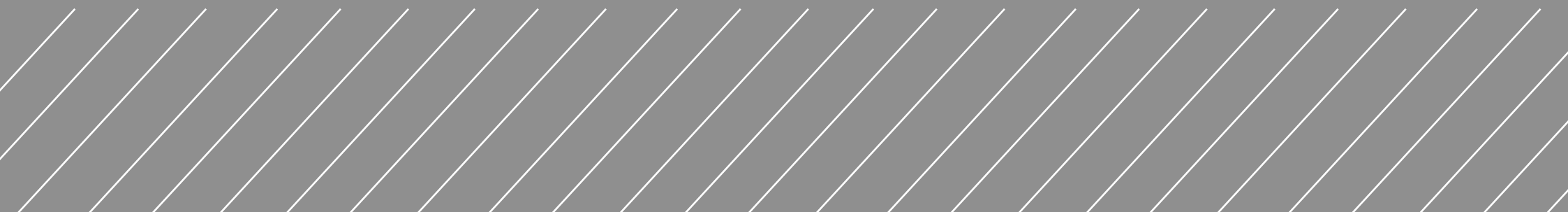




ABÉCÉDAIRE



A

ABSENCE

Elle inquiète manager et chef-fe des ressources humaines lorsqu'elle est répétée, régulière ou prolongée. Elle se faufile dans notre quotidien sous des formes différentes: si une absence physique est facilement identifiable, il n'en va pas de même lorsque l'absence prend un aspect intellectuel. Je suis bien là, à mon poste, mais qui est là? Il y a bien mes fonctions habituelles, mes automatismes rôdés et programmés qui répondent ou plutôt réagissent aux situations usuelles. Mais moi-même, je suis absent-e. Et avec moi, mon imagination, ma créativité, et tout mon Être, qui vagabonde dans des contrées que je rêve meilleures et plus adaptées à mon évolution, à mon bien-être.

Parfois, j'ai tellement envie d'être absent-e, que je voudrais disparaître et voir le monde d'une autre rive. Ce sentiment, ce désir de s'inscrire aux abonné-e-s absent-e-s, phénomène qui apparaît de plus en plus fréquemment dans notre société, est appelé la blancheur et est décrit par David Le Breton dans son ouvrage *Disparaître de soi*.

Comment une entreprise peut-elle alors créer un environnement favorable à la présence, la vraie cette fois-ci, c'est-à-dire à celle qui fait que je me sens présent-e à moi-même dans mon travail, en accord avec le projet de l'entreprise, en harmonie avec ma vie privée et du coup présent-e aux autres et à leurs préoccupations. Et moi, que puis-je tenter de faire pour être plus présent-e à ce que je fais, à qui je suis? Des actions très simples, comme par exemple placer un objet quelque part sur son lieu de travail, qui nous rappelle, lorsque nous portons notre regard dessus, ce que nous faisons, qui nous sommes. Débuter une séance par une minute de silence pour que chacun-e puisse prendre le temps de sentir qu'il respire, que son cœur bat, qu'elle existe. Y arriverons-nous? Avec quels moyens? Comment créer ces situations favorables à la présence à soi?



COURAGE

Face à une situation donnée, avoir du courage m'appelle à faire fi de mes propres peurs et à avancer en comptant sur mes capacités réelles. Le courage n'exclut cependant pas la prudence et n'appelle pas non plus à la témérité.

Courage provient de cœur et avoir du courage signifie donc avoir du cœur. Avoir du cœur est donné à chacune et à chacun, sans distinction d'origine, de genre ou de quoi que ce soit d'autre. C'est un cadeau, un don qui nous appartient. Nul besoin d'aller le réclamer. Ce qui nous est demandé, pour pouvoir jouir de ce cœur qui nous est donné, c'est de l'écouter, lui qui s'exprime à chaque battement dans tout notre être et auquel nous restons le plus souvent sourd-e-s.

