



Équilibre et turbulence: Est-ce compatible en gestion?

Mario Cayer, Ph.D.
Département de management
Université Laval

Congrès de l'AGESSS

3 octobre 2008



Pourquoi se préoccuper de la
recherche d'équilibre?

Comment la turbulence
s'est-elle installée dans
le monde du travail?



L'effritement des structures sécurisantes

- La religion
- La famille
- Les rapports sociaux
- La crise des institutions sociales



Conséquences de cet effritement

- Les personnes doivent apprendre à faire des choix
- Elles doivent être les maîtres d'œuvre de leur vie
- Les personnes cherchent à retrouver dans leur rapport avec les organisations les structures sécurisantes



L'« ancien » contrat organisation – employés

- Système paternaliste
- Sentiment de mériter son emploi
- Sécurité d'emploi à long terme
- Sentiment d'avoir droit également aux bénéfices, au développement de carrière et à l'avancement



Les turbulences des dernières années

- Mondialisation
- Augmentation de la compétition
- Changements technologiques



Des conséquences de ces changements

- L'accent est mis davantage sur l'aspect économique/financier
- Beaucoup de réorganisation
- Aplatissement des structures
- Le travail est de plus en plus exigeant
- Augmentation de la méfiance des employés à l'égard des organisations



La situation des cadres

- La plupart des cadres vivent, au plan personnel, cette situation. Ils doivent donc apprendre, plus que toute autre personne, à garder leur équilibre en dépit des turbulences dans l'environnement.



Les cadres qui perdent leur équilibre

- Le travail occupe tout leur temps ou toutes leurs pensées
- Ils deviennent unidimensionnels
- Le travail peut les rendre malades
- Ils peuvent perdre leur efficacité



Que nous réserve le futur?

- Pénurie de main d'œuvre qui permettra aux employés de « dicter » leurs conditions de travail?
- Des emplois de plus en plus exigeants (extreme jobs) qui nécessiteront des performances presque supra-humaines?



Que nous réserve le futur?

- Peu importe ce que nous réserve le futur, que pouvons-nous faire maintenant pour garder notre équilibre, car c'est ce à quoi nous portons attention aujourd'hui qui déterminera ce dont demain sera fait.



Trois façons de réagir à la turbulence...

- 1) Quitter l'organisation
- 2) S'ancrer pour affronter la turbulence
- 3) Foncer au centre de la turbulence:
le calme intérieur



L'équilibre dans la turbulence

Trois moyens essentiels:

- 1) Prendre soin de son cerveau
- 2) Accepter sa complexité intérieure
- 3) Développer sa présence attentive

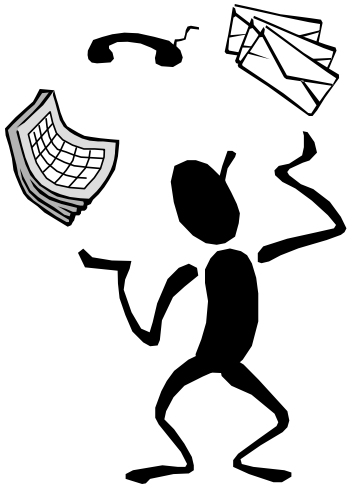


1. Prendre soin de son cerveau



1. Prendre soin de son cerveau

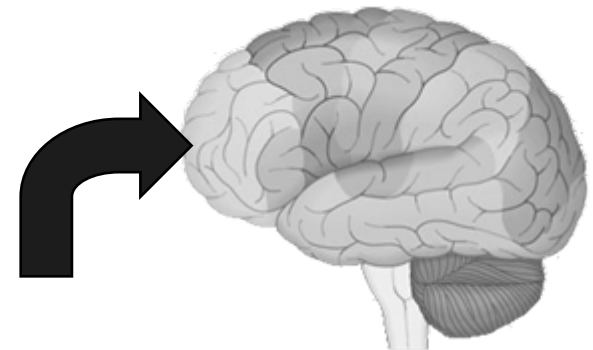
- Selon le psychiatre Edward Hallowell, plusieurs cadres souffrent d'un phénomène neurologique nommé *trait de déficit d'attention*.



