

## Prendre son pied et être payé pour le faire, c'est fabuleux

ANGELO ANTOLE,  
DIRECTEUR DES RH, ETHIAS.

Je suis arrivé dans l'entreprise après la crise financière. Avant moi, elle avait déjà opéré une transition vers le lean management, la simplification. Mon questionnement tourne autour de la souffrance au travail et du plaisir. Le système tayloriste, qui a fait le succès de nombre d'entreprises, n'est plus ce qui permet aujourd'hui à l'individu de s'épanouir, de donner le meilleur de lui-même pour l'entreprise, de libérer son intelligence et ses énergies. Je viens de mettre en place un plan de ressources humaines en 3 ans autour de l'équation suivante : autonomie + responsabilité + solidarité = bonheur + performance. Prendre son pied et être payé pour le faire, c'est fabuleux. C'est ça le bonheur en entreprise. Chercher le plaisir plutôt que la souffrance, c'est amener du jeu, de l'authentique et de l'humain, de l'être. C'est donner des outils pour permettre à l'individu de naître à lui-même en liaison avec ses collègues. Lorsque quelqu'un se rend compte de ce qu'il est fondamentalement, il y a un changement dans le comportement avec les autres au travail. Il va prendre conscience de cet épanouissement et de son interaction avec les autres, et sentir que son propre bonheur est lié à celui des autres. Tout le management a traversé cette formation qui a fait émerger le plaisir, l'intelligence collective. Mettre comme priorité le bien être des collaborateurs comme on le fait avec celui des clients, c'est loin d'être une utopie. Chez nous, ça a marché ! Propos recueillis par N.B.



## ÉTAT DES LIEUX

## LES PRESSIONS EXISTENTIELLES QUI PÈSENT EN ENTREPRISE.

Selon Anne-France Wéry, coach au Bao Group, 5 pressions jouent sur nous au travail et nous empêchent d'y trouver notre place et notre cohérence. Elles sont issues du courant thérapeutique de la Gestalt, centré sur notre rapport au monde, et interviennent dans notre relation à nous-même, aux autres et au système –entreprises et organisations- dans lequel nous évoluons. L'objectif du travail de coaching est d'amener à accepter ces pressions qui font partie de nous et à les intégrer, à les transformer de symptômes en forces.

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTIANE THIRY

### LA PREMIÈRE, LA SOLITUDE,

Est, au travail, une des pathologies psychiques les plus répandues. La solitude peut être vécue par rapport à soi, comme la ressent une mère de famille seule face à son équilibre de vie à gérer, ou par rapport aux autres, tels celles et ceux qui s'isolent persuadé(e)s qu'elles ou ils ne peuvent compter sur leurs collègues. Ce peut être la solitude éprouvée par quelqu'un issu d'une culture différente qui ne se sent pas intégré. Ou encore celle issue d'une défiance par rapport au système de la part de personnes qui se disent qu'elles peuvent perdre leur travail. Questionnement très anxiogène tant pour les plus de 45 ans qui se rendent compte qu'il y a de plus en plus de têtes coupées

que pour le jeune à qui on ne fait pas confiance.

L'antidote par rapport à la solitude, c'est de prendre conscience que nous sommes des êtres de lien, impliqués dans un environnement, mais c'est d'abord de comprendre que la solitude n'est pas à rejeter, qu'elle est un cadeau car elle fait émerger notre singularité. Elle nous permet d'approprioiser cette singularité et de nous dire : 'je suis un être unique et je me permets de l'être car c'est ce qui me permet d'avancer, de faire des choix et d'être aimé pour ce que je suis. Et, si je suis singulier, l'autre l'est aussi et nous avons des choses à nous apprendre.' Mettre cette solitude en lien signifie qu'il faut sortir de soi et être curieux

de l'autre. Pour favoriser cette démarche, nous utilisons des processus miroirs à l'aide de questions comme : 'si j'étais assis à la place de telle personne, que ferait-elle de mieux ou de moins bien que moi ?' L'autre peut être un maître pour moi et souvent, ce que je lui reproche, c'est ce que je ne sais pas gérer. Nous sommes nos propres embouteillages. Au cours des séances que nous proposons, nous faisons prendre conscience à la personne coachée de son plein potentiel, des ressources qu'elle a enfouies. Personne n'est tout puissant et prendre conscience de ses limites, c'est laisser de la place aux autres. Ce travail s'opère via des approches qui associent individuel et collectif et avec des outils >>>

>>> qui, comme les constellations familiales, permettent à chacun de trouver sa juste place, mais en partant toujours de la question : qu'est-ce qui fait que la solitude est ressentie comme anxiogène?

