

Extraits du livre

Introduction

« Lorsque je m'accepte moi-même tel que je suis, alors je peux changer ; c'est là un bien étrange paradoxe. »

Carl Rogers

Comment devenir un acteur dans notre système, dans notre environnement professionnel ? Que signifie « acteur émotionnel » ? Est-ce que le manager pourra rester longtemps sans maîtriser son expérience intérieure, sa vie affective ? Pourra-t-il diriger ou manager dans une entreprise et un environnement qui se complexifient tous les jours, sans prendre en compte l'intelligence de ses émotions ? Le propos de cet ouvrage est de sensibiliser les professionnels à la maîtrise de leur vie, de leur carrière professionnelle. De les amener à se poser des questions sur leur manière d'être, leur manière de travailler et leur manière de vivre.

Le propos de cet ouvrage est aussi de nous expliquer qu'avoir un instrument performant ne suffit pas pour exceller dans notre activité, que notre intelligence cognitive ne suffit pas pour s'accomplir.

Il est aussi de dire que nous avons besoin d'apprendre à nous servir de nos émotions, et de le faire d'une manière consciente. De trouver ce qui nous motive dans notre travail pour nous y orienter.

D'expliquer en quoi nous sommes de plus en plus complexes, notre environnement professionnel aussi, et que nous avons besoin de nouveaux instruments. Que les acteurs professionnels n'ont plus envie d'être manipulés, abusés, trompés, ni d'être obligés de manipuler les autres pour obtenir ce qu'ils veulent. Que nous n'avons plus envie de subir, de suivre, d'être ballottés, mais de choisir notre activité et de la vivre librement. Que nous avons besoin de comprendre le fonctionnement de notre cerveau, de notre pensée et de nos émotions.

Il montre en quoi les émotions décident à notre place si nous ne sommes pas conscients, si nous ne comprenons pas le fonctionnement de notre inconscient.

Il répond au désir de nous découvrir par d'autres voies, différentes de celles qui ont été proposées jusqu'à aujourd'hui.

DONNER UN SENS À NOTRE INTELLIGENCE – page 13

Pour donner un sens à notre intelligence, nous prenons conscience que les mots ne sont pas la réalité, mais qu'ils en sont seulement un modèle. Ce dernier a néanmoins une forte influence sur la perception de la réalité de notre pensée, de nos décisions et de nos actes. Nous pouvons donc considérer chaque mot comme un moyen d'élargir ou, au contraire, de limiter notre compréhension. De même, le concept d'intelligence tel qu'il est utilisé en Occident peut nous limiter ou, au contraire, nous libérer selon qu'il restreint ou élargit le champ et le sens de ce qu'il définit. Prenons l'hypothèse que notre conception de l'intelligence cognitive limite et occulte certaines dimensions très utiles à notre croissance personnelle et à notre développement social. Si nous considérons que le concept d'intelligence influence notre perception, nous devons prendre ce fait comme une réalité à

part entière. Et plutôt que de subir son influence sans nous en rendre compte, nous pouvons en prendre conscience et orienter la définition de ce concept afin non plus de le subir, mais au contraire d'agir volontairement avec lui. Alors il peut aider à nous développer et à évoluer.

APPRENDRE À MAÎTRISER NOS ÉMOTIONS – page 20

Nous définissons la maîtrise des émotions comme notre capacité à observer nos émotions, à en prendre conscience, à les accepter et à nous appuyer sur elles pour décider et agir ; comme notre capacité à nous enrichir de nos émotions pour nous exprimer, nous adapter et nous développer. Au lieu de penser : « Il n'est pas compétent ! », je vais observer la situation en questions et dire : « Je suis surpris que tu n'aies pas informé le client du retard. » Au lieu de dire : « Non, je n'ai pas le temps », je réponds : « J'entends ta demande d'aide, mais j'ai un rendez-vous important cet après-midi et je suis sous pression. » Maîtriser nos émotions ne signifie pas ne pas en avoir, cela est impossible : les émotions ont toujours existé, elles nous sont utiles et même nécessaires pour vivre. Accepter nos émotions est paradoxalement la seule façon de ne pas nous laisser déborder par elles. Maîtriser nos émotions ne signifie pas non plus les bloquer, les cacher, les fuir ou les éviter. Elles s'exprimeront d'une manière ou d'une autre, tôt ou tard, sous des formes différentes (acte manqué, lapsus, accident, maladie) et seront de moins en moins contrôlables. L'authenticité, vis-à-vis de soi et des autres, est la meilleure réponse à nos émotions.

