincérité
- Respect

#### IDENTITÉ

- Cohérence, accord avec ses valeurs
- Affirmation de soi
- Appartenance identitaire
- Authenticité
- Confiance en soi
- Estime de soi /de l'autre
- Évolution
- Respect de soi /de l'autre
- Intégrité

#### PARTICIPATION

- Contribuer au bien être ou à l'épanouissement de soi / de l'autre
- Coopération
- Concertation
- Co-création
- Connexion
- Expression
- Interdépendance

#### ACCOMPLISSEMENT DE SOI

- Actualisation de ses potentialités
- Beauté
- Création
- Expression

- Inspiration
- Réalisation
- Choix de ses projets de vie, valeurs, opinions, rêves...
- Évolution - apprentissage
- Spiritualité

#### SENS

- Clarté
- Comprendre
- Discernement
- Orientation
- Signification
- Transcendance
- Unité
- Communion

#### CÉLÉBRATION

- Appréciation
- Contribution à la vie (des autres / de la mienne)
- Partage des joies et des peines
- Prendre la mesure de deuil et de perte (d'une occasion, d'une affection, d'un rêve...)
- Ritualisation
- Reconnaissance, gratitude



## Exercice : Identifier ce qui est sous l'émotion

Voici un tableau qui reprend les différentes phases pour comprendre le message envoyé par l'émotion. Un exemple fictif y est repris.

Un Déclencheur est le fait, le comportement, l'événement, le mot / la phrase, la réaction non-verbale, ... qui déclenche un ressenti émotionnel.

L'Émotion est, comme vu plus haut, un ressenti qui peut être soit une émotion de base, soit une combinaison d'émotions de base.

La Réaction est la réponse automatique que j'ai eue, ce que j'ai fait de façon spontanée et immédiate, C'est une réaction non contrôlée et non réfléchie, provoquée par le déclencheur.

Le Besoin est ce que, grâce à la réflexion, j'identifie comme étant la cause de l'émotion ressentie. Le besoin sera satisfait pour une émotion agréable, non satisfait pour une émotion désagréable.

La Stratégie est un comportement plus réfléchi, ce que je pourrais faire de différent par rapport à la Réaction, pour satisfaire mon besoin.



Réinitialiser l'exercice

Déclencheur	Emotion	Réaction	Besoin	Stratégie
je ne suis pas invité(e) à participer à la réunion	frustration = un mélange de colère et de tristesse	je parle de façon véhémente à mon collègue (qui n'est pas concerné)	j'ai besoin que ma compétence soit reconnue	ma stratégie en 3 points : A.j'explore les raisons pour lesquelles je n'ai pas été invité(e) à la réunion et B. je vais demander la permission d'envoyer mon travail préparatoire C. en le signant

A vous de compléter le tableau avec 3 Emotions ressenties récemment. Cherchez quel était le Déclencheur, la Réaction et le Besoin sous-jacent. Pour compléter le tableau imaginez une Stratégie à appliquer dans le futur. Souvenez-vous que les réponses dépendent de chacun. Il n'y a pas de réponse standard.



### Liens avec mon travail ?

Effectuer cette réflexion émotionnelle peut sembler difficile et laborieux. Avec un peu de pratique, vous constaterez que cela ne nécessite que quelques secondes. Plus fréquemment vous le ferez, mieux vous connaîtrez vos réactions émotionnelles et mieux vous serez capables d'en comprendre les raisons.



## 6.5 Gérer mon état émotionnel

La boucle est presque bouclée.

Etre émotionnellement résilient(e) signifie accepter l'existence de vos émotions et leur valeur informative.

Vous rebondirez mieux lors d'une situation difficile si vous effectuez ce cycle d'intelligence émotionnelle :

1. écouter
2. identifier
3. exprimer
4. comprendre et ...
5. gérer.

Ainsi une personne résiliente évitera de laisser des émotions dysfonctionnelles la submerger sans rien entreprendre et sans décider consciemment, le cas échéant, de laisser tomber.

La dernière étape consiste donc à gérer votre état émotionnel. Qu'est-ce que cela signifie ? Voici une liste non exhaustive de stratégies qui relèvent de sphères d'intervention différentes. Vous y lirez des suggestions listées et expliquées ailleurs dans cet ebook ou dans les suggestions « Pour aller plus loin... »

Stratégies physiques

Marche, respiration, sport, crier, relaxation, écrire, ...

Stratégies émotionnelles

Empathie, pleine conscience, EFT, communication non-violente, humour, joie, thérapie, gratitude, musique, moment STOP, reiki, ...

Stratégies mentales

Pensée positive, re-programmation mentale, mettre en perspective, PNL, visualisation, restructuration cognitive, relativiser, ...

Stratégies sociales

Parler avec un ami, avoir recours à un spécialiste, soutien des collègues, évènements sociaux, ...

Stratégie de sens

Chercher le sens dans ce qui est vécu, ressources spirituelles, foi, ...

Résolution de problème

Actions pour résoudre le problème, chercher des ressources, intervenir, ...



### Liens avec mon travail ?



Réinitialiser l'exercice

Parmi toutes ces stratégies, quelles sont celles que vous avez tendance à privilégier ?

Et à négliger ?



# CHARLES TRENET



Y'A D'LA JOIE

## Pour aller plus loin...

- Rimé, B., *Le partage social des émotions*, Presses universitaires de France, 2005
- Une étude où les ressentis émotionnels sont repérés dans le corps (EN), Lauri Nummenmaa,b,c, I, Enrico Glereana, Riitta Harib, I, and Jari K. Hietanend, *Bodily maps of emotions*, 2013
- Un article de Dr. Travis Bradberry reprenant les 9 choses que les personnes émotionnellement intelligentes ne feront pas (<http://www.talentsmart.com/articles/article.php?title=9-Things-Emotionally-Intelligent-People-Won%E2%80%99t-Do&ID=408089544>) (EN)
- Du même auteur, les 10 choses que les personnes à succès font pour garder leur calme ([http://www.huffingtonpost.com/2014/02/12/successful-people-calm\\_n\\_4769119.html](http://www.huffingtonpost.com/2014/02/12/successful-people-calm_n_4769119.html)) (EN), vous y lirez un résumé de beaucoup d'informations reprises dans cet ebook
- Un des auteurs de référence en intelligence émotionnelle est Mr Paul Ekman ([https://fr.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Ekman](https://fr.wikipedia.org/wiki/Paul_Ekman))
- Un test sur votre EQ (<http://www.arealme.com/eq/en>) (EN) (développé par Daniel Goleman)
- Sur l'Emotional Freedom Technique (<http://www.eftunivers.com>) (EFT) (FR)
- EFT (<https://www.youtube.com/watch?v=ZKDhRohzSdU>) (vidéo), (EN) ou une autre vidéo (<https://www.youtube.com/watch?v=TRq8o1MEUtU>) (EN)
- Vidéo de joie dans le train (<https://www.youtube.com/watch?v=NnHj7qtChPo&app=desktop>) de Londres à consommer sans modération (EN)
- Vidéo de partage d'émotions positives ([https://www.youtube.com/watch?v=\\_PApGFRJ9PM](https://www.youtube.com/watch?v=_PApGFRJ9PM)) (FR)

## NOTES



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?
2. EVALUER MA RESILIENCE
3. OUTILS DE SENS
4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL
5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE
6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL
7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL
8. LA PLEINE CONSCIENCE
9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE
10. PREVENIR LE BURNOUT

## 7. Outils d'équilibre relationnel

Les outils de résilience évoqués jusqu'à présent relèvent principalement de vos ressources individuelles et personnelles. Il est temps maintenant de découvrir les outils d'équilibre relationnel. Car comme nous le dit Aristote :

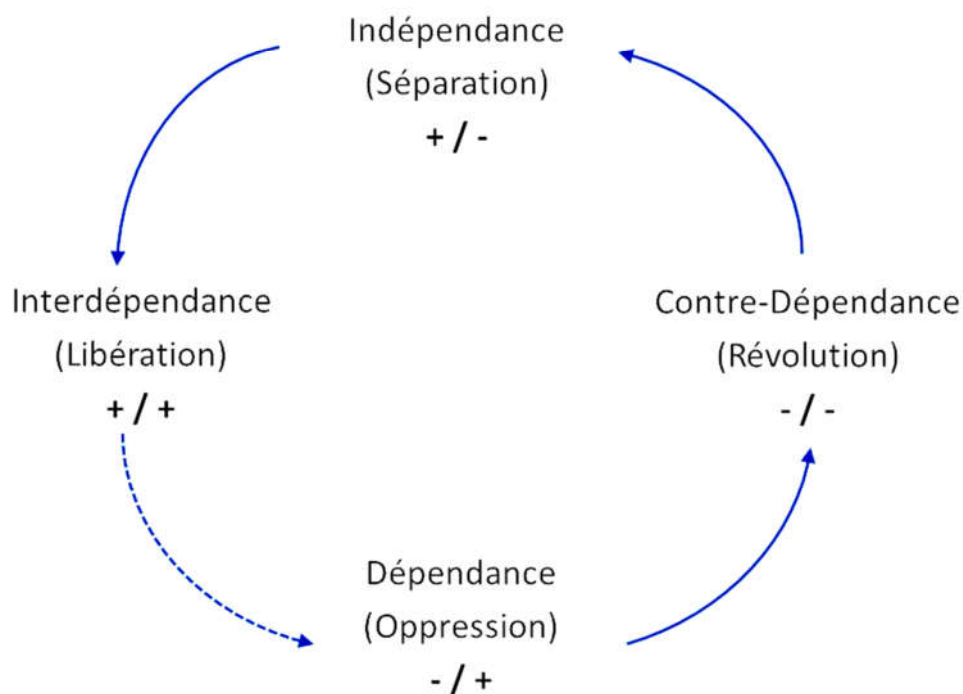
« *L'homme est un animal social..* »

Aristote

La capacité de travailler en équipe est une compétence-clé pour travailler au sein des Institutions européennes. Ainsi, les relations que vous entretenez avec vos familles, amis, collègues sont d'excellents atouts de résilience. Elles vous aident à survivre, à dépasser les accidents de vie et à rebondir.

Dans les 4 niveaux d'autonomie décrits par Katherine Symor, le niveau d'interdépendance (appelé *liberation* en anglais) est bien celui où l'individu reconnaît avoir besoin des autres comme les autres ont besoin de lui. Il s'agit alors d'une démarche choisie et volontaire.

### Le cycle de la dépendance – Katherine Symor



Nous verrons dans ce chapitre quelques clés pour développer votre résilience relationnelle, qu'elle soit inter-personnelle ou en réseau. N'hésitez pas à parcourir l'ebook [Travailler en équipe](http://aim-associes.com/eusa/ebook/wit-fr/book.html) (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/wit-fr/book.html>) ainsi que celui sur la [Communication orale](http://aim-associes.com/eusa/ebook/oral-fr/book.html) (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/oral-fr/book.html>) pour y découvrir des informations et des exercices complémentaires.



## 7.1 Apprendre à demander, recevoir et donner de l'aide

Une des stratégies d'ajustement (Ch. 2 (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter02>)) les plus régulièrement utilisées est celle du soutien social. S'adresser à quelqu'un d'autre quand votre équilibre est rompu est une démarche fréquente et tout à fait acceptée dans l'environnement privé.

En est-il de même avec les collègues ? Vous semble-t-il légitime de demander et de recevoir de l'aide de vos pairs, de votre chef, de vos collègues ?

Pourquoi faire appel à d'autres ? Parce qu'ils vous aident à voir la situation d'un point de vue différent du vôtre, parce qu'ils ont des connaissances que vous n'avez pas, parce que leur soutien vous donne de la force, parce qu'ils peuvent éventuellement intervenir en faisant quelque chose que vous ne pourriez pas faire et enfin tout simplement, parce qu'il faut parfois être plus d'un.

Pour preuve, il suffit d'observer la multitude de groupes de paroles de toute nature ou d'associations de victimes qui existent. Ne pas être seul(e) face à l'épreuve est déjà un grand réconfort.

Ainsi, développer votre résilience relationnelle consistera à vous adresser à quelqu'un avec une requête plus ou moins claire, que vous attendiez une action de l'autre ou simplement une écoute. Il s'agit donc d'apprendre à demander, recevoir et donner de l'aide.

Le processus d'entraide englobe de multiples compétences que nous pouvons lister :

- évaluer quand vous en vous en sortez pas tout(e) seul(e) et avez besoin d'aide ;
- demander de l'aide sans vous sentir minimisé(e) ou faible pour autant ;
- formuler votre requête d'une manière qui stimulera la réaction de l'autre ;
- être spécifique dans le type d'aide que vous demandez ;
- savoir à qui demander de l'aide (identifier la bonne personne, qu'il s'agisse d'un professionnel ou pas) ;
- identifier quand le besoin d'aide est assouvi et en informer l'autre ;
- remercier l'autre pour l'aide reçue ;
- refuser de façon assertive une aide proposée quand celle-ci ne vous semble pas pertinente ;
- proposer votre aide en retour ;
- faire preuve d'empathie ;
- faire confiance ;
- écouter de façon active ;
- introduire un principe de réciprocité dans la relation ;
- vous entourer de personnes bienveillantes ;
- éviter de côtoyer des personnalités toxiques ;

• ...



## Liens avec mon travail ?



Réinitialiser l'exercice

Parmi les compétences listées ci-dessus, quelles sont celles qui sont naturelles pour vous ?

Quelles sont celles qui, au contraire, vous semblent difficiles ?

Voici un exemple de demande d'aide :

Jean-Marc, 25 ans, n'a pas été retenu pour un poste qu'il convoitait ardemment.

« J'ai complètement gâché l'entrevue ! pensa-t-il, je n'aurai jamais une autre occasion comme celle-là. » Il s'arrête ensuite et se dit : « Si je persiste à penser de la sorte, je serai misérable ». Il téléphone à la maison et exprime sa frustration et sa déception à son père. « Tu désirais réellement cet emploi, dit son père, c'est difficile, mais ne lâche pas. Tu as une foule d'aptitudes. Parfois, il faut attendre un peu pour décrocher l'emploi idéal ».

Jean-Marc se sent un peu mieux. Il appelle son copain Omar. « Veux-tu venir regarder le match ici ce soir ? Je n'ai pas obtenu le poste dont je te parlais et j'ai besoin de me changer les idées. Tes blagues faciles vont sûrement m'aider ! »

« D'accord, dit Omar en riant, je serai là à 19h30. »

## 7.2 Avoir et entretenir un réseau professionnel

Faites-vous partie d'un quelconque réseau professionnel ? Avez-vous un profil Yammer ? LinkedIn ? Facebook ? Que vous soyez introverti ou extraverti, selon le MBTI (Myers Briggs Type Indicator), vous faites certainement partie de plusieurs groupes et autres réseaux professionnels et/ou personnels.



### Exercice : Comment le mot réseau résonne en vous ?

Identifiez ce qu'évoque pour vous le mot réseau. Dans la liste présentée ici, cochez les 5 mots qui décrivent le mieux ce à quoi ce mot vous fait penser.

Si vous le souhaitez, vous pouvez ajouter un ou deux mots à cette liste.



Réinitialiser l'exercice

Bavardage	<input type="checkbox"/>	Branché	<input type="checkbox"/>
Cablé	<input type="checkbox"/>	Café	<input type="checkbox"/>
Carrière	<input type="checkbox"/>	Chaîne	<input type="checkbox"/>
Communiquer	<input type="checkbox"/>	Complication	<input type="checkbox"/>
Confusion	<input type="checkbox"/>	Corporation	<input type="checkbox"/>
Secret	<input type="checkbox"/>	Implication	<input type="checkbox"/>
Engrenage	<input type="checkbox"/>	Entrelacement	<input type="checkbox"/>
Filet	<input type="checkbox"/>	Fonction	<input type="checkbox"/>
Groupe	<input type="checkbox"/>	Information	<input type="checkbox"/>
Labyrinthe	<input type="checkbox"/>	Lien	<input type="checkbox"/>
Membre	<input type="checkbox"/>	Moyen	<input type="checkbox"/>
Objectif	<input type="checkbox"/>	Organisation clandestine	<input type="checkbox"/>
Personne	<input type="checkbox"/>	Piège	<input type="checkbox"/>
Piston	<input type="checkbox"/>	Possibilité	<input type="checkbox"/>
Pouvoir	<input type="checkbox"/>	Profession	<input type="checkbox"/>
Racket	<input type="checkbox"/>	Relation	<input type="checkbox"/>
Société	<input type="checkbox"/>	Transmission	<input type="checkbox"/>

Bavardage	<input type="checkbox"/>	Branché	<input type="checkbox"/>
Toile d'araignée	<input type="checkbox"/>	Chemin	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

Qu'observez-vous quant aux mots que vous avez choisis ? Qu'ont-ils de particulier ? Ont-ils une connotation positive ?

Prenez le temps de réfléchir à ce que votre employeur attend de vous en terme de réseaux.

Il est bien vu aujourd'hui d'avoir un réseau important. Aux Etats-Unis, on encourage les candidats à indiquer la taille de leur réseau sur leur cv. Sur les réseaux professionnels comme LinkedIn, le nombre de vos contacts est visible ainsi que celui des membres de votre réseau. Cette dictature du nombre est encore peu d'actualité en Europe mais la tendance est là. Les outils technologiques y contribuent.

Les Institutions européennes n'échappent pas à la règle. Avoir un réseau de connaissances qui dépasse le cadre de votre équipe, votre DG, votre institution fait partie des facteurs de succès.

### Exercice : Taille de votre réseau

Quelle est l'étendue de votre réseau ? Combien de personnes en font partie ?

Font partie de votre réseau, les personnes que vous connaissez et que vous pouvez contacter le plus simplement du monde.

