

NEUROSCIENCES & VIE AU TRAVAIL

Patrick
Collignon



LA PUISSANCE DU **MENTAL**

Hyperinvestissement, stress, épuisement...
Comment se remotiver ?

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2014
ISBN : 978-2-212-56016-9

INTRODUCTION



e livre s'adresse à ceux qui ressentent, dans le cadre ou à propos de leur travail, une fatigue ou une lassitude qui n'est pas seulement physique. À ceux qui ne parviennent plus à se motiver suffisamment et qui doivent faire un effort supplémentaire juste pour se motiver. À ceux qui sentent que leur travail leur pèse et qu'il empiète sur leur vie privée. À ceux qui sont nerveusement épuisés par leur emploi. Qu'ils sachent qu'il y a moyen de changer les choses.

Certes, nous n'avons pas toujours le pouvoir de choisir les missions qui nous échoient, mais nous disposons généralement d'une certaine liberté dans la manière de les réaliser. Or l'apport d'énergie ne provient pas nécessairement de ce qu'on fait, mais de comment on le fait. Sans rien modifier de notre descriptif de fonction, donc en remplissant exactement les mêmes missions, il est possible de retirer plus de plaisir qu'auparavant. Tout le monde est alors gagnant : l'employeur comme l'employé, le fournisseur comme le client. En poursuivant dans cette voie, il se pourrait bien que des missions jusqu'ici peu enthousiasmantes commencent même à apporter plus d'énergie qu'elles n'en coûtent...

L'énergie est un enjeu vital. La survie de tout organisme vivant nécessite qu'il se procure l'énergie suffisante pour assurer son fonctionnement, notamment sous la forme de nourriture ou de repos. C'est sa principale préoccupation. Il ne vaquera à d'autres missions qu'une fois cet impératif assouvi, son quota d'énergie atteint car une carence, même provisoire, en énergie engendre une spirale négative. Elle affaiblit l'organisme qui éprouve davantage de difficulté à s'approvisionner en énergie. S'il n'y parvient pas avant d'avoir épuisé ses éventuelles réserves propres, la situation devient rapidement critique. Il lui est de plus en plus difficile de se procurer une énergie dont il a, pourtant, de plus en plus besoin. Si l'organisme ne trouve pas un moyen

de renverser la tendance, son activité s'amenuise au fil du temps et finit par s'arrêter pour de bon. Il meurt. S'assurer que les apports d'énergie sont au moins égaux aux dépenses d'énergie (ils peuvent être supérieurs, si l'on souhaite en stocker ou en dépenser plus que ne l'exige la simple survie) est gravé dans le moule du vivant. Chaque représentant de toute espèce vivante est, à sa manière, champion de la gestion énergétique.

En tant qu'être humain, nous avons hérité de cette capacité. Chacun de nous veille, de manière parfaitement instinctive, à ne pas franchir un seuil d'énergie sous lequel il se met en danger et risque de péricliter. Et, de fait, ça ne marche pas si mal. Si l'on devait dresser un bilan énergétique de la femme ou de l'homme occidental d'aujourd'hui, c'est-à-dire la différence entre les apports et les dépenses d'énergie, il serait largement positif : nous mangeons bien plus que ce que notre métabolisme ancestral recommande (un apport d'énergie hebdomadaire semblait suffire à nos lointains ancêtres) et nous dormons suffisamment pour survivre. L'équation énergétique individuelle serait-elle résolue ? Oui, dans un sens purement physique. Et non, dans de nombreux autres.

Non, car dans notre monde moderne, la quête d'énergie ne s'arrête pas à la simple survie physique. Nous voulons faire davantage que nourrir notre corps. Nous aspirons à nourrir notre esprit d'expériences ou de connaissances, à nourrir notre cœur d'affection ou de liens relationnels positifs, à nourrir notre être d'activités diverses, de désirs satisfaits et de succès. Nous aspirons à nous épanouir, à vivre pleinement une existence qui nous correspond. Si nous y parvenons, l'énergie que nous engrangeons n'est pas une énergie physique quantifiable comme le sont mille calories, un kilowattheure ou un baril de pétrole. C'est une énergie « métaphysique », mentale, liée au plaisir, à la satisfaction, à la réussite. Elle procure du bien-être et crée, autour de la personne qui en dispose, une sorte d'aura invisible attirante et perceptible par tous...

A *contrario*, notre monde moderne draine aussi son lot d'exigences liées à notre mode de vie. Pour survivre, nous devons être capables de subvenir aux besoins divers d'une famille nucléaire qui peut de moins en moins compter sur la solidarité d'un tissu social en berne. De nous plier, pour assurer les indispensables rentrées d'argent, aux lois d'un marché du travail qui demande toujours plus d'engagement, de flexibilité, de performance, sans offrir les garanties d'antan en termes de sécurité, voire de rémunération. De résister aux multiples tentations d'une société de consommation. Entre

autres exemples. Les activités liées à ce type d'obligations tendent à rendre l'existence moins légère. Il se crée, autour de la personne en déperdition d'énergie, une sorte de zone dépressionnaire invisible mais peu attirante car perceptible par tous...

