



Thierry Chavel

# La pleine conscience

pour travailler  
en se faisant du bien

EYROLLES



# Initiation pratique au bonheur professionnel

Le travail occupe le plus clair de notre temps. Source d'accomplissement et objet de nos ambitions, il est souvent dans le même temps propice aux frustrations, à la perte de sens et à l'épuisement.

Cette dialectique amère n'est pourtant pas une fatalité. Depuis quelques années, un faisceau de disciplines mêlant traditions anciennes et méthodes nouvelles converge autour d'une idée forte : là où l'être précède le faire et l'avoir, la clé de l'épanouissement se trouve en chacun de nous, dans notre perpension foncière à faire corps avec ce qui advient.

Pour la première fois en France, Thierry Chavel adapte la Pleine Conscience au monde du travail. Sous forme ludique et pratique, il propose une initiation profonde en 22 chapitres : 22 étapes ponctuées d'exercices pour s'entraîner à travailler en pleine conscience de soi, des autres et de l'entre-deux ; 22 étapes pour explorer la vocation qui nous anime toujours derrière la motivation qui nous manque parfois ; 22 étapes pour concilier sagesse personnelle et performance professionnelle.

Professeur associé à l'Université Panthéon-Assas (Paris 2), Thierry Chavel est co-responsable du master 2 de coaching au CFFOP (Paris 2) et enseignant à HEC. Associé au sein du cabinet Alter & Coach, il est notamment l'auteur de *Coaching de Soi* (Éditions d'Organisation, 2010).



**La pleine conscience**  
pour travailler  
en se faisant du bien

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Du même auteur chez le même éditeur :

*Coaching de soi, manuel de sagesse professionnelle*, 2010

*Le grand livre du coaching* (collectif), 2008

*Le coaching de dirigeant*, 2007

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012  
ISBN : 978-2-212-55472-4

Thierry Chavel

**La pleine  
conscience**  
pour travailler  
en se faisant du bien

EYROLLES

A horizontal line with a small grey circle in the center, positioned below the publisher's name.



# SOMMAIRE

Vive la pleine conscience professionnelle ! . . . . .	7
1. Être présent à soi avant de plonger dans son travail .	13
2. Cultiver la joie profonde pour se motiver . . . . .	21
3. Choisir la solution de simplicité . . . . .	31
4. Apprivoiser la satiété . . . . .	41
5. Entendre sa vocation . . . . .	51
6. Décider en exerçant son discernement . . . . .	61
7. Faire de son corps un allié face au stress . . . . .	71
8. Affronter les conflits en suspension de jugement. . .	85
9. Vie privée, vie professionnelle : épouser ses ombres .	97
10. Rompre les cycles répétitifs de carrière . . . . .	107
11. Guérir de l'urgence avec le moment présent. . . . .	117
12. Renoncer à la comparaison dans son équipe . . . . .	127
13. Mourir pour renaître professionnellement . . . . .	137
14. Faire connaissance avec autrui en chaque occasion	149
15. Voir la beauté au cœur des crises . . . . .	159
16. Oser perdre ses illusions . . . . .	169

17. Être à l'écoute des signaux faibles . . . . .	181
18. Travailler au bien commun . . . . .	191
19. Avoir des moments de vérité dans son travail . . . . .	201
20. Persévérer sur sa voie . . . . .	211
21. Exercer son leadership : l'art du laisser-être . . . . .	221
22. Faire un avec tout ce qui advient . . . . .	231
 Laudes . . . . .	 243
Bibliographie . . . . .	245
Index des notions . . . . .	251
Index des noms . . . . .	253
Table des matières . . . . .	255



