

# Slow

Cahier de réflexions  
Caminno

02

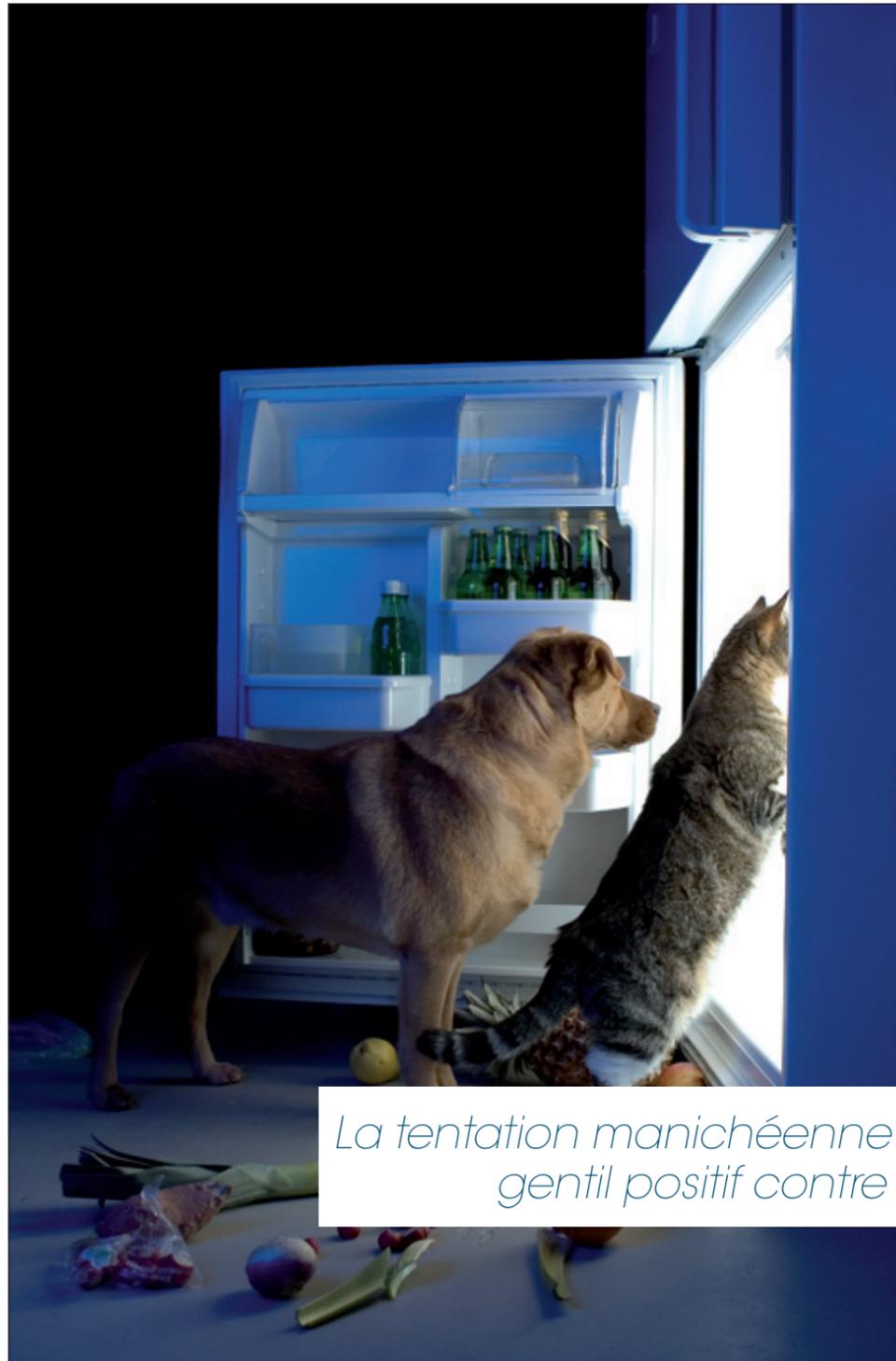
POSITIF

CONFIANCE ET RÉALISME

NOVEMBRE 2011



Par **Aurélie Jeannin**  
Consultante - Associée Caminno



*La tentation manichéenne existe et persiste :  
gentil positif contre méchant négatif*

## LE FRIGO EST VIDE : RÉJOUISSONS-NOUS !

D

ans ce nouveau numéro, en cadeau, cotillons et confettis, calembours, bonnes nouvelles et élixir de bonne humeur. Vous refermerez ce cahier heureux, positif, optimiste, joyeux, hilare peut-être. Oui, quand vous refermerez ce cahier, j'en fais la promesse, vous verrez le verre toujours à moitié plein. Moi, je vois pour vous beaucoup de chance et de plaisir, de la joie, que dis-je de l'allégresse ! Vous vivrez heureux, pour l'éternité, dans un château fort fort lointain, et aurez de nombreux et beaux enfants qui-seront-toujours-sources-d'une-immense-satisfaction. Mais que la vie est belle ! Et ici, chez Caminno, en préparant ce numéro, chacun de nous a perdu 10 ans, 5 kilos, 4 rides et 3 cheveux blancs. Une vraie cure de jouvence. Dans nos bureaux, tout respire le bien-être. Le positif serait-il contagieux ?

### **Vous trouvez que j'en fais trop ?**

Quand nous nous sommes lancés dans la création de ce nouveau numéro, nous nous sommes demandés si le thème n'était pas un peu convenu. Face à la morosité ambiante, facile de parler de positif. Contre-pied presque trop évident. Mais nous n'avons pourtant jamais cherché à coller à l'actualité. Nous ne nous sommes pas dit qu'il était urgent de "parler positif". Parce que j'ai la douloureuse sensation que ce thème, peu importe le moment de l'année où on l'évoque, est toujours plus ou moins à contre-pied, tant nous avons chaque jour sous les yeux la liste bien triste de ce qui ne va pas. Pas de volonté de notre part donc, d'essayer

de vous convaincre que si, mais si, il faut sourire, que le bonheur est un peu partout, que le positif appelle le positif. Nous souhaitons traiter de ce thème sans volonté manipulatoire ni tentative de persuasion. Et avec pour seule intuition, l'idée que le positif ne pouvait réellement valoir que si on n'oubliait pas son pendant, petit frère dénigré, le négatif. La tentation manichéenne existe et persiste : gentil positif contre méchant négatif, l'optimisme constructif contre le pessimisme rabat-joie, avec parfois, quelques inversions possibles : optimiste niais et négatif hautement réaliste. Rien de nouveau : les forces du Bien contre la force obscure du Mal. Mais la morale de cette histoire ne peut se contenter d'envoyer la méchante sorcière au feu et d'élever le gentil prince au rang de héros. Le positif doit gagner, oui, sans doute, c'est vrai. Mais n'oublions pas qu'il n'est pas seul et que pour exister, il a peut-être besoin de son contraire (confrère ?).

Enfin, pour parler de l'essentiel, sachez que pour récupérer bonbons et chapeaux pointus, vous pouvez m'écrire : aurelie@camino.fr. Optimistes et pessimistes sont les bienvenus. Sachez-le, je n'ai quant à moi rien de l'optimiste. Quand je vois un tas de pierres, je me demande si un corps a pu y être enseveli... Non, je n'ai rien de l'optimiste. Mais j'y travaille. Les rencontres et les lectures pour concevoir ce numéro 2 m'ont été d'un formidable secours. Ce soir, j'en suis sûre, je me réjouis devant mon réfrigérateur vide ●

▶	<b>LECTURE</b>	<b>05</b>
▶	<b>VIS-À-VIS</b> <i>PERFORMANCE, TRAVAILLER SES POINTS FAIBLES OU RENFORCER SES POINTS FORTS ?</i> Chroniqueurs et rédacteurs d'articles regrettent souvent de ne pouvoir confronter leurs points de vue. Les articles s'égrènent et c'est le lecteur qui, seul, fait le lien. Avec cette rubrique, nous invitons deux points de vue à se répondre.	<b>06</b>
▶	<b>HUMEUR</b> <i>ET LA TRISTESSE, BORDEL !</i> Pierre d'Elbée nous interroge : " L'esprit positif est-il toujours si humain que ça ? Y a-t-il un droit de cité pour la peine, la tristesse, l'échec, la mort, les larmes et le chagrin ? "	<b>08</b>
	▶ <b>FICTION</b> <i>ÉLOGE DES PETITS RIENS</i> « Le Bonheur avec un grand B moi je ne le connais pas. [...] À un moment, j'ai cru mais... non ça ne peut quand même pas être un simple aller-retour de balançoire les pieds dans le vide et les cheveux au vent ? »	<b>10</b>
	▶ <b>DIALOGUE</b> avec Bertrand Vergely <i>" L'OPTIMISME N'EST PAS DE L'EUPHORIE MAIS UNE RÉACTION DE SURVIE QUAND LES CHOSSES VONT MAL. "</i> François de Montfort et Aurélie Jeannin rencontrent Bertrand Vergely ; un dialogue sur le bonheur et la gestion des épreuves.	<b>12</b>
	▶ <b>MOSAÏQUE</b> Littérature, musique, culture, graphisme, humour, sport, spiritualité...	<b>18</b>
▶	<b>INTERVIEW</b> <i>" JE RÊVE D'UN PROGRAMME D'ÉDUCATION POSITIVE "</i> Charles Martin-Krumm, enseignant-chercheur spécialisé dans la psychologie positive évoque les apports de la psychologie positive dans la construction de l'être.	<b>22</b>
▶	<b>UN JOUR,</b> <i>UN PATIENT SUIVI POUR DES TROUBLES BIPOLAIRES ET EN PHASE DÉPRESSIVE M'A DIT...</i> Le psychiatre Ambroise Desormeaux revient sur ses accompagnements de personnes dépressives. Quand le positif peut tour à tour blesser ou sauver.	<b>26</b>
▶	<b>MÉTIER</b> <i>ÊTRE UNE ÉQUIPE GAGNANTE</i> La qualité relationnelle au sein d'une équipe projet est-elle un facteur clé de succès ?	<b>28</b>
▶	<b>RELECTURES</b> <i>ARMELLE ET LÉNA RELISENT SLOW</i> Armelle Le Pennec-Panagos et Léniaïck Le Gratiot nous livrent leurs impressions à la lecture de Slow.	<b>32</b>



Par **François de Montfort**  
Consultant - Associé - Gérant Caminno

## UN HYMNE À LA VIE ET À SON MYSTÈRE

Quand je lis le journal, je ne sais plus de quoi il faut que j'ai peur " disait récemment le dirigeant d'une grande entreprise. L'attitude positive relève-t-elle de la méthode Coué, d'un tempérament heureux ? Ou est-elle réservée à des personnes que les malheurs de la terre ont épargnées ? Comment être heureux ?