L'apport ou la dépense d'énergie n'est pas identique selon que l'on fasse ce qu'on aime faire, ce qu'on est capable de faire, ce qu'on doit faire ou qu'on réagisse à quelque chose qui nous paraît insupportable. Dans le monde professionnel, le problème se pose avec davantage d'acuité encore, puisqu'une activité professionnelle comporte de larges parts d'obligations, assorties d'une marge de manœuvre individuelle plus restreinte que dans la vie privée. Les contraintes liées au travail, les exigences des employeurs, la santé générale du marché de l'emploi et le manque de sécurité à long terme renforcent encore la difficulté de maintenir un bilan énergétique positif. À votre avis, si vous deviez faire le bilan de votre énergie « mentale » au travail, serait-il plutôt positif, plutôt neutre ou plutôt négatif ? Quand vous rentrez chez vous, le soir, avez-vous de l'énergie à revendre ou devez-vous reconstituer vos batteries mentales ? Outre la fatigue physique, avez-vous le sentiment que votre travail vous donne de l'énergie ou qu'il vous en prend ? Si vous faites le point sur la dernière année de votre carrière, avez-vous le sentiment d'avoir gagné de l'énergie, d'en avoir perdu ou d'être énergétiquement stable ?

Quelles que soient vos réponses, équilibrer votre bilan énergétique au travail n'est ni un luxe, ni un dérivatif. C'est une nécessité. À terme, une balance énergétique déficitaire risque de vous entraîner dans la spirale négative du stress, qui réduit le bien-être au travail et les performances et peut mener, dans les cas chroniques, au *burnout*. Et plus on s'enfonce dans cette spirale, plus il est malaisé d'en sortir, le mental s'affaiblissant au fur et à mesure que le stress s'installe. Cela étant, ce n'est ni inéluctable, ni irréversible. Il est possible de sortir de cette spirale d'énergie mentale négative et de reconstituer des apports d'énergie en développant une stratégie qui vous permette de mieux comprendre ce qui ne va pas et d'y réagir plus adéquatement. C'est l'objet de cet ouvrage.

Dans cette optique, nous nous appuyerons sur des découvertes récentes en psychologie et neurosciences regroupées sous l'appellation « approche neurocognitive et comportementale » (ANC). Cette approche propose une compréhension plus pointue des mécanismes cérébraux « universels » qui influencent nos comportements, notre manière de faire. Car notre cerveau

distingue ce que nous aimons et ce que nous n'aimons pas. Ce qui nous attire et ce qui nous répugne. Ce que nous faisons pour le plaisir ou ce que nous faisons pour être reconnu, récompensé, encouragé. Il intervient dans les situations qui provoquent en nous un grand élan d'enthousiasme et celles où nous nous devons de réagir. À la lumière de nos expériences passées, il colore les situations auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui. Notre motivation sera différente face à une mission qui mobilise notre nature profonde et face à une mission qui mobilise un comportement acquis. L'énergie mentale que nous dépenserons ou que nous gagnerons variera selon ces cas de figure. Cette variabilité dépend directement des mécanismes du cerveau en action dans chaque situation. En les comprenant, puis en apprenant à mieux les gérer, vous modifierez votre bilan énergétique au travail afin de miser sur les actions ou les activités qui vous procurent de l'énergie et de limiter celles qui vous en font perdre. Le tout, bien entendu, en continuant à remplir chacune de vos missions.

En faisant la part entre les apports d'énergie, les déperditions, les rendements pauvres et les investissements sans retour, cette approche novatrice propose des leviers d'action et de changement acceptables pour vous comme pour l'organisation qui vous emploie. Vous serez alors en mesure de récupérer de l'énergie pour vaquer à d'autres activités, qu'elles soient professionnelles – retrouver davantage de plaisir dans vos missions, avancer dans vos projets ou votre carrière, élargir et consolider votre réseau... – ou privées, pour mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle et éviter de polluer votre vie de famille avec les problèmes du travail.

Mieux vivre votre métier. Tel est l'objectif de ce livre, dont le contenu pourrait se résumer ainsi : « Pour assurer notre survie professionnelle et continuer à performer selon les standards d'aujourd'hui, organisons-nous pour que les apports d'énergie mentale soient supérieurs aux dépenses d'énergie mentale. » Nous vous encourageons à oser changer ce qui ne marche pas. Vous avez le pouvoir de rendre vos journées plus détendues et productives.

Bonne lecture !

Selfcoaching

À partir d'ici, je vous propose un partenariat. L'idée est que chacun d'entre nous accomplisse sa part de travail pour devenir légitimement bénéficiaire de l'effort commun.