D'abord écouter mon cœur, ses pulsations, ses vibrations. L'écouter profondément en moi, le sentir, accueillir la vie qu'il rythme dans mon corps. Puis, plus subtilement, écouter la poésie à laquelle il m'invite. Poésie, car souvent, ce qui vient de mon cœur, au contraire de ce qui vient de ma tête, n'est pas fait de phrases biens pesées, mais d'images bien senties. Et ce qui importe, plutôt que de se sentir bien, c'est de bien sentir. Bien sentir que ce que je suis en train de faire n'est pas bon pour moi ne vaut-il pas mieux que de me dire que je me sentirai bien une fois que j'aurai terminé ?

Le courage, n'est-ce pas laisser tomber la peur qui m'empêche d'avancer là où j'aimerais aller pour écouter ce que mon cœur veut me dire et me mettre enfin en route ? Écoutant mon cœur, il me sera possible d'écouter celui de mes amis, de mes collègues. Comment écouter nos cœurs ensemble et laisser émerger de nous tous le courage d'entreprendre des projets pour un monde meilleur ?

D

DÉVELOPPEMENT

Le développement peut se voir comme une suite d'étapes au sein d'un processus reconnu. Nous en connaissons plusieurs déclinaisons, ainsi le développement durable ou le développement personnel. Un pays peut se dire en voie de développement ou alors sous-développé. Un embryon se développe. En physique, une puissance est développée. Dans le contexte social, des idées et des croyances se développent. Ce ne sont là que quelques exemples. Et moi, qu'est-ce que je désire voir se développer, d'abord en moi, puis autour de moi ? Et comment vais-je mesurer ce développement entre le point de départ où je me trouve, ici et maintenant, et plus tard, demain, dans 10 ans ?

Ai-je le choix de me développer ou pas ? Si je ne m'en charge pas, est-ce que la nature se chargera de mon développement à ma place ? Et ma place, justement, une fois un nouvel état atteint par l'écosystème, existera-t-elle toujours ? L'évolution de notre environnement tend à nous montrer que nous sommes comme condamné-e-s à nous développer, c'est-à-dire à nous remettre en question, à nous adapter. Ne pas se développer, c'est stagner et, par rapport à un environnement en évolution, c'est régresser. Le développement se fait, avec ou sans nous.

Désirons-nous alors :

- développer notre capacité à devenir indépendant-e ou entretenir une culture de la prise en charge ?
- développer notre aspiration à la générosité et au partage ou entretenir une attitude égocentrique et de thésaurisation ?
- développer un modèle de société durable à long terme ou profiter des biens aujourd'hui sans soucis des conséquences pour demain ?
- ...

Avant de développer une nouvelle société, une nouvelle philosophie, un nouveau système politique, est-ce que je ne dois pas commencer à m'occuper de mon propre développement ? Par exemple en faisant un arrêt sur image sur ma propre vie : qu'en est-il aujourd'hui de mon quotidien au regard de mes idéaux ? Ma vie est-elle en harmonie avec mes aspirations ?

E ÉLÉGANCE

Que serait l'élégance dans un monde autre que celui du savoir bien s'habiller ? Dans un monde autre que celui de la mode, du paraître ? Comment l'élégance peut-elle se décliner au fur et à mesure de notre quotidien ? Que serait par exemple une parole élégante : celle qui est faite de mots emplis de bienveillance, celle qui décrit de manière simple et sans ambiguïté le fond de ma pensée, celle qui use de la métaphore avec parcimonie et poésie ? Les mathématiciens qualifient volontiers d'élégante, une démonstration mathématique de laquelle émane une esthétique que ne revêt pas une autre démonstration, qui pourtant arrive au même résultat. L'élégance se trouve ainsi dans la manière d'atteindre un but plutôt que dans le fait d'avoir atteint le but.

Et que serait une attitude élégante ? Ou encore un comportement élégant ? L'élégance se trouve partout. Et si l'habit ne fait pas le moine, ne devrait-on pas préférer l'élégance dans l'acte plutôt que dans la représentation ? Nous pourrions lancer un concours d'élégance dans notre quartier ou dans notre entreprise, avec un prix à décerner à celle ou à celui qui, dans son attitude vis-à-vis de quelqu'un d'autre, d'une situation ou encore d'une difficulté, aura le geste le plus élégant.