Raphaël Einthoven et Marion Richez\* voient dans le bonheur quelque chose d'éphémère, qui dépend des conditions extérieures. La joie est pour eux un sentiment de plénitude sans cause apparente et que l'on ne s'autorise pas à cause des malheurs du monde. Cette joie doit pourtant être recherchée, construite, dans un détachement de soi, débarrassé de toute attente et projection, dans un ici et maintenant sensible et incarné. Paradoxalement, cette joie permet une conscience aiguë de l'autre et du monde. Elle renvoie dos à dos l'optimisme et le pessimisme et nous fait aimer la vie pleinement avec confiance et réalisme.

Avec ce numéro 2 de *Slow*, nous avons voulu explorer ce sujet si vaste du positif, qui touche la vie d'entreprise - on se doute bien que les entreprises où il fait bon vivre et qui ont un regard positif sur les êtres et le monde sont plus performantes - mais qui touche aussi

bien sûr la vie tout court, dans nos relations interpersonnelles.

Charles, l'éducateur, rêve d'un programme d'éducation positive quand Cyril, son collègue de recherche, pose la question de savoir si l'utilité peut être le seul critère d'évaluation.

Bertrand, le philosophe, s'élève contre ceux qui pensent que l'épreuve est bonne et utile et nous rappelle le devoir de vivre et d'être heureux.

Béatrice, la théologienne, nous dit à travers la parabole du bon grain et de l'ivraie, de ne pas séparer avec nos mains grossières ce qui est bon et mauvais chez l'autre, risquant sinon de gâcher le meilleur.

Ambroise, le psychiatre, parle de l'attitude positive mais congruente à avoir avec les patients dépressifs.

Et Pierre, l'autre philosophe de ce numéro, vient rappeler, haut et fort, le droit de dire ce qui ne va pas ; et la tristesse, bordel ! Enfin, quand nous explorons ce qui fait une équipe gagnante, nous nous retrouvons face à des paradoxes à harmoniser.

Caroline quant à elle, nous rappelle l'importance des petits riens dans la grande entreprise qu'est la quête du bonheur.

Tous, à leur façon, nous parlent de positif mais aussi de négatif, de souffrance et de vie, de dépression et de bonheur. Je vous invite à lire toutes ces contributions - et à les lire doucement bien sûr... Vous y trouverez peut-être, comme moi, de la part de chacun, un hymne à la vie et à son mystère •

\* dans « Philosophia » sur Arte TV ([www.arte.tv/fr/recherche/2998186.html](http://www.arte.tv/fr/recherche/2998186.html)).

# PERFORMANCE, TRAVAILLER SES POINTS FAIBLES OU RENFORCER SES POINTS FORTS ?

Par **Charles Martin-Krumm**

Enseignant - Chercheur

L'élève vient à l'école pour apprendre. Pour cela, il doit combler tous les vides qu'immanquablement les examens révéleront ! Les enseignants raisonnent en termes d'écart entre ce que l'élève sait déjà faire et ce qu'il devrait être capable de faire. Leurs méthodes engagent l'élève dans une logique de correction. Le sportif n'y échappe pas et doit s'entraîner sans cesse à réduire l'écart entre le geste produit et le geste idéal afin de devenir toujours plus performant. Et finalement, le salarié est soumis au même régime : être plus performant pour son entreprise en étant toujours plus efficace.

N'y a-t-il pas dans cette logique de réduction d'un écart à une norme, de tentative de correction des erreurs ou les défauts, une grave erreur dans la démarche ?

L'amélioration de la performance, qu'elle soit scolaire, sportive ou professionnelle, passe aussi par la confiance en soi. Dès lors, comment prendre confiance en soi quand on appuie systématiquement "là où ça fait mal" ? Ne vaut-il pas mieux plutôt travailler sur les points forts ? Ne vaut-il pas mieux partir du "déjà-là" qui permet à la personne de

s'adapter aux tâches auxquelles elle doit se confronter ? Cette situation serait sans doute plus confortable. Pas de prise de risque ni pour l'enseignant, l'entraîneur ou le manager de mettre les personnes dont il a la charge en situation d'échec.

En revanche, comment s'améliorer si on ne prend pas en compte ce qu'il y a à améliorer ?

L'erreur est-elle un tabou qu'il convient de respecter sous peine de mettre en danger l'estime de soi de l'individu ? Là aussi, bien sûr, le risque existe. Entretenir la personne dans un monde idéal où elle serait la meilleure sans avoir à se remettre en cause, à s'améliorer, à se former ? Et cela au nom d'une préservation de l'estime de soi ou de la confiance. Cela ne risque-t-il pas de conduire à des impasses, surtout quand il va s'agir de travailler en équipe, la "faute" étant toujours reportée sur "l'autre" en raison d'une confiance en soi mal calibrée ?

Finalement, l'issue n'est-elle pas dans l'équilibre entre ce qui fait la force d'une personne et ce qu'elle a à améliorer ? Ou plutôt, tout ne reposerait-il pas sur une question de temps ? Trouver les moments lors desquels il est opportun de focaliser l'attention de la personne à la fois sur ses points forts et les points à corriger, pendant l'année scolaire pour l'élève, la période hivernale pour le sportif, ou la phase de définition des objectifs pour le salarié. La période d'examen serait quant à elle consacrée à la répétition de ce qui est acquis, à l'accentuation de ce qui met en confiance. Si le "quoi" enseigner ou le "sur quoi" s'entraîner ou se former, compte, le "à quel moment" est déterminant ! Longtemps avant, la carte de l'amélioration. Juste avant l'échéance, celle de la confiance ●

Par **Cyril Tarquinio**

Professeur d'Université

L'élève ne vient pas seulement à l'école pour apprendre et ce n'est pas seulement à l'école qu'il apprend. Raisonner en termes d'écart entre ce qu'il convient de savoir et ce que l'élève sait, montre le caractère arbitraire du processus de jugement par lequel toute évaluation des performances et des compétences passe. La compétence ou la performance peut être envisagée comme l'expression d'un groupe ou d'une classe sociale d'individus qui fixent les critères d'acceptabilité de ce qu'est ou non une personne compétente ou performante. Cela suppose a minima l'existence d'un rapport hiérarchique ou de contrôle social entre les membres de ce groupe et les sujets évalués. La compétence ou l'idée de performance est de surcroît une norme reposant toujours sur une attribution de valeur. La conséquence de la norme sera de fonder et délimiter ce qui est bon, utile, désirable, souhaitable de ce qui ne l'est pas. Les objets en conformité avec cette norme seront valorisés, promus et renforcés positivement, par opposition aux objets peu ou non conformes, qui seront licenciés, "mis au placard", en tous cas

renforcés négativement. Le fait que l'évaluation des compétences puisse être emprunte de jugements sur la valeur des personnes, permet alors de l'envisager comme une conduite sociale d'évaluation. C'est-à-dire comme un ensemble structuré et finalisé de comportements adoptés par un agent social à propos des conduites d'un autre agent social et produisant un énoncé sur la valeur des conduites de cet autre agent.

On peut définir les valeurs comme un ensemble d'idéaux qui servent de critères d'évaluation des individus, des conduites et des objets. Toute société identifie des catégories idéales auxquelles elle se réfère ensuite pour constituer une sorte d'instance évaluatrice des comportements. Les compétences représentent bien dans la société actuelle, une des modalités opératoires de cette instance évaluatrice. Être compétent ou performant, c'est être en conformité avec ces catégories, a priori, qui fixent la valeur de l'acte professionnel, et par effet de généralisation, la valeur du professionnel. Les gens jugés comme compétents ou performants ne sont pas intrinsèquement meilleurs que ceux jugés comme moins compétents ou moins performants. Il n'existe aucun critère de vérité qui puisse opérer sérieusement la distinction. La personne compétente est jugée comme telle parce qu'elle est détentrice de valeur, aux yeux de celui qui évalue. Cette valeur n'est en fait due qu'à l'utilité sociale, c'est-à-dire à l'adéquation entre les attentes de l'institution et le caractère opérationnel des individus.

En somme, la compétence et la performance n'existent pas en soi, elles se réfèrent toujours à un critère utilitaire de valeur, la valeur de l'individu autonome, chargé de l'exécution d'un travail situé dans un système de production flexible, et pas à un critère de vérité. Une fois relativisée la question de la compétence et de la performance, on peut alors se demander quelle consistance peuvent avoir la motivation, l'optimisme ou la confiance ? ●

# ET LA TRISTESSE, BORDEL !

Par Pierre d'Elbée

Docteur en philosophie - Associé Caminno et Institut Magis



*L'esprit positif est-il toujours si humain que ça ?  
Y a-t-il un droit de cité pour la peine, la tristesse,  
l'échec, la mort, les larmes et le chagrin ?*

# P

ar les temps qui courent, être positif est devenu un sésame. On doit sourire, dire des paroles aimables, découvrir en toute chose son aspect plaisant, agir avec bonheur, réussir. D'ailleurs la réussite vient largement d'une attitude positive, le résultat s'obtient grâce à la belle assurance de ceux qui y croient, et le résultat, à son tour, alimente l'esprit positif, l'estime de soi, etc, etc...

Mais l'esprit positif est-il toujours si humain que ça ? Y a-t-il un droit de cité pour la peine, la tristesse, l'échec, la mort, les larmes et le chagrin ? Oui, continuera le sectaire positif : l'avenir appartient à ceux qui savent rebondir, et transformer l'échec en réussite. Allons allons ! Du nerf ! La vie est belle ! Il suffit de la croquer ! Au sourire Gibbs des niais de l'esprit positif, on a envie d'opposer la dignité de celui qui sait se taire quand il souffre. Au volontarisme ridicule du positif convenu, il convient de rétablir la mesure par l'épaisseur humaine de l'épreuve. Sortir de l'injonction sociale pour entrer dans une dynamique humaniste qui sait faire la place à tous les événements de la vie, des plus heureux aux plus terribles, sans culpabilité et sans déni, sans mentir et c'est déjà pas mal.

Car l'esprit positif peut facilement devenir une méthode Coué, un mensonge que l'on essaie d'infliger au monde cruel qui nous entoure, une vengeance en somme. L'école constructiviste des Watzlawick et autres papes de la pensée systémique y est pour beaucoup : il suffit de recadrer la réalité pour la modifier et la rendre positive à volonté.

Ce pragmatisme volontariste est une idéologie sous-jacente d'autant plus pernicieuse qu'elle culpabilise et paralyse. Pour la culpabilité, c'est évident : l'esprit critique est a priori un mauvais esprit, " il est interdit d'interdire ", sus à l'intransigeance de ceux qui osent dire des choses qui dérangent, haro sur le bodet

forcément pervers de l'opposition. On voit déjà en germe combien le mensonge positif peut être paralysant. Le " politically correct " n'admet que ce qui va dans le sens du poil, il écarte sans ménagement l'indignation juste, la colère fondée, le refus légitime sous prétexte de ne pas correspondre à une forme positive.