- Pour que *votre démarche* soit couronnée de succès, nous vous aiderons à comprendre comment nous fonctionnons : centres d'intérêt, état d'esprit, investissement personnel, motivation et énergie mentale. Toutefois, rien de ce que nous écrivons dans ces quelques pages ne correspondra exactement à votre contexte professionnel. C'est impossible. C'est pourquoi il est nécessaire que vous vous appropriiez le contenu de ce livre et que vous l'adaptiez à votre propre vie, par exemple en mettant des noms précis d'activités, de centres d'intérêt ou d'aptitudes sur des comportements génériques que nous décrirons. Car si la mécanique est toujours la même, ses applications sont multiples... Combien de livres n'a-t-on pas écrit avec un alphabet de vingt-six lettres ?
- Pour que *la démarche de l'auteur* aboutisse, la lecture de ce livre ne suffit (hélas !) pas. Si les grilles de lectures, les exercices ou les autres pistes d'action proposés ne se traduisaient pas en actes réels dans votre vie quotidienne, la probabilité de voir votre bilan énergétique se rééquilibrer de lui-même serait très aléatoire, voire improbable. Ici encore, il est indispensable, pour changer les choses, que vous vous appropriiez le contenu en faisant les exercices et en adaptant les pistes d'action proposées à votre expérience personnelle. Tout changement nécessite une envie de changer et la mise en place d'actions allant dans ce sens.
- Pour que *notre démarche commune* soit couronnée de succès, nous vous proposons d'aborder votre problématique comme un coach le ferait à vos côtés. En l'occurrence, ce coach aura deux visages : celui du livre, bardé de ses conseils, et... le vôtre, armé de votre volonté ! Car c'est bien vous qui allez exploiter votre motivation à changer votre état d'esprit et certaines de vos habitudes pour prendre du recul, délimiter des objectifs accessibles, mettre au point un plan d'action. Et le suivre.

Nous vous invitons, durant la lecture de ce livre, à vous munir en permanence d'un carnet et d'un crayon, de manière à répondre aux questions que nous vous poserons, à coucher sur papier des plans d'action ou à vous fixer des

délais. Ceci de manière à vous plonger dans une démarche d'autocoaching (selfcoaching) qui favorise l'interactivité avec le livre, c'est-à-dire qui alterne les moments de lecture, les temps de réflexion et l'action.

À noter

Dernier détail, symbolique, mais important. N'utilisez pas n'importe quel carnet. Offrez-vous un beau carnet, pas trop grand afin de l'avoir toujours avec vous et d'avoir plaisir à l'utiliser. Consacrez-le exclusivement à votre projet. Prenez-en soin. Il vous assistera dans votre démarche qui sort de l'ordinaire. C'est un véritable cadeau que vous vous faites pour prendre soin de vous. Alors, faites-vous VRAIMENT plaisir.

- **Grâce à la lecture**, vous acquerez de l'information, une grille de lecture des comportements humains, une meilleure compréhension des mécanismes cérébraux en jeu ainsi qu'une manière de mieux profiter de vos apports d'énergie, tout en remédiant à certaines déperditions d'énergie. Ceci vous aidera à agir et à réagir d'une manière plus bénéfique que celle que vous adoptez habituellement.
- **Grâce à la réflexion**, vous amorcerez le changement en commençant par prendre le recul nécessaire à la mise en place d'une stratégie.
- **Grâce à l'action**, vous mettrez au point des actions à réaliser de manière à concrétiser la stratégie développée. À travers ces actions, vous adopterez d'autres comportements que vos comportements habituels qui sont, d'une manière ou d'une autre, inadaptés à un bon équilibre énergétique.

Structure du livre

Ce livre se structure autour de quatre chapitres.

Le premier chapitre se consacre au diagnostic énergétique de vos attitudes et de vos activités. Il est recommandé de le lire *in extenso*. L'objectif général consiste à prendre du recul par rapport à votre manière de vivre ces attitudes et de les accepter pour ce qu'elles sont, car toutes ont leur raison d'être.

- Nous préciserons notre démarche en expliquant en quoi l'éclairage par une nouvelle approche issue des neurosciences présente un intérêt pour la gestion de l'énergie mentale en permettant de mieux comprendre comment le cerveau analyse les situations et comment il gouverne vos actions et vos réactions.
- Nous proposerons des grilles de lecture des différents états d'esprit qui nous poussent à agir d'une façon plutôt qu'une autre, en nous fondant sur des cas pratiques fictifs ainsi que sur votre vécu interne (comportements et pensées associées).
- Nous expliquerons pourquoi tel mécanisme représente un apport d'énergie et tel autre une déperdition afin que vous ayez un aperçu global des forces en présence quand il s'agit de passer, ou non, à l'action.
- Enfin, nous attirerons votre attention sur le mécanisme du stress, qui représente le point commun de toutes les formes de déperdition d'énergie. Vous apprendrez à mieux le repérer et à mieux le gérer.

Le deuxième chapitre se consacre au rééquilibrage de votre balance énergétique à travers la mise au point de votre projet personnel. Il vise à donner un cadre général à la stratégie d'action, afin que vous puissiez évoluer de manière progressive et durable. Ici encore, il est recommandé de le lire *in extenso*.

- Pour cela, nous vous proposerons d'élargir votre point de vue sur votre propre fonctionnement et de nous concentrer rapidement sur l'un ou l'autre point susceptible d'interférer dans votre démarche.
- Nous vous aiderons à dresser votre bilan énergétique et aborderons la mise au point de votre projet proprement dit, c'est-à-dire la définition d'un objectif viable et la mise en place d'un plan d'action qui vous convienne.
- Nous ferons ensuite le tri entre les éléments que vous pouvez modifier assez rapidement, ceux qui demandent une attention soutenue et ceux qui ne peuvent être modifiés, mais que vous pourrez mieux gérer. De cette manière, nous focaliserons vos efforts sur les leviers réels dont vous disposez, en accordant la priorité aux *quick wins*.
- Un petit récapitulatif des priorités vous aidera, le cas échéant, à enchaîner les actions de manière cohérente.