# VIVE LA PLEINE CONSCIENCE PROFESSIONNELLE !

*« C'est le travail qui t'enseignera  
comment travailler. »*

Proverbe estonien

À quoi bon un livre voué à nous rendre heureux professionnellement ? À première vue, dans nos vies, le travail n'est pas en odeur de sainteté. Dans une société de chômage de masse, le constat est aussi amer que paradoxal : l'activité professionnelle, tant convoitée par ceux qui n'en ont pas, est désormais vue comme la cause de tous les maux de ceux qui en ont. Démotivant, dépourvu de sens, dangereux physiquement, éprouvant psychologiquement, voire aliénant mentalement... Le travail semble nous faire vivre une servitude volontaire à tous les échelons et tous secteurs confondus. Le <sup>xix</sup><sup>e</sup> siècle croyait que la science et la technique apporteraient le progrès social, et que l'éducation intellectuelle nous libérerait de la pénibilité du travail manuel. Le <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle a été celui de la productivité tous azimuts, des usines et des kolkhozes jusqu'aux camps nazis et aux goulags ; le <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle s'ouvre sur une crise de la représentation, un désenchantement du modèle du plein emploi

et de l'hyper-consommation. Le travail salarié, qui s'est tant généralisé au siècle précédent, ne fait plus rêver à l'ère postindustrielle. On découvre que le suicide et la dépression sont le lot de la vie de bureau, que la promotion hiérarchique n'abolit pas le déplaisir, et que le confort matériel n'apporte pas un surcroît de sens dans nos vies, bien au contraire. Quand j'étais jeune chef de projet, l'ennui et la routine m'ont fait éprouver amèrement l'absurde du monde du travail : de plus en plus de process, d'intelligence artificielle et de systèmes-experts signifient de moins en moins de place pour la motivation humaine,

par essence imprévisible, mystérieuse et fragile.

« La carrière professionnelle est un jeu de pistes porteur d'un message : le travail est un long chemin initiatique vers notre vocation profonde. »

Pourtant, l'équation « plus de performance = moins de sens » n'est pas une fatalité. Travailler dans la confiance, prendre des décisions sous stress, maîtriser son temps et gérer ses priorités de vie, manager les conflits de façon écologique, piloter une stratégie de carrière par temps de

crise... Face à ces enjeux, les recettes de la presse à succès et les patches d'affirmation de soi sont des placebos qui ne font qu'accroître la lutte de chacun pour soi, plongeant tant de leaders dans le désarroi. Je rencontre des femmes et des hommes d'entreprise pour qui le monde extérieur, avec ses contrariétés, ses espoirs et ses aléas, est une occasion perpétuelle d'explorer leur monde intérieur ; de tous horizons, ils regardent leur travail comme une fractale qui contient la totalité des facettes de leur vie, passée, présente et à venir. Ils témoignent qu'en prenant pleinement soin d'eux-mêmes, ils résolvent aussi les problèmes de fatigue, de démotivation et de découragement dans le travail. Pour eux, la carrière professionnelle est un jeu de pistes semé d'embûches mais porteur d'un message positif :

le travail est un long chemin initiatique où tout fait signe et tout fait sens pour rencontrer sa vocation profonde dans la vie.

Depuis quelques années, un faisceau d'ouvrages et de séminaires convergent autour d'une idée simple, au-delà de toute querelle idéologique : la clé du bonheur réside en chacun de nous, dans un espace intérieur où l'être précède le faire et l'avoir. Regroupées dans le courant de la « pleine conscience », ces pratiques de travail « sur soi » ont leur place dans le monde des affaires auquel nous consacrons tellement de notre temps avec si peu de satisfaction.

Le terme de la pleine conscience recouvre plusieurs disciplines mêlant des traditions anciennes et des méthodes nouvelles, qui n'ont pourtant jamais fait l'objet d'une application au monde du travail.<sup>1</sup>

D'un côté, les neurosciences rejoignent la pensée positive : notre cerveau a des facultés inexplorées pour cultiver des états de bonheur : la pensée créatrice, le pouvoir de l'intention, la synchronisation des hémisphères du cerveau ou encore le rêve éveillé nous montrent comment utiliser notre hémisphère droit pour changer notre expérience de la réalité. Nous prenons conscience que notre volonté est limitée, mais nos pouvoirs de connaissance sont illimités. Au-delà du vouloir agir, il y a l'être, cœur de la vocation professionnelle. Tout le courant de la loi de l'attraction, popularisé notamment par *Le Secret* de Rhonda Byrne, est une invitation à découvrir à quel point nos représentations gouvernent notre réalité ; appliquée au champ professionnel, cette découverte montre que la transformation du monde du travail commence dans nos têtes, en utilisant l'intuition, la fluidité et la présence à ce qui est ici-maintenant.