**Alors est-ce à dire que l'esprit positif doit être concurrencé par une lucidité belliqueuse ?**

Je ne le crois pas. À ce sujet, il paraît utile de rappeler la dynamique d'un véritable esprit positif grâce à ce qu'exprime Axelrod dans son livre, *Comment réussir dans un monde d'égoïstes*. Il parle de bienveillance susceptible et indulgente. La bienveillance est un premier geste altruiste, et donc positif. Elle provoque l'autre à partager un esprit constructif. Elle suppose d'accepter d'être vulnérable, de faire le premier pas, de baisser la garde. Évidemment, il y en a qui en profitent. D'où la susceptibilité, c'est-à-dire l'attitude qui consiste à se défendre, et à défendre une collectivité quand on est responsable. Il n'est pas toujours aisé de voir là un esprit positif. C'est plutôt une attitude de combat, il s'agit de vaincre des obstacles, d'être courageux au sens où Kant affirme que le courage s'oppose à un adversaire injuste et puissant. Le conflit peut devenir enrichissant, il ne faut pas le fuir systématiquement sous prétexte de positivisme, il ne faut pas non plus le laisser s'envenimer. L'indulgence est là pour mettre les compteurs à zéro, sans quoi la relation ou la situation s'envenime, ce qui peut être fatal. Être positif, c'est alors avoir suffisamment de générosité pour accepter de tout recommencer, sortir de la rancune.

Il y a là une grande sagesse, qui dépasse le cadre du dilemme du prisonnier dans lequel elle est née.

**Sachons-nous en souvenir •**

# ÉLOGE DES PETITS RIENS

*I* me fallait un texte, quelques lignes, des mots mis bout à bout : une excuse pour obliger la rédaction à mettre ce titre "ÉLOGE DES PETITS RIENS" et le dessin de gauche en pleine page.

Ce titre, c'est tout ce que j'avais à dire. Comme un petit conseil, une règle de vie. Le Bonheur avec un grand B moi je ne le connais pas.

Quand j'y réfléchis il me semble pourtant bien l'avoir serré dans les bras de mon papa, embrasser sur les lèvres de mon amoureux, bu avec mes amis, dévoré avec mon café chaud ce matin et même croisé dans le regard de cette fille qui m'a dépanné de 10 centimes au bar du TGV.

Est-ce que c'est lui qu'a dessiné ma fille hier, est-ce la forme de ce nuage, la valse des fleurs ou est-ce seulement cette brise douce dans ma nuque ?

À un moment, j'ai cru mais... non ça ne peut quand même pas être un simple aller-retour de balançoire les pieds dans le vide et les cheveux au vent ?

Non, quand j'y réfléchis mieux, il me semble que ça s'approchait plus d'un bon livre, un rayon de soleil, une peau douce et salée, une conversation animée, un sourire malicieux. À moins que ça ne soit d'une paire de chaussures. J'hésite. Je vois flou.

J'en ai parlé avec ceux que j'aime, avec mes collègues, la psy, le coiffeur. Tout le monde le cherche aussi. Tout le monde l'a croisé sans vraiment y faire attention et bien sûr l'a laissé s'échapper. Il y en a qui ont dit qu'il était gratuit, d'autres qu'il était très cher, d'autres que l'argent ne le ferait pas (revenir). Certains pensent que ça pourrait être ce sudoku fini, cette vaisselle rangée, ces vacances réservées, ce contrat signé, cette poésie bien récitée. Mais ça me semble étrange.

Ce serait aussi petit ? Tellement petit, tellement rien et entouré de trucs tellement énormes : guerres, meurtres, déforestation, faim, jalousie, pouvoir, mort, ampoules aux pieds. J'ai du mal à y croire.

Et pourtant ces petits riens, s'ils n'étaient pas si rien ? ●



Le bonheur ?  
Est-ce que c'est [...],  
est-ce [...],  
est-ce seulement [...],  
à un moment, j'ai cru  
mais...



Par **Caro**

Blogueuse heureuse



Dialogue avec Bertrand Vergely

L'OPTIMISME N'EST PAS  
 DE L'EUPHORIE MAIS  
 UNE RÉACTION DE SURVIE  
 QUAND LES CHOSES VONT MAL

*C'est le premier jour de l'automne.*

*Dans le parc du prieuré Saint Augustin, à Angers, Bertrand Vergely et François de Montfort s'assoient face à face, à une table en bois joliment nommée "Hespéride".*

*Bertrand Vergely répond à nos questions et éclaire nos interrogations, avec méthode et conviction. Il ne tremble pas quand il dit d'en finir avec le narcissisme et d'être dans la vie.*

*Il fait doux. C'est une après-midi parfaite pour **une leçon de bonheur.***

**A**u sujet du bonheur, je vous ai entendu citer Nietzsche : "La souffrance n'est pas une objection contre la vie." Doit-on éprouver le pire pour accéder au bonheur ? Peut-on justifier la souffrance ?

**Bertrand Vergely**  
Surtout pas ! Je pense que c'est une pensée dangereuse dans la mesure où il s'agit d'une reconstitution a posteriori. Nous sommes dans ce que Bergson appelle l'illusion rétrospective. Des êtres vivent des épreuves difficiles. Ils découvrent à cette occasion des forces qui leur permettent de faire face. Après l'épreuve, il peut être tentant de penser qu'il fallait passer par une épreuve pour en arriver là. Formulation problématique car cela tend à dire qu'il faut souffrir pour découvrir son potentiel de force. Cette justification de la souffrance ouvre la voie à toutes les dérives possibles et notamment à la dérive doloriste

qui fait de la souffrance le pédagogue suprême. Dans l'histoire qui est la nôtre, rien n'a fait autant souffrir les êtres humains que l'optimisme à propos de la souffrance, insistant sur son caractère rédempteur. Les pouvoirs les plus violents, les plus cruels, les idéologies les plus cyniques ont constamment vanté les bienfaits des guerres, des souffrances et des crises. Quand on ne souffre pas, il est facile de trouver la souffrance bonne. Quand on souffre, il en va autrement. Je crois que la vie obéit à un projet qui est la vie même. Nous sommes faits pour vivre. C'est parce que nous sommes vivants que nous avons la force de souffrir et non pas parce que nous souffrons que nous avons la force de vivre. Alain a merveilleusement résumé cette attitude en écrivant à propos de héros qui se sont dévoués pour la patrie : "Ce n'est pas parce qu'ils mourraient pour la France, qu'ils étaient heureux mais parce qu'ils étaient heureux, qu'ils

avaient la force de mourir pour la France."

**François de Montfort**  
Tout ceci me fait penser au discours de Steve Jobs\*, à Stanford. Il y retrace les trois événements majeurs de sa vie : son abandon par sa mère, son licenciement de sa propre société par le directeur qu'il avait lui-même embauché et son cancer du pancréas. Il explique aux étudiants le rebond qu'il a vécu après ces trois événements qui se sont finalement avérés salutaires. Il y a je crois, dans un chef d'entreprise, cette espèce de capacité de rebond, qui est dans sa nature propre. Aux Etats-Unis, les investisseurs privilégient les personnes qui ont déjà connu l'échec. Ils se disent qu'il y a chez elles une force vitale supérieure. Je ne pense pas que Steve Jobs cherchait à nous persuader qu'il fallait qu'il passe par ces trois événements pour en arriver là où il en est aujourd'hui. Il dit simplement qu'il a tiré le meilleur du pire.

\* interview réalisée avant son décès.

**B**ertrand Vergely  
Il y a deux lectures possibles de toute épreuve. La première lecture, abstraite, tente de me convaincre qu'il faut souffrir pour vivre. La seconde est celle qui me rappelle, non pas qu'il faut souffrir pour vivre, mais que je peux traverser la souffrance parce que je suis vivant. La vie nous envoie d'abord de la vie. À l'occasion de la vie, nous rencontrons des épreuves. L'épreuve n'est ni le but de la vie, ni son moyen. Elle est un accident auquel il faut faire face. En ce sens, je crois aux forces de vie qui se trouvent dans les individus et à leurs capacités à vivre malgré la souffrance, et non grâce à elle. Cela change tout parce que cela évite d'enchaîner les êtres humains à des logiques cruelles. Tous les fascismes font l'apologie du Mal et de la douleur. Toutes les perversions également. Il faut avoir le courage de dire qu'il n'y a aucune utilité au Mal. Ce qui n'est pas simple. Il est plus facile d'adorer le Mal que de le démystifier.

*Il faut le dire, il existe une certaine cuisine mentale qui précipite notre monde dans la crise*



**François de Montfort**  
Je suis d'accord pour dire que certains savent comment faire des épreuves des forces de vie supplémentaires, des forces vitales. D'autres cependant sont désarçonnés par l'épreuve et la souffrance. La dépression existe ; certains sont dépressifs et doivent être soignés médicalement pour reprendre goût à la vie. Je trouve qu'il y a là une sorte de mystère ; il y a ceux qui savent rebondir et il y a les autres.

**Bertrand Vergely**  
Je crois que face aux épreuves, il y a là encore deux attitudes. Il y a ceux qui savent surmonter l'épreuve en se servant de celle-ci comme d'un tremplin pour lutter, apprendre, progresser. Cette capacité géniale renvoie aux forces mystérieuses du Moi de l'homme, de la liberté, de la création. Il y a toutefois une autre attitude que l'on trouve chez ceux qui se laissent terrassés par les épreuves. Cette attitude s'enracine dans la culpabilité. Nous sommes traumatisés par une épreuve quand nous nous sentons humiliés par celle-ci. Nous sommes abattus quand nous vivons cette épreuve comme une punition. Il s'agit là d'un processus humain mais infantile. Que de gens rentrent en dépression en se crispant sur une position narcissique. Que de gens font une crise en croyant que le Ciel ne les aime pas !

**Mais n'y a-t-il pas des caractères plus ou moins optimistes, de nature ?**

**Bertrand Vergely**  
Je dirai que ce n'est pas un problème de nature mais d'évolution. Certaines personnes n'ont pas de problème d'ego. Quand il leur arrive une épreuve, elles ne prennent pas celle-ci comme une gifle qu'on leur inflige. D'autres personnes au contraire ont une réaction infantile et la vivent comme une insulte. Cette attitude se produit d'autant plus qu'elle est encouragée par un certain climat qui appelle la dépression ; d'où ces propos que l'on entend parfois : "Tu n'es pas déprimé, effondré, tu ne demandes un arrêt maladie, tu ne fais pas un procès, tu n'as pas envie de te suicider ? À ta place, je serai effondré." Regardez un enfant se cogner sur une table. Il a mal mais rien ne se passe. Mais soudain, la mère arrive et dramatise : "Oh mon chéri ! Comme tu dois avoir mal !" Du coup, l'enfant se met à pleurer... Il faut le dire, il existe une certaine cuisine mentale qui précipite notre monde dans la crise.