Lors d'un séminaire en entreprise, un manager exprime sa tristesse par des larmes en racontant une expérience. Les autres participants restent silencieux, attentifs, gênés. Certains ont envie de l'aider, de proposer un mouchoir ou s'en veulent de ne rien faire. Cette réaction est habituelle... Pourtant, la participante avait surtout besoin d'exprimer ses émotions, de les vivre pleinement, d'être présente à elle-même, d'avoir la possibilité de se poser, d'être « avec » son émotion. Après ces larmes, plutôt que de rester centrée sur elle et de se percevoir profondément, elle s'est excusée auprès du groupe. Nous lui signifions au contraire que son témoignage est très riche et peut être le modèle d'une attitude émotionnellement intelligente. Et que c'est exactement cela qui lui a permis de se libérer de la tristesse contenue dans son expérience.

CRÉER DU SENS DANS NOTRE VIE – page 24

Comment ne pas passer à côté des choses importantes ? Comment utiliser nos erreurs où éviter de les répéter ? Comment donner du sens aux activités quotidiennes de notre travail ? Dans notre vie quotidienne, nous ne prenons pas le temps de nous arrêter, de nous isoler pour réfléchir profondément au sens que nous voulons donner à notre vie. Nous invoquons de multiples raisons, comme la pression extérieure, la course aux résultats, les objectifs irréalisables. Mais nous prenons peu en compte la pression intérieure, pourtant tout aussi importante et qui s'exprime de diverses manières : besoin d'être à la hauteur, d'être irréprochable, d'avoir un niveau social dit « respectable », de faire mieux que le collègue ou le concurrent, d'être admiré par les personnes que l'on aime... Bref, personne ne nous demande de prendre ce temps alors qu'il est essentiel pour notre bien-être, pour nourrir notre motivation, pour maintenir notre niveau professionnel, pour donner une direction pertinente à notre carrière professionnelle, pour inventer notre vie future. Donner du sens à nos actions, c'est répondre régulièrement aux questions du type :

- Qui suis-je et qui je veux être ?
- Quelle est la mission et la valeur ajoutée de ma société ?
- Quelle est la vision de mon client ?

Savoir progressivement qui nous sommes est essentiel, car c'est à partir de cette connaissance qu'émergent les sentiments et les émotions qui permettront d'orienter nos choix de vie. Nous ne pouvons pas bâtir notre avenir si nous n'avons pas intégré notre passé.

L'image que nous avons de nous conditionne ce que nous pouvons imaginer de notre futur et ce que nous nous autorisons à mettre en oeuvre. Tous les freins et les accélérateurs se trouvent dans les émotions et sentiments associés à « Qui suis-je ? » et « Qui je veux devenir ? ».

Olivier est consultant en Bourse et aurait pu remplir sa fonction sans se donner à lui-même des missions personnelles. Parmi d'autres missions en cours, celle qu'il a eu envie de se donner consistait à refondre la partie « droits utilisateurs » du site Internet de son client. « Ayant observé certaines failles dans le système de gestion des droits utilisateurs, je décide de prendre rendez-vous avec le directeur informatique pour lui exposer ma vision. Ce dernier accepte ma proposition avec beaucoup d'enthousiasme et je la mets en oeuvre. Finalement, mon client a gagné environ trois cents jours par an et a évité le risque d'avoir à refaire cette application lors d'une prochaine évolution du système informatique. » C'est grâce à son questionnement sur le sens de son activité qu'Olivier a identifié des sources de valeur ajoutée pour son client et en rapport avec ce qu'il aimait faire.

Donner du sens à notre vie quotidienne renforce notre motivation et permet de contextualiser les événements et les expériences professionnelles afin de les mettre au service de notre vision personnelle ou collective et de ce que nous considérons comme étant notre mission professionnelle.

■ OSER FAIRE TOMBER LES MURS - page 165

QU'EST-CE QU'UN MUR ?

Il y a ce qui relie et ce qui sépare. Un mur sépare comme un pont relie.