D'un autre côté, les nouvelles psychologies rencontrent des traditions de sagesse et de philosophies anciennes. En sortant de la boîte noire de nos projections, il nous est possible de

---

1. Une bibliographie complète figure à la fin de l'ouvrage.

nous dissocier de l'illusion de l'ego pour toucher une vérité plus essentielle sur soi. Dans ces voyages immobiles que les cercles gnostiques, les poètes romantiques, puis les surréalistes ont investigués, il s'agit d'explorer des états de conscience élargie, où l'on éprouve la « non-séparation » entre l'esprit et la matière, entre moi et autrui, ou encore entre toutes les dualités que fabrique notre mental. Nul besoin d'être malade pour revisiter nos souffrances physiques et psychiques comme autant de portes d'accès à un état de plénitude et de vacuité dans l'Être. Ce que le DSM-IV qualifie d'état dépressif est parfois un éveil de conscience, que l'on peut accompagner en élargissant notre référentiel psychologique à d'autres champs, notamment énergétiques. Ils nous enseignent comment vivre chaque moment à un taux vibratoire plus intense, en pleine conscience de ce qui s'y passe.

Enfin, les techniques orientales de méditation et de recueillement se rapprochent des pratiques californiennes de guérison comportementale : le corps est une clé d'accès à des espaces où l'être peut s'épanouir dans des états plus profonds de conscience de soi, du monde et de l'entre-deux. Nous disposons aujourd'hui de méthodes éprouvées pour voyager dans notre monde intérieur, parmi lesquelles la technique des mouvements oculaires, la synchronisation des hémisphères cérébraux de Robert Monroe, les explorations régressives héritées notamment de Stanislas Grof, de Leonard Orr et plus récemment de Luc Nicon. Fondées souvent sur la maîtrise de techniques de respiration et de présence à soi, ces techniques sont aujourd'hui à rapprocher de pratiques de relaxation et de visualisation créatrice qui ne dissocient pas le corps et l'âme. La méditation fait son entrée dans nos vies actives, pourquoi s'en priver ?

D'Eckhart Tolle à David Servan-Schreiber, de Thich Nhat Hanh à Christophe André, d'Esther Hicks à Jon Kabat Zinn, ces vingt dernières années ont vu apparaître des auteurs pionniers de la pleine conscience, auxquels je veux rendre

hommage pour avoir rassemblé et fait connaître avec talent des courants puissants et relativement épars qui participent d'un nouveau paradigme de leadership holistique. L'ambition de ce livre est de lever le voile sur ces disciplines de l'âme qui nous font du bien et qui sont méconnues en entreprise. Il propose un chemin d'initiation à la pleine conscience professionnelle en 22 chapitres. 22 étapes pour s'entraîner à travailler en pleine conscience de soi, des autres et de l'entre-deux. 22 étapes pour explorer la vocation qui nous anime toujours derrière la motivation qui nous manque parfois. 22 étapes pour concilier sagesse personnelle et performance professionnelle. Chaque chapitre peut se lire indépendamment. Conçu comme un dialogue, il comporte deux volets :

- le premier, intitulé « vécu », est écrit à la première personne du singulier. Il propose témoignages et exemples ;
- le second, intitulé « zoom », est écrit à la deuxième personne du singulier. Il invite à l'introspection et l'expérimentation.

