

**Pour être bien  
dans sa peau  
et dans sa tête**



**Le maintien de l'équilibre biologique,  
du bien-être, du plaisir**

**Le cerveau, organe de l'adaptation**

**Trois nécessités fondamentales**

**Les systèmes neuro-hormonaux**

**L'action efficace, facteur de santé**

*Le maintien de l'équilibre biologique, du bien-être, du plaisir présente le fonctionnement du cerveau qui utilisé à bon escient, notamment pour agir, en alternance avec une réflexion toujours critique, nous permet de préserver notre équilibre biologique, bref, notre santé.*

Huit documents d'information :

*Mieux se connaître pour mieux s'adapter,  
Comment conserver l'équilibre de ses émotions,  
Comment entretenir de saines relations interpersonnelles au travail,  
Comment communiquer et travailler avec les autres,  
Comment se réaliser au travail,  
L'autoportrait de votre personnalité,  
Les treize styles de personnalité dans un contexte de travail,  
Comment composer avec les différents styles de personnalité dans le cadre d'une relation interpersonnelle,*

deux documents audiovisuels :

*Les conditions favorables au maintien de la santé dans lequel le docteur Henri Laborit présente sa grille interprétative du comportement humain en situation sociale,*

*Pour être bien dans sa peau et dans sa tête dans lequel le docteur Henri Laborit échange avec des membres du personnel d'Hydro-Québec sur les trois questions suivantes : Que veut dire être bien dans sa peau ? Que signifie s'adapter ? Quels sont les moyens propices à une action satisfaisante et efficace ?*

complètent cette série d'information sur le stress et la gestion de soi au travail.

**Pour être bien  
dans sa peau  
et dans sa tête**

**Le maintien de l'équilibre biologique,  
du bien-être, du plaisir**

## **Le cerveau, organe de l'adaptation**

La santé suppose une adaptation constante de la physiologie, c'est-à-dire des processus biologiques normaux, aux conditions de l'environnement. Cette adaptation se fait grâce à notre cerveau. Il est donc indispensable de connaître son fonctionnement pour agir plus efficacement sur l'environnement.

Une des caractéristiques fondamentales de tout être vivant est qu'il doit s'adapter aux variations parfois brutales du milieu qui l'entoure : passer du froid au chaud, de la lumière à l'obscurité, du sec à l'humide. Cette possibilité d'adaptation est une nécessité vitale. D'une manière générale, l'organisme vivant perçoit les changements survenant dans son environnement immédiat et apporte une réponse permettant en principe la survie de l'individu. À la suite d'une information fournie par l'environnement, le cerveau est capable de répondre par un grand nombre d'actions et de réflexions, ainsi que de provoquer dans l'organisme des modifications physiologiques pour une meilleure adaptation.

### **Adaptation du cerveau à l'environnement par le fonctionnement action-réflexion**

*J'habite une maison en banlieue. Un soir de pluie, en rentrant ma voiture, j'aperçois d'importantes flaques d'eau devant mon garage. De plus, l'eau s'infiltré dans le sol et commencer à inonder la cave : il faut donc absolument arrêter cette infiltration. Ainsi, après avoir **recueilli l'information** - cave inondée - , je **réfléchis** et je décide **d'agir**.*

*Je demande conseil à mon voisin, maçon à la retraite, qui me dit qu'il est nécessaire de couler une dalle légèrement inclinée devant ma maison : de cette façon, les eaux de pluie s'évacueront dans le caniveau. Je me rends alors en ville chez différents entrepreneurs. Je me renseigne sur les délais de réalisation du travail, sur les prix : il faut faire vite, l'hiver approche. Je compare les devis. C'est un va-et-vient incessant entre des actions diverses et des temps de réflexion qui doivent aboutir à une décision, celle qui sauvegardera au mieux mes intérêts. Je choisis un maçon pour lui confier le travail et je conclus le marché avec lui.*

On constate quatre temps dans le fonctionnement du cerveau :

1. Le recueil de l'information : l'eau stagne devant mon garage ;
2. réflexion sur cette information : ma cave risque d'être inondée ;
3. action visant l'adaptation à la situation : je demande l'avis d'un expert ;
4. évaluation des résultats de l'action débouchant sur une nouvelle action : je cherche un maçon pour faire exécuter ce travail.

## **Adaptation de l'organisme par le cerveau**

*Au dernier moment le maçon, victime d'un accident, me fait faux bond. Je reste seul à quinze jours de l'hiver avec ma dalle à couler à tout prix. Il faut absolument trouver une solution. Je décide malgré mon manque d'expérience, de faire le travail moi-même, conseillé par mon voisin.*

*Préparer l'emplacement, porter les pierres, les sacs de ciment, couler la dalle, tout cela m'a demandé un surcroît d'énergie. J'ai pu mener l'entreprise à bien parce que, commandé inconsciemment par le cerveau, mon organisme s'est préparé à l'effort avant même le début du travail : mon coeur bat plus fort, je respire plus amplement, mes bronches se dilatent, les artères qui irriguent mes muscles se dilatent, tandis que celles qui irriguent mon tube digestif se contractent afin d'apporter le maximum d'oxygène aux muscles qui en ont besoin pour travailler. Toutes ces adaptations de l'organisme dépendent donc de l'information parvenue à mon cerveau : il faut à tout prix finir la dalle en dix jours.*

Le système nerveux central peut réguler les fonctions vitales de l'organisme. Cette adaptation permanente met en oeuvre des organes spécifiques dont le fonctionnement obéit à des règles précises. Quels sont, dans le cerveau les éléments moteurs ? Et comment fonctionnent-ils ?

## **Les trois cerveaux**

Le cerveau humain est fait de trois parties aux fonctions différentes, toutes les trois nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble. Hypothalamus, cerveau limbique et néo-cortex sont ces trois parties qui forment un cerveau qualifié de tri-unique.