Qui pouvez-vous contacter au sein de votre propre agence, office, DG ou dans une autre institution européenne ? Essayez d'estimer le nombre de personnes que vous pouvez contacter aisément pour leur demander quelque chose :

 Réinitialiser l'exercice

Dans votre unité :	<input type="text"/>
Dans votre DG :	<input type="text"/>
Dans votre institution :	<input type="text"/>
Dans d'autres institutions européennes :	<input type="text"/>
En-dehors des institutions européennes :	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Quelles tendances observez-vous ?

Estimez-vous ces chiffres adaptés à votre expérience professionnelle ? A votre âge ? A votre personnalité ?

En français, le terme réseautage n'est pas encore très courant. Le mot anglais *networking* est nettement plus commun. C'est le fait de se constituer un réseau de relations personnelles et professionnelles et de savoir en tirer profit.

Les Institutions européennes sont majoritairement composées de personnel expatrié. Cette réalité a des conséquences en termes de réseau. Les réseaux professionnels et personnels tendent à s'interconnecter davantage que chez des employeurs locaux. Il n'est pas rare d'observer que des relations personnelles se développent entre collègues.



## Liens avec mon travail ?



Réinitialiser l'exercice

Qu'est-ce qu'un réseau de contacts peut vous apporter et en quoi peut-il faciliter votre travail ?

Comment développer votre réseau de contacts en restant vous-même ?

Y a-t-il des obstacles, des freins, au réseautage ? Lesquels ?

Comment trouver l'équilibre entre la taille et la qualité de votre réseau et relations ?





## Pour aller plus loin...

- Une vidéo présentant un forum d'entraide sur le deuil (<https://www.youtube.com/watch?v=uKgZdimHBWA>) (FR)
- La vidéo de la chute de Jeremy Abbott ([https://www.youtube.com/watch?v=EMk\\_e-LLIsU](https://www.youtube.com/watch?v=EMk_e-LLIsU)) aux Jeux olympiques de Sochi en 2014 où son public l'encourage tellement qu'il l'aide à se relever (EN)
- Une vidéo avec des trucs et astuces pour le réseau professionnel pour les timides (<https://www.youtube.com/watch?v=LmuweKtc3d8>) (EN)
- Une vidéo proposant 4 questions à poser quand vous rencontrez quelqu'un (<https://www.youtube.com/watch?v=ljSPfGsaC3g>) qui pourrait faire partie de votre réseau (EN)
- Une vidéo suggérant une façon d'entrer en contact avec les personnes que vous croisez (<https://www.youtube.com/watch?v=NAWN8U3q7eQ>) (EN)

## NOTES



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?
2. EVALUER MA RESILIENCE
3. OUTILS DE SENS
4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL
5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE
6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL
7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL
8. LA PLEINE CONSCIENCE
9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE
10. PREVENIR LE BURNOUT

# 8. La pleine conscience

La pleine conscience est sur le bout de toutes les langues. Elle gagne en popularité dans les organismes gouvernementaux, les hôpitaux, les écoles, les entreprises et bien plus encore. Est-ce simplement une mode ? Est-ce une pratique ancienne qui a été utilisée pendant des milliers d'années ? Cela aide-t-il vraiment ?

Nous examinons ces questions dans ce chapitre, qui réfère également à un atelier interactif intitulé « Les Piliers du Bien-être : L'essentiel de la pleine conscience ». À la fin du chapitre, nous vous fournissons des ressources pour aller plus loin.

## 8.1 Qu'est-ce que la pleine conscience ?

La pleine conscience est une pratique qui englobe tous les aspects de notre être : physique, mental, émotionnel et relationnel.

L'essence de la pleine conscience est de prêter attention au moment présent et de vivre la vie dans toute son importance, c'est-à-dire de remarquer, de permettre et d'observer ce qui se passe ici et maintenant.



- Remarquer.
- Autoriser.
- Observer ce qui se passe ici et maintenant.

Jon Kabat-Zinn est professeur de médecine émérite, directeur et fondateur de la « Stress Reduction Clinic » et du « Centre de Pleine Conscience pour la médecine, les soins de santé et la société » à l'Université de Médecine du Massachusetts. Il offre la définition suivante de la pleine conscience :



« La pleine conscience c'est porter son attention, de manière intentionnelle, sur le présent, sans jugement, intentionnellement, et sans jugement, au déploiement de l'expérience moment par moment. »

Il s'agit de passer du « mode action » au « mode être ». Souvent, nous sommes submergés par tout ce que nous devons accomplir sur nos listes de choses à faire. Les smartphones et les applications nous offrent la possibilité d'être « sur appel » 24h/24, 7j/7, et d'ajouter plus d'activités dans nos vies. Nous nous poussons toujours plus et ajoutons encore plus à nos agendas déjà surchargés.

« La plupart de nos vies sont absorbées par le faire : faire avancer les choses, passer rapidement d'une chose à l'autre, ou encore, faire du multitâche en essayant de jongler avec plusieurs choses en même temps. »

Jon Kabat-Zinn, *La pleine conscience pour les débutants (Mindfulness for Beginners)*.

Pour comprendre ce principe, nous utilisons la métaphore du pilote automatique dans la voiture. Quand vous êtes en pilote automatique, les kilomètres passent sans que vous en soyez conscient.

Les avancées technologiques et les appareils électroniques nous propulsent, si nous les permettons, à une vitesse qui n'a rien à voir avec nos rythmes naturels. Nous nous surmenons et nous sommes stressés. Nos corps réagissent à ce stress. En ce, nous avons des réactions, des pensées, des habitudes dont nous ne sommes pas nécessairement conscients. Sans conscience et sans un esprit calme et clair, il n'est pas possible ni de comprendre ces mécanismes ni de les changer. La pleine conscience peut être la réponse.

La pleine conscience aide à lutter contre ce pilote automatique de telle sorte que l'individu reprenne le contrôle de lui-même, éprouvant ainsi moins d'anxiété sur l'avenir et moins de rumination sur le passé.

Thich Nhat Hanh, un pratiquant dévoué à la pleine conscience, moine et philosophe, résume la pleine conscience simplement en disant : « respirez et sachez que vous respirez et expirez et sachez que vous expirez ».

En un mot :

La pleine conscience est	La pleine conscience n'est pas
<ul style="list-style-type: none"><li>• activer vos sens.</li><li>• aiguïser votre conscience.</li><li>• répondre (et non réagir) à une situation en faisant des choix.</li><li>• vivre dans le moment présent.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• avoir l'esprit vide.</li><li>• devenir vide en émotion.</li><li>• se retirer de la vie ou de la réalité.</li><li>• échapper à la douleur ou à la souffrance.</li></ul>



**Exercice : Bilan attentif. A quel point êtes-vous conscient du moment présent ?**





Réinitialiser l'exercice

A quel point vivez-vous le moment présent ? Soyez précis.

Selon vous, qu'est-ce qui vous empêche d'appliquer la pleine conscience, d'être attentif au moment présent ?

## 8.2 Les outils de la pleine conscience

Une myriade d'exercices de pleine conscience existe. Dans ce chapitre et dans l'atelier sur le bien-être, nous mettons l'accent sur quatre outils :

1. L'espace de respiration de trois minutes
2. Le scan corporel
3. L'alimentation consciente
4. La marche consciente

### *1. L'espace de respiration de trois minutes*

Au début de votre pratique de la pleine conscience, il est crucial que vous définissiez votre intention, c'est-à-dire un objectif que vous aimeriez atteindre. Il est important de savoir ce que vous attendez de la pleine conscience. Cela pourrait être aussi simple que de prêter attention à votre respiration. Votre intention pourrait également être de vous concentrer davantage sur l'activité dans laquelle vous vous engagez actuellement. Comme vous êtes une personne unique, votre intention sera aussi unique.

Une fois que vous avez fait cela, nous pouvons nous tourner vers l'espace de respiration de trois minutes, qui se concentre sur notre respiration, une donnée constante dans la vie et peut-être quelque chose que nous avons tendance à prendre pour acquis.

Trois étapes simples, d'une durée d'environ une minute, composent cette pratique :

1. *Prendre conscience* : fermez les yeux ou concentrez votre regard sur le sol. La première étape vous invite à assister à toute votre expérience et à l'observer, mais sans changer une seule chose à ce que vous remarquez.
2. *Focaliser l'attention* : la deuxième étape réduit votre attention à une concentration unique sur la respiration dans votre corps. L'inspiration et l'expiration. Ne changez pas le rythme ni l'intensité de la respiration. Soyez en simplement conscient.
3. *Elargir l'attention* : ma troisième étape élargit à nouveau l'attention pour inclure le corps dans son ensemble et toutes les sensations, par ex. tensions ou endormissements qui peuvent être présents.

Lorsque vous avez terminé ce bref exercice, ouvrez les yeux et laissez aller, sortez de cet exercice.

Vous pouvez respirer pendant trois minutes à n'importe quel moment de la journée - le matin, lorsque vous arrivez au travail, avant une réunion ou une présentation ou avant de rentrer à la maison en fin de journée. Il est préférable de le faire régulièrement car cette pratique nécessite une certaine répétition pour remarquer et récolter les bénéfices à long terme : se sentir plus calme, conscient et concentré. Cependant, essayez de ne pas trop vous pousser. Soyez gentil avec vous-même. 5 à 10 minutes par jour peuvent vraiment faire la différence.



*Sortir du pilote automatique et prendre conscience.*



*Concentrer l'attention sur votre respiration.*



*Laisser votre conscience s'étendre à tout le corps.*



## Exercice : Bilan attentif : A quel point êtes-vous conscient du moment présent ?



Réinitialiser l'exercice

Comment était-ce de définir votre intention ? Votre esprit s'est-il aussi égaré alors que vous essayiez de vous concentrer sur votre intention particulière ? Décrivez brièvement.

Décrivez ce que vous avez ressenti lors du scan corporel de trois minutes (globalement, sensations, émotions...).

## *2. Le scan corporel*

Un autre exercice populaire est le scan corporel. C'est un processus par lequel le foyer d'attention est amené étape par étape aux différentes parties du corps afin d'augmenter la conscience du corps et de toutes les sensations qui peuvent exister.

Le but du scan corporel n'est pas nécessairement de se détendre ou de se sentir bien. Cependant, vous pouvez vous détendre et vous sentir très bien pendant ou après cette pratique. Le but est plutôt de parcourir le scan avec l'esprit d'un débutant, d'observer et d'être curieux des sensations, sans jugement.

Les sensations peuvent être plaisantes, désagréables ou neutres. Comme dans le cas de tous les outils de pleine conscience, certaines personnes apprécient cet exercice ; d'autres peuvent ne pas l'aimer. Essayez de le faire avec curiosité.

Une séquence possible d'étapes de l'analyse du corps est la suivante:



Etape 1 : Asseyez-vous dans une chaise confortable, adoptez une posture droite et digne, vos pieds fermement ancrés au sol et vos mains sur vos cuisses, avec les paumes orientées vers le haut ou vers le bas.

Fermez les yeux ou baissez votre regard sur le sol, au plus confortable pour vous.

Ce scan corporel peut être fait sur le dos si vous pratiquez cela à la maison.

Etape 2 : Commencez par vous focaliser sur votre respiration, sur votre ancrage dans la pleine conscience, que ce soit par un balayage du corps. Soyez juste conscience de se soufler. Notez le rythme lorsque vous inspirez et expirez. Ne changez pas la façon dont vous respirez juste être conscient de ce souffle.

Etape 3 : Ensuite, déplacez votre attention sur le corps, c'est-à-dire sur ce qu'il ressent en ce moment, sur la sensation de vos vêtements contre votre peau, sur la température de votre corps et sur l'environnement qui vous entoure. Vérifiez si vous ressentez quelque tension que ce soit dans votre corps.

Etape 4 : En s'aidant d'une méditation guidée, d'un facilitateur ou seul, une fois que vous vous sentez à l'aise de le faire par vous-même, passez par toutes les parties de votre corps : du bout des orteils jusqu'au sommet de la tête, étape par étape.

Voyez si vous avez des picotements, des douleurs ou d'autres sensations dans votre corps lorsque vous faites un scan corporel. Notez également les zones du corps où vous ne ressentez aucun type de sensation.



Une séquence possible pour l'analyse du corps est :

- *Le pied gauche* : les orteils, la plante du pied, le talon, le haut du pied, la cheville, le mollet, le tibia, les genoux et la cuisse ;
- *Le pied droit* : comme ci-dessus ;
- Ensuite, le bas du dos, l'abdomen, les poumons, la région du cœur, le milieu du dos, le haut du dos, les épaules, l'arrière du cou, l'avant du cou, l'arrière de la tête, le haut de la tête ;
- *La zone du visage* : front, tempes, yeux, sourcils, nez, mâchoire, bouche, menton ;

Essayez de rester présent lorsque vous traversez chaque partie du corps et restez assez longtemps avec chaque partie pour observer et être conscient de ce qui se passe.

Etape 5 : Ramenez votre attention à la respiration et continuez avec plusieurs respirations entrantes et sortantes.

Etape 6 : Lorsque vous êtes prêt, ouvrez les yeux et bougez doucement les bras et les jambes et ramenez lentement votre conscience à votre environnement.

Un scan corporel est une invitation à être plus éveillé et plus attentif. Cependant, certaines personnes peuvent s'endormir ou s'absenter brièvement pendant le scan corporel (surtout au début de leur pratique). Ne jugez pas ceci ou vous-même. Sachez que votre corps a probablement besoin de repos supplémentaire.

Dans le scan corporel, comme dans tous les outils de la pleine conscience, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon. Essayez de ne pas vous critiquer pendant le processus. Reconnaissez simplement ce que vous avez remarqué et vécu.

« Si l'on se critique chaque fois que notre esprit s'éloigne du moment présent, eh bien...on va beaucoup se critiquer. »

Jon Kabat-Zinn, *La pleine conscience pour les débutants (Mindfulness for Beginners)*

⇒ Gérer l'esprit voyageur pendant le scan corporel :

Lorsque l'esprit vagabonde, ce qui représente environ 47% du temps, nous pouvons utiliser l'acronyme SOLAR pour ramener doucement notre esprit au moment présent.

Stop. (*Arrêtez-vous!*)

Observez la (les) pensée (s) sans jugement.

Laissez la (les) pensée(s) sans jugement.

Après...

Reportez votre attention sur votre point de focalisation, par ex. votre respiration.



⇒ Bénéfices d'un scan corporel :

Il vous aide à apprendre ce dont votre corps a besoin et n'a pas besoin pour vraiment s'épanouir. Cela vous permet également de comprendre et d'avoir de la compassion envers votre propre stress et les angoisses de votre vie. Parfois, l'anxiété et le stress aggravent la douleur. C'est un cercle vicieux.

- La méditation corporelle vous aide à travailler avec la douleur physique et à gérer la maladie en général (utile pour les douleurs chroniques).
- Elle vous aide à réduire l'anxiété et la réaction au stress. Elle est parfois utilisée comme un traitement supplémentaire contre la dépression.
- Elle augmente la résilience de sorte que vous puissiez rebondir plus facilement après une situation stressante ou un traumatisme.
- Elle vous permet de ressentir et de reconnaître différentes choses dans votre corps telles que les douleurs, les démangeaisons, la tonicité, la fermeté, la légèreté, la lourdeur, la chaleur, le froid et la neutralité.
- Elle améliore votre concentration et votre productivité et nourrit une attitude positive.



### Exercice : Evaluer votre expérience de scan corporel



Réinitialiser l'exercice

I. Qu'avez-vous ressenti d'agréable ?



2. Qu'avez-vous ressenti de désagréable ?

3. Qu'avez-vous expérimenté qui était neutre ?

 **Exercice : Journal de sensibilisation à la pleine conscience**

Pourriez-vous garder un journal de pleine conscience à propos d'un outil tel que le scan corporel pendant seulement 3 jours ?

Commencez petit et gardez les choses simples !



 Réinitialiser l'exercice

Journal de pleine conscience	Jour 1	Jour 2	Jour 3
Quelle était l'expérience ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Comment votre corps s'est il senti ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Quels sentiments et émotions avez-vous eus ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Quelles sont vos pensées maintenant que vous écrivez dans ce journal ?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### 3. L'alimentation consciente

Manger sainement et consciemment partage les mêmes avantages que les autres outils de pleine conscience. Cela vous aide à ralentir, à savourer votre nourriture et à en apprécier le goût, la texture, la couleur et l'odeur.



Avez-vous déjà été trop occupé que pour vraiment vous arrêter et profiter de votre repas ? Avez-vous peut-être mangé à votre bureau devant l'écran de l'ordinateur pendant que vous vérifiez simultanément vos emails ? À quand remonte la dernière fois que vous vous êtes vraiment arrêté et concentré sur l'expérience du repas et apprécié votre nourriture ?



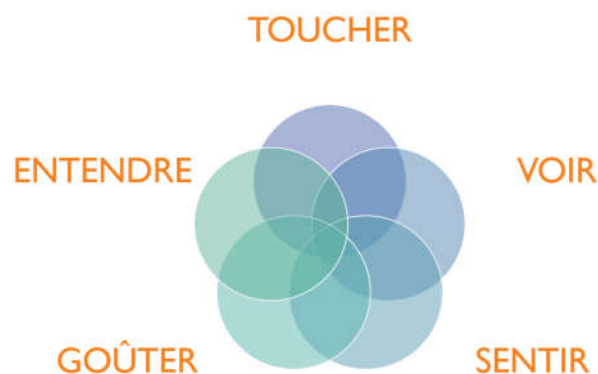
#### Exercice : Les cinq sens et l'alimentation en pleine conscience

Ceci est un exercice d'introduction simple mais profond pour vous initier à la pratique de la pleine conscience. Cela aide à se concentrer sur ce que vous faites à un moment particulier avec tous vos sens.