Le tutoiement est un hommage aux *Nourritures terrestres* d'André Gide, écrites en 1896, manuel de pleine conscience avant l'heure. « Et quand tu m'auras lu, jette ce livre – et sors. Je voudrais qu'il t'eût donné le désir de sortir – sortir de n'importe où, de ta ville, de ta famille, de ta chambre, de ta pensée. N'emporte pas mon livre avec toi. [...] Que mon livre t'enseigne à t'intéresser plus à toi qu'à lui-même, – puis à tout le reste plus qu'à toi.<sup>2</sup> »

---

2. André GIDE (1897), *Les Nourritures terrestres*, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, p. 158.



# 1 ÊTRE PRÉSENT À SOI AVANT DE PLONGER DANS SON TRAVAIL

*« Rien n'aura jamais eu lieu que le lieu. »*

Stéphane Mallarmé

## VÉCU

On peut fonctionner, même très efficacement, sans jamais être vraiment présent à ce que l'on fait. Travailler comme un automate est un moyen de mettre entre parenthèses son ennui. C'est même la méthode empruntée par tous les bourreaux, des SS aux Khmers rouges, pour ignorer leurs états d'âme pendant leur « travail ». Pour autant, cela ne résout rien, personne ne pouvant taire sa conscience durablement. Être présent à soi suppose d'éteindre le processeur qui tourne en tâche de fond dans sa tête.

Jusqu'aux cinq ans environ de mon fils aîné, je rentrais tous les soirs pour m'occuper de lui. J'étais physiquement au rendez-vous, mais mon esprit était ailleurs, dans les préoccupations de

ma journée de travail, et mon fils le sentait : son repas virait à une interminable guerre de tranchées, et cette habitude censée être plaisante devint une corvée. Je n'étais pleinement présent ni à lui, ni à moi, ni à notre moment ensemble. En ayant des sas de décontamination entre les univers de ma vie, je tâche désormais d'être présent pleinement à l'instant présent.

Pourquoi est-ce devenu si difficile d'être en conscience aujourd'hui ? Parce que le travail nous éloigne du présent : il nous met dans des boucles de flux continu, d'obéissance à un processus et de projection dans un planning à tenir. Et les nouvelles technologies favorisent l'illusion d'ubiquité en nous permettant de faire plusieurs choses en même temps : lire, écrire, parler, écouter... tous nos capteurs sont sollicités sans pour autant que l'on soit présent, ici, maintenant. En

« Pourquoi est-ce devenu si difficile d'être en conscience aujourd'hui ? Parce que le travail nous éloigne du présent. »

fait, on agit le plus souvent en oubliant d'honorer la présence à soi. « Tout le monde est occupé », comme dit le titre d'un roman de Christian Bobin, mais notre disponibilité en est d'autant plus grignotée. Le premier acte de liberté que l'on peut poser dans son travail se

résume à cela : être présent à soi. J'ai commencé l'escrime il y a quelques années, vieux rêve de jeunesse exhumé, en disant « pourquoi pas ? ». Dans une phrase d'armes, l'essentiel se passe avant l'assaut, dans la concentration de tout son corps sur le geste épuré qui fera que l'on touche avant d'être touché. Chaque fois que je touche mon adversaire de façon « valable », c'est parce que j'ai visualisé mentalement mon corps avant de plonger dans un assaut. Ce n'est pas un conditionnement tendu vers la cible, mais plutôt une présence à moi-même, tranquille et vigilante.



## ZOOM

La lecture de ce livre débute et, symboliquement, c'est un peu comme le commencement d'une journée de travail, d'un nouveau job, d'une vie professionnelle : tu vas au-devant de l'inconnu, avec des appréhensions et des espoirs. Fatalement, cela te replonge dans le trac, on n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression, n'est-ce pas ? Et dans chaque cas, la première fois contient en puissance toutes les fois suivantes. Cher lecteur, selon que je t'imagine dans un lieu public environné de bruits et de regards, ou bien dans un espace intime et protégé, ma perception de cette première rencontre est différente. Avant d'aller plus loin, une question : es-tu pleinement là ? Es-tu présent avec ta tête pensante, ou avec tout ton corps et tout ton être ?