## **L'hypothalamus : la voix du corps dans le cerveau**

L'hypothalamus est le plus primitif puisqu'il existe déjà chez les reptiles, d'où son autre nom de cerveau reptilien. C'est le siège de la régulation des fonctions vitales : fréquence cardiaque, calibre des bronches, fonctions digestives, température interne, circulation du sang dans les vaisseaux ; tout cela est coordonné par l'hypothalamus. De plus, il est le siège d'automatismes innés : faim, soif, agressivité, activité sexuelle, fécondité, lactation, etc. Tenu au courant de l'état de l'organisme à tout instant, il transmet, si nécessaire, ses informations aux autres cerveaux. C'est la voix du corps

dans le cerveau, celui qui fait valoir les arguments biologiques dans le choix de l'action. Si par exemple vers midi je ressens une petite crampe au creux de l'estomac, c'est l'hypothalamus qui déclenchera les automatisme qui me poussent à chercher à manger.

### **Le cerveau limbique : la plaque tournante du cerveau**

Il coiffe littéralement l'hypothalamus. En réalité, cette zone qui assure la transition entre l'hypothalamus et le néo-cortex n'est pas morphologiquement bien délimitée, on préfère parler de système limbique.

Il a deux fonctions capitales :

C'est un sélecteur : à partir des besoins de l'organisme, il sélectionne dans l'environnement ce qui est apte à le satisfaire.

*Je suis dans une soirée. Il fait chaud. J'ai soif ( information de l'hypothalamus ). Le serveur passe et m'offre des cacahuètes salées : machinalement je refuse. Un autre serveur me présente un verre : machinalement je le prends. Je le porte à mes lèvres. Du whisky ! Quelle horreur ! Je n'oublierai jamais que la seule fois que j'en ai bu, j'ai été malade toute la nuit.*

C'est grâce à mon système limbique que j'ai sélectionné le verre parce que mon organisme a besoin de liquide, j'ai soif. Mais voilà que le liquide en question est du whisky, breuvage dont j'ai fait l'expérience, il y a quelques années. Cette expérience est restée gravée dans ma mémoire comme très déplaisante d'où la réaction émotionnelle : quelle horreur ! Mon cerveau intègre l'expérience de ce soir, non seulement mon système limbique sélectionnera un liquide, mais parmi les liquides, il fera le tri : surtout pas de whisky !

La seconde fonction découle de la première :

C'est un cerveau émotionnel : le cerveau limbique attribue, en fonction d'une expérience, une émotion aux faits et c'est cette émotion qui conditionne la mémorisation. Un fait présente ou non un intérêt, donc est mémorisé ou non, selon qu'une émotion plus ou moins forte lui a été assignée.

*Je serais bien gêné de donner une réponse satisfaisante à celui qui s'inquiéterait de savoir ce que j'ai pu manger à midi lundi dernier. Ce repas pris dans la routine quotidienne ne me laisse aucun souvenir particulier. Par contre, je me souviens fort bien de ce petit festin que ma femme m'a offert il y a six mois, pour notre dixième anniversaire de mariage. Ce repas, chargé émotionnellement de souvenirs communs, me revient tout de suite en mémoire dès que quelqu'un y fait allusion.*

Il en va de l'action comme de la mémoire : plus je suis motivé, c'est-à-dire plus l'action est émotionnellement chargée pour moi, plus je serai poussé à agir.

*Donc, si mes dix années de mariage sont chargées de souvenirs communs heureux, je serai plus motivé pour préparer la fête en écrivant par exemple un mot gentil à ma femme ou en lui achetant un bijou qu'elle désire depuis longtemps.*

Au niveau anatomique, il existe deux structures particulières de ce cerveau limbique : l'amygdale et l'hippocampe, ainsi nommés à cause de leur forme. L'hippocampe est plutôt responsable de la sélection et de la mise en archives des faits, et l'amygdale principalement responsable de la charge émotionnelle.

Le cerveau limbique intervient à tous les stades du traitement de l'information :

au départ, il détecte dans l'environnement l'information jugée intéressante et y prête attention ;

au moment d'agir, il donne la motivation, cette énergie qui facilite plus ou moins l'action ;

quand il s'agit d'évaluer le résultat de l'action, il dirigera la mémorisation des résultats vers la mémoire à long terme sous la forme de réussite ou d'échec : cette expérience est à renouveler ou au contraire à éviter la prochaine fois.

Le système limbique est une plaque tournante dans le fonctionnement du cerveau. C'est un carrefour quasi obligatoire entre le monde extérieur, l'hypothalamus, le néo-cortex et les organes moteurs. Sans lui, aucun esprit critique possible ( sélection ), ni envie d'agir ( motivation ). Néanmoins, il est totalement tributaire de l'interprétation de l'événement faite par le néo-cortex. Ainsi, il est à la fois indispensable et dépendant. Le cerveau limbique vient donc multiplier les possibilités de l'hypothalamus ; grâce à ce deuxième cerveau l'adaptation à l'environnement s'affine.

## **Le néo-cortex : la matière grise**

Dernier-né au cours de l'évolution, il a pris chez l'homme une place prépondérante : il occupe 85% du volume de notre cerveau et se compose de plus de cent milliards de neurones, chacun articulé plus de cent mille fois avec les autres. Les possibilités offertes par l'hypothalamus et le cerveau limbique pour **s'adapter, c'est-à-dire pour agir dans l'environnement**, sont déjà immenses. Le néo-cortex apparaît comme un multiplicateur de ces possibilités.

En somme, au néo-cortex sont dévolues deux fonctions importantes : la mémorisation des faits d'une part, la réflexion sur ceux-ci d'autre part.

La mémorisation : l'expérience vécue sélectionnées par l'hippocampe est emmagasinée sous forme biochimique dans les neurones du néo-cortex

La réflexion se fait grâce aux connexions des neurones entre eux, qui permettent d'associer les faits stockés en mémoire.