Le troisième chapitre se consacre au travail spécifique sur l'une ou l'autre sorte de mécanisme, afin d'augmenter votre capacité à générer de l'énergie mentale et à réduire les zones de déperdition. La lecture en sera moins linéaire, puisque vous pouvez vous contenter de lire le module qui vous intéresse en particulier. Les cinq mécanismes principaux recensés n'étant pas exclusifs, ils peuvent s'entremêler... Vous lirez alors plusieurs modules, voire l'intégralité de ceux-ci. Ce sont :

- les sources d'énergie renouvelables ;
- les sources d'énergie sous-exploitées ;
- les sources d'énergie conditionnelles ;
- les causes de déperdition d'énergie ;
- les montagnes russes énergétiques.

Enfin, le quatrième chapitre est consacré aux principaux obstacles qui pourraient survenir sur votre chemin de l'équilibre énergétique et propose, pour les principaux d'entre eux, des pistes de résolution.

Au terme de cet ouvrage, vous aurez dressé votre bilan énergétique et découvert des pistes pour le rééquilibrer. Vous disposerez également de clés et de stratégies pour augmenter votre sérénité et votre bien-être au travail.

Brève présentation de l'Institute of NeuroCognitivism (INC)

Le modèle de l'approche neurocognitive et comportementale (ANC) a été conçu et développé depuis 1987 par l'Institut de médecine environnementale (IME, Paris), dirigé par Jacques Fradin. L'IME a défini une philosophie de recherche construite sur la volonté de transférer les résultats des recherches fondamentales qu'il réalise à différents domaines d'application, dont le développement personnel, la clinique, la gestion des ressources humaines, le management, la formation et la consultation. Ce transfert fait partie des

objectifs qui guident la conception des recherches (plus d'informations sur www.ime.fr).

Partenaire de l'IME depuis sa création en 2008, l'Institute of NeuroCognitivism (INC) est une association internationale de formation à l'ANC dédiée au transfert des découvertes aux professionnels de l'humain (professionnels de l'accompagnement, des ressources humaines, du management, de la santé et de la formation).

Son action se décline en quatre pôles d'activité : informer, sensibiliser, donner envie, faciliter le changement. À travers ses modules de formation, l'INC met à la disposition des professionnels de l'humain :

- des outils de diagnostic ;
- des outils de compréhension et de modélisation des comportements humains ;
- des outils d'intervention ;
- des espaces d'échange pluridisciplinaires.

L'objectif de l'INC consiste à vulgariser l'ANC pour la rendre accessible à un public plus large à travers une gamme de supports étendue. Sur la base des résultats des recherches menées à l'IME, l'Institute of NeuroCognitivism développe :

- un réseau d'experts, coachs et thérapeutes formés à l'ANC, référencés sur le site ;
- des questionnaires en ligne ;
- des outils de développement personnel ;
- des outils de communication (livres, sites internet)¹.

1. Pour en savoir plus : www.neurocognitivism.com.

CHAPITRE 3



GÉREZ VOTRE ÉNERGIE

Arrêtez de perdre de l'énergie

■ « Ce qui m'énerve m'affaiblit » (cas de Julien)

Julien, spécialiste TIC (technologies de l'information et de la communication) dans une entreprise qui fabrique et vend des réseaux informatiques internes pour des grands comptes, se rend chez un psychologue. Ces derniers mois, il est tendu au quotidien et a l'impression d'être dans le collimateur de sa hiérarchie qui juge que ses performances au travail sont moins bonnes qu'auparavant. Ce qui est exact, dit-il, mais ne tient pas compte de sa situation difficile actuelle. Dès la première séance, Julien évoque une difficulté qu'il rencontre avec un de ses collègues commercial. Ce dernier, focalisé sur ses objectifs de vente, vend des solutions sans tenir compte de certaines contraintes techniques pourtant élémentaires. Julien étant le référent technique de ce commercial, sa charge de travail se trouve sensiblement augmentée par des problèmes d'incompatibilité matérielle qui pourraient facilement être évités, et par le mécontentement de plusieurs gros clients qu'il doit gérer en direct. C'est tout à fait irrationnel de ne pas penser avant aux problèmes qu'on est sûr de rencontrer après ! Cela manque vraiment de logique d'organisation, il y aurait facilement moyen d'être plus fluide dans les processus et d'éviter cette surcharge inutile de

travail. Julien en a parlé plusieurs fois au commercial qui ne tient nullement compte de ses avis et continue à l'appeler, parfois en catastrophe, parce que « ça ne marche pas » et qu'il doit trouver une solution dans l'heure, ce qui lui ajoute une pression inutile. Très responsable, Julien empile les heures sous pression. Ce qui ne lui convient pas. Au fil des mois, la situation s'est tendue. Julien ne supporte plus son collègue, qu'il estime dans le court terme et peu à l'écoute de ses équipiers, ce qui induit un manque de cohésion dans l'équipe. Il stresse à chaque coup de téléphone, à l'idée de devoir encore jouer le pompier de service. La communication entre eux est totalement rompue : il est devenu cassant, presque agressif avec son collègue. Ceci soulève des interrogations au sein de son propre service TIC, qui remonte l'information à sa hiérarchie, celle-là même qui n'a pas entendu les demandes répétées de Julien de régler la situation. Julien se sent incompris et peu soutenu. Ici encore, il sent un manque de cohésion dans l'équipe... La situation lui pourrit la vie.