**Existe-t-il des soutiens qui aident à faire face à l'épreuve, positivement ?**

**François de Montfort**  
Je pense que la foi aide. L'impression de ne jamais être tout seul est forte. Il existe aussi des personnes bienveillantes qui aident. Jeune, j'ai vécu des épreuves qui m'ont permis, non pas de m'entraîner car on ne s'habitue pas au mal, mais qui m'ont aidé. L'estime profonde de soi est un élément qui fait que le malheur vous atteint moins. Il ne s'agit pas d'orgueil mais d'une sorte de confiance et de solidité intérieures. »

*Bertrand Vergely*

Je suis d'accord, trois choses peuvent nous aider dans l'épreuve. Premièrement, une approche spirituelle de la vie. Tout change quand on se sent relié à une dimension supérieure de l'existence. On relativise ce que l'on vit. Par ailleurs, la solidarité humaine, l'amitié, l'affection. Enfin, osons le dire, un sain orgueil, une certaine fierté. Je reviens sur ce que vous dites de l'estime de soi. Je crois pour ma part, à l'idée d'une sorte d'alarme intérieure. J'ai toujours senti qu'il ne fallait pas mettre d'huile sur le feu. J'ai toujours senti une voix intérieure m'empêchant de tomber dans la spirale du désespoir. Une voix me disant : " Stop, tu en fais trop. Arrête de manipuler le monde en manipulant ta souffrance." Ce qui ne va pas de soi. Il existe une théâtralisation de la douleur. Quantité de gens vivent de celle-ci : médecins, prêtres, journalistes, avocats, hommes politiques, syndicalistes, responsables d'associations, individus lambda cherchant à sortir de l'anonymat.

**Vous voulez dire qu'il existe une tendance à théâtraliser son malheur ?**

*Bertrand Vergely*

Oui, d'où le sens de la morale. Il me semble que la vertu consiste à ne pas manipuler son malheur et donc à demeurer sobre, humble, en ne faisant pas de celui-ci un levier de pouvoir. D'où la profondeur des gens heureux. Ils savent résister à la tristesse et témoigner de la vie face à la mort.

**Il existe pourtant bien un intérêt à dire ce qui ne va pas ? J'ai l'impression qu'on oppose le positif et le négatif. Le positif est dans la vie, le négatif ne vaut rien.**

*Bertrand Vergely*

Il importe de préciser ce qu'est l'optimisme. Celui-ci n'est pas de l'euphorie mais une réaction de survie quand les choses vont mal. Le seul moyen de s'en tirer consiste à s'appuyer sur ce qui va le moins mal. C'est que veut dire " optimiser ". On n'est pas optimiste par plaisir mais parce qu'il le faut. C'est une question de survie. Pour ainsi dire, c'est un devoir. En ce sens, le bonheur relève d'un pragmatisme radical.

*François de Montfort*

Je vois des similitudes avec l'entrepreneur qui a en lui cet instinct de vie phénoménal : la remise en cause continue, la capacité à prendre les problèmes avec réalisme, à avoir confiance dans l'avenir. Il ne marche qu'à la confiance ; embaucher sans savoir si demain, il aura le marché, faire sans toujours savoir ce qu'il faut faire. L'entrepreneur est un confiant réaliste.

*Bertrand Vergely*

Parfaitement. L'entrepreneur agit souvent le dos au mur. Sa qualité principale est de faire face. Il est payé pour expliquer que l'entreprise va faire face et qu'il y a un pilote dans l'avion. Il me fait penser au barreur dans ces bateaux d'aviron, qui encouragent toute leur équipe pour ramer au maximum dans la compétition afin de gagner. Le chef d'entreprise est là pour donner le sens. Et le sens, c'est l'énergie et la joie.

*François de Montfort*

Oui, il ne peut pas se permettre d'être malheureux. La dépression ne peut pas l'atteindre. Il est au bord du désespoir mais il n'a pas le temps d'être malheureux. Il est dans la précarité et c'est ce qui le fait avancer, pagayer envers et contre tout.

*L'estime profonde de soi est un élément qui fait que le malheur vous atteint moins*

**L'optimisme ne doit pas empêcher le réalisme et une certaine prise en compte des risques.**

*Bertrand Vergely*

Mais l'optimisme n'est jamais qu'un réalisme abouti. C'est parce qu'on a affaire à des situations délicates qu'on cherche à optimiser. Un entrepreneur n'est jamais dans l'utopie. Il ne dit pas que tout va bien mais qu'il faut que tout aille bien.

*François de Montfort*

J'y vois une certaine forme de sagesse. L'entrepreneur a quand même un côté un peu utopique. Il rêve de changer le monde à travers ses produits, ses services. Cela ne l'empêche pas d'être dans un réalisme total. Il sait bien qu'il faut que les gens achètent ses produits ou ses services.

*Bertrand Vergely*

Fondamentalement, un entrepreneur ne veut pas mourir. Il veut vivre. Premièrement, parce qu'il n'a pas le choix et parce qu'il aime ça. C'est ce que veut dire positiver : détester la mort et adhérer à la vie. Cette attitude donne une force immense. Elle repose sur une révolution intérieure que l'on peut résumer ainsi : il ne s'agit pas de savoir pourquoi le monde va mal mais comment soi, on peut aller bien. L'intelligence de la vie est une intelligence de soi-même.

**Je comprends qu'il y a une sorte de tension : je dois travailler sur moi-même mais en même temps, ne pas trop me regarder le nombril.**

*François de Montfort*

On est un peu dans l'injonction paradoxale telle que l'entreprise la vit quotidiennement : confiance mais contrôle, valeur mais prix faible, temps court mais long terme, responsabilisation mais obéissance.

*Bertrand Vergely*

Un entrepreneur est confronté à des situations complexes. Cela vient de ce qu'on lui demande tout ; comme vous le dites : d'aller vite mais d'avoir le sens du long terme, d'obéir à des règles mais d'être créatif, de contrôler mais de faire confiance. Je pense que c'est inévitable et qu'il est possible de répondre à ces paradoxes en donnant une place et un temps à chaque chose. Les paradoxes de l'existence deviennent moins douloureux dès qu'on organise le monde, l'existence, en se donnant du temps pour chaque chose et en donnant des places. Concrètement, cela veut dire par exemple qu'il y a un moment pour parler contrôle et un moment pour parler confiance. Du coup, il n'y a pas de souffrance. En vivant ainsi les choses, on s'occupe bien de soi sans s'apitoyer sur soi. On ne subit pas.

**La force de vie n'empêche pas la souffrance. Comment gère-t-on cette souffrance ?**

*Bertrand Vergely*

Gérer la souffrance consiste à distinguer la souffrance négative, à savoir subir, de la souffrance positive, à savoir supporter. La souffrance négative est un délire qui consiste à ne plus rien supporter ou à l'inverse, à tout subir. On sort de ce délire en revenant à soi, en s'occupant de soi. Donc, en n'étant plus pour ou contre la douleur mais dans sa dignité d'être humain. " J'existe, je ne suis pas rien. " ; voilà la phrase qui sauve. La clé est donc dans le mental. Diriger une entreprise, c'est faire cette révolution. C'est savoir rester soi-même, envers et contre tout. C'est surmonter le narcissisme du " j'aime / je n'aime pas ".

**Il y a pourtant bien des souffrances à entendre ?**

*Bertrand Vergely*

C'est grâce à cette expérience de centration en soi que l'on devient capable de comprendre ceux ou celles qui souffrent. Quand on a vu la difficulté qu'il y a à rester soi malgré les épreuves, on comprend les difficultés de ceux qui n'y arrivent pas tout de suite, avec un grand sentiment fraternel et humain. Et puis, on peut s'ouvrir à cet au-delà de la souffrance où se trouve la vraie souffrance.



Les grandes souffrances sont muettes et discrètes. Elles ne se mettent pas en spectacle. La seule souffrance est celle du temps ; ce temps entre le diagnostic du mal et la solution pour le mal. Le problème n'est pas le mal en soi mais bien de vivre avec lui. Là, il est impératif de calmer le jeu au niveau de la tête.

**Que dites-vous à une personne atteinte d'une maladie incurable ? Comment peut-elle rester dans la vie ?**

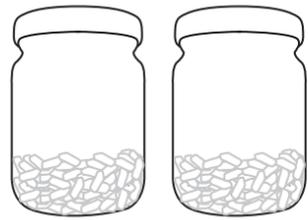
*Bertrand Vergely*

Faisons attention à ne pas identifier un être humain au statut d'incurable. Ce n'est pas parce qu'une partie de votre être ne va pas que la totalité de votre être ne va pas. Je dirai donc à une personne incurable qu'il y a en elle des forces, une partie de son être à laquelle elle doit renoncer mais que la profondeur de son être vivant, dans ce que cette profondeur peut avoir d'essentiel, demeure toujours vivante ●

*Un entrepreneur n'est jamais dans l'utopie. Il ne dit pas que tout va bien mais qu'il faut que tout aille bien*

## L'EXPÉRIENCE DU RIZ

Par le Professeur Emoto



Prendre 2 petits pots en verre avec couvercle, soigneusement lavés. Y verser 2 à 3 cuillères à soupe de riz blanc cuit. Les refermer hermétiquement.



Sur le premier pot: marquer un message d'intention positive (je t'aime, merci, ou le dessin d'un cœur, ... chacun le formule à sa manière).  
Sur le second pot: inscrire un message d'intention négative (je te déteste, tu es fou, ...).



Placer les pots dans la même pièce avec un éclairage similaire et à distance raisonnable. Chaque jour, consacrer quelques instants pour éprouver pour chacun des pots l'intention qui lui a été dédiée.

À la fin de quelques jours ou quelques semaines, vous observerez que le riz qui reçoit des bonnes intentions se conserve parfaitement à température ambiante, sans stérilisation. Le pot témoin, lui, va noircir et pourrir assez rapidement.

Nos pensées, nos attitudes, nos comportements, nos paroles sont concernés. Tout ce que nous entreprenons envers nous-mêmes, envers les autres et envers notre environnement, implique des conséquences, et réciproquement.

www.sechangersoi.be - Claire de Brabander (2010)

## ÉMILE COUÉ

Pharmacien psychologue

" Tous les jours, à tous points de vue, je vais de mieux en mieux".  
La volonté n'est pas notre plus grande force, c'est l'imaginaire.

Toute pensée que nous avons en tête devient réalité dans la limite du raisonnable.

Émile Coué met au point l'effet placebo en guérissant une patiente avec de l'eau distillée.

www.methodecoue.com

## JOANNE WOOD

Professeur de psychologie à l'Université de Waterloo, en Ontario, au Canada.

Le conscient dirige seulement 10 % de notre esprit.  
Notre subconscient en dirige 90 %.

Si vous faites de l'autosuggestion consciente et que cette affirmation consciente va à l'encontre de votre programmation subconsciente, notre esprit la considère fautive et impertinente et la supprime systématiquement.