Le néo-cortex est réparti en deux hémisphères droit et gauche. Chez les mammifères, ces deux hémisphères fonctionnent ensemble de la même façon : l'hémisphère droit reçoit les informations provenant de la moitié gauche du corps. Inversement, c'est l'hémisphère gauche qui analyse les informations perçues par la moitié droite du corps. De plus, chez l'homme, les deux hémisphères ont acquis des fonctions différentes et complémentaires, ce qui multiplie encore les possibilités d'agir.

Ainsi ( du moins en ce qui concerne les droitiers ) :

L'hémisphère gauche est spécialisé dans les fonctions plus abstraites, plus complexes : lire, parler, compter, réfléchir, analyser dans le détail, établir des relations de cause à effet.

L'hémisphère droit est celui qui permet de reconnaître globalement une situation, de la percevoir dans son ensemble, et de lui attribuer une coloration émotionnelle.

Il n'existe pas d'hémisphère dominant : il y a deux hémisphères complémentaires, réunis par le corps calleux qui permet à chacun de communiquer à l'autre son information.

*Si je rencontre un vieil ami, c'est mon hémisphère droit qui me permettra de reconnaître sa voix et de déterminer s'il est plutôt calme, ou nerveux, ou en colère. Mais c'est grâce à mon hémisphère gauche que je peux converser avec lui, que je lui rappellerai la promesse faite il y a six semaines de l'inviter à dîner chez moi.*

Ces deux hémisphères appréhendent donc l'environnement de façon complémentaire, et c'est leur analyse qui est transmise aux cerveaux limbique et reptilien.

En somme, nous n'avons pas trois cerveaux, mais quatre : hypothalamus, limbique, hémisphère droit, et hémisphère gauche. Chaque pièce de ce prodigieux assemblage apporte des possibilités nouvelles au service d'un même impératif vital de base : **s'adapter, c'est-à-dire agir pour faire face aux dangers de notre environnement, agir pour améliorer sans cesse nos conditions de vie, satisfaire nos besoins, tirer profit des événements.**

## Comment fonctionne le cerveau

Examinons maintenant, à la lumière de la vie quotidienne, comment fonctionne l'ensemble du cerveau.

Dans une entreprise, un gestionnaire réagit à une situation relativement banale : suivons son cheminement cérébral. *Alfred arrive en retard. Par un pluvieux matin de décembre, après avoir salué le balayeur dans la rue, il a poussé la porte de l'entreprise bien après ses collègues. Le gestionnaire consulte sa montre : neuf heures trente, et fronce les sourcils :*

Pourquoi ce retard, Monsieur Alfred ?

C'est le démarreur de ma voiture, Monsieur.

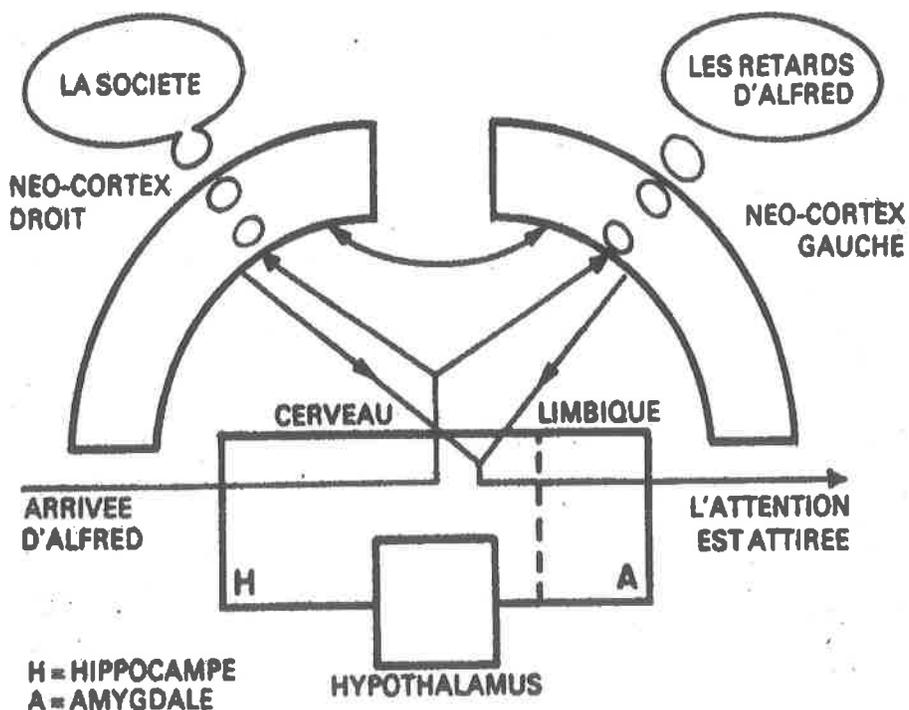
C'est la cinquième fois de l'année, sans compter les trois enterrements de parents proches, ajoutés aux cinq arrêts-maladie. Bref, treize absences en tout, Monsieur Alfred.

Que voulez-vous, Monsieur, c'est l'hiver. Les voitures ne démarrent pas, les angines sévissent et les grand-mères trépassent.

Le gestionnaire ulcéré, tremblant, l'air furieux : je vais vous appliquer une mesure administrative !

Que s'est-il passé au niveau du cerveau du gestionnaire ?

Dans la mémoire du gestionnaire sont stockés le coût du temps improductif imputé à son unité et les précédents retards d'Alfred.



Nouveau va-et-vient dans le cerveau du gestionnaire : il perçoit globalement (cerveau droit) le retard manifeste d'Alfred qui tranche avec l'arrivée massive des autres employés à huit heures. Il précise le délit en consultant sa montre (cerveau gauche). L'amygdale, centre de l'émotion, rentre en fonction : Bon sang, une heure et trente de retard, c'est inacceptable ! Puis de nouveau, le cerveau fonctionne avec va-et-vient entre les hémisphères droit et gauche. Ce n'est pas la première fois : cerveau droit. Treize retards pour des motifs différents : cerveau gauche. À la réponse d'Alfred, l'activité cérébrale franchit un seuil, il faut agir à tout prix : il y a treize retards, des explications loufoques, hier il a demandé une augmentation, et le travail n'est pas fait !