## Acte premier, respirer en conscience de l'instant présent

Prends un moment pour te demander quelle partie de toi est mobilisée dans cette tâche de lecture. Pour ce faire, tu peux t'asseoir confortablement, les deux pieds posés sur le sol, dans une posture digne, ni trop ferme ni trop avachie. Les yeux mi-clos, les mains posées délicatement sur les genoux, paumes ouvertes vers le ciel, tu peux concentrer à présent ton attention sur le souffle de ta respiration, soit sur l'air qui entre et sort de tes narines, soit sur la poitrine qui se soulève et se baisse, soit encore sur le mouvement du ventre si tu as une respiration abdominale. Sans autre objectif que d'observer calmement ce mouvement perpétuel d'*inspir* et d'*expir*, tu mets toute ton attention dans ce va-et-vient physique de la colonne d'air qui te parcourt. À cet endroit, en cet instant, il n'y a rien d'autre que la présence de ton souffle. Ici, maintenant, tu passes quelques instants en compagnie de toi-même. Si tu entends les

bruits extérieurs alentour, ou si tu perçois une idée qui vient te distraire, accueille tranquillement ces perturbations et ramène doucement ton attention sur ta respiration.

Si tu as une chose à faire, à dire ou à te rappeler, ce moment de pleine conscience est un préalable indispensable pour écouter ton monde intérieur, faire un *check-in* pour te centrer sur le moment présent et rapatrier tout ce qui peut t'en éloigner. Avec un peu d'entraînement, au bout de deux minutes, que constates-tu ? Que ton être grouille de bruits et de mouvements centrifuges ; tu es parcouru par des milliers de pensées désordonnées. Ce sont autant de préoccupations, *business* en anglais, qui te privent d'une acuité plus large du moment présent. Tu vois se diluer, par le simple exercice de la respiration consciente, les pensées et émotions qui te parasitent, qu'elles proviennent du passé – « je me suis promis de... », « je rumine encore ce qu'il m'a dit hier... », « j'ai vécu quelque chose de formidable tout à l'heure... », ou qu'elles anticipent l'avenir. Au moment présent, le passé et l'avenir n'ont aucune existence réelle, ni avec eux les loyautés aux tracasseries et aux appréhensions que le temps véhicule. Cet exercice recèle un secret : dans la conscience de ce moment présent, tu contactes en fait l'éternité puisque le temps s'abolit. Dans cet espace qu'il t'appartient de visiter, ta réunion importante n'a pas commencé, le dossier brûlant n'est pas encore entre tes mains, le collègue difficile n'a aucune prise sur toi. Au seuil de chaque journée, profite de cette bulle de présence que tu peux t'offrir pour rapatrier tout ton être. Installé dans cette conscience accrue, la qualité de ta présence à ton travail en sera modifiée, plus distanciée et plus vibrante à la fois.

## Entre à présent dans le vif du sujet

Une fois ce check-in réalisé, comment passer à l'action ? Ouvre les yeux et regarde autour de toi comme si c'était la première

fois que tu voyais cet environnement familial. Entraîne-toi à remarquer de petits détails nouveaux à chaque occasion, comme des perles de pleine conscience : seul ton regard a le pouvoir de réenchanter ton cadre de vie. Il ne s'agit pas de juger ce que tu vois, juste de le regarder pleinement. Prenant lentement conscience des éléments qui t'entourent, tu peux maintenant évaluer ton taux de présence à la réalité qui t'entoure : es-tu là à 20 % ? À 80 % ? Quel est ton secret pour être présent à 100 % ?