N'en restons pas là et imaginons encore : un conseil d'administration élégant, un procès-verbal élégant, un entretien de fin d'année élégant, un business plan élégant, un rapport de gestion élégant, une assemblée générale élégante, un budget élégant, un règlement élégant. Poussons un peu : une campagne politique élégante, un référendum élégant. Quels attributs reflètent-ils ? A quoi les reconnaît-on ? Oxymores ou nouvelle esthétique ?

E EMPLOI

En économie, nous pouvons associer un emploi à l'activité qu'une personne met au service d'une autre (ou d'une entité) contre une rémunération. Du mot emploi, dérivent les termes :

- employé, un être humain qui est donc employable et de ce fait possède, entretient et fait évoluer une employabilité,
- employeuse, la personne ou l'entité potentiellement intéressée par certaines ressources en possession de l'employé, contre rémunération.

Certaines des ressources de l'employé-e, par exemple sa force, son habileté ou son savoir et même son savoir-faire, sont substituables par des automates mécaniques ou par des algorithmes de plus en plus sophistiqués, plus communément appelés robots. Or, ces robots évoluent rapidement et démontrent chaque jour que leur capacité à exécuter des tâches de plus en plus complexes (prise de décision, auto-évaluation, auto-contrôle, auto-correction, etc.) va en augmentant de manière exponentielle. A terme, nous pouvons tous être remplacés par des automates et l'emploi disparaît. C'est ce que soutient dans une de ses conférences Bernard Stiegler, faisant lui-même écho aux propos de Bill Gates prédisant que l'emploi, c'est fini ? Est-ce grave ? En soit, ça peut-être une bonne nouvelle et nous pouvons crier avec Bernard Stiegler ; L'emploi est mort, vive le travail ! Car s'il n'y a plus d'emploi, il n'y a plus de chômage non plus et nous pouvons donc nous mettre réellement à travailler, c'est-à-dire à contribuer ensemble au bien et à l'évolution de l'humanité.

Mais sommes-nous prêt-e-s à franchir cette étape cruciale de l'évolution de notre société, d'abord en tant qu'individu, mais aussi en tant qu'entreprise et plus généralement en tant qu'éléments d'un système social et politique ? Comment nous préparer tous ensemble ? Et comment préparer les générations à venir ? Dans une société où la liberté d'entreprendre et la responsabilité de sa propre prise en charge vont devenir un fait, comment nous y prendre pour que ce projet se concrétise en une évolution collective plutôt que par un retour à la barbarie ? Par quoi commençons-nous ? Un revenu de base inconditionnel paraît à première vue une piste intéressante et il y en a certainement d'autres. Que désirons-nous apporter au débat ?

E ENTENDRE ET ÉCOUTER

« Une des difficultés pour s'entendre, c'est de savoir s'écouter ». Cette phrase n'est pas un mauvais jeu de mot, mais bien le reflet d'une réalité profonde à laquelle nous sommes confronté-e-s tous les jours : des parents qui ne s'entendent pas, des collègues qui ne peuvent s'entendre sur un sujet, des nations qui ne parviennent plus à s'entendre... Et si une des causes de ces mésententes provenait de notre qualité d'écoute ?

Avons-nous seulement appris à écouter ? Avec quoi écoutons-nous ? Avec nos oreilles, avec notre cœur, avec notre « bon sens » ? Est-ce que j'écoute avec le désir de comprendre ou l'arrière-pensée de vouloir imposer mon point de vue ? Comment accueillir sans jugement préalable ce qui m'est apporté ?

Il est significatif que dans beaucoup de séminaires de coaching, d'organisation d'entreprise ou encore de développement personnel, un point régulièrement abordé soit celui de l'écoute. La manière dont j'écoute peut être effectivement vecteur de compréhension ou de discorde, suivant si j'accueille les paroles de l'autre avec empathie, c'est-à-dire en tentant de me tenir au plus proche de ce qu'il ou elle cherche à exprimer, ou si je reçois son message à travers mes filtres, par définition déformant.