3 KIFS PAR JOUR  
de Florence Servan-Schreiber

RACONTER ce qui marche,  
CE QUI NOUS épanouit  
ET NOUS réalise !

www.3kifsparjour.com

## LA TRISTITUDE

Oldelaf

La tristitude

C'est quand tu viens juste d'avaler un cure-dent  
Quand tu te rends compte que ton père est Suisse-Allemand  
Quand un copain t'appelle pour son déménagement  
Et ça fait mal

La tristitude

C'est franchir le tunnel de Fourvière le 15 août  
Quand tu dois aller vivre à Nogent-Le-Rotrou  
Quand ton coiffeur t'apprend que t'as des reflets roux  
Et ça fait mal

La tristitude

C'est quand tu marches pieds nus sur un tout p'tit Lego  
C'est quand lors d'un voyage en Inde tu bois de l'eau  
Quand ton voisin t'annonce qu'il se met au saxo  
Et ça fait mal

La tristitude

C'est devenir styliste mais pour Eddie Mitchel  
Quand conjuguer «bouillir» au subjonctif pluriel  
Quand faire les courses le samedi d'avant Noël  
Et ça fait mal-mamal-mamal...

www.oldelaf.com



## MOMENT DE SPORT



Finale de la Champion's League 2005, après 45 minutes de jeu, le FC Liverpool perd 3 à 0 contre le Milan AC. Malgré ce score sévère, les supporters de Liverpool restent optimistes durant la mi-temps et commencent à entonner leur hymne

« YOU'LL NEVER WALK ALONE »  
dans l'enceinte d'Istanbul.

Les Reds reviendront à 3-3 et le milanais Shevchenko manquera le dernier tir au but.



Dessin de Michel Pagès

## PARADIS POUR TOUS



Une société artificiellement positive et heureuse ? C'est le thème abordé dans le film "Paradis pour tous" de Alain Jessua (1982) avec Patrick Dewaere (son dernier film). La science a inventé un traitement pour combattre les états dépressifs et rendre les gens parfaitement heureux. Irrémédiablement heureux et positifs... Glaçant.

À voir ou à revoir.

Marc Jarrossay

## LES COMMENTAIRES NÉGATIFS PEUVENT AUSSI ÊTRE BÉNÉFIQUES

En matière de community management, les débats contradictoires et de façon générale, tout sentiment émotionnel - positif comme négatif - tend à favoriser les échanges, et renforce l'activité d'un forum.

Camille Alloing, consultant en e-réputation :

" Une opinion consensuelle n'éveille pas le même intérêt pour les internautes, dont l'attention est attirée par les avis contraires aux leurs. [...] À condition que les avis soient argumentés, bien sûr. Mais si c'est le cas, il s'agit là d'un vrai savoir pour les entreprises. [...] Il faut aller au-delà du simple aspect positif/négatif. D'autant qu'il s'agit de notions subjectives. [...] Les marques doivent surtout apprendre à rebondir, ne jamais chercher à étouffer les avis contradictoires, mais engager un dialogue, tout en amenant chacun à respecter les règles de modération. "

Cadre de l'étude : plates-formes de discussion en ligne de la chaîne britannique BBC, étude menée par une équipe de chercheurs des universités de Varsovie et de Wolverhampton

[www.atelier.net](http://www.atelier.net)

## MATTHIEU 13:24-30 24

Jésus leur proposa une parabole : Il en va du Royaume des cieux comme d'un homme qui a semé du bon grain dans son champ. Pendant que les gens dormaient, son ennemi est venu ; par-dessus, il a semé de l'ivraie en plein milieu du blé et il s'en est allé. Quand l'herbe eut poussé et produit l'épi, alors apparut aussi l'ivraie. Les serviteurs du maître de maison vinrent lui dire : " Seigneur, n'est-ce pas du bon grain que tu as semé dans ton champ ? D'où vient donc qu'il s'y trouve de l'ivraie ? " Il leur dit : " C'est un ennemi qui a fait cela. " Les serviteurs lui disent : " Alors, veux-tu que nous allions la ramasser ? " - Non, dit-il, de peur qu'en ramassant l'ivraie vous ne déraciniez le blé avec elle. Laissez l'un et l'autre croître ensemble jusqu'à la moisson, et au temps de la moisson je dirai aux moissonneurs : " Ramassez d'abord l'ivraie et liez-la en bottes pour la brûler ; quant au blé, recueillez-le dans mon grenier. "

Traduction TOB



Béatrice Oiry

## LE BON GRAIN ET L'IVRAIE

Que bon et mauvais soient inséparablement mêlés, que l'humain ne puisse y porter la main sans dommages irrémédiables, le lecteur de la Bible n'a pas attendu les paraboles évangéliques pour se l'entendre raconter. Il le sait depuis longtemps, depuis qu'à la seconde page du livre, au second acte du grand récit mythique de création (Genèse chapitres 2 et 3), Dieu, plaçant l'humain dans un jardin, lui a signalé la présence d'un arbre singulier : l'arbre de la connaissance du bon et du mauvais, du bien et du mal. Et le lui signalant, il lui a aussi signifié un interdit : celui d'y porter la main sous peine de mort. Interdit vécu comme une spoliation incompréhensible par l'humain pris dans les rets d'une de ces paroles mensongères qui s'insinuent aussi insidieusement que glisse un serpent.

C'est ce thème fondamental qu'avec d'autres images, Jésus reprend dans la parabole évangélique. Mais, si le récit de la Genèse peut garder un air d'échec d'autant plus cuisant que l'interdit reste non motivé, la parabole vient en livrer une clef d'intelligence. C'est parce que le bon fruit est infiniment précieux et parce que les " mains " de nos jugements sont trop souvent grossières qu'il vaut mieux ne pas se mettre en tête de maîtriser définitivement bon et mauvais. La parabole propose à l'humain, pris dans les complexités et les énigmes de l'histoire, le chemin d'une grande sagesse, l'épreuve d'une longue patience, la folie d'une haute confiance, pour que rien de ce qui est bon ne risque d'être perdu.

Béatrice Oiry est exégète. Spécialiste des approches littéraires de la Bible, elle enseigne l'hébreu et l'Ancien Testament à la faculté de Théologie de l'Université Catholique de l'Ouest à Angers. Elle prépare actuellement une thèse sur la question du temps dans l'historiographie biblique. Si elle avait dû faire un autre métier, elle aurait choisi d'être poète.

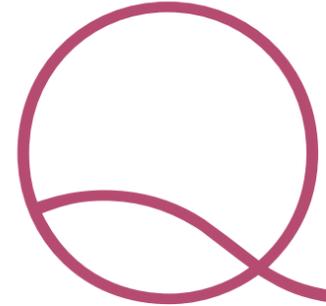


# JE RÊVE D'UN PROGRAMME D'ÉDUCATION POSITIVE

Propos recueillis par **Aurélie Jeannin**  
au restaurant "La Fabrique" 7 rue de Brissac - 49000 ANGERS

**" Commence par dire ce que tu veux avant de dire ce que tu ne veux pas. "** Tel pourrait être le credo de Charles Martin-Krumm, ancien athlète de haut niveau et enseignant-chercheur spécialisé dans la psychologie positive. Derrière chacun de ses mots, se dessine la conviction d'un homme passionné, persuadé que chacun a à gagner à adopter une posture positive. Dans ce domaine, l'éducation apparaît comme le plus vaste des champs d'expérience.

**Charles Martin-Krumm** a enseigné l'Éducation Physique et Sportive pendant 18 ans. Il est maître de Conférences depuis 2004. Il a publié dernièrement avec Cyril Tarquinio *Traité de psychologie positive* aux éditions de boeck. Sa plus grande fierté, sans aucune hésitation, est de voir comment ses deux enfants, basculent petit à petit dans le monde des adultes.



## u'est-ce que la psychologie positive ?

La psychologie positive, c'est l'étude de tout ce qui va permettre aux personnes d'aller encore mieux. C'est un terme intégrateur qui permet à différents champs de s'articuler. Dans la psychologie positive, on retrouve de la psychologie cognitive, des neurosciences, de la psychologie clinique. Le fil conducteur, c'est l'épanouissement de la personne.

## Comment en êtes-vous venu à devenir spécialiste de ce domaine ?

C'est une trajectoire personnelle dont je passerai les détails. Dans tous les cas, le sport de haut niveau tel que je l'ai pratiqué, a joué un rôle important. C'est un milieu qui s'appuie beaucoup sur ce qui fait mal. On finit par en oublier ce qui va bien et ça n'est pas toujours facile de rebondir. J'ai pratiqué l'aviron puis la boxe. En aviron, j'ai mené une carrière sportive avec des hauts et des bas, quelques podiums en Championnat de France, une participation aux Championnats du Monde Junior et aux Championnats d'Europe, une présélection olympique. J'en garde un bon souvenir mais le revers de la médaille existe. Si je n'avais pas été capable de prendre du recul et de relativiser les choses, j'aurais pu terminer ma carrière avec beaucoup d'amertume parce que j'aurais pu faire beaucoup mieux avec un contexte plus favorable, sans les blessures, etc. Le sport m'a permis d'apprendre des choses sur moi mais aussi sur les autres. Il y a des personnes qui ont tendance à être attirées vers le fond quand ça ne va pas et sont incapables de se remettre dans un circuit de réussite alors qu'au contraire d'autres rebondissent de manière vraiment spectaculaire. C'est l'observation de ces variables de personnalité qui a organisé mes travaux. En sachant que mon prisme personnel, c'est celui de l'optimisme !

## Vous parlez de " variable de personnalité " ; serait-on plus ou moins optimiste, de nature ? Est-ce que cela se travaille ?

D'une manière générale, pour chacune des variables, il y a des choses que l'on peut modifier. On peut travailler ses émotions négatives. Nous sommes tous façonnés par notre éducation et notre environnement qui vont faire, petit à petit, que l'on sera plus ou moins

optimiste ou pessimiste. Mais il existe des stratégies éprouvées qui permettent de travailler là-dessus. Et puis, on peut très bien être optimiste et pessimiste à la fois ! Prenez mon cas : dans le sport, de manière générale, je suis plutôt bon. Mais en gym, je suis absolument nul ! Que je m'entraîne ou pas, ça ne change rien. Je ne suis pas pessimiste, je suis réaliste par rapport à mon potentiel. Si j'étais super optimiste, je me mettrais dans des situations dangereuses. Je me persuadera que je suis doué, je foncerai tête baissée et je me blesserai. L'optimisme n'a pas toutes les vertus du monde ; il peut être associé à des conduites à risques. Dans une entreprise, certes il faut quelqu'un pour booster l'équipe mais il faut aussi quelqu'un qui soit capable de gérer le risque de manière à ne pas mettre tout le monde en danger.