Prenez un raisin dans votre main et faites l'expérience comme si c'était le premier et dernier raisin de votre vie.

Portez une attention particulière à :

- à quoi le raisin ressemble ;
- quelles sensations il vous procure ;
- comment votre peau réagit quand vous le tenez fermement entre vos doigts ;
- son odeur ;
- son goût.



#### Exercice : La pause déjeuner consciente

La prochaine fois que vous déjeunez, essayez de le faire en toute connaissance de cause.

Voici quelques conseils pour vous aider à démarrer :



1. Ne pas être en mode multi-tâches. Ne faites que manger, de préférence loin de votre bureau, téléphone et ordinateur.
2. Prenez un moment pour être reconnaissant pour la nourriture que vous allez savourer. Pensez à la personne qui a préparé le repas. Pensez à l'origine de la nourriture.
3. Impliquez tous vos sens dans cet exercice. Ralentissez et prenez vraiment le temps de savourer tous les aspects de la nourriture que vous mangez. Pouvez-vous identifier tous les ingrédients ? Pouvez-vous distinguer les différents goûts ? Est-ce amer ? Doux ? Acide ?
4. Remarquez à quelle fréquence vous mâchez votre nourriture. Prenez un peu de temps et mâchez chaque portion lentement pour profiter de chaque bouchée. (Avantage ajouté : votre corps devient plein plus rapidement et vous pouvez alors manger moins).
5. Avoir l'esprit d'un débutant. Mordez comme si c'était la première fois.
6. Plus important encore, profitez de votre nourriture et de toute l'expérience culinaire.



Réinitialiser l'exercice

Comment s'est passée cette expérience pour vous ? Ecrivez trois choses que vous avez apprises.

## 4. La marche consciente



« Marchez comme si vous embrassiez la terre avec vos pieds ».

*Thich Nhat Hahn*

La marche consciente est facile à apprendre et pratique dans sa conception et son efficacité. Cet outil revitalise le corps, l'esprit et les émotions, en les invitant à travailler tous ensemble. De plus, la marche consciente améliore la conscience corporelle, l'équilibre et aide à centrer vos pensées et vos mouvements.

Plutôt que de marcher de manière automatique, il s'agit de marcher en respirant par le ventre, en étant conscient du contact que vos pieds ont avec le sol et en fixant votre regard sur un point éloigné. Ce processus vous aide à rester concentré.

Certaines personnes préfèrent la marche consciente à une méditation assise ou à un scan corporel, car elles peuvent être mal à l'aise si elles restent si longtemps assises.

Il est courant d'associer la pleine conscience à l'immobilité. Cependant, la marche consciente est un type de méditation associé au mouvement. Le but est toujours d'être présent avec attention. L'ancrage ici est la plante des pieds et la conscientisation de « soulever » et « placer » les pieds à chaque pas pour sentir le sol sous les pieds.



Une séquence possible pour la marche consciente est :

1. *soulever totalement votre pied arrière du sol ;*
2. *observer le pied arrière pendant qu'il se balance vers l'avant et s'abaisse ;*
3. *observer le pied avant lorsqu'il entre en contact avec le sol, le talon en premier ;*
4. *sentir le poids se déplacer sur ce pied pendant que le corps avance.*

Lorsque votre esprit s'éloigne de la marche consciente, il suffit de le ramener à sentir les pieds sur le sol et le déplacement du poids lorsque vous utilisez chaque pied.

En marchant, remarquez comment votre corps se sent. Est-ce que vous vous sentez lourd ou léger, raide ou détendu ? Prenez conscience de votre posture et de la façon dont vous marchez (y compris la position de vos bras et de votre tête).

La marche consciente peut se faire à n'importe quel rythme. Au début, vous pouvez commencer à un rythme légèrement plus lent que votre rythme normal. De plus, vous n'avez pas besoin de vous concentrer si intensément sur la marche que vous commencez à exclure tout ce qui vous entoure. Il est important de tout remarquer : les vues, les sons, les odeurs, le sourire sur le visage de quelqu'un, une personne dans le besoin et un beau lever ou coucher de soleil.

Quand l'esprit s'évade, ramenez doucement l'attention au mouvement du corps et à la sensation de la plante des pieds en contact avec le sol.

Faites-le régulièrement pendant la journée, pour plusieurs minutes à chaque fois. Cela peut être fait n'importe où et n'importe quand, par ex. quand vous marchez pour aller au travail, quand vous marchez pour voir un collègue ou votre patron, en route pour une réunion et une promenade dans un parc voisin. Les possibilités sont infinies.

⇒ Bénéfices de la marche consciente :

En plus de devenir plus présents et calmes, la marche consciente favorise la clarté de la pensée ainsi que l'élément d'« ancrage » qui peut aider à se sentir mieux ancré chaque jour.

Les avantages sont encore plus forts lorsque nous pratiquons une technique d'ancrage appelée « earthing » avec les pieds nus sur le sable, l'herbe, la terre ou toute autre surface naturelle. Nous nous connectons ainsi aux ions négatifs de la terre qui nous aident ensuite à équilibrer les systèmes nerveux parasympathique et sympathique (équilibre des rythmes de cortisol du jour et de la nuit), réduire l'inflammation et réduire la douleur. Cette pratique soutient également le mouvement de notre système lymphatique pour maintenir les fluides en mouvement.

 [Pour plus d'informations, consultez le chapitre Outils d'équilibre physique.](http://www.aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter05)  
(<http://www.aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter05>)

## 8.3 Les nombreux avantages de la pleine conscience

La pleine conscience nous aide à embrasser et à gérer des expériences agréables, difficiles ou neutres de la même manière. En pratiquant la pleine conscience, nous apprenons à observer, à nous lier d'amitié et à nous engager dans notre réalité avec curiosité et appréciation.

Nous apprenons ainsi que nous pouvons choisir comment nous voulons nous sentir. Nous ne devons pas nécessairement devenir les « pensées négatives » que nous avons parfois dans la tête.

Pour être efficace et avoir plus d'avantages à long terme, les outils de la pleine conscience doivent être pratiqués régulièrement. Idéalement deux fois ou plus par jour. Ce n'est pas important de le faire pendant longtemps, mais plutôt de le faire fréquemment et sans aucune pression auto-infligée.

Tout comme nous travaillons sur nos muscles lorsque nous faisons de l'exercice, nous devrions travailler sur le « muscle de la pleine conscience ».

Afin de faire de cette pratique une habitude, il est préférable de la relier à une activité quotidienne. Par exemple, quand vous montez les escaliers de votre maison, quand vous marchez de votre voiture à votre bureau, quand vous êtes dans le métro, ou quand vous faites une corvée à la maison, etc.

Ainsi, vous ne risquez pas d'oublier de le faire et vous reprendrez plus de contrôle de vous-même régulièrement. Nous ne nous rebranchons pas souvent et retombons dans le mode pilote automatique dont nous avons parlé plus haut.



La pleine conscience est une réponse à l'accélération de la vie et au mode pilote automatique : une solution pour se concentrer sur ce qui se passe ici et maintenant. Ce faisant, nous perdons notre tendance à (sur-)réagir aux facteurs de stress de la vie avec des émotions négatives, des pensées négatives et des habitudes malsaines.

La recherche médicale et scientifique montre aujourd'hui les bienfaits prouvés pour la santé d'une pratique régulière de la pleine conscience :

- ↓ stress chronique dans l'esprit et le corps et ↑ capacité à gérer le stress, la régulation des émotions et l'humeur
- ↓ niveau d'hormones de stress (adrénaline, cortisol) et ↑ balance des hormones
- ↓ anxiété, inquiétude et rumination (donc, plus de calme)
- ↓ inflammation dans le corps
- ↓ comportements antisociaux
- ↓ esprit errant
- ↓ tension artérielle
- ↑ performance mentale (concentration, créativité, mémoire)
- ↑ intelligence émotionnelle et efficacité
- ↑ système immunitaire (↓ absentéisme)
- ↑ gestion de la douleur

Des études scientifiques ont maintenant montré que la pratique de la pleine conscience peut avoir un effet positif sur la neuroplasticité, c'est à dire est la capacité du cerveau à changer et à s'adapter avec le temps, quel que soit notre âge. Cette adaptation se produit régulièrement, car le cerveau travaille constamment pour se rendre plus efficace.

Chaque fois que nous accomplissons une nouvelle tâche ou trouvons un moyen plus efficace de faire quelque chose, notre cerveau en prend note, apportant souvent des changements pour faciliter notre prochaine tentative à cette tâche. Quand nous pratiquons la pleine conscience, nous envoyons donc le message à notre cerveau que nous sommes plus efficaces dans nos tâches quotidiennes lorsque nous sommes conscients, observants et sans jugement.

L'amygdale est le centre de décision du cerveau nous permettant de soit « faire face au combat » soit « de fuir » (*"fight or flight"*). Elle initie les réponses de stress du corps. D'autre part, le cortex préfrontal du cerveau est le centre du cerveau avec des fonctions telles que la conscience, la concentration et la prise de décision. Les IRM ont montré qu'avec seulement huit semaines de méditation de pleine conscience (par exemple un cours de huit semaines de réduction du stress par la pleine conscience), cette partie du cerveau devient plus épaisse, nous aidant ainsi à mieux contrôler nos pensées, nos émotions et nos habitudes.

Des études à ce sujet ont été réalisées par le professeur Richard Davidson, fondateur et directeur du « Centre for Healthy Minds » de l'Université du Wisconsin-Madison, où il est membre du corps professoral depuis 1984.

## 8.4 Rassembler tous les éléments : prenez une pause consciente

Une fois de plus, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de pratiquer la pleine conscience. Trouvez le chemin et l'endroit qui vous convient le mieux et faites-le régulièrement.

Même lorsque les choses sont occupées et écrasantes, vous pouvez toujours revenir à la meilleure ancre que vous avez : votre respiration.

Dernier point, mais non des moindres, profitez, prenez plaisir dans votre pratique de la pleine conscience en utilisant n'importe quel(s) outil(s) que vous préférez et n'oubliez pas de prendre une pause consciente de temps en temps. Cette pratique d'auto-soins est facile à faire et ne prend que quelques minutes de votre temps.



### Exercice : Pratiquer un exercice sur la pleine conscience

Asseyez-vous confortablement, seul de préférence, quelque part où vous ne serez pas dérangé pendant les 10 prochaines minutes.

Si vous n'avez jamais pratiqué un exercice de pleine conscience, il sera plus facile d'être guidé par quelqu'un avec une voix agréable.

Voici une vidéo du Dr Robert E. Dinenberg (EN) qui vous accompagnera à travers ce processus :



### Exercice : Mini-pleine conscience

Vous pouvez faire cet exercice à votre bureau, tout en marchant pour voir un collègue ou même quand quelqu'un ou quelque chose vous stresse et/ou vous frustre.

Ce bref exercice de pleine conscience peut être fait n'importe où et n'importe quand.

La première étape est de sortir du mode « pilote automatique » et d'être conscient de ce que vous faites, de ce que vous ressentez et de ce que vous pensez.

Prenez conscience de votre respiration pendant une minute ou deux.

Restez curieux, sans jugement.



### Exercice : Un moment de pleine conscience pour commencer la journée

Choisissez une activité qui fait partie de votre routine matinale, c'est-à-dire prendre une douche, vous laver les cheveux, vous brosser les dents, vous raser, boire une tasse de thé ou de café, laver la vaisselle, etc.

Concentrez-vous entièrement et uniquement sur cette action, c'est-à-dire les mouvements, le goût, le toucher, l'odeur, la vue, le son...

Lorsque des pensées et/ou des sentiments surgissent, il suffit de les reconnaître, de les laisser être et de ramener votre attention à l'activité.

Essayez de le faire pendant un certain temps et régulièrement et remarquez comment vous vous sentez tout au long de la journée.

**Aller plus loin...**

- Dans la vidéo ci-contre et l'article suivant, vous trouverez une définition de la pleine conscience (<https://greatergood.berkeley.edu/mindfulness/definition>) par Jon Kabat-Zinn utilisant l'idéogramme "peace of heart" (EN).

- Une vidéo sur les bénéfices de la pleine conscience ([https://www.youtube.com/watch?v=\\_lf4a-gHg\\_l](https://www.youtube.com/watch?v=_lf4a-gHg_l)) par Jon Kabat-Zinn (EN).

- Une vidéo sur la marche consciente (<https://www.youtube.com/watch?v=YSOKte6TeMI>) par Thich Nhat Hanh (EN).

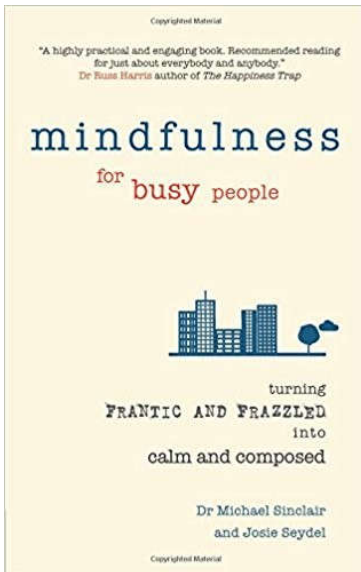
- Un Tedtalk expliquant comment il suffit de 10 minutes (<https://www.youtube.com/watch?v=qzR62JJCMBQ>) par Andy Puddicombe (EN).

- Le bonheur est un choix ([http://www.huffingtonpost.com/2013/12/09/scientific-proof-thatyou\\_n\\_4384433.html](http://www.huffingtonpost.com/2013/12/09/scientific-proof-thatyou_n_4384433.html)) (EN).
- Le site officiel de l'Association de pleine conscience (<http://www.mindfulnessassociation.net/>)(EN).
- Mindfulness-based cognitive therapy MBCT (<http://mbct.com/>) (EN).
- Sur la respiration du ventre (<http://www.chopra.com/ccl/breathing-for-life-the-mind-body-healing-benefits-of-pranayama>) (EN).

## Bibliographie...



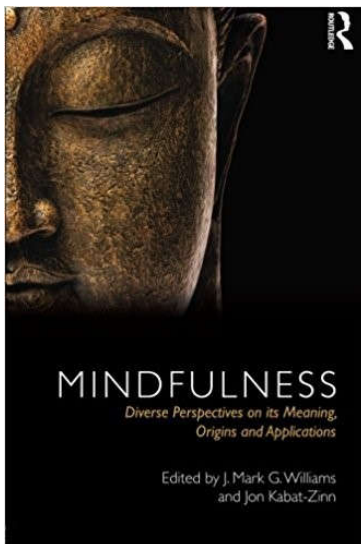
- Sinclair, M. and Deydel, J., *Mindfulness for busy people: turning from frantic and frazzled into calm and composed* ([https://books.google.be/books/about/Mindfulness\\_for\\_Busy\\_People.html?id=9cVOAQAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.be/books/about/Mindfulness_for_Busy_People.html?id=9cVOAQAQBAJ&redir_esc=y)), Pearson: UK, 2013 (EN).



Avec *Mindfulness for Busy People*, vous serez en mesure de trouver un moyen de travailler avec le stress, de trouver votre propre espace, et de vous préparer à tous les défis auxquels vous êtes confrontés.

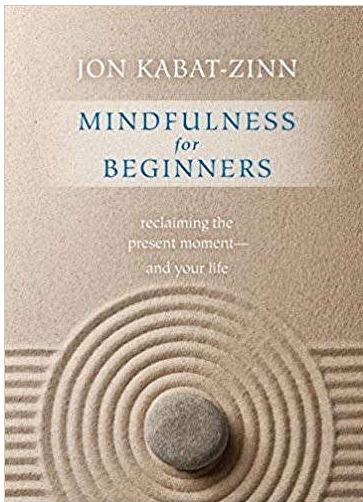
Vous aidant à cultiver et pratiquer la pleine conscience tout de suite, vous découvrirez :

- une introduction à la pleine conscience et à ses avantages, sans fioritures, légère et claire ;
  - des exercices uniques et intelligents, des exercices « Je n'ai pas de temps pour ça » que vous pouvez faire n'importe où, n'importe quand ;
  - Un moyen satisfaisant de se sentir moins stressé avec effet immédiat.
  - une nouvelle confiance retrouvée, de la résilience et un plus grand sentiment d'optimisme ;
  - une amélioration de la concentration, de l'énergie, de l'efficacité et de la créativité ;
- Williams, Mark and Jon Kabat-Zinn, ed. *Mindfulness: Diverse Perspectives on its Meaning, Origins, Applications* ([https://books.google.be/books/about/Mindfulness.html?id=Z0ARnwEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.be/books/about/Mindfulness.html?id=Z0ARnwEACAAJ&redir_esc=y)), Routledge, 2013 (EN).



Les approches fondées sur la pleine conscience de la médecine, de la psychologie, des neurosciences, des soins de santé, de l'éducation, du leadership commercial et d'autres grandes institutions sociétales sont devenues de plus en plus courantes. De nouveaux paradigmes émergent d'une confluence de deux épistémologies puissantes et potentiellement synergiques : l'une issue des traditions de sagesse de l'Asie et l'autre issue de la science empirique post-éveil.

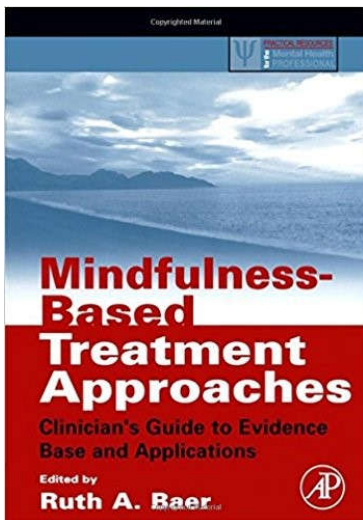
Ce livre présente le travail des experts de renommée internationale dans le domaine de l'érudition bouddhiste et de la recherche scientifique, ainsi que la mise en œuvre du concept de la pleine conscience dans les soins de santé. Les contributeurs considèrent l'utilisation de la pleine conscience à travers l'histoire et regardent la signification réelle de la pleine conscience tout en identifiant les zones les plus saillantes pour la synergie potentielle et pour la disjonction potentielle.