D'une part, tu as ouvert tes canaux de perception. Sur ton lieu de travail, il ne s'agit pas seulement de « produire et reproduire encore », mais aussi de voir, d'entendre, de sentir, de toucher et de goûter la saveur de l'instant. En écoutant ton bruit intérieur, tu fais naturellement et involontairement silence en toi, cela fait de la place pour augmenter ta qualité de présence. D'ailleurs, tes collègues ont remarqué ce léger changement dans ton regard, ton sourire ou ta voix quand tu es vraiment présent, n'est-ce pas ?

D'autre part, tu t'es ajusté à la réalité comme une pièce au puzzle général, au lieu de tenter de la contraindre en la tordant au gré du désir, comme on le fait si spontanément. Nos neurones-miroirs sont prévus pour nous permettre de nous caler sur la fréquence de l'autre ; en étant présent, tu appliques ce *fine tuning* à toute la réalité qui t'entoure : ta voix est différente quand tu t'adresses en pleine conscience à une assistante ou à un directeur, ton sourire est contagieux et ta gêne aussi. En étant plus en phase avec le contexte dans lequel tu agis, tu contribues aussi à l'harmonie ambiante, indépendamment du conflit qui t'attend ou du message que tu entends faire passer dans ton travail.

Enfin, tu prends soin de toi dans toutes les parties de ton être. Si tu te jettes à corps perdu dans une activité, tu te confonds avec ton mental. Or, il n'occupe qu'une partie de ton cerveau, qui n'est qu'une partie de ton corps physique, qui n'est qu'une

des formes de tes corps subtils qui font ton être au monde, qui n'est, à son tour, qu'une partie de ton être vivant. Tu distingues mieux tes propres poupées russes et risques moins de les mélanger avec celles d'autrui, aussi nombreuses et imbriquées que les tiennes. Le vif du sujet, c'est toi, bien vivant quand tu vas au-devant des tâches à accomplir, qui sont quant à elles un objet plus ou moins vivant et vital. Bravo ! Tu commences déjà à séparer ta conscience présente du « sans forme » de ton occupation mentale, qui est une « forme pensée » : elle n'est ni vraie ni fausse, mais une marionnette dont tu tires toi-même les ficelles.

## Sésame, ouvre-toi ! Quelle est ton intention ?

Maintenant que tu es présent, ta journée de travail peut pleinement commencer. Prêt ? Pas tout à fait. Il nous reste une énigme à résoudre : à quoi verras-tu que ton travail a été satisfaisant ? Au-delà de l'état interne que procure la respiration consciente, y a-t-il un critère externe pour traduire cet alignement interne corps et âme ?

Voici la question magique à te poser juste avant de plonger dans l'activité professionnelle : « Quelle est mon intention ? » Elle seule donne un sens à ton action. D'abord un sens éthique, puisqu'elle contient l'idée même d'agir en conscience. Un sens géométrique aussi, car elle vectorise le temps en articulant les actes à une volonté, une promesse ou un espoir contenus dans cette intention. Un sens prosaïque enfin, en rassemblant tes esprits autour d'une seule intention – si tu poursuis plusieurs objectifs, *a fortiori* contradictoires, comment ne pas être déçu ou fatalement incertain sur l'issue ?

Cela implique que tu renonces à comprendre le mouvement perpétuel dans lequel tu baignes en respirant ainsi avant d'agir. Être présent à ton travail ne nécessite pas d'interpréter, encore

moins de prévoir. Vois-tu que ton centre de gravité se déplace de la tête dans le cœur quand tu pratiques ce rendez-vous avec le moment présent avant de plonger dans ton travail ? Au-delà d'un exercice de bien-être, séparé du flux quotidien de stress et de contrariétés, la pleine conscience réorganise tout ton engagement dans l'action, tout prend sens pour peu que tu t'y attardes.

Je t'invite ici à un double mouvement, cher lecteur. D'un côté, densifier ta présence au moment présent, dans une attention juste et entière à tout ce qui se passe en toi et à l'extérieur de toi. De l'autre côté, te détacher peu à peu du contenu et de l'impact sur autrui, qui dépend surtout de lui en définitive. Pour réussir ce double mouvement, veux-tu que nous explorions au chapitre suivant comment te motiver en confiance ?