## LA FINITUDE

Tout a un début et tout a une fin. C'est peut-être ce qu'il y a de plus douloureux à vivre dans les processus de changement mais on ne peut commencer quelque chose sans avoir bouclé ce qui précédait. Ce sentiment de finitude, si on ne se l'approprie pas, on résiste au changement, on éprouve d'énormes difficultés à ouvrir ses équipes ou à en changer pour en créer d'autres, comme c'est souvent le cas dans les situations de fusions, chez des personnes qui perdent un emploi ou qui partent à la retraite, chez des jeunes qui ne bouclent pas leur vie d'étudiant et ne parviennent pas à entamer une autre vie,... La finitude recouvre aussi tous les problèmes d'adaptabilité : on ne peut pas aujourd'hui faire fi des réseaux sociaux, de la mondialisation. Il y a des périodes qui s'achèvent, on ne peut nier que les jeunes générations vivent des problèmes différents qu'auparavant et que les besoins de la société évoluent. Intégrer la finitude passe toujours par une phase d'acceptation : quand je change de patron, de collègue, ou que je me lance dans un nouveau projet, je ne dois pas vouloir reproduire ni rejouer. C'est fini, cela fait partie de moi, c'était une étape de vie nécessaire mais qui a eu un début et une fin. Tout comme je ne peux rejouer dans mon équipe les relations vécues avec ma patrie ou mes parents.

Comme antidote, on va tout d'abord introduire du rythme dans le changement car il est impossible de vouloir faire changer tout le monde de la même manière en même temps. On doit aussi pouvoir abandonner ce qu'on considèrerait comme les bonnes vieilles pratiques qu'on croyait uniques dans nos équipes ou nos organisations. Et donc, de nouveau, cette pression de finitude peut jouer sur moi seul, sur la relation à l'autre, ou dans la relation au système. Pour l'intégrer, nous utilisons les étapes du deuil. Ce travail passe par une phase d'acceptation, puis de bou-

clage et d'ouverture au nouveau, au champ des possibles, à la page blanche. Via différentes approches car comme on part de la réalité de chaque individu, il n'y pas d'approche toute faite, tout dépend de ce qui émerge en cours de route et il y a des étapes à suivre.

## LA RESPONSABILISATION

Nous sommes tous des êtres pleinement responsables, mais nous n'en prenons pas assez conscience, attendant souvent pour avancer que l'environnement bouge ou que les autres changent. Nous nous posons rarement la question de savoir ce que nous avons nous-même mis en place pour obtenir ce que nous avons obtenu dans notre vie professionnelle ou pour ne pas l'obtenir. Nous attribuons souvent tout problème ou toute erreur à ceux qui nous entourent et nous nous engluons. Dans des conflits notamment, beaucoup préfèrent se considérer comme incompris, requérant que les autres bougent à leur place. Or, une relation cela se co-construit. Il y a trois dimensions dans une relation : les deux personnes concernées et le flux qu'on y met : qu'investit-on comme responsabilité, comme part de soi ? Que veut-on prouver à l'autre ? Que ne dit-on pas de soi ?

L'antidote à la pression de la responsabilisation c'est de s'ouvrir à la puissance du choix. Prendre ses responsabilités, c'est prendre conscience de toutes les alternatives possibles. Dans la vie, nous avons tous constamment la possibilité de choisir et de rechoisir, sans tomber pour autant dans un processus de fuite. Se responsabiliser, c'est aussi cultiver la présence à ce qui est : si je suis plongée dans le passé ou dans le futur, je ne suis pas en prise avec ce qui est, donc je vais rater plein d'opportunités parce que je vais vouloir soit rejouer quelque chose, soit me projeter dans un futur inconnu qui peut-être n'advient pas.