## Dans un groupe, on ne gère pas de la même façon les personnalités positives et négatives ?

L'essentiel est de savoir décoder les personnalités. Je pense au pessimiste défensif qui peut être un vrai gouffre dans une équipe. Le pessimisme défensif, c'est une stratégie que l'on adopte quand on manque de confiance. La personne, de peur de l'échec, se met dans un état mental négatif avant même de savoir si elle va réussir ou pas. Cette méthode l'incite à travailler encore plus. C'est sa stratégie motivationnelle pour avoir des bonnes performances car elle conduit effectivement à des résultats plutôt positifs. Il en existe d'autres comme celle de la baisse volontaire de l'effort. C'est le cas d'une personne qui, si elle n'est pas sûre d'y arriver, préfère ne pas faire du tout et déclarer après " Si j'avais voulu, j'aurais pu. " C'est un comportement très efficace pour préserver l'estime de soi ! Face à de telles personnes, il est très important d'analyser le chemin parcouru en objectivant les résultats. Il faut féliciter avec de vrais arguments ! »

### À quoi ressemble un programme scolaire positif ?

Cela commence par la capacité à se décentrer des résultats en tant que tels. En France, on a tendance à lutter. L'objectif est que les élèves aient de bonnes notes, envers et contre tout. Cela serait peut-être intéressant de se décentrer de ce modèle et d'envisager les bonnes notes comme étant des conséquences d'un processus préalable. Il faudrait enseigner aux élèves des stratégies d'analyse de leurs notes, bonnes et mauvaises, pour s'améliorer. On devrait leur donner confiance en eux pour qu'ils osent se risquer ensuite à faire ce qui leur a été demandé. L'idée est de développer une approche amont, avant d'en arriver à ce que le suicide soit l'une des premières causes de mortalité des adolescents ou à ce que nous soyons les plus gros consommateurs d'anxiolytiques d'Europe. Plutôt que de lutter contre la dépression, on devrait développer le bien-être pour ne pas en arriver là. Martin Seligman qui a écrit un chapitre pour l'ouvrage de psychologie positive que j'ai co-dirigé avec Cyril Tarquinio, travaille actuellement avec l'Armée américaine sur un programme de résilience pour lutter contre le stress post-traumatique des soldats de retour d'Afghanistan, d'Irak ou de la guerre du Golf. Ces hommes n'ont pas nécessairement pris de balles mais leur santé se détériore pourtant au fil du temps. Les États-Unis cherchent à mettre en place un programme pour prévenir ces risques. La logique devrait être la même dans nos systèmes éducatifs. On devrait permettre aux élèves de bénéficier d'un programme d'éducation positive qui consisterait à leur apprendre un certain nombre de choses qui auront un impact sur leur bien-être et en retour, sur leurs performances scolaires et leur santé.

### Cela signifie former les enseignants à une nouvelle forme de pédagogie ?

De mon point de vue, il s'agit d'armer un peu mieux les enseignants mais aussi de revoir certains modes d'enseignement. Je pense à une méthode qui consiste à ce que l'élève perde un point dès qu'il oublie de tracer un trait. Avec certains enseignants, la notation est basée sur un système de "moins" ; à aucun moment, l'élève n'a la possibilité de gagner des points. Je trouve que c'est don-

ner à l'élève une vision négative du monde, comme s'il avait tout à perdre et jamais rien à gagner. Avec un collaborateur, j'ai développé le "baromètre de bien-être au travail". L'idée est d'avoir des indicateurs, en entreprise, qui seront à la fois les forces sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour qu'elle prospère, et des signaux d'alerte pour révéler un niveau de bien-être un peu défaillant ou signaler le mal-être d'une personne qui n'arrive pas à trouver du sens dans sa vie. Or, on le sait, donner un sens à sa vie et à ce qu'on entreprend, pour être engagé et trouver du plaisir, est quelque chose de déterminant. Si un salarié ou un étudiant vient travailler sans savoir pourquoi il vient, c'est qu'il y a quelque chose d'urgent à travailler !

*L'optimisme n'a pas toutes les vertus du monde ; il peut être associé à des conduites à risques*

### Est-ce que ce type d'approche est culturel ? Vous observez des variantes selon les pays ?

Oui ! Je pense à une chercheuse anglaise en psychologie positive qui vient de s'installer en France avec ses deux enfants. Elle est tombée à la renverse lorsqu'elle les a inscrits dans le système scolaire français. Ça a été le choc des cultures ! Pour autant, nous sommes en France dans un pays du bien vivre ; nous avons bon appétit, nous aimons les bons vins, les bons repas, la douceur de vivre. À côté de cela, nous sommes formidablement doués pour saper le moral de nos jeunes avec une éducation souvent par le négatif, c'est dommage.

*La notation est souvent basée sur un système de "moins" ; à aucun moment, l'élève n'a la possibilité de gagner des points*

*Je trouve que c'est donner à l'élève une vision négative du monde, comme s'il avait tout à perdre et jamais rien à gagner*

La notion d'échec naît avec l'école. L'erreur, la mauvaise note est une vraie condamnation, c'est le couperet qui tombe. Pour moi, si l'élève ne commettait pas d'erreur, il n'aurait pas sa place à l'école. Quand vous allez chez le médecin, c'est parce que vous êtes malade. Ça, vous le savez déjà. Ce qui vous intéresse, c'est son diagnostic et ce qu'il va mettre en œuvre pour faire en sorte que vous alliez mieux. Si l'élève est à l'école, c'est pour apprendre, ne l'oublions pas ! Et c'est à la charge de l'enseignant de trouver pourquoi un élève ne réussit pas et de mettre en œuvre les solutions adéquates. En France, on a parfois tendance à s'arrêter aux constats.

### La demande presque des approches individuelles ?

Non, pas nécessairement. La "pédagogie différenciée" est un grand mot qui fait peur aux enseignants qui se voient déjà devoir appliquer une méthode différente pour chaque élève. Il s'agit en réalité de permettre aux élèves d'atteindre le même objectif en prenant des chemins différents en fonction de ses capacités. Ce qui est sûr, c'est qu'il y a ce qui relève de la technique pure - un élève ne sait pas faire une multiplication - et ce qui relève du psychologique - un élève manque de confiance en lui. Dans le second cas, l'apprentissage demande du temps. Kim Cameron, qui a beaucoup travaillé sur le leadership positif en entreprise, a démontré que plutôt que de donner une consigne négative - dire ce qu'il ne faut pas faire - on gagne du temps à dire ce qu'il faut faire. Si on prend l'exemple de l'aviron, celui qui rame est focalisé sur ses qualités techniques, la gestion de son effort, l'équilibre avec les autres... Si son barreur lui dit "Attention, ne fais pas ça !", alors son cerveau doit se centrer ce qu'il ne faut pas faire puis transformer l'information et en déduire ce qu'il faut faire. La perte de temps est incroyable ! C'est la même chose avec

des élèves. Quand j'entraîne les étudiants, il m'arrive encore de me faire prendre la main dans le sac à dire "Ne fais pas ça." En tant qu'enseignant, je pense que je suis passé par tous les excès !

### Le risque de la psychologie positive n'est-il pas de survaloriser ?

Bien sûr, il y a toujours un revers de la médaille. Mais il n'y a pas de solution miracle. J'ai rencontré des centaines d'élèves, dans 95 % des cas, lorsqu'il y a eu conflit, j'étais le seul responsable. Je m'y étais mal pris, j'avais théâtralisé mes propos, par exemple en donnant un feedback négatif à un élève devant le reste de ses camarades... On est à l'école pour faire en sorte que les élèves apprennent le bien vivre ensemble. La finalité de l'éducation, c'est aussi la citoyenneté. Je rêve d'un monde scolaire où les chefs d'établissements seraient au service des enseignants, en leur donnant des moyens, et où les enseignants seraient au service des élèves. En étant formateur d'enseignants, à ma modeste échelle, je sens que des choses se mettent en place. Cela prendra du temps mais je suis optimiste. Je suis réaliste et optimiste.

### Vos recherches sur la psychologie positive vous ont-elles changé ?

Je pense, je rêve, je réfléchis, je mange "psychologie positive" ! Bien sûr, cela a changé ma manière de voir les choses. Quand j'ai commencé ma thèse, c'était un travail d'introspection. Si on n'a pas un compte à régler avec le sujet sur lequel on travaille, ça n'est la peine ! J'avais pour ma part un cadre d'analyse sur la dépression ; ça n'était pas forcément très positif au départ. Et puis, ça s'est construit petit à petit et ça a fini par me transformer. Cela ne veut pas dire je vais toujours bien et que je m'entends toujours avec tout le monde ! Il y a forcément des hauts et des bas ●

#### Palmarès sportif :

Médaillé aux championnats de France d'aviron, finaliste aux Championnats du Monde Juniors et à la Coupe d'Europe, pré-sélectionné olympique en 1983, vice champion de France Universitaire de SAVATE Boxe Française.

#### Thèmes de recherches :

L'optimisme, ses relations avec toutes les formes de performances et son implication dans les processus psychologiques. L'étude des interactions avec le burn out, le bien-être, l'espoir... dans les contextes du sport, de l'école et de l'entreprise.



## Par Ambroise Desormeaux

Psychiatre, Chef de service du Centre de Santé Mentale Angevin

# UN JOUR

un patient suivi pour des troubles bipolaires et en phase dépressive m'a dit : " Ce qu'il y a de bien, chez vous, c'est que vous êtes souriant." J'étais effectivement souriant, sortant de la neutralité bienveillante conseillée au thérapeute, car mon patient allait mieux. Peut-être, la notion de neurones miroirs peut apporter un éclairage à cette situation.

En 1994, à Parme, des neurobiologistes étudiaient in vivo le cortex d'un singe macaque. L'heure du déjeuner arrive et l'on apporte des sandwichs. Les chercheurs mangent leurs sandwichs et s'aperçoivent que les neurones du cortex du singe qui correspondent à l'action de manger s'activent sans que le singe n'effectue aucune action motrice d'imitation.

On a décrit cela sous le nom de neurones miroirs. Ceci semble indiquer une forme d'appropriation interne de l'action d'autrui. Depuis, en 2010, il a été démontré chez l'homme, conformément à la proximité phylogénétique des espèces, que les neurones miroirs décrits chez le macaque existent chez l'être humain. De même, Jean Decoty a montré, chez l'être humain, que les mêmes zones cérébrales s'activent pour exécuter réellement une action et pour l'imaginer mentalement. La compréhension du comportement de l'autre induit-elle la même marque cérébrale en nous, et avec quel impact ? Certains ont appelé les neurones miroirs les neurones de l'empathie.