- Kabat-Zinn, Jon, ed. *Mindfulness for Beginners: Reclaiming the Present Moment - and your Life* (<https://books.google.be/books?id=moJ5CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>), Sounds True, 2012 (EN).

La pratique de la pleine conscience offre non seulement la possibilité d'être content, mais aussi la véritable opportunité de développer une unité plus profonde qui enveloppe et imprègne nos vies. Avec *Mindfulness for Beginners*, vous êtes invités à apprendre comment vous sentir, ressentir, aimer, travailler, jouer et être plus à l'aise.

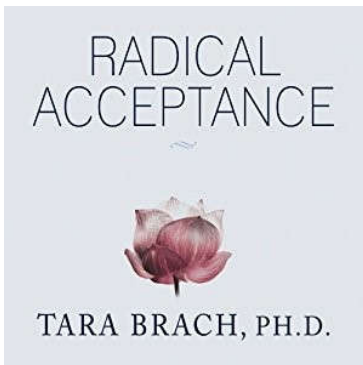
Ici, les enseignants, les scientifiques et les cliniciens ont d'abord démontré les avantages de la pleine conscience dans le courant dominant de la médecine. Il peut se lire comme une lecture du début à la fin éclairante et engageante ; ou comme une « leçon par jour » sur la pratique de la pleine conscience.



- Ruth A. Baer, ed. *Mindfulness-based treatment approaches: Clinician's guide to evidence base and applications* (<https://books.google.be/books?id=4NrK3IGkOg8C&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>), (pp. 3-27) San Diego, CA: Elsevier (EN).

Les traditions spirituelles orientales ont longtemps soutenu que la méditation peut améliorer le bien-être. Plus récemment, des approches de traitement basées sur la pleine conscience ont été utilisées avec succès pour traiter l'anxiété, la rechute dépressive, les troubles de l'alimentation, la psychose et le trouble de la personnalité borderline. Ce livre discute de la base conceptuelle, de mise en œuvre et de preuves pour les quatre traitements de la pleine conscience : la réduction du stress basée sur la pleine conscience, la thérapie cognitive basée sur la pleine conscience, la thérapie comportementale dialectique et la thérapie d'acceptation et d'engagement (ACTE).

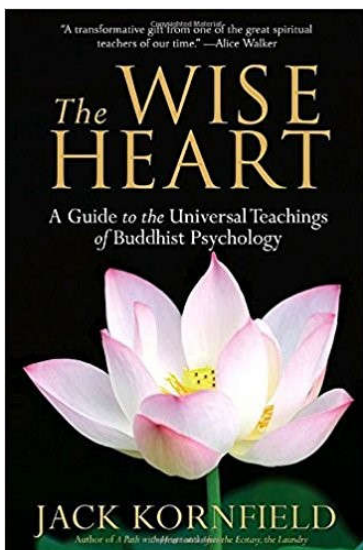
- Brach, Tara,, ed. *Radical Acceptance: Embracing Your Life with a Heart of a Buddha* ([https://books.google.be/books/about/Radical\\_Acceptance.html?id=ag3wy4Ej-8UC&redir\\_esc=y](https://books.google.be/books/about/Radical_Acceptance.html?id=ag3wy4Ej-8UC&redir_esc=y)), Random House USA Inc., 2004 (EN).



« Croire que quelque chose ne va pas avec une souffrance profonde et tenace », dit Tara Brach au début de ce livre éclairant. Cet article discute des jugements personnels et des conflits dans nos relations, dans les addictions et le perfectionnisme, dans la solitude et le surmenage - toutes les forces qui limitent nos vies et les rendent insatisfaites. L'acceptation radicale offre un chemin vers la liberté, l'orientation pratique quotidienne développée au cours des 20 années de travail du Dr Brach avec le suivi de thérapies de clients et des étudiants bouddhistes.

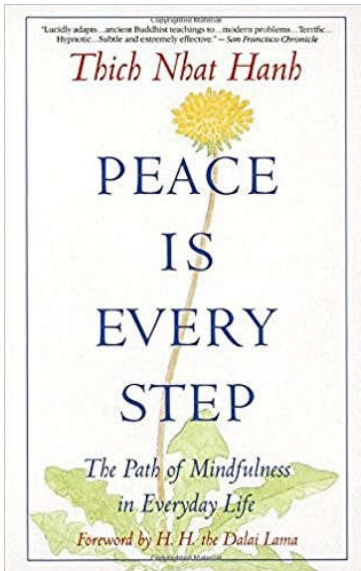
Écrivant avec beaucoup de chaleur et de clarté, Tara Brach donne vie à ses enseignements à travers des histoires personnelles et des études de cas ; elle offre de nouvelles interprétations de contes bouddhistes et des méditations guidées. Pas à pas, elle nous amène à faire confiance à notre bonté innée, montrant comment nous pouvons développer l'équilibre de la clairvoyance et de la compassion qui est l'essence de l'Acceptation Radicale. L'acceptation radicale ne signifie pas l'indulgence ou la passivité. Lorsque nous cessons d'être en guerre avec nous-mêmes, nous sommes libres de vivre pleinement chaque moment précieux de notre vie.

- Kornfield, Jack,, ed. *The Wise Heart: A Guide to the Universal Teachings of Buddhist Psychology* ([https://books.google.be/books/about/The\\_Wise\\_Heart.html?id=MnF4CVT1iFYC&redir\\_esc=y](https://books.google.be/books/about/The_Wise_Heart.html?id=MnF4CVT1iFYC&redir_esc=y)), Bantam Books, 2008 (EN).



Vous avez en vous des capacités illimitées pour un amour extraordinaire, pour la joie, pour la communion avec la vie et pour une liberté inébranlable - et voici comment les éveiller. Dans *The Wise Heart*, le célèbre auteur et psychologue Jack Kornfield offre le guide le plus accessible, complet et éclairant de la psychologie bouddhiste jamais publié en Occident. Pour les méditants et les professionnels de la santé mentale, bouddhistes et non-bouddhistes, voici une vision de la dignité humaine rayonnante, un voyage vers la plus haute expression de la possibilité humaine - et un chemin pratique pour la réaliser dans nos propres vies.

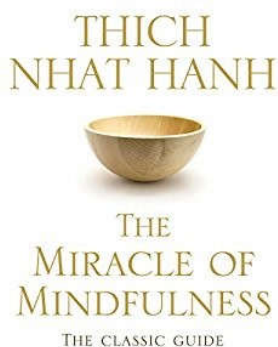
- Thich Nhat Hanh, ed. *Peace is Every Step: The Path of Mindfulness in Everyday Life* ([https://books.google.be/books/about/The\\_Wise\\_Heart.html?id=MnF4CVTIiFYC&redir\\_esc=y](https://books.google.be/books/about/The_Wise_Heart.html?id=MnF4CVTIiFYC&redir_esc=y)), Bantam Books, 2001 (EN).



« Bien qu'il soit difficile de tenter de faire régner la paix dans le monde par la transformation interne des individus, c'est le seul moyen. Partout où je vais, je l'exprime, et je suis encouragé par le fait que des personnes de différents horizons le reçoivent bien. »

*Peace is every step* est un guide pour un voyage dans cette direction. Thich Nhat Hanh commence par enseigner la pleine conscience de la respiration et la conscience des petits actes de notre vie quotidienne, puis nous montre comment utiliser les avantages de la pleine conscience et de la concentration pour transformer et guérir les états psychologiques difficiles. Enfin, il nous montre le lien entre la paix personnelle et intérieure et la paix sur Terre. C'est un livre très intéressant. Cela peut changer les vies individuelles et la vie de notre société.

- Thich Nhat Hanh, *The Miracle of Mindfulness: The Classic Guide* ([https://books.google.be/books/about/The\\_Miracle\\_of\\_Mindfulness.html?id=XbZBOTYLpzsC&redir\\_esc=y](https://books.google.be/books/about/The_Miracle_of_Mindfulness.html?id=XbZBOTYLpzsC&redir_esc=y)), an imprint of Ebury Publishing, A Random House Group Company, 2008. (EN).



Dans ce livre magnifiquement écrit, le moine bouddhiste et nommé au prix Nobel de la paix Thich Nhat Hanh explique comment acquérir les compétences de la pleine conscience. Une fois que nous avons ces compétences, nous pouvons ralentir nos vies et découvrir comment vivre dans le moment - même des actes simples comme laver la vaisselle ou boire une tasse de thé peuvent être transformés en actes de méditation.

Les douces anecdotes et exercices pratiques de Thich Nhat Hanh nous aident à parvenir à une meilleure compréhension de soi et à une plus grande tranquillité, que nous soyons débutants ou avancés. Indépendamment de nos croyances religieuses particulières, nous pouvons commencer à récolter les immenses avantages que la méditation a prouvée scientifiquement. Nous pouvons tous apprendre à être conscients et expérimenter le miracle de la pleine conscience pour nous-mêmes.



## Quelques méditations guidées...

- Arrivée en pleine conscience (<https://www.tarabrach.com/brief-meditation-5-minute/>) par Tara Brach (5 minutes) (EN).
- Prise de conscience et flux (<https://www.tarabrach.com/meditation-awareness-flow/>) par Tara Brach (19 minutes) (EN).
- Scan corporel ([https://www.youtube.com/watch?v=\\_DTmGtzab4](https://www.youtube.com/watch?v=_DTmGtzab4)) par Jon Kabat-Zinn (29 minutes) (EN).

## Quelques applications utiles...

- Insight Timer (EN) : Une application gratuite avec des méditations guidées (<https://insighttimer.com>). Vous pouvez personnaliser votre expérience en choisissant des sons pour commencer et terminer votre pratique, comme des gongs ou des cloches d'intervalle.
- Calm (<https://www.calm.com/>) : est une application gratuite populaire pour la pleine conscience et la méditation pour apporter plus de clarté, de joie et de paix dans votre vie quotidienne. C'est pour les débutants ainsi que les utilisateurs plus avancés de la pleine conscience.

### NOTES



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?
2. EVALUER MA RESILIENCE
3. OUTILS DE SENS
4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL
5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE
6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL
7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL
8. LA PLEINE CONSCIENCE
9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE
10. PREVENIR LE BURNOUT

# 9. Développer la résilience de l'équipe dont je fais partie

La résilience est une question essentiellement personnelle. Les chapitres qui précèdent ont exploré les prises de conscience et exercices que chacun peut faire pour la développer.

Au-delà de votre propre résilience, il est intéressant de se poser la question de : « Que faire pour développer la résilience de l'équipe dont je fais partie ? » ; « Mais, ... c'est la responsabilité du management, ça ? » Oui, en effet. Le management est responsable de la capacité de l'équipe à réagir et à rebondir après des incidents ou des accidents qui ont perturbé son équilibre.

Est-ce à dire qu'en tant que membre d'une équipe sans responsabilité managériale, vous ne pouvez/ devez rien faire ? Non. Nous pensons que la responsabilité incombe en premier lieu au manager mais que chaque membre peut/doit y contribuer à sa mesure. C'est aussi une responsabilité collective. Ce chapitre s'adresse donc à tout un chacun. A vous de voir ce que vous pouvez appliquer.

De nombreux outils de gestion efficace et efficiente d'une équipe sont disponibles dans l'ebook [Travailler en équipe](http://aim-associes.com/eusa/ebook/wit-fr/book.html) (<http://aim-associes.com/eusa/ebook/wit-fr/book.html>). Nous pointerons ainsi le modèle L-GRIP qui souligne l'importance, outre d'un leadership de qualité :

1. d'une vision des objectifs de l'équipe ;
2. de la répartition claire des rôles et responsabilités de chaque membre ;
3. de la maîtrise des règles et procédures ;
4. de bonnes relations interpersonnelles.

Ces outils sont ceux qui régissent, au quotidien, un travail d'équipe de qualité. Quand on parle de résilience d'une équipe, on s'intéresse plus spécifiquement à la manière dont une équipe réagit à des échecs, des chocs, des changements, des traumatismes pour trouver un nouvel équilibre.

Qui d'autres que les équipes à risque où l'équilibre est essentiel, peuvent nous renseigner les ingrédients pour rebondir après une crise. Ainsi, observons les équipes de vol aérien, les équipes navales, les équipes de secours hospitalier, etc. Réagir après une difficulté est tellement essentiel qu'elles doivent développer des modes spécifiques de gestion.



## 9.1 Culture de la fiabilité d'une équipe

Christian Morel a étudié ces équipes à haut risque. Dans son livre *Les décisions absurdes II. Sociologie des décisions hautement fiables*, il a identifié le concept de « *fiabilité* » d'une équipe. Par fiabilité, il faut comprendre tout ce qui recouvre les notions de qualité, de sécurité, de sûreté, mais aussi de performance, c'est-à-dire de conformité aux finalités.

Il s'agit d'une pensée quelque peu différente des tendances classiques de management dans la mesure où :

- on parle de fiabilité plutôt que de qualité et de certification
- on travaille sur les processus plutôt que sur les réorganisations permanentes
- le pouvoir est partagé entre les membres de l'équipe plutôt que dans les mains du seul chef
- on ne punit pas les erreurs non-intentionnelles
- on applique une jurisprudence très rigoureuse
- on surveille les écarts ( = tout ce qui est 'entre' )
- on privilégie le retour d'expériences plutôt que l'action à tout prix.

Le principe est que l'équipe doit être capable de faire face à des crises, des échecs de façon autonome. Il s'agit donc bien du concept de résilience d'une équipe.

Ces règles ont été élaborées dans des environnements à risque. Les institutions européennes ne sont pas nécessairement des environnements à haut risque mais il peut être intéressant de s'en inspirer, surtout au sein des équipes qui doivent réagir rapidement aux événements.



### Exercice : Le critère de fiabilité dans votre équipe

Voici un questionnaire pour vous aider à déterminer dans quelle mesure l'équipe dans laquelle vous travaillez applique les principes d'une équipe « fiable » selon l'auteur Christian Morel.

Indiquez une croix sur l'échelle de la colonne de droite au niveau que vous estimez vrai pour votre équipe.



Réinitialiser l'exercice

1	La collégialité (ou le partage des responsabilités)	L'autorité ne doit pas empêcher l'expression des bonnes idées (exemple : la relation pilote / copilote dans un avion).	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non
2	Le contrôle du consensus par le débat contradictoire	La discussion collective a tendance à renforcer l'opinion majoritaire. Un consensus peut être calamiteux, ou n'être consensuel qu'en apparence.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non
3	L'interaction généralisée	Organiser des échanges d'informations quotidiens : briefings et débriefings systématiques, contrôles croisés, etc.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non

1	La collégialité (ou le partage des responsabilités)	L'autorité ne doit pas empêcher l'expression des bonnes idées (exemple : la relation pilote / copilote dans un avion).	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non
4	Le contrôle des interstices	Les filialisations, les sous-traitances et autres coopérations créent des zones de non-contrôle, de non-gestion sources de sérieux problèmes.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non
5	La non-punition des erreurs (non intentionnelles)	Le risque de punition a tendance à dissuader les acteurs de révéler les erreurs qu'ils ont commises. On ne sait pas ce qui s'est passé.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non
6	La rigueur jurisprudentielle	Si la faute n'est pas punie, elle doit donner naissance à une nouvelle règle utilisée pour la formation.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non
7	La formation aux facteurs humains	Connaître les mécanismes cognitifs, psychologiques et collectifs qui entravent ou facilitent la prise de décision et les collaborations.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non
8	Le retour d'expérience	C'est plus que le classique <i>feedback</i> . C'est une forme de <i>Knowledge Management</i> . Difficiles à gérer, les retours d'expérience doivent être sélectionnés et présentés de façon très pédagogique.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Oui/Non <input type="checkbox"/> Ni/Ni <input type="checkbox"/> Non/Oui <input type="checkbox"/> Non

Que retirez-vous de cette analyse ?

Quels sont les éléments que vous pourriez porter à la connaissance de vos collègues ?



Liens avec mon travail ?

Réfléchissez à la manière dont l'équipe dont vous faites partie rebondit après des crises, des échecs ? Qu'observez-vous ?





Réinitialiser l'exercice

## 9.2 Bien-être au travail – les 6 essentiels de Robertson & Cooper

Le thème de la résilience est très en vogue dans les entreprises. De nombreuses sociétés de consultance en font aujourd'hui leur métier principal. Une d'entre elles, Robertson & Cooper a identifié 6 critères qui, s'ils sont respectés et appliqués dans les équipes, contribuent à la résilience de l'équipe.