Une approche efficace pour améliorer ma propre qualité d'écoute et la mettre en pratique, est d'essayer, lors d'une discussion, de sentir et d'observer comment j'écoute : est-ce que je me sens libre dans mes pensées ou en réaction, est-ce que mon corps est confortable ou crispé, est-ce que j'ai tout le temps envie d'interrompre ou est-ce que je peux laisser l'autre s'exprimer sans qu'il ou elle se sente en danger de perdre la parole. Et même si au terme du dialogue nos avis divergent, allons-nous quand-même arriver à nous entendre ?



ÉQUILIBRE

Lorsque parmi plusieurs forces présentes dans une situation, aucune ne l'emporte sur les autres, nous décrivons la situation comme ayant atteint un certain équilibre. Cette définition, quoi qu'incomplète, nous invite à observer que c'est parce qu'il y a plusieurs forces en interaction qu'un équilibre peut être obtenu. Si une force l'emporte sur les autres - par exemple, la gravitation qui empêche le pied de mon parasol de s'envoler - nous ne parlons plus vraiment d'équilibre car dans ce cas, c'est la force de gravitation qui est la plus forte et qui l'emporte.

Dans un univers sans force, il n'y aurait donc plus d'équilibre mais il n'y aurait plus de masse non plus et par là, plus d'espace. Cet univers devient du coup difficile à imaginer.

L'équilibre des forces se révèle potentiellement dangereux en cas de rupture si les forces en jeu sont considérables : par exemple l'équilibre des armes entre deux pays hautement nucléarisés. L'équilibre peut également être fragile, comme le somnambule sur sa corde ; plein de promesses, comme le petit enfant sur son premier vélo ; instable, ainsi des noix sur un bâton...

Dans une entreprise, il est possible d'observer si l'équilibre est atteint, c'est-à-dire si toutes les forces en présence concourent de façon harmonieuse au développement de l'entreprise, à la transformation de la destinée, ou si celle-ci n'est conduite que par un seul courant de force qui la tire dans une direction unique. Ce que nous appelons aujourd'hui les organisations innovantes parient avec raison sur le choix de l'équilibre. Elles savent également que cet équilibre se nourrit de toutes les forces en présence et laissent à chacun-e la possibilité de faire croître sa propre force en portant une attention particulière au maintien de l'équilibre global.



HARMONIE

Dans l'harmonie, il y a l'idée d'accord. En musique, nous parlons volontiers d'un accord harmonieux lorsque par exemple il résonne en nous de manière plaisante ou agréable. Mais ce qui est agréable un temps ne l'est pas forcément le temps d'après et au fur et à mesure de l'évolution des cultures, ce qui était harmonieux peut devenir inharmonieux et vice versa.

En dehors de la musique, nous cherchons également à trouver une harmonie dans nos relations. Pour cela, nous tentons de nous accorder, de nous mettre d'accord. Afin que l'accord qui se fasse entre nous soit suffisamment plaisant pour que nous puissions nous entendre.

Aussi, lorsque nous nous exprimons, comment rechercher à rendre nos propos harmonieux ? Peut-être en commençant par nous accorder, ainsi qu'un orchestre s'accorde autour du la du hautbois avant le concert. Il ne s'agit pas de donner plus d'importance à cet instrument. Le hautbois reste d'ailleurs modeste d'un point de vue numérique dans un orchestre. Il s'agit plutôt de nous accorder autour d'une fréquence, d'un point auquel nous allons nous référer pour bâtir notre harmonie. Harmonie au sein de laquelle chacun-e à sa place, les docécaphonistes comme les adeptes de la musique tonale.