- Causes:
 - une surcharge d'informations au cerveau
 - liées à des facteurs environnementaux et non pas génétiques

1. Prendre soin de son cerveau

- Les lobes frontaux et préfrontaux sont responsables de ce que l'on peut appeler les « fonctions exécutives » qui incluent notamment : la planification et la prise de décision, l'organisation et la priorisation de l'information et des idées, la gestion du temps, etc. Tant que les lobes frontaux restent en charge, tout va bien.



1. Prendre soin de son cerveau

- Les fonctions de survie sont situées dans les régions plus profondes du cerveau et en situation de peur, elles mobilisent les fonctions vitales (respiratoires, cardiovasculaires,...)



1. Prendre soin de son cerveau

■ Conséquences



- Plus de difficultés à bien gérer le temps, à déterminer et respecter nos priorités
- Tendance à devenir impatient, agité
- Difficulté à rester concentré

1. Prendre soin de son cerveau

- Conséquences



- Risques de jugements plus impulsifs, de négligence d'une vue d'ensemble
- Pensée plus polarisée, moins nuancée
- Diminution de la créativité et du sens de l'humour



1. Prendre soin de son cerveau

Comment éviter le *trait de déficit d'attention*?

- 2 mauvaises façons
 - Vouloir en faire plus
 - Augmenter notre efficacité en faisant plusieurs choses à la fois ("multitasking")



1. Prendre soin de votre cerveau

- Une enquête commanditée par Hewlett-Packard et réalisée par un institut de sondages montre que « les employés distraits par les appels téléphoniques, les e-mails et les sms subissent une baisse de QI supérieure à celle constatée chez un consommateur de marijuana »

Cité dans *L'apprentissage du bonheur*
de Tal Ben-Shahar, Université Harvard



1. Prendre soin de votre cerveau

- Lorsque nous essayons de faire deux tâches ou plus en même temps, ou en alternant rapidement entre les tâches, le nombre d'erreurs augmente et cela peut prendre jusqu'à deux fois et même plus de temps pour accomplir les tâches que si elles étaient faites de façon séquentielle.

David E. Meyer, Director of the Brain, Cognition and Action Laboratory, University of Michigan
Cité dans TIME Magazine, March, 19, 2006



1. Prendre soin de son cerveau

Comment éviter le *trait de déficit d'attention*?

- Une rencontre, de personne à personne, tous les 4 à 6 heures
- Ne pas s'attarder aux courriels avant d'avoir complété 1 ou 2 tâches importantes



1. Prendre soin de son cerveau

Comment éviter le *trait de déficit d'attention*?

- Avant de quitter, faire une liste de 3 à 5 items à compléter le lendemain
- Travailler de façon concentrée, l'efficacité est multipliée par 4 !

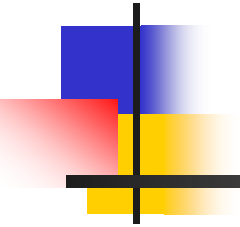


1. Prendre soin de son cerveau

Comment éviter le *trait de déficit d'attention*?