## LE SENS

Aujourd'hui la grande erreur que font beaucoup de personnes qui travaillent c'est d'attendre que ce soit l'organisation qui donne du sens à leur vie à leur place. Mission bien sûr impossible car le sens, c'est en nous que nous pouvons le trouver et non à l'extérieur de >>>



“ Nous devons développer le bien-être pour que chacun soit épanoui ”

**PIERRE-YVES BOLUS,**  
CEO DEVIMO

“ Je ne suis pas du tout dans le leadership paternaliste, mais plutôt dans le participatif. Le grand classique dans les entreprises, c'est la politique du « tout va bien ». Mais derrière cette façade, la réalité n'est pas nécessairement la même : on n'exprime pas ses émotions, on accumule les griefs à l'encontre des autres, générant de l'agressivité, du burn out, des départs... Pour avancer dans l'action, l'émotion doit pouvoir être expérimentée, exprimée et entendue car les craintes et les joies sont en réalité rassurantes pour tout le monde, elles sont utiles dans la relation au travail. Elles sont les éléments d'une relation interpersonnelle au sein d'un groupe, une aide dans le management et la relation à l'autre. Laisser la soupape s'ouvrir intelligemment et régulièrement, c'est se donner l'opportunité de prévenir des problèmes qui surviennent par accumulation de griefs. C'est donner tout son sens et son importance à la qualité de la relation professionnelle, redescendre de l'abstrait des projections, des croyances, vers la profondeur des faits et du concret. Nous sommes passés d'une gestion traditionnelle pyramidale vers une organisation de l'échange permanent. Cette culture qui se change en interne génère des peurs, d'où l'importance de parler vrai. Notre matière première, c'est le service mais notre ressource, c'est l'humain. Nous devons investir dans cette ressource principale, développer le bien-être pour que chacun soit épanoui, ne collectionne pas les frustrations. Tout n'est pas résolu, mais c'est une première pierre à l'édifice. ” Propos recueillis par N.B.

>>> nous-même. Comme dans toute dynamique d'apprentissage, le déclic, il n'y a personne d'autre que nous qui le trouvons. Les organisations et les entreprises doivent définir et garder leur cap, mais pour être motivés à tenir ce cap, il faut que ceux qui travaillent puissent s'inscrire dans un projet qui fasse sens pour eux. La quête de sens, c'est aussi ce qui est juste au moment où cela advient. Si je vis dans une course contre la montre pour mener à bien un projet qui ne peut pas s'inscrire dans mon contexte de vie, je vais générer des frustrations. Cela ne va pas faire sens pour moi de la même manière dans une étape de vie où je démarre une activité professionnelle que dans celle où je la termine.

Le travail de coaching consiste à analyser avec les personnes concernées la manière dont elles définissent leur objectif et leur projet. Tenter de donner du sens dans les trois sphères de la relation à soi, à l'autre et au système car on peut être aligné au système mais être en chaos avec soi-même parce que cela ne fait pas sens pour soi. C'est un travail de réalignement qui définit le macro-projet en micro-projet. La présence à soi et à ses choix induit en outre la synchronicité des bonnes rencontres. Si je fais les bons choix, les choses vont se mettre en place naturellement, il y a un flux qui opère.

Il faut donc redéfinir ses objectifs, se réaligner et aller à l'essentiel : qu'est-ce qui me fait dire que j'ai donné un sens à ma vie ?

## L'IMPERFECTION

C'est une pression surtout subie par les femmes que celle de vouloir être une mère, une épouse, une collaboratrice, une carriériste et une ambitieuse parfaites. Et qui touchera sans doute moins les jeunes générations qui considèrent spontanément que nous sommes toutes et tous imparfaits. Il y a une tranche d'âge plus concernée par cette exigence d'une vie parfaite sur tous les plans.

Le coach va là travailler sur les permissions, sur les croyances qui limitent, les 'je dois' ou les 'il faut'. Et souligner que la perfection est mortifère, car être

parfait cela signifie-t-il être achevé ? On travaille aussi sur la compréhension des erreurs commises ou des échecs vécus. Qu'est-ce qui est parfaitement imparfait de moi et qui fera que l'autre pourra être complémentaire et non en compétition ? Les 5 pressions sont étroitement liées. Un travail sur l'image de soi permet aussi d'analyser la manière dont on se perçoit et de mettre en exergue que si on ne définit que par le regard de l'autre, on tombe aisément dans le piège de la perfection. On renforce l'estime de soi tout en apprenant à rire de soi notamment par la dynamique du Kasala, tradition africaine de l'autolouange, pour pouvoir nous louer nous-mêmes dans toutes nos dimensions.