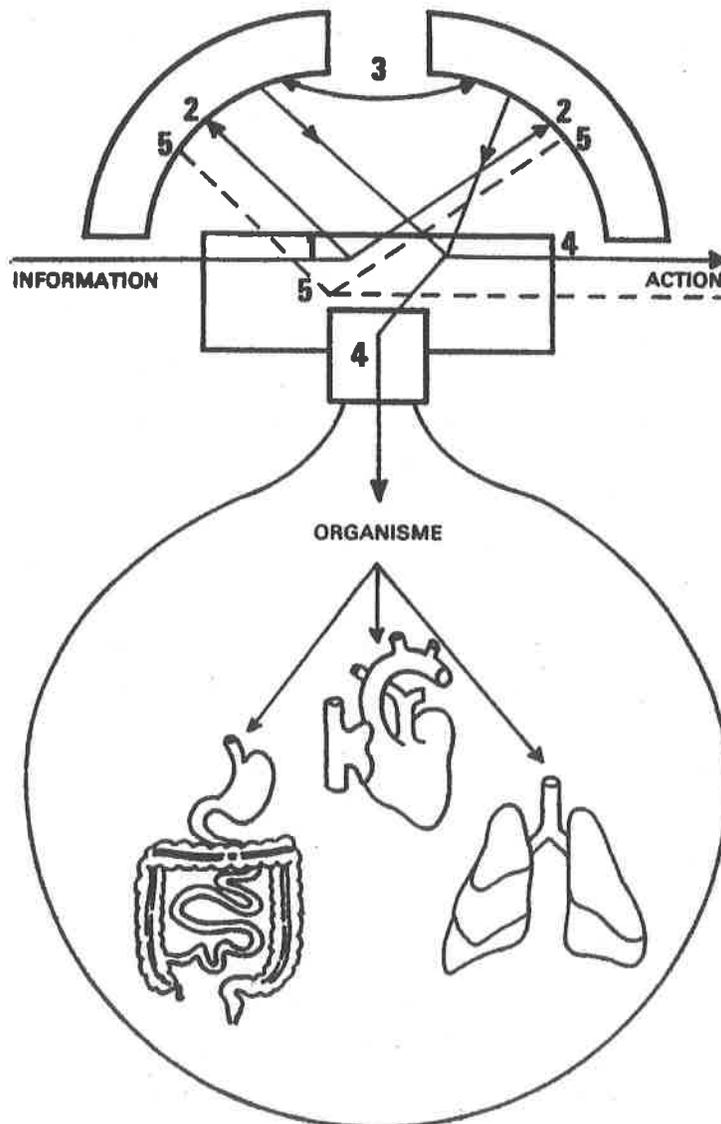
Au total, simultanément, deux réactions se produisent dans le cerveau du gestionnaire :

une réaction dans l'environnement : l'application d'une mesure administrative ;

une adaptation de l'organisme aux émotions suscitées par la situation ( à partir de l'hypothalamus, informé par l'amygdale ) :

- accroissement du rythme cardiaque ,
- augmentation de la salivation,
- dilatation pupillaire.

Nous pouvons résumer le fonctionnement du cerveau du gestionnaire par le schéma simple suivant :



1. Le système limbique retient l'information qui l'intéresse à partir des renseignements des mémoires du néo-cortex ( Alfred est en retard ).
2. Il la transmet intégralement aux cerveaux droit et gauche qui perçoivent cette information, chacun selon sa spécificité ( c'est la treizième fois ).
3. Cette information est confrontée à droite et à gauche grâce au corps calleux, ce qui permet à chaque hémisphère de la moduler ( les excuses ne tiennent pas debout ).
4. De cette confrontation va découler :
  - une action sur l'extérieur ( appliquer une mesure administrative à Alfred ) ;
  - une adaptation de l'organisme en vue de cette action ( colère ).
5. Le limbique enregistre cette action et ses résultats selon le schéma échec ou réussite. Cet événement, chargé émotionnellement ( positivement ou négativement ) sera mémorisé à long terme. A l'avenir le cerveau limbique pourra le ressortir pour servir une nouvelle action ( une prochaine fois, je n'attendrai pas treize retards successifs pour appliquer une mesure administrative à un employé ).

Le système nerveux, dont le cerveau fait partie, s'est développé pour assurer une meilleure adaptation de l'individu à son environnement, gage de la survie. Or, cette survie nécessite une action ajustée et une constante adaptation de l'organisme. Si l'action n'est pas adaptée, ou si elle est impossible, il en résultera un désordre, un déséquilibre qui peuvent compromettre la santé. **C'est donc une question de prévention primaire que d'apprendre à agir efficacement, ce qui suppose une réflexion elle-même efficace.**

## Trois nécessités fondamentales

Chacun d'entre nous vit dans un environnement à la fois matériel et social. Cet environnement complexe, sans cesse en mouvement, nous met en demeure de résoudre des problèmes pour assurer notre survie en agissant.

### Agir sur l'environnement, qu'est-ce à dire ?

La plupart de nos actions sont routinières et nous les réalisons sans même y prendre garde, en obéissant à des automatismes.

Mais parfois, nous sommes amenés à **affronter ou à fuir des difficultés.**

Tantôt ce sont des **facteurs favorables** qui se présentent à nous ; il est dans notre intérêt d'en tirer profit : la rencontre d'une âme sœur, l'ouverture d'une école à proximité de la maison, une nouvelle formule de prêt bancaire.

Tantôt de **nouveaux besoins** s'imposent à nous ; nous sommes contraints d'y répondre : demain, grève des transports en commun ; il faut trouver quelqu'un pour se rendre au travail.