*Il existe une dimension biochimique qui fait que l'on peut être plus ou moins positif ou négatif*

*On ne peut promettre le ciel à une personne déprimée qui pense au plus profond d'elle-même qu'elle ne mérite que l'enfer*

Il existe une dimension biochimique, régulée par certains neuromédiateurs qui fait que l'on peut être plus ou moins positif ou négatif. Les traitements médicamenteux agissent sur cet aspect et sont efficaces dans 70 % des cas. Mais cela n'exclut pas la dimension psychothérapeutique ; les deux approches étant complémentaires voire synergiques. La dépression et les troubles thymiques dépendent du cerveau affectif et non du cerveau rationnel. L'excès de travail peut favoriser l'épuisement et ainsi réduire les défenses vis-à-vis de prédisposition dépressive voire mener à l'effondrement des systèmes d'adaptation. Dans le domaine de la santé au travail, il semble donc indispensable de prendre en considération la fragilité affective. La dépression a un coût important pour la société et pour l'individu.

### **Accueillir la souffrance et laisser le positif revenir de lui-même**

En matière de prise en charge des personnes dépressives, une attitude positive est-elle de nature à aider le patient ? L'expérience montre souvent l'entourage des dépressifs leur dire : " Sort, va au cinéma, va voir des amis..." Autant de stimulations inutiles, sinon nuisibles, mettant le déprimé en situation d'échec et renforçant ainsi sa culpabilité de ne pouvoir ressentir ou agir. L'amélioration de la symptomatologie dépressive est nécessaire pour que la personne déprimée se mobilise. Ainsi, pour prendre une métaphore religieuse, on ne peut promettre le ciel à une personne déprimée qui pense au plus profond d'elle-même qu'elle ne mérite que l'enfer. Même celui qui a connu plusieurs états dépressifs et qui, à chaque fois a pu en sortir ne croit pas, dans ce qu'il vit au moment où il est déprimé, qu'il pourra à nouveau s'en sortir. Seule une amélioration progressive de sa symptomatologie lui permettra de reconsidérer sa position et de goûter à nouveau le plaisir de vivre.

La prise en charge et le suivi d'une personne dépressive est un accompagnement progressif qui tient compte de son humeur en la respectant pour lui permettre de recouvrer des affects positifs, de retrouver le ressenti et de reprendre l'activité qui nous prouve l'utilité d'être là parmi les autres et d'agir.

La dépression modifie la conscience et la focalise souvent sur des thématiques obsessionnelles, en réduisant le champ de l'attention. Elle s'accompagne d'une douleur morale dont l'intensité peut mettre la personne en danger. Le thérapeute est, à ce moment, prêt à accueillir cette souffrance et toute attitude optimiste à ce stade serait perçue par le patient comme une incongruité et une négation de ce qu'il est venu nous livrer, une fin de non recevoir. Dire sa douleur est le début d'un partage et d'un contact qui s'établit.

### *L'attitude positive congruente du psychiatre*

La mise en place d'un traitement médicamenteux est essentiel et le plus tôt possible. Mais l'instaurer dès le premier entretien peut être une erreur psychologique car en médecine occidentale une prescription médicamenteuse clos l'entretien et est sensée apporter la solution. Le patient peut estimer alors qu'il n'a pas été écouté. Il est souhaitable d'obtenir l'adhésion de son patient et pour cela il faut souvent le convaincre de l'intérêt du médicament pour atténuer sa souffrance et assurer un complément à la prise en charge psychothérapeutique.

Le positif, c'est le patient lui-même qui va le retrouver en lui au fil de son amélioration thymique. Le thérapeute n'est là que pour l'aider dans sa recherche et l'accompagner. Cela se fait progressivement pour certains, plus rapidement pour d'autres, parfois brutalement dans les inversions d'humeur chez les patients bipolaires. Dans d'autres situations, rarement ou jamais... Il y a une grande diversité chez les personnes ayant connu des états dépressifs. Elle correspond à la thymie de base qui les caractérise hors épisode pathologique mais aussi aux éléments de vie qui contribuent à leur histoire personnelle. Il paraît souhaitable que le psychiatre, dans la prise en charge d'un état dépressif, soit animé d'une attitude positive. Mais celle-ci sera exprimée de façon progressivement croissante, accompagnant l'amélioration thymique du patient afin que celui-ci puisse la percevoir comme congruente ●

# DEVENIR UNE ÉQUIPE GAGNANTE

Par François de Montfort

Consultant - Associé - Gérant Caminno

Et Pierre d'Elbée

Docteur en philosophie - Associé Caminno et Institut Magis

*En vue de remporter un projet, nous voyons nos clients travailler pendant des mois pour produire des offres différenciantes et gagnantes. Les services techniques innovent, les services financiers tirent les prix, le service marketing embellit. Chacun y va de sa proposition la plus attrayante possible. Et si la victoire reposait principalement sur la capacité de ces équipes à faire ensemble ? Si la qualité relationnelle était un facteur clé de succès ? Pierre "rebondit" sur François.*

François de Montfort

Dans le cadre d'un projet, et plus précisément encore dans le cadre d'un appel d'offre, il n'y a malheureusement qu'une seule équipe gagnante. Pas de médailles d'argent ou de bronze, même si les autres, les "perdants", n'ont souvent pas démérité. Nos accompagnements nous ont démontré à maintes reprises que la relation entre les personnes et avec le client est un facteur clé de succès, au-delà de la qualité technique et de la dimension tarifaire. L'observation des processus de décision nous mène même à penser qu'un client peut rationaliser, a posteriori et de manière objective, une décision qui relève en réalité du feeling et qui lui fait se dire : "J'ai envie de travailler avec eux". Alors comment créer cette qualité de relation facteur clé de succès ?

Pierre d'Elbée

Je soupçonne que la question telle qu'elle est posée ici peut être interprétée en termes d'utilitarisme : faut-il développer une bonne relation humaine pour remporter l'appel d'offre, ou faut-il développer une bonne relation humaine et tout faire pour remporter l'appel d'offre ? Je préfère évidemment la deuxième formulation. Elle induit un état d'esprit aux antipodes du cynisme, qui consiste à faire de la relation humaine un moyen du résultat. Elle suppose la confiance possible entre les hommes, voulue pour elle-même à l'occasion de la poursuite d'un résultat. La relation devient alors solide car elle n'est pas uniquement attachée au résultat. Elle signe une confiance fondée sur une certaine gratuité, qui libère une coopération librement consentie, et donc plus forte, et paradoxalement plus efficace.



*La dure loi des appels d'offre*

François

La notion de plaisir nous semble ici nécessaire à introduire. Et avec elle, l'idée d'aventure, de belle œuvre. Le plaisir semble antinomique de l'effort, de la performance, du travail – comment oublier que "travail" vient de "torture" en latin... Nous parlons ici du plaisir de faire, de créer, d'une centration sur la tâche, l'instant présent, le jeu. Paradoxalement, il semble primordial d'éloigner l'enjeu et la finalité pour libérer le jeu et la créativité. Ce mot "jeu" est bien riche ; il renvoie à l'amusement mais aussi à la marge de manœuvre dans un système complètement modélisé, comme un espace qui permet à chacun d'exprimer sa liberté et de se révéler. À la charge ensuite du responsable de l'équipe d'accepter cette liberté, avec le risque d'être déçu peut-être mais aussi parfois surpris.

Pierre

Il y a le plaisir individuel de bien jouer sa partition et le plaisir collectif de la symphonie : tout le monde l'entend et elle n'appartient à personne. On oppose souvent l'intérêt (individuel) avec le sens du collectif. En fait, une équipe qui se sent bien réunit les deux dimensions : on joue d'autant mieux que les autres jouent bien, selon une spirale jubilatoire qui ne va pas sans un certain lâcher prise. On ne joue pas "perso", on ne cherche plus à se défendre, à avoir raison sur les autres, à être meilleur, une force quasi impersonnelle émerge, qu'on pourrait nommer dynamique d'échange, fluidité des relations, complicité interpersonnelle... Le chef d'orchestre est un facilitateur (le terme est affreux, je vous l'accorde) attentif de tous les talents et de leur coordination. »

*La relation signe une confiance fondée sur une certaine gratuité*

*Il semble primordial d'éloigner l'enjeu et la finalité pour libérer le jeu*

François

La gestion de projet, et d'autant plus pour des projets longs, nécessite d'accepter des événements imprévisibles. Pour l'équipe, il s'agit alors d'assumer cette imprévisibilité à grand renfort de solidarité, de co-responsabilité et d'intelligence collective en situation. Il s'agit d'encourager de saines confrontations, sans bouc-émissaire facile ni luttes claniques. Dès lors, le conflit doit être apprivoisé comme élément de progrès - là encore le rôle du chef d'équipe est clé pour libérer la parole et l'émotion de chacun (même celle qui semble déplacée) et amener ensuite chacun à objectiver et proposer une solution.

Pierre

Il faut bien différencier deux choses : encourager les attitudes positives et dissuader les attitudes négatives. La première est une évidence. Passons. La seconde mérite qu'on s'y arrête : le conflit n'est pas, contrairement à ce que l'on croit souvent, une attitude négative. Il y a de sains conflits, et tout à fait positifs, même s'ils sont désagréables. Le courage consiste à s'opposer à un ennemi puissant et injuste disait Kant. Il consiste bien souvent à soutenir contre tous un point de vue qui n'est pas partagé. Une équipe saine est celle qui sait écouter ceux qui ont quelque chose à dire, et pas seulement ceux qui se mettent au-devant de la scène.

Le conflit doit être apprivoisé comme élément de progrès

DES ÉOLIENNES ALIMENTÉES AU GASOIL  
MAIS QUELLE BONNE IDÉE !!



La meilleure façon d'éviter les conflits

François

Il y a un temps pour féliciter, encourager les premiers succès, confirmer des bonnes voies. Et un temps pour corriger, trouver ensemble des solutions d'améliorations, en se concentrant sur le but recherché, pour laisser à l'autre une part d'initiative dans la recherche de moyens pour résoudre le problème. La solution ne doit pas être donnée trop vite.

Pierre

Il ne faut pas - sous prétexte de positiver - refuser de s'opposer. Une équipe forte le sait : il y a des choses intolérables, il faut parfois savoir dire non ensemble, défendre des valeurs communes fondatrices, se montrer indulgents pour les hommes et exigeants pour les actes. Cette forme de rigueur est précieuse, quoique souvent dépréciée sous prétexte d'une "cool attitude".

Elle est probablement le talon d'Achille de nos démocraties dupées par le principe de tolérance, parfaitement légitime évidemment, mais utilisé par les manipulateurs de tous poils, intégristes ou pervers, qui n'ont cessé de tirer parti de la douceur démocratique dans leur propre intérêt et à notre détriment.

Il y a un temps pour féliciter [...] et un temps pour corriger

François

Et puis, il y a la part de fragilité de chacun, la sienne, celle de l'autre. Fragilité ne veut pas dire faiblesse ; la faiblesse est l'aboutissement d'une fragilité mal assumée. Chacun autour de sa fragilité tisse des compensations, perles du génie humain. Cette acceptation de la fragilité remet de l'unité dans chacun et dans l'équipe et permet de parler en vérité et de faire jaillir les complémentarités.