### **Mener la moindre action en conscience**

*La prochaine fois que tu as une tâche aussi triviale à effectuer que des photocopies, décompose dans ta tête les gestes et regarde-toi agir tranquillement : il n'est pas nécessaire de le faire lentement, tu peux identifier le rythme de ta conscience quand tu la mobilises. Si un collègue passe ou qu'un aléa surgit, tu les accueilles simplement, en t'efforçant de rester attentif et détaché, seulement occupé à faire des photocopies en conscience.*

*Quelles sont les pensées, émotions ou sensations qui ont traversé ton esprit ?*

.....

.....

.....

*En quoi ce moment d'action en pleine conscience était-il différent de l'habitude ?*

.....

.....

.....

*Quel est l'enseignement de cet exercice pour le reste de ta vie au bureau ?*

.....

.....

.....



**Un sésame vital : quelle est mon intention à l'instant présent ?**

**Écouter mon bruit intérieur avant d'agir me rend plus performant**

**Il n'y a pas de tâche ingrate : le sens de mon action dépend de la conscience que j'y mets**

# CULTIVER LA JOIE PROFONDE POUR SE MOTIVER

*« Tout le monde croit que le fruit est l'essentiel de l'arbre quand,  
en réalité, c'est la graine. »*

Frédéric Nietzsche

## VÉCU

La joie dans le travail sonne comme un oxymore. La répétition de tâches dénuées de sens, la lassitude des incessantes querelles entre collègues et le sentiment d'inachèvement face à la masse de dossiers à traiter sont venus à bout de notre enthousiasme professionnel. Quand je vais à la Défense, le quartier d'affaires qui concentre les cols blancs de la capitale, le matin je regarde les passants qui arrivent à leur travail et le soir le visage de ceux qui en repartent : un même ennui profond, une même absence, j'ai la sensation de contempler une cohorte d'automates. Rares sont les lueurs témoignant d'une joie inattendue. Est-ce une fatalité ?

« Un jour, au début de ma carrière, j'ai connu le néant professionnel », ainsi me parlait un ami économiste de ses débuts professionnels dans le conseil. Devenu cicérone, entre enseignant chercheur et directeur spirituel, il a vécu cette expérience première comme une révélation, la nécessité d'une quête plus essentielle de sens. Son cas n'est pas rare, mais sa lucidité l'est ; en général, un tel sentiment de vide existentiel dans le travail nous fait si peur que nous faisons tout pour l'occulter ou le recouvrir.

Osciller dans son travail entre ennui et divertissement, éternelle dualité pascalienne. Quand je travaillais dans l'industrie électrique, loin de ma compagne et de mes amis, dans une usine perdue au fond d'une triste vallée suisse, j'ai éprouvé cette détresse incroyable de la vie de bureau, monotone et lourde. Je luttais contre ce vide en égrenant les heures de la journée, en m'accrochant à des repères plaisants et dérisoires comme les repas et le trajet en voiture avec de la musique à tue-tête ; l'arrivée du week-end me mettait dans une bulle d'exaltation, mais le dimanche soir, je retrouvais mes semelles de plomb. Michel Vaujour raconte qu'il s'était emmuré dans une violence intérieure pour tenir face à la souffrance de l'enfermement en QHS jusqu'à ce qu'il s'effondre, une balle dans la tête lors d'un hold-up raté, dans une rage de vivre qu'il n'avait jusqu'alors jamais éprouvée. Eckhart Tolle a quant à lui connu cet éveil à 29 ans, passant des heures entières sur un banc dans une félicité indéfinissable successivement à un long état dépressif. Faut-il descendre si profondément pour trouver de quoi se motiver ?

La motivation est un mécanisme fragile et méconnu en entreprise, usé par trop de séminaires d'*incentives*. Quelques principes issus de la psychologie humaniste et des travaux de Frederick Herzberg sont utiles à garder en mémoire.