■ Point de vue énergétique et conséquences

Grâce aux questions que lui pose le psychologue, Julien s'aperçoit que plusieurs éléments jouent dans la situation. Pour lui, ceux qui s'entêtent sans écouter les conseils de spécialistes sont « des c... » (*sic*). Il ne supporte pas de ressentir un manque de cohésion, de fluidité, dans le travail d'équipe, surtout quand cela nuit aux performances globales ou que l'incompétence des uns a des répercussions sur la charge de travail des autres. Il se rend compte, également, que le reproche essentiel qu'il fait à son collègue est de ne pas écouter ce qu'il a à lui dire... Or il ne peut que constater que, maintenant, c'est lui qui n'écoute plus ce que son collègue lui dit...

Une intolérance peut devenir un véritable gouffre énergétique, surtout si elle se combine à d'autres intolérances :

- Elle draine un vécu de stress qui complique les relations ou l'accomplissement des missions en détournant l'énergie afin d'assurer la réaction de stress (fuite, lutte ou inhibition).
- Elle rend réactif : on perd de l'énergie à supporter ce que l'on n'aime pas, ce que l'on ne supporte pas, ce que l'on déteste et ce que l'on a de bonnes

raisons de ne pas aimer (on est conditionné en ce sens par nos mécanismes cérébraux) alors qu'on pourrait se consacrer à d'autres missions.

- Elle pousse à éviter la source de l'intolérance : un collègue, une situation... Cet évitement consomme, en soi, de l'énergie et distrait des missions à accomplir, en demandant parfois des renforts de motivation pour les réaliser quand même, malgré notre envie de les éviter.

■ **Prise de conscience**

Ce mécanisme a une utilité pour nous. Il remplit une fonction et ne s'est pas inscrit par hasard. Voyons de quoi il retourne.

Fonction du mécanisme

Il doit assurer l'adaptation à l'environnement en retenant les attitudes et les comportements ayant débouché sur une situation d'échec et en évitant de les reproduire ultérieurement.

Origine du mécanisme

Les intolérances sont issues de conditionnements négatifs, de comportements qui ont été désapprouvés, condamnés, réprimandés. Elles sont mémorisées comme étant nuisibles et sont associées à des feed-back négatifs de l'enfance : « Mais qu'est-ce qui t'a pris ? » ; « Ce n'est vraiment pas gentil » ; « Un tel comportement est inadmissible ». Quoi d'étonnant, alors, à ce que vous tentiez d'échapper à de tels retours en modifiant vos comportements en conséquence ? À force de répétition, nous avons appris à éliminer l'un ou l'autre comportement « problématique » de notre répertoire. Ces apprentissages négatifs stigmatisent les comportements ou les situations que l'on fuit activement, de manière à éviter de se retrouver face à ce que l'on redoute : punition, désapprobation ou désaveu. Nous y sommes devenus intolérants. Une fois ancrés, ces conditionnements perdurent. Il n'est pas besoin de les répéter régulièrement, car ils représentent des situations d'échec : il suffit de se brûler une fois avec la flamme d'une bougie pour mémoriser le déplaisir ressenti et éviter de revivre à nouveau cette sensation désagréable. Elle est stockée dans notre bibliothèque d'expériences.

Logique de fonctionnement

Les intolérances ont la fonction d'assurer notre survie, en particulier notre survie sociale (l'homme étant un animal social) et d'accorder notre dynamique spontanée à notre vie sociale. Elles donnent un cadre à ce qui n'est pas permis : « C'est bien de prendre plaisir à être ensemble, mais ce n'est pas une raison pour s'incruster dans le salon et aller dormir à minuit quand on a sept ans »... En déterminant ce qui n'est « pas bien », elles définissent ce qu'il ne faut pas faire, donc une certaine façon de (ne pas) se tenir, de (ne pas) parler, de (ne pas) réfléchir, etc. Cela permet d'éviter le chaos en donnant des règles à respecter par chaque membre de la communauté. Le mécanisme nous prémunit également du danger : ce n'est, effectivement, pas bien de traverser la rue sans regarder. Soyons intolérants à la distraction !

Nos intolérances font partie de nos croyances. Nous y adhérons car elles sont l'expression résiduelle d'« évidences » fondées sur l'échec répété de certaines expériences passées. Pour nous, elles sont une partie de LA réalité. Comme telles, elles devraient donc être universelles (comme la réalité), n'est-ce pas ? Or certains ne partagent pas notre opinion. Lorsque nous les rencontrons, ils ravivent notre intolérance. Si une personne exprime une autre opinion ou remet en cause notre point de vue, même de manière non verbale, elle dérange notre système « Motivations et vie sociale » et sa bibliothèque d'expériences. C'est la situation gâchette : cette pensée ou attitude divergente est perçue comme une agression, un signe de « bêtise » ou de mauvaise foi. Dans un esprit de défense des valeurs (négatives, certes, mais pour notre cerveau, c'est juste un conditionnement) que nous portons en nous, le système réagit, par un comportement de rejet ou d'intolérance. Plus l'intolérance est ancrée, plus la réaction est puissante. Plus nous perdons d'énergie.