Ces critères sont complémentaires à ceux de L-GRIP et à ceux des environnements à risque :

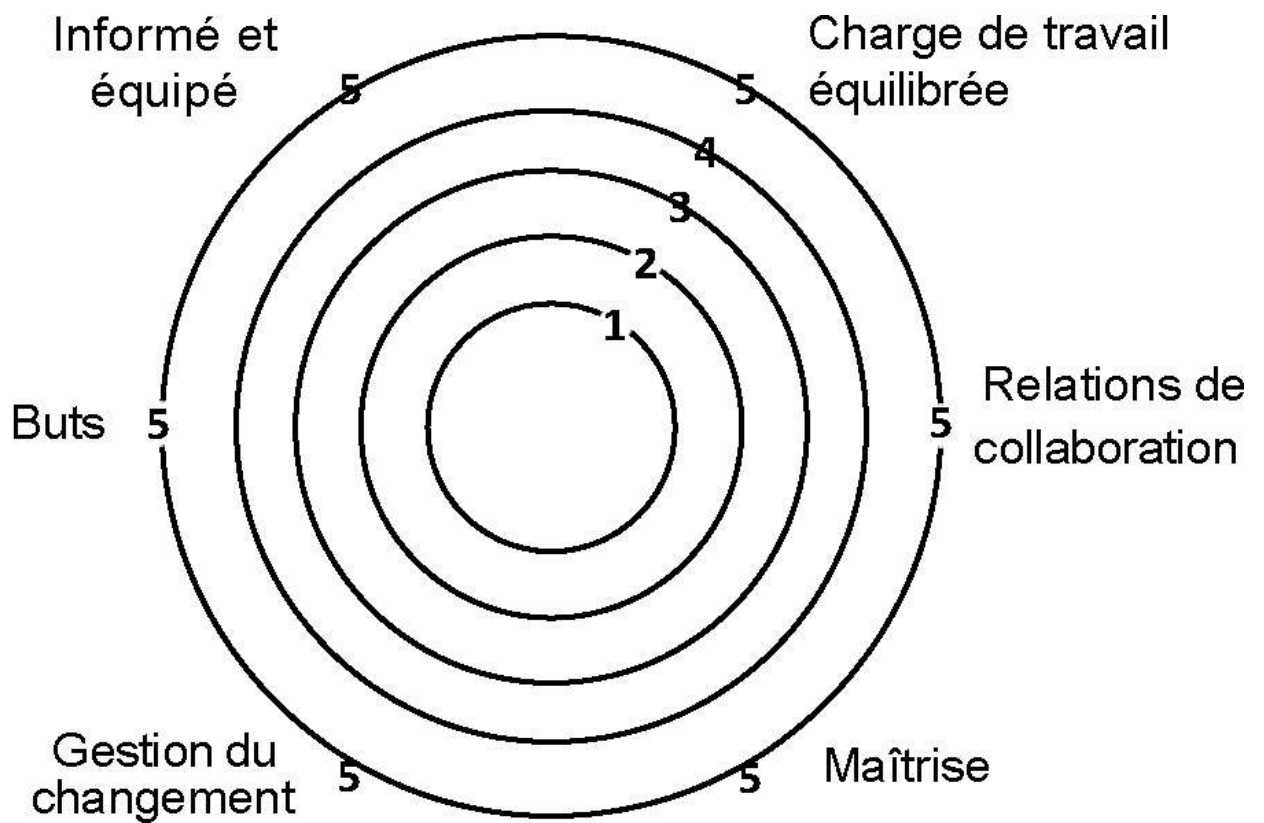
Informé et équipé Sentir qu'on dispose de l'information et des ressources nécessaires pour faire son travail	Charge de travail équilibrée Ressentir la charge de travail comme stimulante et réalisable
Relations de collaboration Se sentir encouragé et soutenu par ses collègues	Maîtrise Sentir qu'on peut contrôler et influencer la manière dont se fait notre travail
Gestion du changement Ressentir le changement comme positif et bien géré	Buts Ressentir qu'il y a un but, un projet et que les objectifs sont clairs, stimulants et accessibles



### Exercice : Coeur de cible, les 6 essentiels

Repérez visuellement dans quelle mesure l'équipe dont vous faites partie applique les principes de bien-être de Robertson & Cooper.

Sur une échelle de 1 à 5, indiquez à quel point ces critères sont vrais pour votre équipe (1 = pas du tout vrai - 5 = tout à fait vrai).



 Réinitialiser l'exercice

Informé et équipé :

1 2 3 4 5

Charge de travail équilibrée :

1 2 3 4 5

Relations de collaboration :

1 2 3 4 5

Gestion du changement :

1 2 3 4 5

Buts :

1 2 3 4 5

Maîtrise :

1 2 3 4 5



## 9.3 Répondre au négativisme

La pensée positive telle que développée dans le [Ch 4.5 \(http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter04\)](http://aim-associes.com/eusa/ebook/resi-fr/book.html#chapter04) visait vos propres pensées. Le même principe peut s'appliquer vis-à-vis des échanges interpersonnels dans une équipe. La culture de la plainte est un phénomène bien ancré dans nos sociétés. La question, ici, n'est pas de savoir si la plainte est légitime ou pas. Ce qui nous intéresse est le climat émotionnel que ces échanges induisent.

Le phénomène de contagion émotionnelle s'observe au sein des équipes, que la contagion soit positive ou négative. Nous sommes sensibles au climat qui nous entoure. Ce climat nous affecte sans que nous en soyons nécessairement conscients.

Votre équipe sera plus résiliente si vous adoptez un esprit critique face au négativisme ambiant et si vous ne le subissez pas de façon inconsciente.



### Exercice : Quelle réponse au négativisme ?



Réinitialiser l'exercice

- *Ça ne marchera jamais !* 'je donne ma langue au chat'

Réponse : Qu'est-ce qui te fait dire ça ?

- *Il y a une meilleure façon de faire ça !* 'je donne ma langue au chat'

Réponse : Montre-moi.

- *On n'a jamais fait comme ça avant !* 'je donne ma langue au chat'

Réponse : C'est possible. Est-ce une raison de ne pas essayer ?

- *Pourquoi démolir ce qui marche bien depuis des années ?* 'je donne ma langue au chat'

Réponse : Parce que le contexte a changé et que nous devons en tenir compte.

- *Ils se sont trompés !* 'je donne ma langue au chat'

Réponse : En quoi se sont-ils trompés ?

- Ça a l'air chouette en théorie, mais en pratique, ça ne marchera pas ! 'je donne ma langue au chat'

Réponse : Il est en effet probable que la mise en pratique nécessite des ajustements.

- J'en ai assez de tous ces changements ! 'je donne ma langue au chat'

Réponse : Je te comprends, s'adapter à ces changements requiert beaucoup d'énergie.

- On trouve tous qu'il est très difficile de travailler avec elle, et toi ? 'je donne ma langue au chat'

Réponse : Je veux réfléchir avant de répondre car je souhaite donner un avis nuancé.



## Liens avec mon travail ?

Réfléchissez au climat émotionnel de l'équipe dont vous faites partie. Quel est-il ? Etes-vous conscient(e) de l'effet que ce climat a sur vous ? Comment y réagissez-vous ?



Réinitialiser l'exercice



**enjoy work.**

Pour conclure ce chapitre, voici un podcast de Cathy Dixon (EN) détaillant les éléments pratiques contribuant à apporter de la performance et du bien-être au travail. (<http://jzefafawcett.com/jfiradio/podcast/>)

Vous y entendrez l'importance pour les membres du personnel :

- d'apprécier leur travail/être content de venir travailler ;
- d'avoir assez d'énergie/d'être assez reposé(s) ;
- de percevoir le sens de ce qu'ils font ;

- d'avoir des instructions claires et de disposer des informations suffisantes pour faire ce qu'ils doivent faire ;
- de ressentir qu'ils ont le contrôle sur leur travail ;
- de ne pas rester dans de longues périodes de stress ininterrompu ;
- de comprendre ce qu'ils ont à faire et de pourquoi ils le font ;
- d'avoir la possibilité de se concentrer ;
- d'être conscients de leurs réactions émotionnelles ;
- de veiller à leur bien-être en prenant régulièrement du recul ;
- d'avoir une bonne hygiène de vie.

## Pour aller plus loin...

- Un article sur 5 éléments à prendre en compte pour construire une équipe résiliente (<http://people.rice.edu/files/2016/07/Building-Team-Resilience-by-Helping-Employees-Find-Meaning-in-Their-Work1-In7okeg-225el31.pdf>) (EN)
- Un article de Martin Seligman sur ce que le business peut apprendre des programmes posttraumatiques de l'armée (<https://hbr.org/2011/04/building-resilience>) (EN)
- Un article provenant de la Harvard Business Review sur la quête de la résilience (<https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>) (EN)
- Morel, Ch., *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002
- Morel, Ch., *Les décisions absurdes II. Sociologie des décisions hautement fiables*, Gallimard, 2012
- Le site internet de Robertson & Cooper (<http://www.robertsoncooper.com/resilience>) (EN)
- Un article sur l'illusion de pouvoir équilibrer sa vie professionnelle et privée (<https://hbr.org/2014/03/manage-your-work-manage-your-life>) sans faire de choix (EN)
- Un article sur l'importance du type de leadership sur la résilience d'une équipe ([http://doc.utwente.nl/cgi/search/archive/advanced?screen=Search&dataset=archive&title\\_merge=ALL&title=Making+teams+more+resilient&creators\\_name\\_merge=ALL&creators\\_name=&abstract\\_merge=ALL&abstract=&documents\\_merge=ALL&documents=&research\\_chair\\_name\\_merge=ALL&research\\_chair\\_name=&research\\_group\\_name\\_merge=ALL&research\\_group\\_name=&editors\\_name\\_merge=ALL&editors\\_name=&publication\\_merge=ALL&publication=&date=&utpub=EITHER&metis\\_id\\_merge=ALL&metis\\_id=&satisfyall=ALL&order=-date%2Fcreators\\_name%2Ftitle&\\_action\\_search=Search](http://doc.utwente.nl/cgi/search/archive/advanced?screen=Search&dataset=archive&title_merge=ALL&title=Making+teams+more+resilient&creators_name_merge=ALL&creators_name=&abstract_merge=ALL&abstract=&documents_merge=ALL&documents=&research_chair_name_merge=ALL&research_chair_name=&research_group_name_merge=ALL&research_group_name=&editors_name_merge=ALL&editors_name=&publication_merge=ALL&publication=&date=&utpub=EITHER&metis_id_merge=ALL&metis_id=&satisfyall=ALL&order=-date%2Fcreators_name%2Ftitle&_action_search=Search)) (EN)



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?
2. EVALUER MA RESILIENCE
3. OUTILS DE SENS
4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL
5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE
6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL
7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL
8. LA PLEINE CONSCIENCE
9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE
10. PREVENIR LE BURNOUT



# 10. Prévenir le Burnout

Tout au long de cet ebook, chapitre après chapitre, nous avons exploré la thématique de l'équilibre ; comment rebondir après une rupture d'équilibre ? Ce nouveau chapitre se focalise sur un déséquilibre particulier : le Burnout. Le mot anglais est tellement répandu que nous le préférons à son équivalent français : le « surmenage professionnel ».



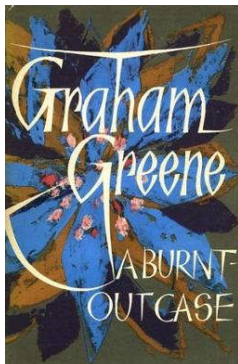
Pourquoi se centrer sur ce thème-là ? Parce que ce syndrome fait de plus en plus de ravage. Rien que pour l'année 2016 en Belgique, un travailleur sur 6 serait concerné par le Burnout.

La prévention du burnout fait l'objet d'un atelier interactif, « Piliers du Bien-être » organisé par l'EUSA (école européenne d'administration). Ce chapitre complète les explications et exercices parcourus lors de cet atelier.

Après avoir défini le syndrome du burnout (10.1), nous analyserons ses causes sociétales et managériales ainsi que les caractéristiques personnelles des 'candidats' au burnout (10.2). Nous tenterons de comprendre la mécanique du burnout : comment d'une réaction adaptative normale, on peut arriver à un processus pathogène (10.3). Nous listerons les signaux d'alarme et ébaucherons les mesures préventives à prendre pour éviter de sombrer dans l'impasse que représente le surmenage professionnel (10.4).

Ce chapitre est à lire de toute urgence. N'attendez surtout pas qu'il soit trop tard. Une personne avertie en vaut...

## 10.1 Définition, contexte scientifique et légal



C'est le romancier britannique Graham Greene qui, le premier, a mentionné le mot burnout dans son roman « A burnt-out case », 1960 (voir [Bibliographie](#)). Le héros est un célèbre et talentueux architecte qui, un jour de rupture, éprouve une profonde lassitude vocationnelle. « Je suis parvenu à l'autre rive : à rien ». Il s'embarque dans un voyage qui le mènera jusqu'à une léproserie en Afrique.

On retrouve, dans cet ouvrage, les éléments constitutionnels du concept de burnout : la réussite, le succès, l'épuisement, la crise de sens, la rupture d'avec l'avant.

([https://en.wikipedia.org/wiki/A\\_Burnt-Out\\_Case](https://en.wikipedia.org/wiki/A_Burnt-Out_Case))

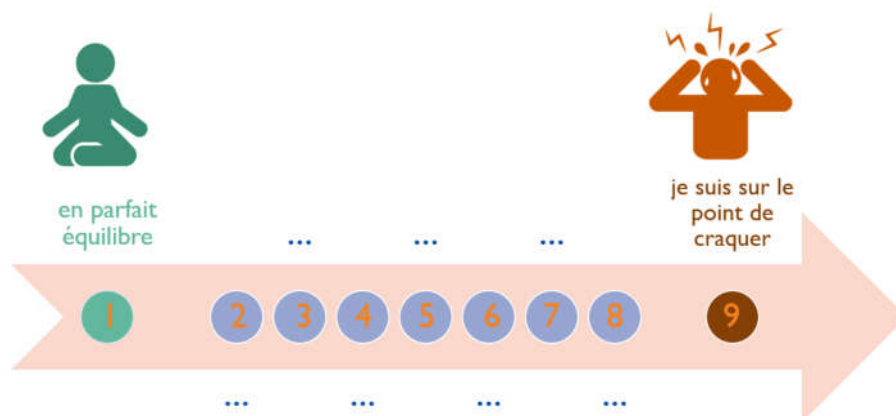
Herbert J. Freudenberg, psychiatre et psychanalyste d'origine allemande, réfugié aux Etats-Unis, travaillait dans les années 1970 dans une free clinic à New-York. Le personnel, souvent bénévole, accueillait et soignait les toxicomanes. Malgré leur vocation et leur investissement, les soignants présentèrent des signes d'épuisement, de cynisme vis-à-vis des patients. La culpabilité de ne pas en faire plus. L'angoisse de ne pas y arriver. La culpabilité et la dépression n'étaient plus loin.

Freudenberg avait dû lire le roman de Greene car il utilisa le terme Burnout pour nommer cet état psychique et physique particulier. Les soignants étaient comme ravagés de l'intérieur : trop de patients, trop d'idéalisme, trop de toxicomanie, trop d'heures, trop de fatigue. On dira du burnout qu'il est la maladie du Trop.

Christina Maslach, professeure de psychologie à l'Université de Berkeley en Californie et auteure du « [Maslach Burnout Inventory](#) » (<http://www.masef.com/scores/burnoutsyndromeéchellembi.htm>) » test mondialement utilisé, sera la première à dire que le burnout ne se limite pas au personnel travaillant dans des métiers dits « à vocation ». On observe le phénomène chez les enseignants ou les policiers, mais également chez les entrepreneurs, dans les administrations... Aujourd'hui on parle même de burnout parental et de burnout des enfants (voir [Bibliographie](#))!

Maslach identifiera 3 dimensions au processus :

- l'épuisement : l'individu est vidé, exténué, incapable de récupérer malgré du repos 'classique' tels que les week-end et les vacances ;
- la dépersonnalisation : le cynisme apparait, les jugements deviennent sévères, l'attitude distante permet de tenir bon ;
- l'inefficacité : chaque projet devient insurmontable, l'individu perd confiance dans sa capacité de l'assumer.



Maslach pointera que l'individu n'est pas seul responsable mais que la société et l'univers professionnel jouent un rôle fondamental dans ce syndrome.

Freudenberg parlera de maladie de l'âme en deuil de son idéal. Pascal Chabot dira qu'il s'agit du Trouble du « trop » (voir [Bibliographie](#)). Philippe Corten utilise la métaphore de mûre émotionnelle qui reste invisible de l'extérieur jusqu'à ce qu'un jour, le bois ne craque. Pascal Ide parle, quant à lui, de maladie du don. L'expression blessure narcissique est également évoquée ; l'individu estime qu'il devrait y arriver et malgré tout, n'y arrive plus.

« le burnout est un état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez des individus "normaux", qui est caractérisé par

- de l'épuisement,
- un sentiment d'inefficacité,
- une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail.

Cet état d'esprit n'est souvent pas remarqué par le travailleur pendant un long moment. Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent, les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces ».

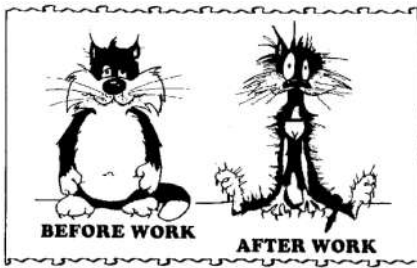
([Shcaufeli & Buunk 2003](#))

Aujourd'hui, le burnout est un mot fourre-tout. Il est socialement acceptable de dire qu'on a souffert d'un burnout. Comme s'il s'agissait de quelque chose de moins honteux que la dépression ou une autre maladie psychique.

Le diagnostic différentiel du burnout par rapport à la dépression est d'ailleurs difficile à faire. Les deux souffrances sont souvent utilisées l'une pour l'autre.

En Belgique par exemple, ce n'est qu'en 2016 que l'INAMI (Institut National d'Assurance Maladie Invalidité belge) a opéré une distinction plus claire entre les deux pathologies. Les statistiques exploseront suite à cette distinction, avec 23.000 cas de burnout rien qu'en 2016 ! Pour les institutions européennes, confidentialité oblige, nous n'avons pas de statistiques différenciées du burnout par rapport aux autres absences de longue durée.





La responsabilité de l'employeur n'est pas reconnue partout en Europe. En Belgique, c'est le 1 septembre 2014 qu'une loi est publiée indiquant que la prévention du burnout est sous la responsabilité de l'employeur. Cette loi est une première en Europe. Il ne s'agit toutefois pas d'une reconnaissance du burnout comme maladie professionnelle. Les enjeux économiques de cette reconnaissance seraient colossaux pour les entreprises.