Tantôt des **éléments extérieurs nous menacent** ; bon gré mal gré, nous devons faire face : j'ai reçu par écrit un blâme non fondé de mon employeur, en plein hiver ma thermopompe est hors d'usage, je dois la remplacer et m'endetter, sinon quelle autre solution.

Ainsi, en ces diverses circonstances, il appartient au cerveau d'entreprendre une action efficace. Tantôt l'individu doit **s'adapter à un environnement difficile**, tantôt il doit **empoigner l'environnement lui-même afin de le rendre vivable**. Or il arrive que ni l'un ni l'autre ne soient possibles : l'environnement se durcit en fatalité ; si l'individu y reste, il va y laisser sa peau. C'est là qu'il peut avoir recours à une autre solution : **la fuite**.

La fuite peut se présenter sous différentes formes :

Dans une famille où tout le monde se dispute, un père finit par se retirer mais garde son projet de vie conjugale qu'il va réaliser avec une autre compagne, ailleurs et en paix. Un étudiant a toujours rêvé de devenir médecin, mais il a redoublé sa première, puis sa deuxième année, et chemin faisant, il se rend compte qu'il ne réussit pas dans cette voie. Il change donc de projet, et s'oriente vers de études de kinésithérapie, qu'il réussit.

**Affronter** ou **fuir** une difficulté sont donc deux **actions**, deux stratégies élaborées par le cerveau pour répondre à une situation donnée. Ce sont deux solutions actives qui permettent de préserver l'intégrité de la personne. Or il arrive que l'individu soit incapable aussi bien d'affronter sa difficulté que de la fuir. Prisonnier de la situation, il reste coincé. Le cerveau ne peut plus élaborer de stratégie adaptée aux nécessités de la situation. Engendré par l'environnement, ce désordre se répercute sur les systèmes de contrôle des organes. Alors apparaissent des troubles, des lésions, des maladies.

## **Avoir sa place**

Dans une zone du cerveau limbique est mémorisée Ma place, c'est-à-dire les **endroits** qui me sont familiers, qui m'appartiennent, ainsi que ma **position sociale**. C'est ce que l'on appelle le **territoire**. Le sens du territoire se retrouve aussi bien dans le cerveau des animaux que dans celui des hommes. Pour bien comprendre cette nécessité biologique chez l'homme, examinons à quel besoin fondamental le territoire répond chez l'animal. Ce qui est vrai pour l'un, l'est aussi pour l'autre.

L'animal doit s'adapter sans cesse à son environnement : il lui faut subvenir à ses besoins tout en se protégeant de multiples dangers et agressions. Néanmoins, il peut mener un certain nombre d'activités à l'abri de ce souci constant dans certains lieux qui lui sont familiers, au sein desquels il dispose de toute son agressivité.

Ces lieux constituent son territoire qu'il marque à sa façon : il délimite un terrain de chasse, ménage un abri pour sa progéniture, réserve un endroit pour abriter son repos, etc. Il s'agit là d'un code qui en principe est respecté par les autres animaux de la même espèce. Fréquemment, un animal privé de son territoire tombe malade, et peut mourir.

De la même façon, l'homme habite une jungle codée au sein de laquelle il délimite son territoire. Il a besoin, lui aussi, d'un certain espace pour développer ses différentes activités ; mais, bien entendu, celles-ci lui posent des exigences plus grandes et plus complexes qu'à l'animal. Ainsi, le territoire de l'homme comporte plusieurs secteurs : habitat, travail, couple, enfants, loisirs. Il doit construire ces divers secteurs par un grand nombre d'actions, et donc y investir du temps. Enfin, chez l'homme, les divers secteurs sont singulièrement imbriqués : que l'un s'hypertrophie, les autres en pâti- sent, se dégradent, ce qui provoque une rupture d'équilibre.

Avoir sa place, c'est aussi **pouvoir agir de façon autonome**.

Combien de personnes, dès lors qu'elles cohabitent avec un conjoint ou un partenaire, abandonnent purement et simplement leur territoire. À vrai dire, si on y regarde de plus près, au bout de quelques années, le mariage ou le concubinage aboutit assez souvent à cette situation : l'un s'est épanoui tandis que l'autre s'est plutôt étioilé. D'ail- leurs, ce dernier a souvent le sentiment d'habiter chez son conjoint, que l'appartement commun, en réalité, est bel et bien le domaine de l'autre. En général, cette situation n'est pas l'aboutissement de calcul prémédité, mais plutôt d'une dérive inévitable lors- que des individus, partageant une vie commune, abandonnent ou négligent leur terri- toire propre. De plus, l'annexion du territoire est souvent le premier acte d'une prise de pouvoir. Mais quand un individu est tombé sous la coupe d'un autre, il est très difficile de l'arracher à cette emprise. D'abord, parce qu'il n'est pas simple de faire le diagnos- tic certain de la situation, ensuite parce que le prisonnier a tendance le plus souvent à prendre fait et cause pour son geôlier. Il a toute les peines du monde à réaliser, à voir, que sa situation est inacceptable, et surtout à qui elle profite. En récupérant son terri- toire, en menant un projet personnel, il lui devient alors évident que cette construction personnelle est entravée par le projet d'un autre.

Un animal privé de territoire perd en même temps son agressivité. De même, on a constaté qu'un homme dont le territoire est atteint de façon importante, a tendance à se laisser aller, à ne plus se battre contre les événements, contre la maladie. Pour l'homme comme pour l'animal, territoire et combativité sont indissolublement liés. Fort d'un territoire riche et construit, un homme se battra pour le sauvegarder. Mais si son territoire est par trop restreint ou amputé, il n'aura plus le ressort de préserver les sec- teurs qui lui restent. Il arrive fréquemment que des vieillards, une fois rentrés à l'hôpi- tal, ou à l'hospice, c'est-à-dire, une fois privés de leur environnement familier, de leurs amis, de leurs menues occupations quotidiennes, se laissent soudain glisser vers la maladie, vers la mort. La santé d'un individu est intimement liée à la qualité, à l'inté- grité de son territoire.