Ligne de vie d'une intolérance

Au fil de la vie, les intolérances ont tendance, à moins qu'on ne lutte efficacement contre elles, à se scléroser. Installées, au départ, par un conditionnement négatif, elles ont un objectif de protection (d'une « punition ») stable, qui se renforce à chaque exposition : tout nouvel échec renforce le conditionnement. C'est un cercle vicieux : comme nous avons mémorisé la situation d'échec précédente, nous abordons une situation où l'on est confronté à une intolérance avec un passif qui interfère dans notre

réaction, ce qui augmente les risques d'échec de la situation en cours, et ainsi de suite. À un point tel que, parfois, nous devenons, comme c'est le cas de Julien, les propres vecteurs de notre intolérance : on en arrive à faire ce qu'on reproche à l'autre (« Je lui reproche de ne pas savoir communiquer, ça m'énerve, donc je ne sais plus communiquer avec lui »). Une phrase résume bien ce scénario : « Moi, je suis quelqu'un de très tolérant : je ne supporte pas les gens intolérants. »

■ **Changement cognitif**

Confronté à une intolérance, nous agissons non pas parce que nous aimons faire, mais parce que nous « ne supportons pas de ne pas faire ou ne pas obtenir le résultat, à savoir le respect de la valeur négative qu'on nous a inculquée ». Heureusement, c'est un conditionnement réversible, si l'on peut prendre un peu de recul sur le fonctionnement de ses mécanismes cérébraux et sur ses croyances.

Mission

Votre mission consiste à vous déconditionner, ce qui revient à éliminer cette intolérance. De cette manière, vous gagnerez en liberté d'esprit et en énergie, puisque vous n'y serez plus réactif. Vous accepterez mieux son existence et serez plus constructif quand vous y serez confronté.

Stratégie

L'exercice fonctionne en deux temps. Tout d'abord, il s'agit d'identifier clairement l'une de vos intolérances. Ensuite, il faut démonter le mécanisme que votre cerveau a mis en place, à l'époque, pour faciliter votre adaptation. Le démontage d'une croyance est une opération accessible à tous.

— **État d'esprit**

Bien que cette intolérance vous ait accompagné au fil des années sans que vous la remettiez en question, vous avez grandi, vécu et vous êtes désormais capable de vous forger une opinion sans être limité par une croyance. Pour

y parvenir, toutefois, il est essentiel que vous acceptiez de remettre en question votre point de vue. Ni plus, ni moins.

— Impératifs stratégiques

- Conservez un état d'esprit ouvert et curieux. Si nécessaire, refaites un exercice de curiosité (voir p. 92).
- Restez attentif à ce que vous pensez, à ce que vous ressentez. Si quelque chose vous retient, essayez d'en identifier la cause. Vous pourriez penser que cet exercice est nul, que vous n'en voyez pas l'intérêt, que vous avez raison de penser ce que vous pensez, etc. Revenez alors aux sections de la dernière partie de cet ouvrage (p. 159) pour assouplir votre esprit.
 - « J'ai raison d'agir comme j'agis ! » ou : « C'est normal, non ? ! » (p. 165).
 - « On ne me changera plus » ou : « Ce n'est pas à moi de changer » (p. 167).
 - « Que va-t-on penser de moi ? » ou : « Je n'ai pas envie de m'exposer à la critique » (p. 164).
 - « Je suis bien là où je suis ! » ou : « Je n'ai aucune envie de changer ! » (p. 162).
- Si possible, appuyez-vous sur votre personne de confiance. Les exercices que nous proposons ci-dessous sont plus efficaces réalisés à deux. Votre personne de confiance sert alors d'interrogateur et prend note de vos réponses. Vous vous concentrez uniquement elles, que vous donnerez oralement.

Comment faire ?

— Identifiez une intolérance

1. Partez d'une mission ou d'une attitude que vous avez identifiée comme appartenant à votre dynamique apprise négativement (symbole ◆).

2. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui me stresse dans cette situation ? »

Par exemple, la réponse de Julien : « Il n'écoute pas ce que je lui dis. »

1. Si vous faites l'exercice à deux, demandez à votre personne de confiance de vous poser la question suivante : « Qu'est-ce qui te stresse dans cette situation ? »

3. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui me dérange dans ma réponse ? » (*Dans le cas de Julien : « Qu'est-ce qui me dérange dans le fait qu'il n'écoute pas ce que je lui dis ? »*)

Exemple de Julien

Réponse 1 possible : « Qu'on n'écoute pas quelqu'un de plus compétent. »

Réponse 2 possible : « Qu'il ne respecte pas les règles. »

4. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui me dérange dans ma réponse ? » (*Dans le cas de Julien : « Qu'est-ce qui me dérange dans le fait qu'on n'écoute pas quelqu'un de plus compétent (ou qu'on me manque de respect) ? »*)

Exemple de Julien

➔ *Réponse 1 possible : « Qu'on se croie supérieur aux autres. »*

➔ *Réponse 2 possible : « Ben, le manque de respect. L'indiscipline, quoi. » La boucle s'arrête ici, sur un sentiment d'évidence.*

5. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui me dérange dans ma réponse ? » (*Dans le cas de Julien : « Qu'est-ce qui me dérange dans le fait qu'on se croie supérieur aux autres. »*)

Exemple de Julien

➔ *Réponse 1 possible : « La suffisance. »*

6. Demandez-vous : « Qu'est-ce qui me dérange dans ma réponse ? » (*Dans le cas de Julien : « Qu'est-ce qui me dérange dans le fait d'être suffisant ? »*)

Exemple de Julien

➔ *Réponse 1 possible : « Ben, la suffisance. » La boucle s'arrête ici, sur un sentiment d'évidence.*

Vous l'aurez compris, reprenez dans chaque question la réponse à la question précédente, jusqu'à arriver à une intolérance qui tient en un mot ou presque et qui vous semble évidente. Ici, il s'agit de l'indiscipline ou de la suffisance.