L'imperfection, c'est se connecter à de la vulnérabilité : apprendre que montrer ses forces est une faiblesse et que montrer ses faiblesses peut être une force. Cette vulnérabilité est indispensable dans la gestion de nous-même, dans l'acceptation de toute notre dimension émotionnelle. Dans les organisations, survit encore la croyance extrêmement forte et limitante qu'il n'y a pas de raison qu'on y dépose des émotions. Les gens ne sont pas là pour geindre, rire ou se plaindre. Mais alors où dépose-t-on nos émotions ? Si on ne peut les y déposer, on en a vite plein le dos. Je n'ai jamais vu autant de maux de dos. Et cela devient difficile de tenir le cou(p). Il faut faire de sa vulnérabilité une réelle alliée, oser l'exprimer, oser pleurer et être joyeux. À contrario de ce climat ambiant qui prône une joie superficielle à coups de 'souriez, vous êtes filmés' alors qu'être en état de joie c'est bien plus profond, c'est, au-delà du sourire contagieux, nécessaire par ailleurs, aller chercher ces parts de vulnérabilité en nous, les accepter car c'est de cela que vit notre intuition.

Nous vivons tous des moments de solitude et de finitude, nous sommes imparfaits, nous voulons assumer nos responsabilités et donner du sens à notre vie, ces pressions que nous éprouvons à un moment ou l'autre notre vie, nous pouvons les accueillir plutôt que d'en faire des ennemies, les faire vivre en nous, c'est un cheminement long mais passionnant. »

## EN SAVOIR PLUS



## THE 'HUMAN LAB'

Ce dossier a été conçu avec la participation de Human Lab, un projet centré autour de l'association du bonheur et de la performance dans le monde du travail et soutenu par trois sociétés : BAO Groupe-Entreprises, Listen et Wide.

Le premier capital d'une entreprise, d'un service au public, sont en effet les femmes et les hommes qui y travaillent. C'est de leur créativité, de leur feu intérieur, de l'élan vital qui les porte, de leur envie de partager et de transmettre leurs compétences et leurs savoirs que naîtra une dynamique pérenne.

Human Lab est un observatoire centré autour de l'humain qui partage ses expertises, afin de proposer des outils de diagnostic et de monitoring, des stratégies qui font émerger une dynamique collaborative et surtout des interventions concrètes et mesurables au sein des équipes.

Fort des constats établis par les études menées, notamment par l'université de Harvard, Human Lab se positionne sur ce qui apparaît comme un nouveau paradigme, un concept à la fois simple et puissant : le bonheur et la performance ne sont pas des forces contraires. Le bonheur des travailleurs est le ferment de la créativité, de l'innovation et donc de résultats et de richesse à partager. Toutes les interventions de cet observatoire s'appuient concrètement sur le principe de l'hédo-performance.

La performance implique aussi la mesure. Or, souvent, les entreprises hésitent à investir réellement dans l'humain car il est difficile de mesurer l'impact de ces actions. Et pourtant même l'immatériel se mesure. On peut évaluer le poids des tendances sociétales, un baromètre permet de fixer les priorités, de lister les indicateurs précis qui permettront de mesurer les résultats de la méthodologie et l'avancement de la dynamique en fonction des objectifs fixés.



**BAO GROUPE**  
**Pierre Lucas et**  
**Anne-France**  
**Wéry-**



Entreprises accompagne les entreprises et organisations dans la mise en place d'une 'culture coach' essentielle dans un monde en mutation où les salariés privilégient de plus en plus leur propre développement.



**LISTEN.**  
**Philippe**  
**Geerts**  
Institut

d'études quantitatives et de business intelligence, spécialisé dans les études de marché et des études Ressources Humaines, dans les programmes d'écoute des collaborateurs et des clients. Alliant le diagnostic qualitatif initial et des solutions de monitoring personnalisées.



**WIDE.**  
**Martine**  
**Clerckx**  
Institut

Stratégique Sociétal, centré autour de l'identification, de la l'évolution et de la mesure des tendances sociétales, le conseil en stratégie des entreprises, les sessions participatives autour de l'émergence de la vision, de la mission et des valeurs du client, du citoyen et du contributeur.