En France, la reconnaissance de la responsabilité de l'employeur est bancal. Un des candidats à la dernière présidentielle l'avait inscrit sur son programme de campagne mais n'a pas été élu.

Dans les pays scandinaves, les recherches sur le sujet sont nombreuses mais, à notre connaissance, la responsabilité des employeurs n'est pas encore établie.

L'initiative de l'EUSA d'organiser un atelier sur la prévention du burnout est un premier pas vers la conscientisation de chacun sur l'importance du sujet.



### Exercice : Questionnaire CBI (Copenhagen Burnout Inventory)

Voici un questionnaire libre de droits (<https://www.therapiebreve.be/plus/tests/burnout-cbi>), qui vous aidera à auto-évaluer votre état d'épuisement professionnel.

Si les résultats indiquent un état d'épuisement professionnel, veuillez contacter votre médecin traitant.



### Liens avec mon travail ?

Le burnout est-il un sujet à propos duquel vous parlez en équipe ?

Observez-vous des mesures de prévention dans votre environnement professionnel ? Par exemple :

- une conférence organisée sur le thème
- des livres qui circulent dans l'équipe
- des réunions systématiquement planifiées pas plus tard que 16h

Connaissez-vous quelqu'un dans votre entourage qui en a souffert ?

## 10.2 Causes sociétales et professionnelles - Caractéristiques personnelles



La plupart des auteurs s'accordent du caractère multifactoriel des causes du burnout. La réalité du travail en est un élément essentiel mais pas unique. Les témoignages relatés par Anne Everard dans son ouvrage « Guide du burn-out », expriment bien combien l'épuisement professionnel s'accompagne toujours d'éléments relevant de la vie privée des « burnies », comme elle les nomme affectueusement.

Dans ce sous-chapitre, nous nous attardons aux causes sociétales et professionnelles ainsi qu'aux caractéristiques personnelles des burnies.

### A. Causes sociétales

Les éléments qui suivent n'ont pas la prétention d'être une liste exhaustive mais plutôt une observation fine des comportements, attitudes et tendances dans la société de ce début du 21<sup>ème</sup> siècle. Nous nous inspirons de l'ouvrage « Global Burn-out » de Pascal Chabot.

- *le diktat de la rentabilité* : la logique économique régule les échanges, la croissance est un modèle ;
- *les machines plus performantes* : la production augmente, la cadence s'accélère, les instruments de contrôle sont plus présents, les contraintes sont plus dures, le stress s'installe ;
- *la concurrence mondialisée* : le siècle dernier on se comparait à son voisin, aujourd'hui internet permet à chaque entreprise de délocaliser son activité, de chercher des fournisseurs à l'autre bout du monde ;
- *l'hyper-connectivité* : en observant les gens marcher dans la rue, attendre dans la file du supermarché, s'asseoir sur un banc dans un parc alors que leur enfant joue, voire même donner le sein à leur nouveau-né,... On se rend vite compte que le smartphone a infiltré notre vie jusque dans ses moindres espaces. Notre cerveau est stimulé en permanence, nos yeux sont rivés sur ces écrans de toute taille. Nous avons un besoin ininterrompu d'être connecté. Quelle panique quand notre téléphone n'a plus de batterie ou qu'il n'y a pas de WIFI !
- *l'abondance d'offres « à ne pas rater »* : un city-trip à Prague pour seulement 49€ A/R, un concert à un prix imbattable, une robe à seulement 50% du prix,... nous n'avons jamais été tant sollicités. Les photos postées par nos amis sur les réseaux sociaux nous mettent au défi de faire des voyages, des activités, des choses. Les instruments/machines pour nous faire économiser du temps existent, et pourtant, nous n'avons jamais eu si peu de temps car l'offre est inépuisable ;
- *la tyrannie du succès ou dictature du bonheur* : il ne faut pas remonter loin dans le temps pour se rendre compte que le bonheur est une question récente. On ne se posait pas la question au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Aujourd'hui, les réseaux sociaux regorgent de clichés de bonheur, d'images de succès. Cet étalage pousse les individus à concourir dans la même veine et à se sentir coupables s'il n'y arrivent pas ;
- *la difficulté de porter des valeurs humanistes dans un système technocratique.*



 Exercice : On doit réussir sa vie !

« On doit réussir à sa vie »

Qu'est-ce que cette phrase vous évoque ? Prenez quelques minutes pour y réfléchir. Ecrivez les mots clés qui vous viennent à l'esprit.

Echangez avec quelqu'un qui vous connaît bien et en qui vous avez confiance.

 Réinitialiser l'exercice

Que retirez-vous de cette réflexion ?

Quels sont les éléments dont vous pourriez parler entre collègues ?

 Liens avec mon travail ?

Combien de fois par jour consultez-vous votre smartphone ?

Une étude récente évoque le chiffre de 82 fois par jour.

Quel est le moment au quotidien où votre téléphone est éteint ? voire en silencieux ?

Nous vous invitons à tenter l'expérience d'avoir des pauses blanches : des moments où consciemment, vous vous déconnectez. Observez l'effet que cela a sur vous.

## B. Causes professionnelles

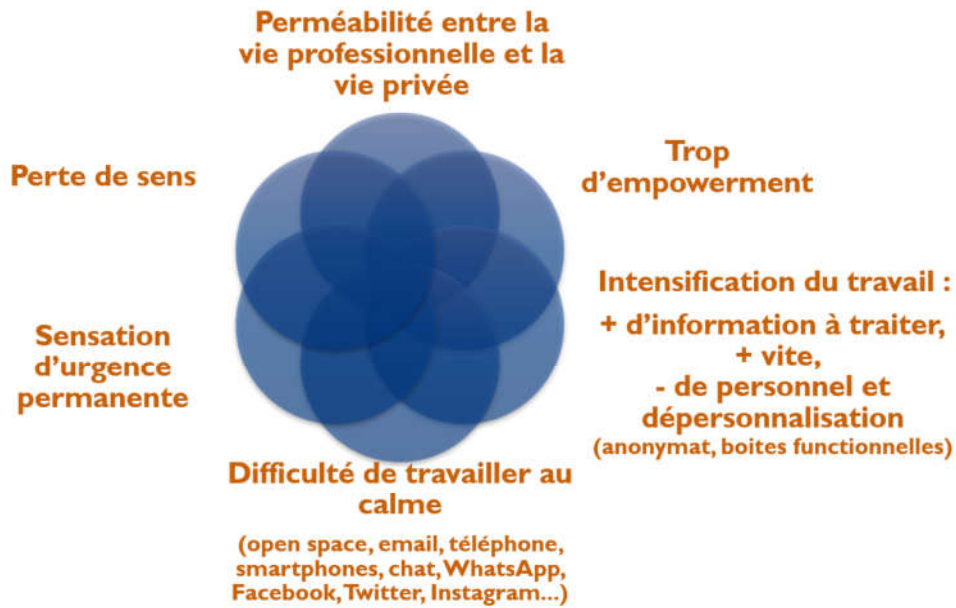


Les réalités professionnelles sont différentes d'un employeur à l'autre, voire d'un manager à l'autre. Néanmoins, nous nous permettons de pointer des tendances :

« Avant la débâcle, le candidat au burnout est une aubaine pour l'employeur ».

- *la perméabilité entre la vie professionnelle et la vie privée* : les horaires sont plus souples, les smartphones s'emportent partout - avec leur cortège d'emails et de notifications, le télé-travail est une réalité. Tous ces 'acquis' régulièrement demandés par les employés ont pour conséquence que les deux mondes s'inter-pénètrent et que le boulot ne s'arrête plus ;
- *trop d'« empowerment »* : être autonome, ne pas avoir de chef qui nous 'micro-manage' ou nous contrôle de près. C'est encore une revendication que le personnel a émis à l'argument que nous valons mieux que les machines, que nous ne voulons pas être sous-utilisés. C'est devenu tellement vrai que nous devenons notre propre chef et que, quand nous consultons notre supérieur hiérarchique, sa première réaction est de dire : « Qu'en penses-tu ? Que ferais-tu ? Quelle solution vas-tu trouver ? ». A ne plus avoir de chef qui nous impose sa décision, nous sommes contraints de décider seul des priorités et de nous en prendre à nous-mêmes si nous n'y arrivons pas ;
- *l'intensification et la dépersonnalisation du travail* : + d'infos à traiter, + vite, - de personnel : nous en avons parlé dans les causes sociétales, tout augmente. « Faire plus avec moins » est devenu un slogan récurrent. Les technologies prennent de l'ampleur, le travail des hommes est remplacé par les machines. Si cette réalité a de nombreux avantages, elle signifie également que l'anonymat est de rigueur. Ce n'est plus un être humain qui vous répond mais un programme. Vous n'envoyez plus d'email à un collègue mais à une boîte fonctionnelle ;
- *la difficulté de travailler au calme* : l'espace est rentabilisé par la création d'« open spaces ». Cela crée des synergies nouvelles mais cela augmente également les interruptions. Sans parler des alertes des Chat, WhatsApp, Facebook, Twitter, Instagram... ;
- *la sensation d'urgence permanente* : on court, on court. Il devient suspect de dire que tout est sous contrôle. Quitter le bureau à l'heure normale revient à attirer l'attention sur le fait que vous pourriez en prendre plus... Etre sous pression deviendrait-il le prérequis de tout professionnel ?
- *la perte de sens* : l'abstraction et la complexification de nos environnements professionnels font qu'il devient plus difficile de voir à quoi sert notre travail ou à repérer où notre contribution se situe dans l'organisation. L'essai L'éloge du Carburateur de Matthew Crawford illustre bien cette crise existentielle. Il s'agit d'une critique de la société de l'abstraction et de l'intellectuel pur. L'auteur relève le caractère essentiel de l'expérience et l'importance de comprendre de façon tangible à quoi sert son travail ;
- *les problèmes de management* :
  - peu de directives ou des directives changeantes voire contradictoires
  - trop ou pas assez de contrôle
  - pas assez de reconnaissance
  - sentiment d'injustice
  - changements fréquents de management

- *le décalage entre valeurs affichées et vécues de l'intérieur* : quand l'hôpital, par exemple, prône le soin au patient et que la réalité du personnel soignant est que le temps auprès du malade est grignoté par les tâches administratives ;
- *le sentiment d'insécurité* : la précarité des contrats et la quantité de restructurations aboutissent à une perte de sécurité chez tout travailleur, à fortiori si son contrat est précaire.



 **Exercice : Ce que je donne à mon employeur et ce que je reçois de mon employeur**

Remplissez ce tableau de manière intuitive sans vous censurer de quelque façon que ce soit.

 Réinitialiser l'exercice

Ce que je donne à mon employeur	Ce que je reçois de mon employeur

Ce que je donne à mon employeur	Ce que je reçois de mon employeur

Les éléments listés ci-dessus reflètent votre perception actuelle de la relation à votre employeur. Cette vision est nécessairement subjective. Elle peut évoluer dans le temps.

Remplir les deux colonnes de ce tableau vous a-t-il aidé à nuancer votre point de vue ?

Echangez avec un collègue en qui vous avez confiance.

Qu'en retirez-vous ?



### Liens avec mon travail ?

Parmi les points ci-dessus, quels sont ceux qui semblent vrais pour vous ?

Avez-vous déjà évoqué la question avec votre supérieur hiérarchique ? avec vos collègues ?

## C. Caractéristiques individuelles



« Pourquoi moi et pas mon collègue ? »

On peut se poser la question : pourquoi certaines personnes font un burnout alors que leur collègue, soumis apparemment à la même pression professionnelle, n'en fait (heureusement) pas.

Notre histoire, notre personnalité, notre résistance, notre vie privée, nos façons de gérer notre stress, ...etc., sont autant de caractéristiques qui font de nous un être unique et qui explique que nous ne sommes pas tous de potentiels burnés.

Toute personne peut être touchée par le burnout, peu importe son âge, sa classe socio-professionnelle, son lieu de vie. La très courte étude de cette épidémie laisse toutefois apparaître des tendances. Les voici :

Les personnes sujettes au burnout sont (souvent) perfectionnistes, surinvesties dans leur travail, peu attentives aux signaux avant-coureurs. Elles ont également tendance à être idéalistes et enthousiastes, à avoir une grande résistance et à négliger le repos.

Selon le neuropsychiatre Patrick Mesters, « les populations à risque sont les femmes, confrontées à des choix éthiques en raison de leurs rôles multiples (leur métier, leur place d'épouse et de mère), et en particulier les mères seules » (voir [Bibliographie](#)).

Ces caractéristiques ne présagent évidemment pas du fait que vous souffrirez d'un burnout. Vous avez cependant un certain pouvoir d'influence sur l'un ou l'autre, alors : mobilisez-vous !

Nous connaître nous-mêmes et nous gérer nous-mêmes est une des clés pour éviter les caractéristiques du burnout. Un moyen de se connaître est d'identifier nos messages contraignants.

*Les cinq messages contraignants (drivers) de Kahler.*

Hérités de notre éducation, les drivers sont issus des expressions et injonctions que nous avons entendus fréquemment dans notre enfance, et qui étaient la condition sine qua non de l'obtention de la reconnaissance de nos parents, ou du moins des personnes qui nous ont élevés, et/ou qui ont participé à notre éducation, comme nos professeurs, par exemple.

Un double effet pervers : ils régissent nos comportements bien malgré nous et parfois aux dépens de ce qui est bon pour nous. Favorisant au passage la dévalorisation et la faible d'estime de soi.

Nous sommes une combinaison unique de ces messages et nous accordons à chacun un degré d'importance et de nécessité très variable qui ne favorise pas l'universalité de la distinction entre ce qui est « bien » et ce qui ne l'est pas. Dans le même temps, un message contraignant détermine nos attentes vis-à-vis des autres. La contradiction entre les deux peut s'avérer franchement problématique sur le plan relationnel.

Nous voilà donc en route vers tout un tas de conséquences réjouissantes : frustrations, malentendus et incompréhensions, insatisfactions, dégoût, jugement, dévalorisation, pression subie ou exercée etc. Les messages contraignants sont donc à la fois cause et conséquence du stress.

Cependant, rappelons-nous que nous avons les qualités de nos défauts : à chaque driver correspond des aptitudes spécifiques. L'idée est donc, comme toujours, non pas d'éradiquer purement et simplement un comportement qui peut s'avérer bénéfique dans certaines situations, mais plutôt d'en garder ce qui nous convient et de modifier ce qui ne nous convient pas.

Les portraits décrits ci-dessus sont ultra schématiques et il est fort probable que vous vous reconnaissiez plus ou moins partiellement dans certains, voire tous.



« Sois fort »	<p>Hérité de discours du type « il faut être courageux », « un grand garçon ne pleure pas », « ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts » etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difficultés</i> : Le « sois fort » évite de montrer ses émotions, pense qu'il doit se débrouiller seul, toute autre façon de faire serait un aveu de faiblesse. Il a tendance à être rigide et intolérant et méprisant envers ceux qu'il considère comme des faibles.</li> <li>• <i>Bénéfices</i> : Résistant à la pression et doué pour trouver des solutions ou gérer des situations de crise.</li> </ul>
« Sois parfait »	<p>Hérité de discours du type : « tu peux mieux faire », « c'est pas mal mais j'attendais mieux de toi ».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difficultés</i> : Le « sois parfait » est perfectionniste, insatisfait et exigeant, il craint le jugement et le manque de contrôle.</li> <li>• <i>Bénéfices</i> : Travailleur, capable de nombreux accomplissements, produit un boulot d'excellente qualité.</li> </ul>
« Fais plaisir »	<p>Hérité de discours type « fais plaisir à ta mère », « tu me fais de la peine », « ne sois pas égoïste », « sois gentil, je suis fatigué » etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difficultés</i> : Le « fais plaisir » craint de décevoir, il se laisse envahir par les autres, recherche l'approbation, ne sait pas dire non. Il est susceptible et se sent facilement victime de son dévouement.</li> <li>• <i>Bénéfices</i> : De bonne compagnie, empathique et altruiste.</li> </ul>
« Dépêche-toi »	<p>Hérité de discours type « arrête de traîner », « tu es trop lent » etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difficultés</i> : Agité et impatient, le « dépêche-toi » se met beaucoup de pression pour en faire toujours plus. Il s'ennuie facilement et préfère la rapidité à la qualité. Prend en charge plus que ce qu'il peut faire.</li> <li>• <i>Bénéfices</i> : Peut honorer des délais très courts, se met en mouvement rapidement, réactif.</li> </ul>
« Fais des efforts »	<p>Hérité de discours du type « donne-toi un peu de mal », « à vaincre sans effort on triomphe sans gloire » etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difficultés</i> : Le « fais des efforts » pense que toute réussite valable passe par des tâches pénibles. Il a tendance à compliquer les choses et à penser que les autres sont paresseux. Il est insatisfait et craint la critique.</li> <li>• <i>Bénéfices</i> : Patient et persévérant, donne le meilleur de lui-même et est prêt à aider les autres.</li> </ul>



## Exercice : Auto-coaching, identifiez vos messages contraignants

Voici un test ci-dessous que vous pouvez faire si vous le souhaitez.

Pour ceux qui préfèrent l'auto diagnostic aux QCM, ou bien en complément, voici quelques questions :

- Dans quelle mesure vous reconnaissez-vous dans chacun de ces messages ?
- Comment s'expriment-ils chez vous ?
- En quoi sont-ils un problème dans vos comportements ? Dans vos relations ? Dans la pression que vous vous imposez à vous-même ?
- En quoi sont-ils avantageux ?
- Que voulez-vous garder d'eux ? De quoi voulez-vous vous débarrasser ?

Pour chaque phrase ci-dessous, dites si elle vous correspond beaucoup (3), plutôt (2), un peu (1), pas du tout (0).