Comment se fait-il que les musicien-nes ne se battent pas pendant un concert et ne se coupent pas la parole, même dans l'improvisation, donc en jouant sans partition ? Ne serait-ce par parce c'est l'orchestre qui se met au service de la musique ? Et moi, la prochaine fois que je prendrai la parole, ferai-je attention à l'harmonie du groupe ? Trouverai-je les mots justes pour que nous commencions à nous accorder au cas où il y a des dissonances ? Comment faire naître les accords qui nous rassemblent ?



INSAISSISSABLE

Au bord de la Méditerranée, une femme marche sur la plage. Elle tient un bâton dans sa main, auquel une corde est suspendue. Au bout de la corde, une baguette, mince et pointue est attachée. Elle choisit un endroit où le sable est le plus fin, s'y arrête et aplanit sa surface de manière à la rendre la plus lisse possible. Elle plante alors le bâton dans le sol puis, tendant la corde et tenant la baguette dans sa main, commence à tourner autour du bâton en laissant la fine pointe tracer un sillon dans le sable. Au bout d'un tour, elle a dessiné un cercle. Elle s'arrête et regarde le dessin. Le contemple. Elle prend ensuite le bâton qu'elle va planter sur un endroit quelconque du cercle, traverse le cercle et va planter la baguette à l'opposé, en prenant bien soin de passer par le centre. Elle est à présent devant le dessin du cercle et de la droite qui le traverse en passant par son centre.

Cette femme est une géomètre. Elle sait que le rapport de la circonférence du cercle à son diamètre vaut un nombre qu'il n'est pas possible de calculer avec une totale exactitude. Par commodité, les géomètres lui ont donné le nom d'une lettre de l'alphabet : pi. Elle sait qu'elle a ce rapport devant les yeux, qu'il lui est directement accessible et que pourtant, le nombre qui lui est associé est insaisissable.

Elle reste un moment admirative, devant ce qui est à la fois évident et impossible à saisir. Et elle se demande si parfois il n'en va pas de même avec d'autres situations dans sa vie, s'il n'y a pas également des mouvements qui peuvent émerger, de manière évidente, sans que l'on puisse les expliquer, car insaisissables par le calcul ou le raisonnement. Des résultats qu'il est possible d'observer et qui ne peuvent être mis en œuvre de manière volontaire, ni par une procédure, ni par un règlement, mais qui existent bien et sont potentiellement présents à chaque instant.

N'en serait-il pas de même dans une organisation humaine ? Au lieu de vouloir contrôler et normaliser, ne devrait-on pas s'arrêter et simplement regarder ce qui fonctionne seul, de manière naturelle ? Par exemple, commencer à demander à chacun-e par énoncer son besoin, ses qualités, ses désirs ? Et découvrir ensemble comment tout s'assemble et s'actualise pour le mieux ?



LIBERTÉ

Il existe un paradoxe dans la notion de liberté. De prime abord, je me dis qu'elle est un dû que je reçois à ma naissance. C'est ce que dit la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droit. » Je n'ai donc rien à faire, cela m'est donné, aussi vrai que je suis né-e. Et cependant, si j'observe un peu ma vie, je constate rapidement que la liberté à un coût. Par exemple, pour penser de la manière la plus libre qui soit, je dois payer le prix d'une information objective et recoupée et ne pas me contenter de ce qu'un journal me livre soi-disant gratuitement. Pour prendre une décision librement, c'est-à-dire défaire des programmes habituels qui me font agir, je dois payer l'effort d'un travail introspectif impitoyable afin de voir quels sont les moteurs qui m'animent quand je prends cette décision. Si ce qui me motive est la peur de perdre mon emploi, l'angoisse de décevoir autrui, l'envie de posséder autant que les autres, alors je vois bien que je ne suis pas libre.

La liberté nous est offerte à toutes et à tous dans la mesure où nous sommes prêt-e-s à payer le prix qu'elle nous demande en retour, qui est de nous efforcer sans relâche de voir combien nous sommes prisonniers et prisonnières de nos habitudes tout en pensant être libres. Voir mon propre fonctionnement est le premier pas vers la liberté. Je deviens libre lorsque je choisis d'agir selon mes convictions et mes valeurs propres plutôt que selon des dogmes, des croyances et des conditionnements.