En général, une intolérance est l'inverse d'une de vos valeurs. Vous avez toujours du respect pour les règles et ne supportez pas qu'on ne les suive pas. Vous avez cultivé la modestie et détestez les gens qui font preuve de suffisance. Reconnaissez-vous la logique : « C'est bien/c'est mal » du système

« Motivations et vie sociale »? L'exercice suivant consiste à nuancer de gris, le blanc (bien) et le noir (mal) pour assouplir votre point de vue. N'oubliez pas de conserver votre posture de savant dans votre laboratoire...

À VOUS DE JOUER

Selfcoaching étape 5-1 : Identifiez une intolérance.

Dans votre carnet, choisissez une mission ou attitude qui implique une intolérance. Si nécessaire, pour les retrouver, référez-vous aux exercices de selfcoaching suivant :

1. Selfcoaching étape 1.3 – Premier bilan énergétique (p. 44).
2. Selfcoaching étape 2.3 – Où se trouvent vos intolérances (p. 57)?

À partir de cette mission ou de cette attitude, faites l'exercice précédent.

— Réduisez une intolérance

À partir de l'intolérance identifiée (la suffisance, par exemple), demandez à votre personne de confiance de vous poser la question suivante : « Pour toi, quelle valeur devrait remplacer ton intolérance (l'idée consiste à obtenir le "contraire" de l'intolérance)? » (*Par exemple, pour Julien : la modestie.*)

À partir des deux termes que vous avez déterminés (suffisance et modestie ; c'est très important de bien partir de ces deux termes-là), posez-vous les questions suivantes et remplissez, avec vos réponses, le tableau ci-dessous, en demeurant attentif à l'ordre de ces dernières, indiqué par les chiffres. Notez que, si l'exercice vous semble trop long, il est possible de n'en faire que la moitié et de passer directement aux cases 3 et 4, puis à la conclusion (case 5). Posez-vous simplement des questions correspondantes (voir ci-dessous). Vous perdrez un petit peu en efficacité, mais gagnerez un peu de temps.

- Quels sont les avantages de la valeur (*ici : avantages de « la modestie »*), en (1)?
Variantes possibles : « En quoi est-ce bien d'être modeste ? » ; « Pourquoi est-il important d'être modeste » ; « La modestie, ça a quoi de chouette, de positif ? »
- Quels sont les inconvénients de l'intolérance (*ici : inconvénients de « la suffisance »*), en (2)?
Variantes possibles : « En quoi est-ce mal d'être suffisant ? » ; « La suffisance, ça a quoi de pas chouette, de négatif ? »

- Quels sont les inconvénients de la valeur (*ici: inconvénients de « la modestie »*), en (3)?
- Quels sont les avantages de l'intolérance (*ici: avantages de « la suffisance »*), en (4)?
- Quelles conclusions peut-on en tirer (5)?

VALEUR		INTOLÉRANCE	
AVANTAGES (1)	INCONVÉNIENTS (3)	AVANTAGES (4)	INCONVÉNIENTS (2)
APPRENTISSAGES (5). TIRER LES APPRENTISSAGES DE L'EXERCICE			

Attention

Prenez le temps de bien explorer les avantages et les inconvénients de manière à en trouver au moins cinq à sept par case du tableau. Les premières idées, celles qui fusent, ont généralement un caractère assez « automatique », donc conditionné : ce n'est que lorsque vous avez épuisé ces idées « évidentes » que vous faites appel à votre mode adaptatif.

À VOUS DE JOUER

Selfcoaching étape 5-2: Réduisez une intolérance.

Dans votre carnet, tracez un tableau (voir ci-dessous) sur une double page et remplissez-le en respectant le protocole proposé ci-dessus.

Exemple de Julien

MODESTIE		SUFFISANCE	
AVANTAGES (1)	INCONVÉNIENTS (3)	AVANTAGES (4)	INCONVÉNIENTS (2)
<p>On est conscient de ses vraies forces.</p> <p>Ça aide à garder les pieds sur terre quand on réussit.</p> <p>C'est respectueux des autres.</p> <p>On évite de prendre trop de place.</p> <p>Les autres savent qu'on fait ce qu'on dit.</p> <p>On préfère l'esprit d'équipe que l'esprit de compétition.</p>	<p>Parfois, on n'ose pas dire ce qu'on a à dire.</p> <p>Les gens ne connaissent pas toujours notre valeur réelle.</p> <p>C'est penser petit.</p> <p>On pourrait peut-être faire mieux.</p> <p>C'est se limiter dans son développement.</p> <p>C'est rater des opportunités de profiter pleinement de la vie.</p> <p>C'est se donner le masque de quelqu'un d'inoffensif.</p> <p>C'est un peu se mentir à soi-même.</p>	<p>On n'a besoin de personne.</p> <p>On ose dire ce qu'on a à dire sans crainte.</p> <p>On se donne l'autorisation de voir grand.</p> <p>On n'a pas peur de prendre trop de place. On s'affirme.</p> <p>On ne s'embarrasse pas des promesses qu'on a faites.</p> <p>On profite de la vie.</p> <p>C'est plus facile.</p>	<p>On donne l'impression d'être seul sur la terre.</p> <p>On marche sur les pieds des gens.</p> <p>C'est pénible pour les autres, ça leur tape sur les nerfs.</p> <p>C'est le règne de l'individualisme, de l'égoïsme.</p> <p>On a tendance à se surestimer.</p> <p>Les autres ne peuvent pas compter sur nous.</p> <p>C'est limite nombriliste, content de soi. Ça m'écœure.</p>
APPRENTISSAGES (5). TIRER LES APPRENTISSAGES DE L'EXERCICE			
<p>J'apprends de cet exercice que la modestie est aussi, parfois, quelque chose de difficile à vivre pour moi, parce qu'elle me limite dans mes envies et qu'elle me pousse à donner aux autres une place centrale dans ma vie. J'en apprend aussi que la suffisance peut avoir des côtés plus faciles à vivre. Je comprends que d'autres puissent être attirés par elle.</p>			