*Primo*, on ne peut motiver que soi-même. Aucune incitation externe n'a le pouvoir de nous motiver, tout juste stimule-



t-elle ou non une disposition individuelle à se motiver. Pour un manager, la motivation est une boîte noire propre à chaque collaborateur, qui ne se décrète pas et renvoie à des *drivers* personnels pas toujours conscients.

*Secundo*, pour connaître ses propres moteurs professionnels, mieux vaut interroger ses émotions. Les bilans professionnels et les outils rationnels de psychométrie ne nous renseignent guère sur nos besoins inconscients, car ils subissent le filtre de nos croyances. En revanche, les émotions telles que la tristesse, l'ennui ou le sentiment du néant nous ouvrent la porte des besoins insatisfaits dans notre existence. Nous savons depuis Abraham Maslow et Marshall Rosenberg que reconnaître, exprimer et assouvir nos besoins dépend intégralement de nous. Seuls les enfants projettent sur autrui la prise en charge de leurs besoins. Quand je me raconte que ma satisfaction professionnelle dépend d'un client difficile, d'un patron pervers ou d'un collègue récalcitrant, je renonce à me prendre en charge.

« Quand je me raconte que ma satisfaction professionnelle dépend d'un client difficile, d'un patron pervers ou d'un collègue récalcitrant, je renonce à me prendre en charge. »

Ai-je seulement conscience de mon besoin dans le travail ?  
L'ai-je fait savoir autour de moi ? Quelles décisions dois-je prendre pour cesser l'autosabotage ?

*Tertio*, l'insatisfaction et la motivation se déploient sur deux axes distincts, ce n'est pas en agissant sur les facteurs d'hygiène comme les conditions de travail ou l'argent que l'on gagne que l'on augmente les facteurs intrinsèques de motivation tels que le contenu du travail lui-même ou le sentiment de se réaliser à travers lui. La motivation procède de l'intérieur vers l'exté-

rieur, c'est un mouvement du cœur et non une construction du mental.

Longtemps, je ne me suis pas levé de bonne humeur. Il m'a fallu du temps pour accepter que l'état de tristesse que je connaissais n'était pas lié à mon environnement : j'étais un enfant triste, qui avait tôt appris à donner le change en devenant un enfant doué. J'ai toujours adoré travailler, j'ai été séduit par des théories et des concepts qui confirmaient mon pessimisme enchanté sur le monde du travail. Mais cet autoconditionnement me permettait surtout d'ignorer une blessure plus fondamentale. Je suis né d'un chagrin, il m'a fallu traverser l'inconsolable pour apprendre la joie première des premières fois, dans le travail comme dans la vie autour. J'y ai découvert que la joie de vivre est ontologique. Renoncer à des loyautés mortifères est un premier acte d'automotivation. Dans mon usine à désespérer les vaches helvètes, la joie a émergé quand j'ai eu le sentiment d'être utile et présent parmi les autres, j'étais joyeux parce que j'avais dissocié l'effort et la fluidité, renonçant au sarcasme et à l'auto-apitoiement comme remparts contre les autres. J'ai pris le risque de sortir de mon histoire et j'ai rencontré de la joie.

La joie est une émotion foncière comme la peur, la honte, la culpabilité ou la colère. Sans cause ni objet, elle surgit à l'improviste, l'air est soudain plus léger, le sourire s'installe plus facilement sur les visages et la pensée se délie comme par magie. Dans mon expérience, c'est un état sensationnel de paix intense, sans effort ni désir, qui apparaît et disparaît comme une volée d'oiseaux par-dessus le mur. Quoique insaisissable, il nous appartient de la voir ou pas, elle loge parfois dans les recoins du bureau, à la cafétéria ou dans un couloir. Comme un muscle qui s'entraîne, la joie naît d'instant à contempler la pulsation de l'être, dans les interstices du fonctionnement automatique dans le travail. Comment chanter l'hymne à la joie en travaillant ?