- Soyez vigilants dans les coupures de postes du personnel de soutien
- Plusieurs fois par jour, ralentissez consciemment votre cadence d'activité

2. Reconnaître sa complexité intérieure





2. Reconnaître sa complexité intérieure

- Ne vous identifiez pas à votre rôle professionnel:
 - Vous serez moins dépendant des attentes de votre organization
 - Vous garderez votre liberté d'action
 - Vous pourrez exprimer plusieurs facettes de vous-même



2. Reconnaître sa complexité intérieure

- Ne réduisez pas votre vie au mode de pensée *gestion*
 - Ne transférez pas dans les autres sphères de votre vie le PODC!
 - Enrichissez votre façon de travailler des autres modes d'expression de la vie



2. Reconnaître sa complexité intérieure

- Nous pouvons regarder le travail du leader à partir de trois angles:
 - Ce que les leaders font
 - Comment les leaders font ce qu'ils ont à faire
 - Les « conditions intérieures » du leader



2. Reconnaître sa complexité intérieure

Le succès d'une intervention dépend non seulement de ce que les leaders font et de comment ils le font mais aussi de leur *condition intérieure*, de la place d'où ils opèrent, de la *source* à partir de laquelle toutes leurs actions prennent leur origine.

Otto Scharmer



2. Reconnaître sa complexité intérieure

- Trois modes d'expérience
 - Avoir
 - Faire
 - Être



3. Développer sa présence attentive



3. Développer sa présence attentive

- La faculté de pouvoir ramener volontairement et continuellement son attention lors du vagabondage mental est à la base même du jugement, du caractère et de la volonté. Or, sans cette faculté, personne n'est *compos sui* (maître de lui-même). Une éducation qui permettrait d'améliorer cette faculté serait l'éducation *par excellence*. Toutefois, il est plus facile de décrire cet idéal que de donner la marche à suivre pour l'atteindre.

William James, Principles of Psychology, (1890)



3. Développer sa présence attentive

Les neuroscientifiques y font référence en parlant du mode par défaut du cerveau, ce qui veut dire que nous passons la majeure partie de notre temps loin du moment présent plutôt que dans le ici et maintenant. De façon générale, les gens surestiment le temps qu'ils passent dans le moment présent car ils se rendent rarement compte quand ils le quittent. C'est seulement lorsque quelque chose dans l'environnement attire notre attention – par exemple un chien jappe, un enfant pleure, un téléphone sonne – que nos machines mentales à voyager dans le temps cessent de fonctionner et nous déposent brutalement dans le ici et maintenant. Nous y restons que le temps nécessaire pour prendre note du message puis nous retournons discrètement ailleurs dans le temps.

Gilbert and Buckner, professors of psychology at Harvard.
Time Magazine, January 2007