Alors, lorsque par exemple je lis un sujet d'actualité, comment est-ce que je m'y prends pour sentir si ce que j'en pense est bien en ligne avec les valeurs que je désire défendre ? Et si lors d'une discussion avec un-e collègue, je défends un point de vue, qu'est-ce qui anime véritablement en moi le désir de faire valoir ma vision plutôt que celle de ce-tte collègue ? Quelles valeurs ? Quelles convictions ? Est-ce que ce sont bien les miennes ? Comment en être certain-e ?

O

OBSERVATION

Le rôle de l'observation dans ma vie courante revêt une importance particulière : c'est en observant le monde que j'essaie de comprendre comment il fonctionne et que je tire des conclusions qui me permettront d'établir des prévisions à propos de son fonctionnement. Certaines expériences relatives à l'observation sont très simples à réaliser, comme par exemple de laisser tomber une pierre sur le sol. En observant sa trajectoire et en répétant l'expérience un faible nombre de fois, il m'est facile d'acquérir la quasi-certitude que la pierre va se mettre à tomber sur le sol dès que je la lâche – et par la même occasion, de prendre la décision de retirer mon pied s'il se trouve au point d'impact... En observant les personnes qui partagent mon environnement, je peux également tirer aisément la conclusion que leur comportement n'est pas toujours aussi prévisible que la trajectoire de la pierre qui choisit...

Ainsi, j'observe le monde et mon environnement. Je peux aussi m'observer, moi, autant que mon comportement. Ou encore m'observer observant un objet ; ou m'observer m'observant. Ou pourquoi ne pas, observer l'observation ? De leur côté, les physiciens ont démontré que le résultat d'une expérience était influencé par la présence d'un observateur. Ainsi, une particule va adopter un caractère ondulatoire ou corpusculaire suivant si elle est observée ou non. L'observation, a priori bien inoffensive, se révèle donc plus complexe que je ne le pensais.

Lorsque j'observe, il y a le sujet qui observe, l'objet observé et l'action qui fait que je suis en train d'observer et de ne pas faire autre chose. Et quand je suis en train de m'observer, je suis à la fois le sujet qui observe et l'objet de l'observation, qui elle-même se passe à l'intérieur de moi. Nous sommes trois en Un-e. En serai-je conscient-e lors de ma prochaine observation ?



SILENCE

Je réclame le silence aussi bien que je le dénonce : je le réclame lorsque j'ai besoin d'aiguiser mon attention ou que les propos qui sont tenus me blessent ; je le dénonce quand il est synonyme pour moi de lâcheté ou de néfaste complicité.

Le silence tient une place fondamentale au sein de la musique. Les notes qui composent une mélodie ne seraient pas grand-chose sans le silence qui les entoure ; un peu comme les lettres des mots que je couche sur le papier, qui ne seraient être lus sans le support contrasté de ce papier sur lequel ils ont été écrits. Les notes pour elle-même ne sont pas la musique. C'est leur succession au sein du silence qui leur permet de donner vie à la mélodie, à la symphonie, au choral que j'écoute. Et cette musique nécessite, pour être écoutée, un environnement silencieux.

Au sein de mon écosystème professionnel, associatif ou familial, il en va de même : c'est parce que les autres m'écoutent, portent sur moi leur attention, sur ce que je dis, sur ce que je sens, que je peux exprimer ce que j'exprime. Silence devient bientôt l'alter ego de présence : c'est de ma présence habitée, au sein du silence, que l'attention va naître et qu'il me sera possible de m'intéresser à la parole de celle qui s'exprime, de celui qui me parle. Comme j'accueille avec bonheur les notes que le violoniste ou que la pianiste fait s'envoler dans la salle, j'écoute avec attention ce qu'exprime celle ou celui qui me parle. Et mon écoute attentive favorise la clarté, la simplicité et la limpidité de son langage comme de ma compréhension.