Réinitialiser l'exercice

		0	1	2	3
1	J'ai l'impression de me battre contre la montre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Je pense que le processus est plus important que le résultat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Je pense que dans la vie, je dois me débrouiller seul(e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Pour commencer une tâche, il me faut toutes les informations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Il est important que les autres m'apprécient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Le stress me dope.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	J'ai peur de ne pas être à la hauteur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Je dois exceller pour être satisfait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Pour être aimé je rend beaucoup de services.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Les autres sont trop lents : j'ai du mal à leur déléguer des tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Je dépense beaucoup d'énergie pour faire les choses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Je suis très exigeant avec moi-même.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	J'évite d'être en contact avec mes émotions et de les exprimer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Pour mon patron, je suis toujours disponible, même chez moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Je parle vite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	J'aurais peur d'exploser si je me laissais aller.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	J'aime accomplir de nobles tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18	Les faits, les chiffres, la logique, voilà les vraies valeurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Il faut dire aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	J'ai souvent envie d'interrompre les gens pour finir les phrases à leur place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	J'ai l'impression d'être responsable de ce qui arrive aux autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Je suis à l'aise dans le domaine des échanges intellectuels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	L'exactitude en tout point, voilà le prix de mon image.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	J'aime savoir qu'un collègue a besoin de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Je dis souvent "pressons", "plus vite" "oui oui, et alors...".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Les autres disent de moi que je me plains beaucoup.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	J'aime ce qui fait appel à la logique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Il importe que les autres pensent que je sais tout.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Il faut savoir se mettre en quatre pour les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Quand j'attends quelque chose ou quelqu'un, j'ai coutume de faire les 100 pas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Les gens viennent à moi sans que je leur demande car ils me trouvent gentil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	J'ai du mal à faire confiance aux autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Je crains les objections qui sont pour moi le signe de mon incompetence, aussi je fais tout pour ne pas être critiqué.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	J'aime rendre service et aider les autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Je tapote machinalement la table avec les doigts ou j'agite les pieds sous ma chaise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Je crée des situations confuses où je me sens stupide et impuissant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	La manière dont les autres me jugent m'importe beaucoup.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Je suis convaincu de faire partie des meilleurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	J'ai du mal à dire non.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Je fais des fautes d'inattention parce que je vais trop vite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Ce questionnaire est fastidieux... Que d'efforts pour répondre à toutes ces questions !	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42	Je me sens plus en sécurité quand je ne m'implique pas émotionnellement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	J'ai tendance à recommencer une tâche jusqu'à ce qu'elle soit réalisée comme je l'entendais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	J'aime jouer le rôle de confident.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Je ne peux pas rester inactif. Au besoin, je fais plusieurs choses en même temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Ma mère me disait souvent : "essaie encore..." ou "fais un effort".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Dans un travail d'équipe, je déteste que le timing ne soit pas respecté et qu'on fasse des digressions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	J'attends de mes collaborateurs qu'ils fassent exactement ce que je leur demande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	En répondant à ce questionnaire, je me demande si les réponses correspondent bien à ce que l'on attend de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	Pour être efficace, mon travail doit être parfait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Calculer les résultats

Résultats du questionnaire : 5 scores sur un maximum de 30.

« Sois fort »	« Sois parfait »	« Fais plaisir »	« Dépêche-toi »	« Fais des efforts »
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Explication des profils ici

### « Sois fort »

Le driver « Sois fort » est souvent très puissant. Être fort, selon ce message contraignant, ce serait éviter de montrer ses sentiments et ses émotions, voire les refouler, être perpétuellement dans la maîtrise de soi. Les conséquences ? À force de tout conserver à l'intérieur de vous, votre corps finit par exprimer de lui-même ce que vous ne souhaitez pas laisser paraître, et somatise... Il met des maux à la place des mots : maux de dos, maux de tête, douleurs abdominales pour les plus fréquents. De plus, vous pouvez sembler dur, inaccessible, peut-être inhumain à votre entourage. Ce n'est pas ainsi qu'on force l'admiration.

Comment « ramollir » ce driver ? Soyez ouvert, et apprenez à accepter vos sentiments. Les accepter n'est pas être faible, c'est le meilleur moyen pour ensuite choisir la meilleure façon de les exprimer. Vous pouvez d'ailleurs pour cela vous tourner vers la communication non violente.

### « Sois parfait »

Votre driver « Sois parfait » est au top ? Malheureusement, cela ne signifie pas que vous l'êtes. D'ailleurs, qui est parfait ? Personne, n'est-ce pas ? Alors, si vous acceptiez d'être humain ?

Qu'auriez-vous à y gagner ? Pensez à votre vie actuelle : vous n'êtes jamais totalement satisfait de votre travail, vous êtes dans une quête impossible de perfection, vous vous épuisez à remettre cent fois votre ouvrage sur le métier, ou vous laissez tomber vos objectifs de découragement... Vous êtes d'ailleurs une bonne cible pour le burnout : très impliqué(e), vous en faites toujours plus pour satisfaire à vos critères d'exigence irréalistes.

Alors, il est temps de remplacer ce message contraignant par un autre : « Sois humain ». Vous avez tout à y gagner !

#### « Fais plaisir »

Vouloir faire plaisir, c'est très bien. Mais pas si c'est à votre détriment. Si votre driver « Fais plaisir » est trop puissant, vous risquez de vous oublier, et d'accumuler inconsciemment les rancœurs. Rappelez-vous que personne ne peut vous rendre heureux malgré vous, et que vous ne pouvez rendre personne heureux malgré lui. Alors, n'hésitez plus à exprimer vos besoins, et faites-VOUS plaisir !

#### « Dépêche-toi »

Si vous avez un fort driver « Dépêche-toi », vous pouvez avoir tendance à vous dire que l'efficacité est liée à la rapidité d'action, et par conséquent, ne pas prendre le temps de penser ce que vous faites, le temps de faire les choses, ni de temps pour vous d'ailleurs. Les risques sont ceux de l'épuisement, des erreurs d'inattention qui vous feront paradoxalement perdre du temps, et aussi d'épuiser votre entourage.

Si vous souffrez de ces différents symptômes, il vous faut peut-être « ramollir » ce driver. Pensez à la fable du lièvre et de la tortue : rien ne sert de courir, il faut partir à point !

Prenez votre temps, appliquez-vous à faire bien plutôt que faire vite. Et pourquoi ne pas essayer la méditation de pleine conscience ?

#### « Fais des efforts »

Essayer encore, persister, est une attitude très constructive. Cependant, appliquer le driver « Fais des efforts » de façon systématique sans concevoir que renoncer peut être une option envisageable est sans doute dangereux. L'investissement en vaut-il le coup ? Faut-il nécessairement que ce soit dur et difficile ? Votre entourage doit-il toujours être le témoin de combien vous vous acharnez ?

Que diriez-vous d'un peu de légèreté et de plaisir ? Il n'est pas interdit d'être heureux & ☺. Et ce n'est une obligation d'être bon en tout !

Les cinq antidotes :

- « Sois fort » ⇒ Tu as le droit d'exprimer tes besoins.
- « Sois parfait » ⇒ Tu as le droit d'être comme tu es.
- « Fais plaisir » ⇒ Tu as le droit de te faire plaisir.
- « Dépêche-toi » ⇒ Tu as le droit de prendre ton temps.
- « Fais des efforts » ⇒ Tu as le droit de renoncer.



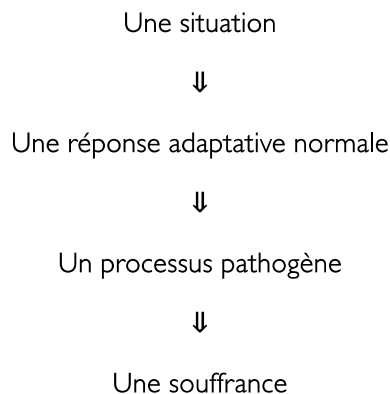
#### Liens avec mon travail ?

Observez vos collègues, ceux qui 'gèrent apparemment bien' la pression.

Que font-ils, ou ne font-ils pas, dont vous pourriez vous inspirer ?

## 10.3 La 'mécanique' du burnout

Le burnout met du temps à s'installer. On parle de 10 ans avant de 'craquer'. Quel est le processus qui entre en jeu ? C'est ce que nous allons explorer dans ce sous-chapitre.



Le choc de la réalité :

Malgré... mon investissement, mes efforts, mes compétences,

- ... les projets n'aboutissent pas,
- ... les décisions ne sont pas votées,
- ... le programme est postposé,
- ... la question n'est pas tranchée,
- ...

Une réponse adaptative normale :

1. Se blinder
2. Prendre de la distance (moins s'impliquer)
3. Réduire ses ambitions (être plus réaliste)

1. Se blinder : c'est une réponse adaptative normale. Un gestionnaire de projet est régulièrement confronté à des situations délicates : nombre d'intervenants, politique, hiérarchie,... Il est important, tant pour lui que pour les autres, qu'il ne s'effondre pas devant ces situations. Il doit donc augmenter sa résistance.
2. Moins s'impliquer : poser ses limites est une réponse adaptative normale.
3. Etre plus réaliste l'est également.

Un processus pathogène :

1. Se blinder
  - si le type de réponse se blinder se répète, il ne se limite plus aux affects négatifs ;
  - petit à petit, on se blinde aussi contre les affects positifs (joies, plaisirs...) ;
  - l'indifférence émotionnelle dans tous les domaines de vie (y compris dans la sphère affective ) aboutit à un épuisement progressif des émotions.
2. Moins s'impliquer
  - peu à peu les gens deviennent des pions qu'on manipule (y compris les collègues, les amis, le conjoint,...) ;

- quand on a besoin d'eux pour partager les émotions, on les a tellement mis à distance qu'ils ne répondent plus présents.

### 3. Réduire ses ambitions (être plus réaliste)

- malheureusement, à force de diminuer ses ambitions, petit à petit on attend de moins en moins de soi et des autres, on se croit de moins en moins capable d'atteindre un but ;
- on se démotive ;
- voire on se sous-estime ;
- ce processus s'étend aux amis et à toutes relations.

Une souffrance :

D'une réponse adaptative normale, la répétition intensive aboutit à une réelle souffrance. Le cycle du burnout est bouclé.

**petition Repe  
Repetition Re  
on Repetition  
:ition Repetiti  
petition Repe  
Repetition Re  
on Repetition**

### Exercice : Appliquez le processus à d'autres domaines

Appliquez le même processus que celui explicité dans le [chapitre 10.3](#) et trouvez le processus pathogène.

Réponse adaptative normale :	Processus pathogène
Energie	
Investissement	
Efficacité	

### [Vérifier les effets possibles des processus pathogènes ici](#)

Réponse adaptative normale	Processus pathogène (effets possibles)
Energie	Epuisement
Investissement	Arrogance, cynisme
Efficacité	Rigidité

### [Liens avec mon travail ?](#)

Réfléchissez à quelles pourraient être les repères/indicateurs des différentes étapes du processus ?

Par exemple : Ma collègue a toujours été enthousiaste au travail. Aujourd'hui j'observe qu'elle réagit très fréquemment par des phrases telles que « ça ne va pas être possible » ou « je ne vois pas pourquoi il faudrait changer, ça n'en vaut pas la peine ». Je ne la reconnais plus.

## 10.4 Les signaux d'alarme

Dans le Chapitre [10.1](#), nous expliquions que le burnout est un syndrome et non une maladie.

Les symptômes du burnout ne sont pas spécifiques à cette pathologie. Il sera dès lors très délicat de faire un lien efficace entre symptômes et diagnostic de burnout. Les mêmes symptômes peuvent être le signe d'une toute autre maladie.

Les recherches sur le burnout n'en sont qu'à leurs prémises. Les médecins ne sont pas encore suffisamment informés et ne repèrent donc pas facilement le phénomène.

Voici une liste non exhaustive des signes annonciateurs du burnout.

Physiques	cardiovasculaire, musculosquelettique, immunitaire, endocrinien, troubles du sommeil, fatigue, baisse d'énergie, plaintes neurovégétatives (oppression thoracique, palpitations,...)
Emotionnels	hypersensibilité, nervosité, débordements émotionnels, anxiété, excitation, tristesse, cynisme, irritabilité, humeur dépressive,...
Intellectuels	difficultés de concentration, problèmes de mémoire, difficultés à prendre des initiatives et/ou des décisions, baisse du sentiment de contrôle, baisse d'idéalisme, baisse du sentiment de compétence,...
Comportementaux	modifications des habitudes alimentaires, tabagiques, alcooliques, médicamenteuses, comportement agressif ou violent, isolation sociale, manque d'empathie, distance, absentéisme, agressivité,...

Le diagnostic différentiel du burnout est délicat avec celui de la dépression, du stress, du workaholisme, de la fibromyalgie ou de la fatigue chronique.

Si vous ressentez les symptômes ci-dessus, consultez votre médecin et veillez à n'exclure aucun diagnostic.





## 10.5 Le kit anti-burnout

La plupart des recommandations énoncées dans cet ebook sur la Résilience sont valables pour éviter le burnout. Voici néanmoins des suggestions plus spécifiques à la problématique :

- *Apprenez à demander de l'aide* : cela ne fait pas de vous quelqu'un de faible. Au contraire, c'est un signe de connaissance et de gestion de soi.
- *Partagez vos émotions* : à certaines personnes en qui vous avez confiance. Au travail ou ailleurs. (Voir pourquoi, comment, à qui en parler [au chapitre 6](#)).
- *Ni sacrifice, ni héroïsme* : vous êtes un être humain avec ses besoins, ses droits, ses limites.
- *Écoutez vos proches* : si vous ne vous voyez pas changer, vos proches l'observent sans doute. Écoutez leurs commentaires, voire leurs râleries par rapport à comment vous vous comportez.
- *Identifiez votre seuil décisionnel* : est-ce à vous de décider ? ou bien votre supérieur hiérarchique n'est-il/elle pas mieux placé(e) pour fixer les priorités avec vous ?
- *Faites de vrais choix* : il est impossible de tout faire. Oui, tout choix est un renoncement.
- *Compartmentez* : appeler un dentiste pendant les heures de boulot, c'est bien sûr plus aisé mais que cela ne vous fasse pas vous sentir obligé de travailler une fois rentré à la maison.
- *Déconnectez-vous* : gardez des moments où vous vous coupez de tout appareil digital.
- *Décidez de quand vous fermez le 'bureau'* : le soir, le weekend, les vacances. Désactivez les notifications de vos emails professionnels quand vous êtes en vacances.
- *Identifiez vos garde-fous intérieurs* : les stimulations sont permanentes. Il serait matériellement possible de fonctionner h24. Mais c'est sans compter avec vos limites. Repérez les signes avant-coureurs.
- *Réapprenez à vous ennuyer* : les plages 'blanches' laisseront libre cours à vos pensées, votre créativité.
- *Reposez-vous, rechargez vos batteries* : observez vos signaux de fatigue et ménagez-vous en conséquence.
- *Faites-vous plaisir* : apprenez à vous faire du bien, à prendre soin de vous. Ce n'est qu'en étant bien avec vous que vous serez capable d'être bien avec les autres.
- *Pratiquez la gratitude au quotidien* : envers vous-même et envers les autres. Les hormones de bien-être se répandront dans tout votre corps !



### Liens avec mon travail ?

Choisissez 3 ou 4 éléments de la liste ci-dessus.

Construisez-vous un plan d'action.

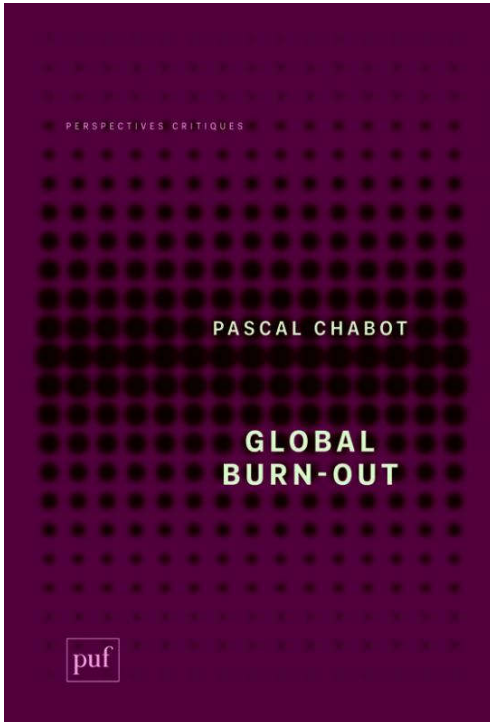
Tenez bon pendant plusieurs semaines au minimum.

Observez les résultats.

Percevez-vous une différence sur :

- votre énergie,
- votre équilibre mental et émotionnel,
- votre relation au travail ?

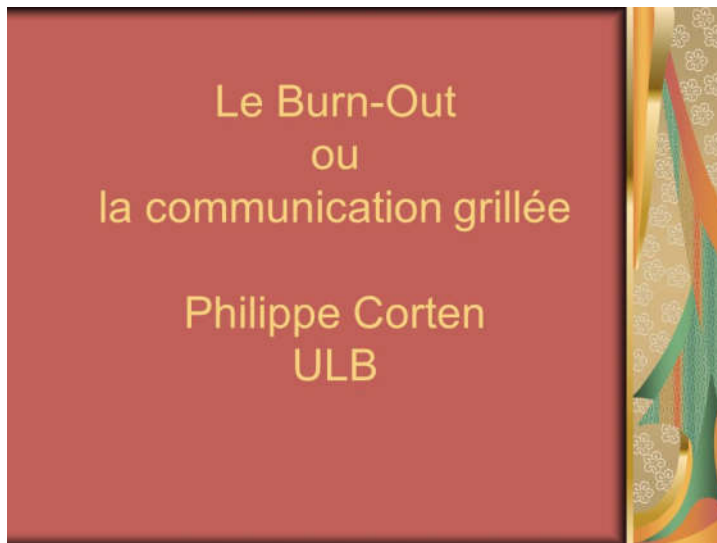
## Aller plus loin...