Pour un homme, **avoir sa place**, c'est **disposer d'un territoire**, c'est-à-dire d'un ensemble de secteurs dans lesquels il peut **agir de façon à : assurer sa survie , protéger son intégrité, se procurer confort et sécurité, et se développer.**

## **Trouver un achèvement social**

Une **action** peut être finie, terminée, mais elle **n'est achevée que lorsqu'elle a atteint son but.**

Ainsi, une partition peut être terminée, sans être pour autant achevée. L'œuvre ne connaîtra son achèvement que lorsqu'un musicien aura accepté de l'interpréter devant un public, venu l'écouter et l'applaudir. Dès lors, cette réussite rejaillira sur l'auteur qui s'en trouvera socialement affermi : plus et mieux qu'avant, il aura **sa place** parmi les autres.

En revanche, lorsqu'une action avorte, n'atteint pas le but escompté, ce non-achèvement de l'action affecte la position sociale de l'auteur. Il a moins sa place qu'auparavant. Le **non-achèvement social** n'est pas neutre : il crée un passif. Ainsi, au lendemain de l'échec, la situation de l'auteur est pire que celle d'une personne n'ayant encore rien entrepris.

**L'homme qui a réussi son travail** en ressort plein d'énergie pour aller de l'avant, pour recommencer et faire mieux la prochaine fois. Un tel homme a du cœur à l'ouvrage, il est tonique. L'expérience positive qu'il vient de faire augmente son intelligence, sa capacité d'agir. Sa créativité est accrue, il prend de plus en plus d'initiatives.

En société, on repère cet homme, car chacun sait ce qu'il a réalisé. Par son travail, il accède à une certaine notoriété, ce qui lui facilite la tâche, car à son nom, de nombreuses portes s'ouvrent.

En revanche, **l'homme qui a échoué dans son travail**, lui, est amer, pire encore, il devient fataliste, convaincu d'être battu d'avance. Il a perdu toute assurance. Toute la peine qu'il s'est donnée, tout le travail qu'il a fourni avec acharnement, finalement, ne serviront à rien.

Lorsque l'action est impossible, que la place est menacée ou qu'aucun achèvement social n'est obtenu, des perturbations physiologiques apparaissent.

Dans le cerveau, Agir, Avoir sa place, Trouver un achèvement social correspondent à des systèmes neuro-hormonaux différents. Nous vous présentons à la page suivante un petit lexique pour faciliter la compréhension de la prochaine section. Il présente la correspondance entre hormones et comportements ainsi que les faisceaux nerveux intervenant dans l'action.

**PETT LEXIQUE**  
*pour faciliter la compréhension de ce chapitre*

**Correspondance entre hormones et comportements**

**DANS L'ORGANISME**

- Adréraline → Hormone qui prépare à l'action
- Noradrénaline → Inhibition — Attente « en tension »
- Cortisol (haut) → Soumission, défaitisme, baisse des défenses immunitaires
- Testostérone → « bravo et encore » — achèvement social

**DANS LE CERVEAU**

- A.C.T.H. → Baisse de l'agressivité  
Constater une erreur et modifier sa stratégie
- Dopamine }  
Noradrénaline } Catécholamines → Système de l'action efficace  
(M.F.B.) Humeur tonique
- Acétylcholine }  
et A.C.T.H. } → Système de l'action difficile (P.V.S.)
- Sérotonine et }  
Acétylcholine } → Système d'inhibition de l'action (S.I.A.)

**Faisceaux nerveux intervenant dans l'action**

- M.F.B. → Faisceau de la récompense : je connais, je sais comment m'y prendre
- P.V.S. → Je préférerais me retirer, mais je n'ai pas d'autre possibilité, j'essaie de faire face
- S.I.A. → La situation me paraît sans issue

## Les systèmes neuro-hormonaux

Agir, avoir sa place, connaître un achèvement social sont trois nécessités fondamentales qui, naturellement, s'accompagnent d'émotions. Mais comment celles-ci se traduisent-elles dans l'organisme ?

Le cerveau est le centre de contrôle de l'organisme. Il envoie en permanence des ordres à l'ensemble des organes, qui, en retour, lui renvoient des informations, grâce auxquelles il peut constamment modifier et ajuster ses ordres. De plus, véritable plaque tournante, il est en même temps l'intermédiaire entre l'organisme et le monde extérieur : il adapte les fonctions vitales aux nécessités de l'environnement. Cette adaptation s'effectue essentiellement par le biais du **système nerveux végétatif (SNV)** qui contrôle les fonctions vitales : la respiration, circulation sanguine, digestion, etc.

Placé sous la commande de l'hypothalamus, le SNV est formé de deux contingents de fibres : le **système sympathique** et le **système parasympathique**. Ces deux systèmes exercent des actions complémentaires sur les organes qu'ils innervent ( voir le tableau à la page suivante ). Chaque organe est innervé par le sympathique, le parasympathique, ou les deux à la fois. Le cœur, par exemple, est accéléré par une stimulation sympathique, et ralenti par une stimulation parasympathique.

Les deux systèmes sont donc appelés à maintenir un **équilibre général dans le fonctionnement de l'organisme**, tant dans le vie courante que lorsqu'un danger menace l'individu. On parle de **balance neuro-végétative**. Je gravis un escalier : au bout d'une trentaine de marches, mon souffle est devenu plus court, j'ai le cœur qui bat un peu plus vite. C'est que le système sympathique a adapté mon organisme à l'effort que je lui ai demandé. Une fois arrivé en haut, mon pouls retrouve son rythme régulier, et je reprends mon souffle : cette fois, c'est le parasympathique qui a rétabli l'équilibre. Si, en traversant la rue, j'aperçois une voiture qui arrive à vive allure, je saute sur le côté immédiatement et sans réfléchir. Le tout n'aura duré que quelques dixièmes de seconde. Bien souvent, le saut que j'effectue pour éviter ce danger mortel, dépasse de loin ce dont je suis capable à froid. C'est grâce au système sympathique qu'un tel exploit est possible.