■ Changement comportemental

Je vous propose de travailler une intolérance dès que vous en repérez une et de constater les résultats dans votre vie de tous les jours.

Lorsqu'on va au bout des deux exercices précédents, donc lorsqu'on parvient à identifier précisément une intolérance et à la démonter jusqu'au bout, elle disparaît. Et ce de manière définitive. On est désormais plus léger. On ressent moins de pression interne. Moins d'explosions. Moins d'énervement, d'agacement, d'abattement.

■ Perspectives

Pour finir sur notre exemple, depuis que Julien a travaillé son intolérance sur la suffisance, il n'est plus aussi énervé par son collègue. Leur relation a changé : Julien n'est plus agressif et cassant au téléphone. Il pose mieux ses limites, aussi : il a refusé calmement, à deux reprises, de jouer aux pompiers de service, prétextant un emploi du temps chargé. Depuis, le commercial a tendance à le prévenir, puisqu'il s'est retrouvé, à deux occasions, dans l'incapacité de reporter sur les épaules de Julien le souci généré par son propre comportement.

S'affranchir d'une intolérance nous rend moins réactif. On accepte mieux qu'elle existe et on n'est plus touché par elle. Ce qui ne signifie pas qu'on soit d'accord, mais on peut désormais la combattre plus efficacement.

Plus on aura éliminé d'intolérances, plus on arrêtera de perdre de l'énergie. C'est arithmétique !

TABLE DES MATIÈRES

AVIS AU LECTEUR	5
INTRODUCTION	7
▪ Selfcoaching	11
▪ Structure du livre	12
▪ Brève présentation de l'Institute of NeuroCognitivism (INC)	14
CHAPITRE 1 – DIAGNOSTIC ÉNERGÉTIQUE	17
▪ Récolter de l'information	20
Ce qui influence notre énergie au quotidien	20
Choisissez une personne de confiance	27
Le point sur vos missions	27
Du contenu au process	31
Processus et mécanismes cérébraux	34
▪ Grille de lecture de nos systèmes de fonctionnement	46
Du système « Motivations et vie sociale » à l'énergie mentale	47
Capter les signaux de dysfonctionnement	66
À quoi ressemble le signal ?	66
Système « Adaptation et innovation »	72
CHAPITRE 2 – ATTEINDRE SON OBJECTIF	77
▪ Préparez votre métamorphose	79
Mesurez l'intensité de votre désir de changement	79
Définissez un objectif	80
Gérez les priorités	82
▪ Passez à la pratique	87
Planifiez vos démarches	87
Agissez pour modifier votre bilan énergétique	88

CHAPITRE 3 – GÉREZ VOTRE ÉNERGIE	93
▪ Arrêtez de perdre de l'énergie	93
« Ce qui m'énerve m'affaiblit » (cas de Julien)	93
Point de vue énergétique et conséquences	94
Prise de conscience	95
Changement cognitif	97
Changement comportemental	103
Perspectives	103
▪ Gagnez de l'énergie en surfant sur votre dynamique spontanée	104
« Travailler est un plaisir » (cas de Robin)	104
Point de vue énergétique et conséquences	104
Prise de conscience	105
Changement cognitif	112
Changement comportemental	119
Perspectives	119
▪ Les sources d'énergie sous-exploitées	120
« Parfois, je ferais mieux de mieux m'écouter » (cas de Samuel)	120
Point de vue énergétique et conséquences	121
Prise de conscience	122
Changement cognitif	124
Changement comportemental	129
Perspectives	131
▪ Les sources d'énergie conditionnelles	133
« Tant que je gagne, je joue » (cas de Lou)	133
Point de vue énergétique et conséquences	133
Prise de conscience	134
Changement cognitif	137
Changement comportemental	143
Perspectives	143
▪ Les montagnes russes énergétiques	144
« J'adore, mais ça m'épuise » (cas de Maxime)	144
Point de vue énergétique et conséquences	145
Prise de conscience	146
Changement cognitif	151
CHAPITRE 4 – QUE FAIRE QUAND ÇA NE MARCHE PAS ?	159
▪ « Je n'y arrive pas »	161
▪ « Je suis bien là où je suis ! » (ou « Je n'ai aucune envie de changer ! »)	162