Pierre

Une équipe soudée crée de la sécurité collective, de la confiance, de la détente. On peut se parler, on peut s'entraîner ensemble, on n'est pas obligé de mentir. Une équipe consciente de ses fragilités individuelles et collectives, c'est un bon début. Il faut se méfier des succès et des rentes de situation. Mais ce n'est pas tout. Une équipe devient forte quand elle a intégré ses fragilités, ce qui est un mélange d'acceptation, de transformation, de solidarité... Exactement le contraire du bouc émissaire qui réunit la violence collective contre lui.



Plaisir et effort, jeu et enjeu, imprévisibilité et solidarité, fragilité et complémentarité... La liste des paradoxes est riche. C'est la gestion harmonieuse de ces contraires - et non la gestion d'un équilibre instable - qui fait le cœur d'une équipe gagnante. Nous sommes loin ici des recettes de management et des certitudes faciles. Nous sommes plutôt dans la quête d'une sagesse sans cesse remise en cause où positif et négatif sont intimement liés ●

# ARMELLE ET LÉNA RELISENT SLOW



## ARMELLE

### LES PREMIÈRES NOTES

Je retrouve au fil des pages un morceau de positivisme en soi : la lecture d'Aurélié dont le moindre point virgule me rend positive mais aussi comment un entrepreneur atypique (ils le sont tous, mais lui plus encore) comme François, a su faire confiance à son équipe pour imaginer, concevoir et lancer Slow, dans une période on ne peut moins radieuse : la crise, la fameuse ! Ce journal est décidément, je trouve, une belle arme anti-mouron.

### LES PILIERS

Je retrouve en filigrane mes deux maîtres-à-penser-très-grand-public. S'oppose ainsi à toute forme de positivisme militant et primaire, le clairvoyant et immortel Coluche : " Dieu a dit, il y aura des hommes grands et des hommes petits, des beaux et des moches, des hommes noirs et des hommes blancs. Et tous seront égaux, mais ce s'ra pas facile tous les jours. Et il a ajouté : y'en aura même qui seront noirs, petits et moches, et pour eux ce sera très très dur." Et Bouddha, qui nous rattrape ce coup de pinceau sombre, par son universel : " Si le monde a su traverser les pires choses, et qu'il nous porte toujours en avant, c'est bien la preuve imparable et fabuleuse qu'il tend fondamentalement vers le Bien."

*Si le monde a su traverser les pires choses, et qu'il nous porte toujours en avant, c'est bien la preuve imparable et fabuleuse qu'il tend fondamentalement vers le Bien*

*Concilier positivisme et réalisme, c'est s'autoriser ce supplément d'âme, de temps, de sens critique, de fraternité, et même ce supplément de Riens*

### LE DERNIER MOT ?

Je milite enfin pour un effort majeur, à la croisée des chemins entre réalisme et positivisme ; l'effort qui consiste à faire confiance. Il est souvent fait mention dans ce numéro 2 de Slow, de confiance en soi. Avant elle, je place l'acte conscient et construit d'accorder sa confiance à quelqu'un. Qu'il soit entrepreneur, entraîneur, professeur, penseur, chanteur, associer (euh...), cet autre, qui m'invite à conjuguer ma vision des choses à la sienne, est un véritable présent. Ce mouvement qui me confronte à l'Autre, comme levier potentiel de ma construction et de mon bonheur, est probablement ce qui peut nous rendre durablement positif. Plus qu'un positivisme décrété, je garde décidément l'idée d'une confiance mûrie, dirigée vers l'autre, transformée en soi, qui doserait prudemment et solidement réalisme et optimisme, objectivité et capacité d'enchantement.



## LÉNA

### LA DICTATURE DU BONHEUR

Notre société de performance nous conduit à être toujours plus fort, plus beau, toujours en forme... Elle pousse l'être humain à se modeler en tant qu'OBJET jusqu'à en oublier qu'il est avant tout SUJET. Qui ose dire aujourd'hui que l'ÊTRE prime sur l'AVOIR ? Alberto Moravia disait " plus on est heureux et moins on prête attention à son bonheur ". Et si ces périodes de " malheur ", de " tristitude " nous faisaient davantage savourer l'élixir suprême que représente un moment d'éternité de bonheur ?

Pour oser avancer  
une opinion contraire  
à l'autre, il faut  
une certaine  
sécurité "affective",  
c'est prendre le risque  
de ne plus être aimé

### LA DICTATURE DU JUGEMENT OU LA PUISSANCE DU CONDITIONNEMENT

En tant que coach, je retrouve, chez les personnes que j'accompagne, la puissance de ce conditionnement évoqué par Charles Martin-Krumm. Cette dictature du jugement imprègne fortement l'identité et donc les comportements de l'Homme au travail. Le jugement, le couperet professoral ou parental résonne encore longtemps chez l'adulte, le manager, le dirigeant, comme une disqualification, une menace d'échec et ce quelle que soit sa réussite.

### L'ÉQUIPE GAGNANTE

Lorsque nous mesurons les stratégies de réussite dans une équipe au travail, nous constatons que les plus " matures " dans leur développement parviennent à entretenir un niveau d'échange dense et parfois confrontant. Le degré de maturité " affective " d'un groupe rime souvent avec sa capacité à entrer dans la confrontation et à dépasser ses différences. Pour oser avancer une opinion contraire à l'autre, il faut une certaine sécurité " affective ", c'est prendre le risque de ne plus être aimé. Je rejoins l'avis de François et de Pierre en étant convaincue que l'accompagnement des hommes se joue sur une approche alliant la bienveillance et l'exigence.

### LA DICTATURE DE LA SOUFFRANCE

La croyance qu'il faut souffrir pour accéder au bonheur est encore très présente dans nos modèles de pensée fortement imprégnés par notre éducation judéo-chrétienne. Cela nous parle du paradoxe de la culpabilité à être heureux et de la théâtralisation de la douleur... La douleur est respectable, la victime n'est-elle pas toute puissante ? Bertrand Vergely fait émerger également un autre paradoxe : comment se connecter à sa vie, à son dialogue intérieur sans tomber dans le nombrilisme, le narcissisme ? Il nous parle " d'acceptation du mal en soi ", cela me ramène à ces " cabossés " de la vie que j'ai pu accompagner, dans mes séances de coaching et qui transcendent leur souffrance en réussite, cela me ramène aux " vilains petits canards " et au " merveilleux malheur " de Boris Cyrulnik. Sommes-nous tous égaux sur notre capacité de rebond ?

### " DANSER AVEC SES POLARITÉS "

Le conditionnement que nous subissons sur nos " faiblesses " nous positionne en posture de combat et d'effort pour nous " améliorer " et aller vers un idéal de perfection. Dans mes accompagnements, je révèle souvent à l'autre, qu'au lieu de se mettre en lutte contre nos " faiblesses ", nous pouvons faire alliance avec elles. Yung appelait ceci " danser avec ses polarités " ; le YIN et le YANG, l'ombre et la lumière, le féminin et le masculin... De la tension entre ces opposés naît la vie. Que serait le monde sans la fragilité du regard fracassé de Marilyn ? Que serait le monde sans les mains de Petrucciani sur un clavier ? Que serait le monde sans le sourire désarmant d'un enfant mongolien... ?

Moi aussi j'ai fait un rêve.  
Celui de voir chaque enfant valorisé sans être traité comme un roi.  
Celui de voir chaque individu investi à sa juste place dans chaque organisation.  
Celui de voir chaque être humain danser avec ses polarités.

Moi aussi j'ai fait  
un rêve. Celui  
de voir chaque  
être humain  
danser avec  
ses polarités

# CAMINNO CHANGE DE LOOK



### CAMINNO STRATÉGIES ET COMMUNICATION

Accompagne la définition et la mise en œuvre de la stratégie en situation concrète, tant sur le fond que la forme.



### CAMINNO RESSOURCES HUMAINES

Accompagne les évolutions professionnelles : coaching et formation, conseil RH et pilotage du changement, accompagnements individuels et collectifs des transitions de carrière.



### CAMINNO LIFE

Développe une activité de conduite de projets pour les populations qui n'ont pas accès aux services essentiels des villes (eau, assainissement, énergie, éducation...), selon un nouveau modèle économique et social.



SLOW #2  
NOVEMBRE 2011

Nous tenons à remercier tous les contributeurs qui ont permis la réalisation de ce deuxième numéro de Slow :

Charles Martin-Krumm,  
Cyril Tarquinio,  
Pierre d'Elbée,  
Caro,  
Bertrand Vergely,  
Béatrice Oiry,  
Ambroise Desormeaux,  
Armelle Le Pennec-Panagos,  
Lénaïck Le Gratiot

Slow est une revue conçue et éditée par :  
Caminno Stratégies et Communication  
11 rue Dupetit Thouars  
49 000 Angers

Tél. : 02 41 25 77 00  
Mail : info@caminno.fr

Associé gérant : François de Montfort  
Coordination éditoriale : Aurélie Jeannin  
Conception graphique : Christophe Poissenot  
Impression sur papier recyclé : PGR - Angers



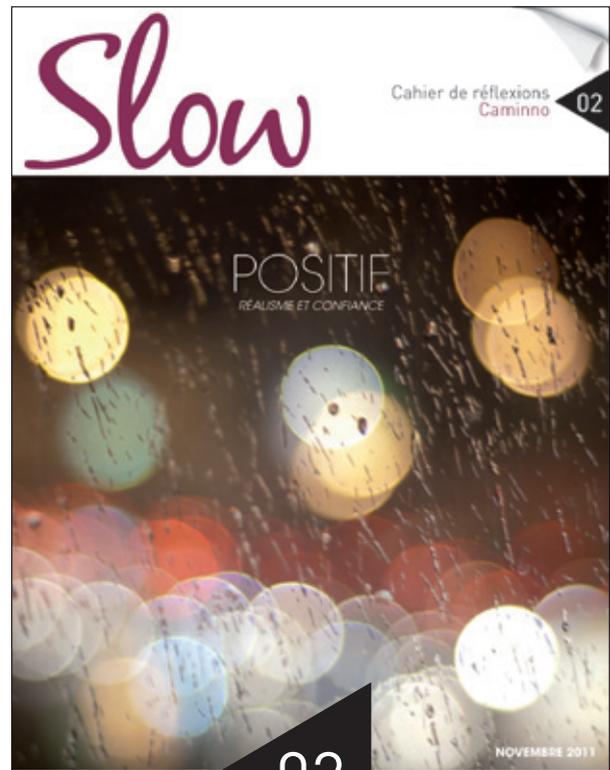
Crédits photos :  
Michael Pettigrew  
Franz Massard  
Luigi Giordano  
Lauren Withrow

# Slow

ÉGALEMENT DISPONIBLE SUR  
[www.caminno.fr/slow](http://www.caminno.fr/slow)



01



02