Face à l'urgence, le cerveau déclenche une décharge du sympathique, ce qui inonde brusquement tout l'organisme d'ADRENALINE, hormone qui me permet d'agir rapidement. Puis, une fois le danger écarté, je ressens les autres effets de la même hormone : jambes qui se déroberent, cœur qui bat très fort, essoufflement, etc. Ensuite, le parasympathique provoque une mise au repos : je me remets de mes émotions.

## Les émotions

Non seulement le SNV, commandé par le cerveau limbique, me permet de faire face à l'environnement, mais il fait résonner sur l'ensemble du corps les **émotions** que cet environnement a suscitées.

**Principaux effets du S.N.V. (sympathique et parasymphathique) sur les divers organes :**

<i>Organes</i>	<i>Effet de la stimulation sympathique</i>	<i>Effet de la stimulation parasymphathique</i>
Cœur	Augmentation de la fréquence, de l'énergie, de la contraction	Diminution de la fréquence, de l'énergie, de la contraction
Poumons	Augmentation du rythme respiratoire	Diminution du rythme respiratoire
Estomac	Diminution des sécrétions et du péristaltisme	Constriction
Vésicule Intestin	Contraction du sphincter Relaxation Diminution sécrétions et péristaltisme	Relaxation Contraction Augmentation
Rectum	Rétention, relâchement du rectum avec contraction du sphincter	Evacuation, contraction avec relâchement des sphincters
Vessie	Relâchement du muscle Contraction du sphincter	Contraction du muscle Relâchement du sphincter
Organes génitaux	Ejaculation — Orgasme	Erection
Œil	Dilatation de la pupille Vision éloignée améliorée	Resserrement de la pupille Vision proche améliorée
Vaisseaux	Dilatation des coronaires Dilatation au niveau des muscles, du poumon Constriction pour autres organes	Dilatation des vaisseaux

Une situation très ordinaire : au milieu de l'année, un nouveau arrive en classe. En rentrant, il jette un regard circulaire, plus ou moins chargé d'inquiétude, puis s'assoit sans mot dire. Comment sera-t-il accepté par les autres écoliers ? Il tente de déchiffrer les coups d'œil qu'on lui lance. Divers moyens s'offrent à lui pour s'intégrer à la classe, il peut essayer de faire rire ses voisins, ou leur demander un renseignement. Son cerveau analyse constamment le résultat de chaque action entreprise, et cette analyse s'accompagne d'**émotions**.

Si notre écolier éprouve de grosses difficultés à s'intégrer, si ses voisins ne répondent pas à ses questions, **l'inquiétude monte, trahie par un rougissement, des sueurs, des tremblements** : ce sont les effets du système neuro-végétatif.

Si après quelques jours, il ne parvient décidément pas à se faire accepter, s'il estime qu'il ne peut pas faire son trou, des symptômes plus sérieux peuvent apparaître : par exemple, des vomissements le matin, avant de partir à l'école. En effet, lorsque le cerveau ne trouve aucune solution, le SNV se dérègle, ce qui aboutit à une première série de troubles.

En revanche, si pendant la récréation il réussit à nouer quelque relation, s'il entrevoit la possibilité de se faire un camarade, il sera alors plus détendu. **Cette détente elle aussi se manifestera physiquement** ( effet du parasympathique ). Enfin, s'il parvient à s'intégrer au jeu de quelques-uns, il en sera satisfait. Aller à l'école peut même devenir pour lui un plaisir.

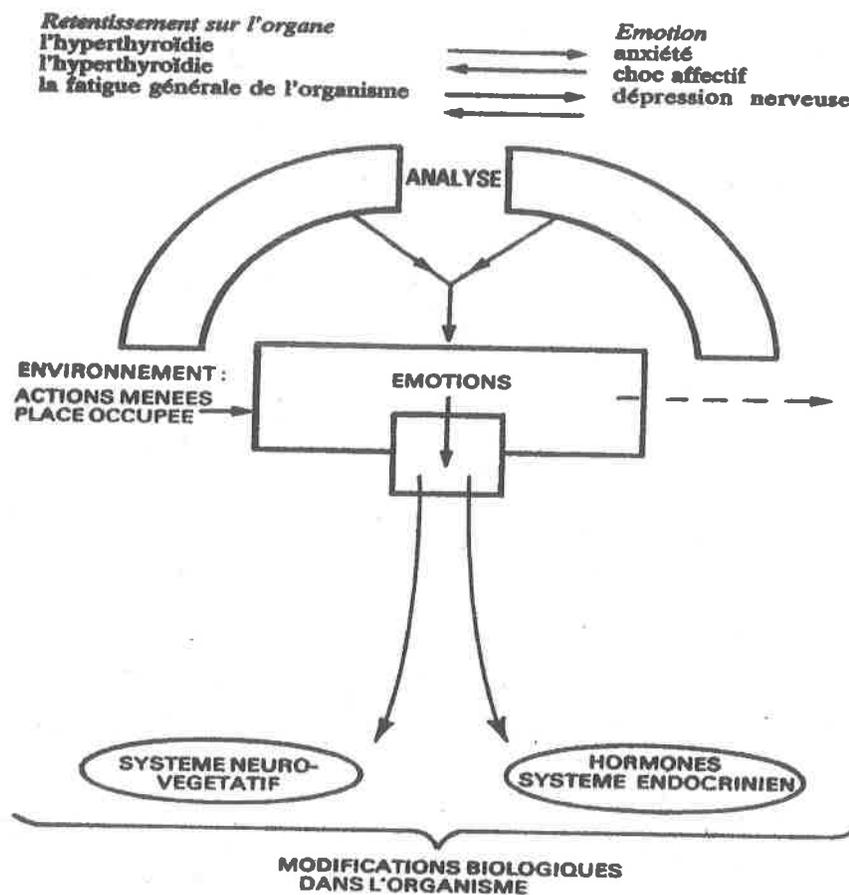
Bref, le cerveau perçoit et analyse l'environnement, les actions à y mener, et leur résultat. Cette analyse suscite des émotions qui s'expriment dans l'organisme sous forme de modifications biologiques ( sueurs, rougeurs, larmes, etc. ). C'est donc un même cerveau limbique et un même système nerveux végétatif qui assurent simultanément deux fonctions très différentes :  
ils assurent le bon fonctionnement des organes ;  
ils répercutent les émotions sur l'organisme.