(<https://journals.openedition.org/lectures/11524>)

- Chabot, P., *Global Burn-Out* (<https://journals.openedition.org/lectures/11524>), PUF, 2015 (FR) (libre de droit).

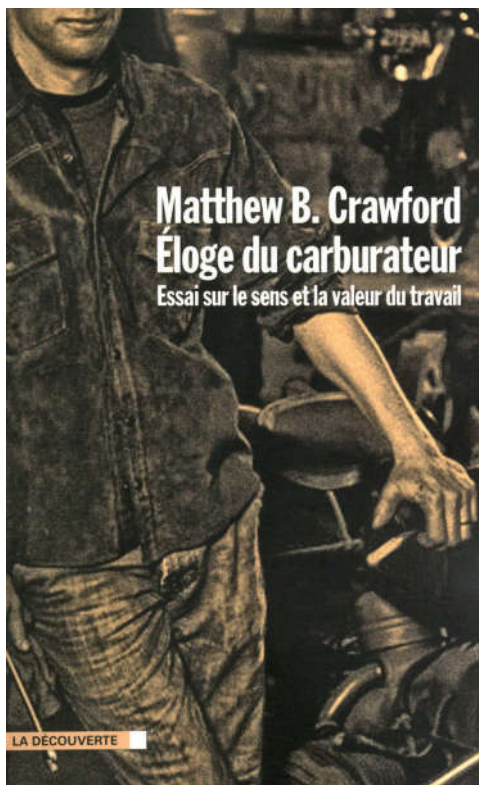
« Dans cette étude, Pascal Chabot a voulu comprendre ce qui arrivait à cette âme qui brûle, s'épuise au point de ne plus pouvoir avancer. Sa thèse concernant le burn-out est que c'est une pathologie de civilisation. Il n'est pas seulement un trouble individuel qui affecte certaines personnes mal adaptées au système, ou trop dévouées, ou ne sachant pas (ou ne pouvant pas) mettre des limites à leur investissement professionnel. Il est aussi un trouble miroir où se reflètent certaines valeurs excessives de notre société : son culte du plus, du trop, de la performance. »



(<http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/CliniqueStress/DocumentsStress/Burnout/BurnoutAccueil.html>)

- Pr Corten, Ph., *Le Bu* (<http://homepages.ulb.ac.be/~phcorten/CliniqueStress/DocumentsStress/Burnout/BurnoutAccueil.html>), ULB, 2011 (FR).

« Le Burn-Out est un adaptatifs pour amélic l'état de Burn-Out : l'



(<https://journals.openedition.org/lectures/1351>)

- Crawford, M., *L'éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail* (<https://journals.openedition.org/lectures/1351>), La Découverte/Poche, 2009 (FR).

« À partir du récit de son étonnante reconversion professionnelle, un brillant universitaire américain devenu réparateur de motos livre dans cet ouvrage intelligent et drôle l'une des réflexions les plus fines sur le sens et la valeur du travail dans les sociétés occidentales. »

Anne Everard  
Préface de Thierry Janssen

## Guide du burn-out



Comment l'éviter,  
comment en sortir

■ Albin Michel

(<https://journals.openedition.org/lectures/1351>)

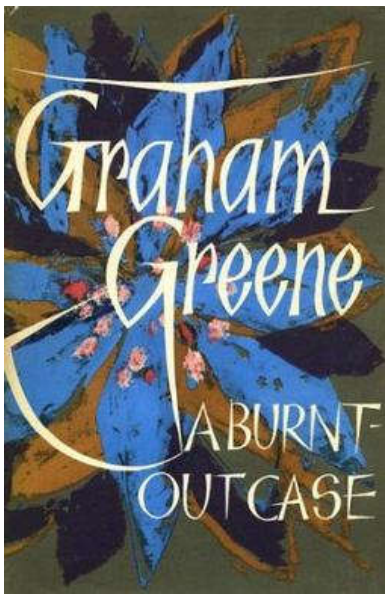
- Everard, A., *Guide du burn-out* (<http://www.albin-michel.fr/ouvrages/guide-du-burn-out-9782226393623>), Albin Michel, 2017 (FR).

« C'est une maladie encore méconnue mais de plus en plus fréquente : un véritable crash qui abolit tous les repères et dont on ne se remet pas seul.

Anne Everard a vécu cette expérience. Elle nous propose un LE guide de survie qu'elle aurait voulu avoir dès les premiers symptômes de son burn-out. Un livre pratique, qui nous dit concrètement comment éviter de sombrer quand on est « limite », et quelles méthodes suivre pour s'en sortir quand cette limite est franchie.

Pour cela, elle s'appuie sur 230 témoignages de personnes qui ont eu un burn-out et racontent comment, étape par étape, ils ont remonté la pente. Son livre s'adresse à tous : ceux qui se sentent fragiles, ceux qui s'en sont sortis mais ne se sentent pas à l'abri, mais aussi aux proches : enfants, parents, conjoints, amis et collègues. Car l'entourage joue un rôle essentiel dans le rétablissement d'une personne souffrant de burn-out, parce qu'elle a souvent tendance à s'isoler du reste du monde.

Un point de vue précieux et inédit et pour comprendre et agir. »



- Greene, G., *A Burnt-Out Case* ([https://en.wikipedia.org/wiki/A\\_Burnt-Out\\_Case](https://en.wikipedia.org/wiki/A_Burnt-Out_Case)), Heinemann, UK, 1960 (EN).

« Quand Querry, un architecte de renommée mondiale, constate qu'il n'apprécie plus la vie et ne prend plus plaisir à l'art, il part en voyage. Arrivé anonyme dans une colonie de lépreux au Congo, il est diagnostiqué comme l'équivalent mental d'un « cas d'épuisement », un lépreux mutilé par la maladie et l'amputation. Querry se dirige lentement vers un remède, son esprit devient plus clair alors qu'il travaille pour la colonie. Cependant, dans la chaleur des tropiques, aucune relation avec une femme mariée, même irréprochable, ne sera jamais considérée comme innocente. »

([https://en.wikipedia.org/wiki/A\\_Burnt-Out\\_Case](https://en.wikipedia.org/wiki/A_Burnt-Out_Case))



- Pr Hansez, I. Pr Mairiaux, Ph., Pr Firket & P., Pr Braeckman, L., *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge* (<http://www.emploi.belgique.be/moduleHome.aspx?id=33630>), Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2010 (FR).

« L'apport majeur de la revue de littérature a été de clarifier la définition du burnout et des autres concepts proches tels que le stress, la charge psychosociale, la dépression, le workaholisme, la fatigue chronique et la fibromyalgie.

Ce travail a également permis de dégager des résultats intéressants sur les symptômes du burnout et les caractéristiques de l'environnement de travail liés à ce phénomène notamment. Le genre ne semble pas avoir un rôle important dans l'explication du burnout, bien que certains symptômes et conditions de travail puissent être plus fréquents pour les femmes ou pour les hommes. »

(<http://www.emploi.belgique.be/moduleHome.aspx?id=33630>)

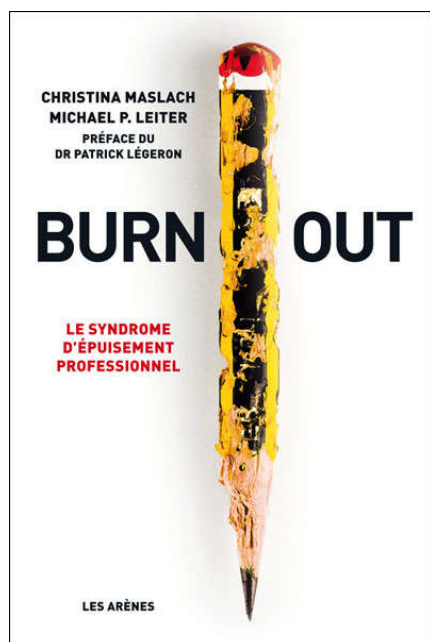




(<https://www.la-croix.com/Archives/2015-12-29/LE-BURN-OUT-UNE-MALADIE-DU-DON-de-Pascal-Ide.-Ed.-Emmanuel-Quasar-192-p.-18-2015-12-29-1398080>)

- Ide, P., *Le Burn Out, une maladie du don* (<https://www.la-croix.com/Archives/2015-12-29/LE-BURN-OUT-UNE-MALADIE-DU-DON-de-Pascal-Ide.-Ed.-Emmanuel-Quasar-192-p.-18-2015-12-29-1398080>), Editions Emmanuel, Quasar, 2015 (FR).

« Pascal Ide est prêtre de l'Emmanuel (diocèse de Paris). Il est docteur en médecine, en philosophie et en théologie. bénéficiant d'une longue expérience d'accompagnement des personnes, il conjugue les approches psychologique, philosophique et théologique. Parmi ses ouvrages : Des ressources pour guérir, Comparer et évaluer quelques nouvelles thérapeutiques : hypnose éricksonienne, EMDR, cohérence cardiaque, EFT, Tipi, CNV, kaizen (DDB), Mieux se connaître pour mieux s'aimer (Fayard) et Connaître ses blessures (Emmanuel). »



(<https://livre.fnac.com/a3118781/Christina-Maslach-Burn-out-le-syndrome-d-epuisement-professionnel>)

- Maslach, Ch., Leiter, P. M., *Le Burn-out : le syndrome d'épuisement professionnel* (<https://livre.fnac.com/a3118781/Christina-Maslach-Burn-out-le-syndrome-d-epuisement-professionnel>), les Arènes, 2011 (FR).

« Si vous avez le sentiment d'être vidé, « consumé » de l'intérieur, si vous vous dévalorisez et que vous avez tendance à devenir cynique envers votre travail, la vie et les autres, alors vous êtes peut-être menacé par le syndrome du burn-out. Comme 10 % des personnes qui travaillent. Il y a vingt ans, une scientifique, Christina Maslach, a identifié cette forme particulière de stress professionnel. Elle explique ici comment le travail peut épuiser nos ressources vitales. Certaines professions sont plus exposées (médecins, enseignants) et certains individus y sont plus sujets. Ce livre propose des solutions pour se préserver et pour agir. C'est autant l'individu que l'environnement professionnel qu'il faut soigner. La charge de travail est loin d'être la seule cause du burn-out : le manque d'autonomie, de reconnaissance, le sentiment d'injustice et le décalage entre ses valeurs personnelles et celles de l'entreprise sont des facteurs tout aussi importants, voire plus. Traduit de l'anglais (états-Unis) par Véronique Gourdon. »

- Peter, S. & Dr Meesters, P., *Vaincre l'épuisement professionnel : toutes les clés pour comprendre le burn-out* (<https://www.amazon.fr/Vaincre-l%C3%A9puisement-professionnel-Patrick-MESTER/dp/2221108310>), Robert Laffont, 2007 (FR).



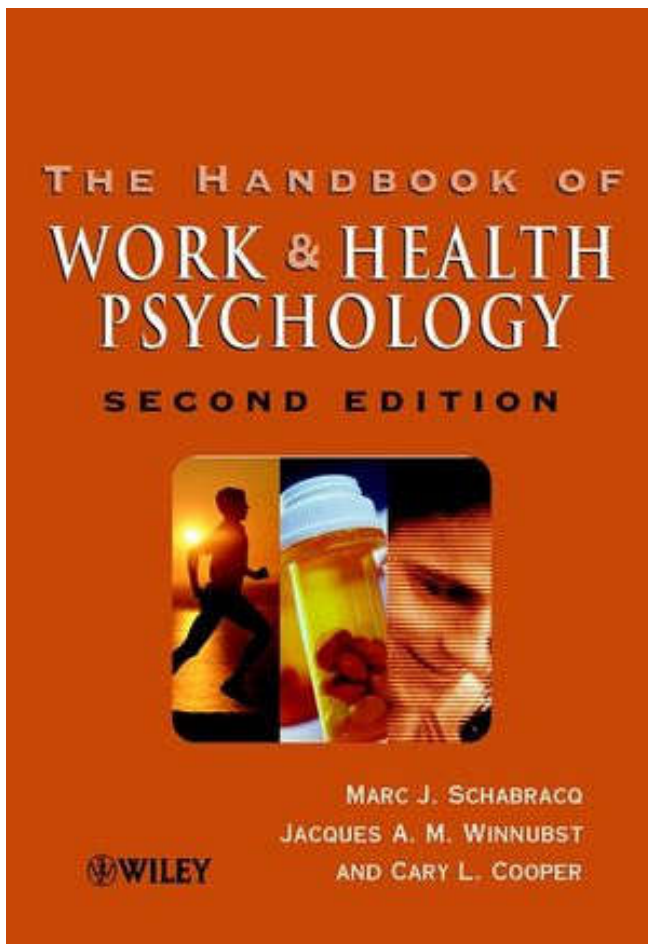
(<https://www.amazon.fr/Vaincre-l%C3%A9puisement-professionnel-Patrick-MESTER/dp/2221108310>)

« Fatigue chronique, perte de motivation et d'efficacité au travail, sentiment d'être débordé, autodévalorisation, irritabilité et manque de concentration croissants... Le burn-out, ou épuisement professionnel, survient quand on a l'impression de perdre le contrôle de son environnement professionnel, d'être traité injustement et de perdre tout soutien. Ce syndrome psychologique lié à l'environnement et non à la personne est aujourd'hui en pleine expansion et concerne tous les milieux professionnels.

Actuellement, 25 % des personnes qui travaillent seraient en burn-out moyen, traversant une période de mal-être, de baisse de rendement et de frustration. Environ 4 à 7 % sont en burn-out complet avec comme conséquences arrêts maladie, absentéisme et dépression. Et l'on estime à 16 % les personnes en risque de burn-out...

Patrick Mesters, psychiatre, et Suzanne Peters, coach d'entreprise, ont composé cet ouvrage à quatre mains pour nous aider à comprendre ce phénomène, savoir le détecter et l'enrayer grâce notamment aux spécialistes de la souffrance dans le travail, les psychiatres, psychothérapeutes ou coaches...

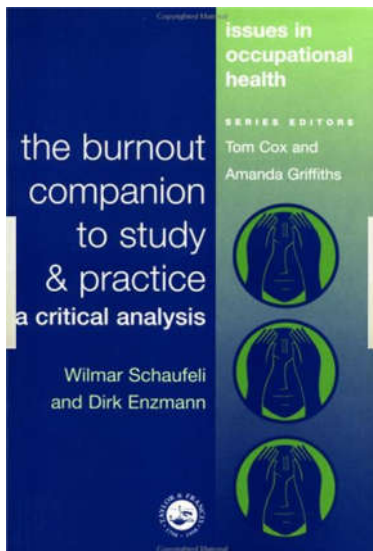
Au travers de nombreux témoignages, ils montrent qu'il est possible à l'individu de surmonter cette descente aux enfers et même de rebondir ! Cependant, c'est aussi à la société et l'entreprise de faire face à leurs responsabilités dans un monde en mutation : les auteurs appellent ainsi à la mise en place d'un réseau social professionnel et privé qui permette de gérer un stress croissant et de résister aux nouvelles formes d'insécurité liée à la mondialisation de l'économie ».



(<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/0470013400.ch19>)

- Schaufeli, W. B., & Buunk, P. B., *Burnout: An overview of 25 Years of Research on Theorising* (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/0470013400.ch19>) In: M.J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*, Chichester: Wiley, 2003 (EN).

« La santé au travail est maintenant reconnue comme ayant des implications juridiques, financières et d'efficacité majeures pour les organisations. Les psychologues sont de plus en plus sollicités en tant que consultants ou facilitateurs internes pour aider à la conception des processus de travail, évaluer et conseiller les individus et conseiller sur la gestion du changement. »



(<https://www.crcpress.com/The-Burnout-Companion-To-Study-And-Practice-A-Critical-Analysis/Schaufeli-Enzmann/p/book/9780748406982>)

- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D., *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis* (<https://www.crcpress.com/The-Burnout-Companion-To-Study-And-Practice-A-Critical-Analysis/Schaufeli-Enzmann/p/book/9780748406982>), London: Taylor & Francis, 1998 (EN).

« Burnout est une métaphore commune pour un état d'épuisement psychophysique extrême, généralement lié au travail. Ce livre donne un aperçu du syndrome d'épuisement professionnel depuis ses premières occurrences enregistrées jusqu'aux études empiriques actuelles. Il examine les perceptions selon lesquelles l'épuisement professionnel est particulièrement répandu chez certains groupes professionnels - policiers, travailleurs sociaux, enseignants, commerçants financiers - et introduit des facteurs individuels interpersonnels, de charge de travail, professionnels, organisationnels, sociaux et culturels. Burnout traite de l'occurrence, de la mesure, de l'évaluation ainsi que des programmes d'intervention et de traitement. Ce manuel devrait être utile aux chercheurs et praticiens de la santé et de la sécurité au travail et à l'organisation dans le monde entier. Il devrait également constituer une ressource précieuse pour les professionnels des ressources humaines et les professionnels de la gestion connexes. »

NOTES ✎



1. QU'EST-CE QUE LA RESILIENCE ?

2. EVALUER MA RESILIENCE

3. OUTILS DE SENS

4. OUTILS D'EQUILIBRE MENTAL

5. OUTILS D'EQUILIBRE PHYSIQUE

6. OUTILS D'EQUILIBRE EMOTIONNEL

7. OUTILS D'EQUILIBRE RELATIONNEL

8. LA PLEINE CONSCIENCE

9. DEVELOPPER LA RESILIENCE DE L'EQUIPE DONT JE FAIS PARTIE

10. PREVENIR LE BURNOUT