3. Développer sa présence attentive

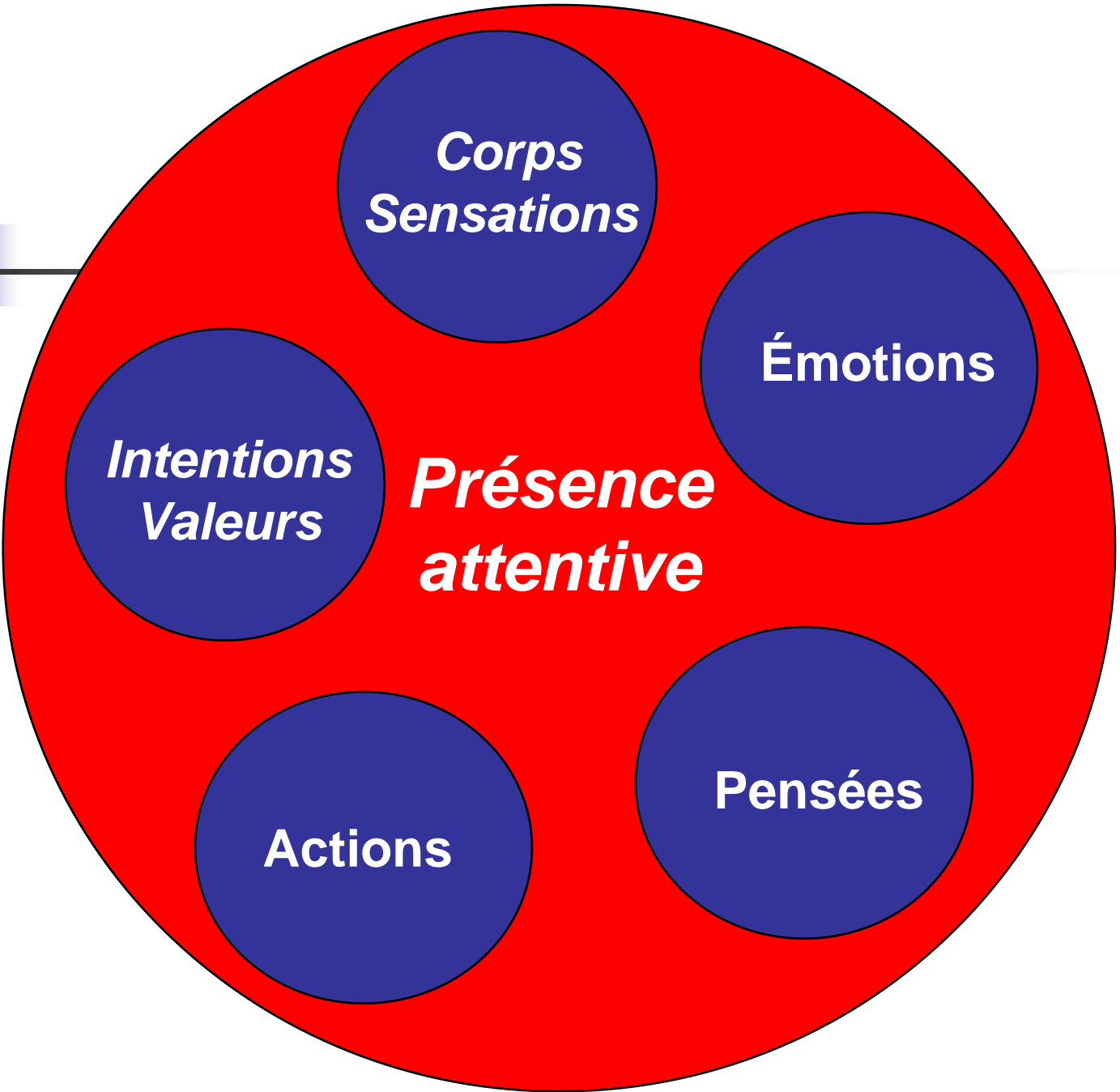
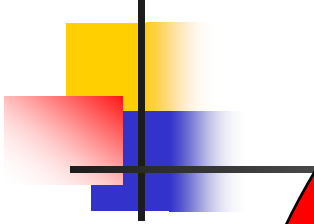
Selon Ellen Langer de l'université Harvard, lorsque nous sommes dans un état de présence attentive (mindful), nous serions mieux capables de composer avec la complexité de notre environnement.



3. Développer sa présence attentive

Lorsque nous sommes présent attentivement:

- Nous voyons une situation selon diverses perspectives
- Nous sommes ouverts aux nouvelles données
- Nous prenons conscience du contexte dans lequel nous percevons l'information
- Nous sommes capables de créer de nouvelles catégories à partir desquelles l'information peut être comprise. (Langer, 1989)





3. Développer sa présence attentive

La pratique de la présence attentive signifie «faire attention» d'une manière particulière: délibérément, au moment présent et sans jugements de valeur.
(Kabat-Zinn)



3. Développer sa présence attentive

- La présence attentive désigne la capacité d'être entièrement conscient de tout ce que l'on ressent *en son for intérieur* – dans son corps, sa tête, son cœur, son esprit – et de porter pleinement attention à ce qui se passe *autour* – les gens, la nature, l'environnement et les événements.



Des effets de la pratique de la présence attentive (Kabat-Zinn)

- Meilleure concentration
- Meilleure écoute
- Plus de clarté dans ses intentions et ses objectifs
- Intuition plus développée
- Plus calme
- Meilleure confiance en soi
- Diminution du stress négatif