La question ici n'est pas de faire vraiment tomber les murs, mais de mettre les conditions qui font que nous n'avons plus besoin de mettre des murs pour nous protéger, pour nous sécuriser. Voyons quels sont les murs qui font obstacle à notre développement émotionnel.

Le mur de l'ignorance est un enjeu très important pour soi. C'est ne pas accepter de voir que notre potentiel peut nous emmener bien plus loin que nous ne savons le faire aujourd'hui. Comme nous l'avons vu, il est important d'être conscients que nous ignorons plus de choses que nous n'en connaissons. Savoir cela nous ouvre des portes, nous met dans une posture réceptive. Quand nous nous apercevons que nous ne voyons que ce que nous connaissons, nous pouvons imaginer ce que nous pourrions voir si nous identifions et élargissons nos cadres de références personnels, familiaux, professionnels, socioculturels. Aborder notre ignorance est une clé qui nous permet d'avoir moins peur de l'inconnu, de la différence, de l'altérité, du vide, du silence...

Ignorer que nous avons peur de l'ignorance nous y enferme, nous empêche de côtoyer les modes de pensée différents sans les juger, les condamner ou vouloir les supprimer.

Ignorer notre expérience intérieure nous empêche d'évoluer, de nous comprendre et de comprendre les autres, de prendre des décisions

adaptées à nos besoins, d'écouter attentivement l'autre, nos partenaires, nos collaborateurs, notre environnement. Ignorer nos émotions, nos compétences émotionnelles, notre vision nous condamne à subir les événements, à subir les autres, à refaire indéfiniment les mêmes erreurs.

Lors d'un comité de direction associatif, un ancien président disait une chose étonnante : « Il y a vingt ans, nous nous posions les mêmes questions. Ces questions reviennent et personne ne se demande comment éviter de recommencer les mêmes erreurs, répondre aux mêmes questions. Pourquoi ? Parce que nous agissons sur les symptômes et pas sur l'origine des erreurs, nous répondons au coup par coup au lieu de nous demander comment éviter de reproduire ces erreurs, comment prendre conscience des racines du problème. »

DE LA LIBERTÉ INTÉRIEURE – p 168

Les murs intérieurs engendrent des murs interpersonnels, des murs interdépartementaux, des murs interentreprises, des murs interculturels... Il nous faut donc faire tomber ces murs pour vivre librement nos relations personnelles, professionnelles et sociales. Être libre commence par explorer notre expérience intérieure et découvrir de nouvelles possibilités qui sortent des carcans, des étiquettes sur nous-mêmes... par la perception, la vision, l'ouïe et la sensation. Il est important d'accepter le dialogue, d'accepter d'être surpris, d'être réceptif autant que nous savons être expressifs, dans la certitude et le contrôle.

Si effectivement nous voyons le monde tel que nous sommes et non tel qu'il est, alors, pour le découvrir, il nous faut aussi apprendre à explorer notre vécu, nos pensées, nos émotions, nos sensations ; à les observer d'une manière pénétrante, non plus comme des objets inertes, mais comme une intelligence qui a quelque chose à nous apprendre. Ensuite, à faire le lien entre le dedans et le dehors, entre les murs intérieurs que sont nos propres limites, nos propres freins, nos conditionnements, et les murs extérieurs que représentent nos cultures, nos structures, nos organisations qui nous enferment autant qu'ils nous libèrent. Accepter de ne plus voir de manière cartésienne – c'est soit lui, soit moi – en ignorant les phénomènes de transfert, de projection, d'interaction, de rétroaction.

Être libre signifie donc accepter l'autre personne telle qu'elle est ; être emprisonné, c'est rejeter la différence de l'autre personne, de l'autre culture, y compris si cet autre nous rejette. Et c'est là la principale difficulté et un vrai défi, qui conditionne notre liberté intérieure et donc de notre liberté tout court.

Par ailleurs, être un manager performant, un manager responsable, un manager coach, c'est être philosophe, spirituel et psychologue en même temps. C'est explorer et rapprocher les découvertes scientifiques des réflexions philosophiques, les questionnements spirituels des questionnements techniques et métier. C'est comprendre les principes, les conditions, les règles qui régissent le développement des individus, des professionnels, de nos collaborateurs. C'est à partir de ces critères que nous pourrions reconnaître la prochaine génération de responsables.