C'est pourquoi, quand l'une de ces deux fonctions est perturbée, l'autre s'en ressent également. On sait que certaines maladies s'accompagnent d'émotions particulières : ainsi, l'hyperthyroïdie engendre l'anxiété, et une très grande fatigue rend irritable. Mais à l'inverse, un trouble émotionnel retenti sur tout l'organisme et détruit l'équilibre physiologique. Certaines personnes, après un choc affectif, connaissent un déséquilibre de la glande thyroïde, de même que la dépression s'accompagne de fatigue physique.

Le schéma de la page suivante illustre ces liens entre le cerveau, les émotions, le système végétatif et endocrinien.

## **Les limites de l'adaptation de l'organisme**

Notre organisme est équipé pour faire face à bien des **désordres**, mais ces possibilités d'adaptation sont limitées. En effet, lorsque ces désordres sont **trop violents** ou



**trop fréquents**, ils provoquent des **troubles** qui, à leur tour, engendrent des **maladies**. Ainsi, une absence de sommeil contraint l'organisme à se réorganiser : il doit modifier les mécanismes qui règlent la vigilance et l'attention. Mais ce dérèglement momentané n'aura aucune conséquence, si les nuits suivantes sont d'une durée normale. En revanche, ne dormir qu'une nuit sur deux ou trois entraîne un dérèglement général de l'organisme, qui aura pour conséquence d'user prématurément les organes.

Pour les émotions, il en va de même : être licencié une première fois cause un traumatisme psychologique que, le plus souvent, chacun peut surmonter. Certes, l'inaction, la déception et le sentiment d'être rejeté s'accompagnent de modifications physiologiques, mais l'organisme est à même de faire face à ce déséquilibre momentané. En revanche, si je suis licencié par deux fois et que durant une année, j'essuie plus d'une vingtaine de refus à l'issue de mes entretiens d'embauche, je serai émotionnellement très touché. Chaque nouvel entretien m'angoissera de plus en plus et dans mon organisme, les désordres physiologiques consécutifs à ces fortes émotions seront eux aussi de plus en plus fréquents, à tel point que je risque de tomber malade.

Les émotions jouent un rôle déterminant dans l'équilibre de l'organisme. Mais d'où proviennent ces émotions ? Elles ont été enregistrées dans le cerveau limbique à l'occasion d'expériences passées. Et aujourd'hui, chaque fois que je me retrouve dans une situation semblable, les mêmes émotions ressurgissent.

Je dois aujourd'hui mener une action.

1. J'ai déjà connu dans le passé une situation semblable, qui s'est soldée par une réussite. Cette expérience a été mémorisée dans le limbique avec une émotion positive. C'est pourquoi, aujourd'hui, je suis sûr de moi.  
Cette assurance met en route un système physiologique qui soutiendra toute mon action : **le système activateur de l'action**.
2. J'ai déjà connu dans le passé une situation semblable, qui s'est soldée par un échec. Elle a été mémorisée dans mon cerveau limbique assortie d'une émotion déplaisante. J'en garde un mauvais souvenir. C'est pourquoi aujourd'hui je me sens démuni.  
Ce manque d'assurance met en route un autre système physiologique qui inhibe mon action : **le système inhibiteur de l'action**.

### **Le système activateur de l'action : j'agis et je réussis**

Lorsque je dois passer à l'acte, je me trouve devant plusieurs possibilités :

- la situation m'est favorable, je me suis déjà tiré de pareilles expériences avec succès, j'ai des chances de réussir : c'est **l'action offensive** ;
- la situation est périlleuse, j'en ai connu d'autres du même genre, il vaut mieux **fuir** ;
- même la fuite m'est impossible, il me faut donc lutter, c'est-à-dire mener une **action défensive**.

#### **L'action offensive**

J'ai déjà affronté avec succès une situation semblable, je sais comment m'y prendre.

**Dans le cerveau**, un circuit nerveux particulier se met en route le **MFB** ( médial fore-brain bundle ) encore appelé **système de la récompense**. Il correspond à certaines zones du cerveau dont la stimulation provoque une sensation de plaisir, de satisfaction. Comme tout circuit nerveux, il est à la fois électrique et chimique : des courants le parcourent et provoquent la libération de neuro-hormones, la DOPAMINE et la NORA-DRÉNALINE, je suis en pleine possession de mes moyens.

**Dans l'organisme**, la décision d'affronter de façon combattive une difficulté ( c'est-à-dire, la mise en action du MFB ) s'accompagne, d'une part, d'une libération d'ADRÉ-

NALINE par la glande médullo-surrénale, d'autre part, d'une mise en jeu du parasymphatique qui dilate les vaisseaux. Toutes deux préparent l'organisme à se lancer dans l'action : je suis d'attaque.

### **La fuite et l'action défensive**

La difficulté me paraît insurmontable : je fuis. Mais parfois, je ne peux même pas fuir, et je suis donc obligé de lutter.

**Dans le cerveau**, un même circuit nerveux se met en route dans ces deux cas : le **PVS** ( péri ventricular system ) encore appelé **système de la punition ou de l'échec**. C'est un circuit qui fonctionne grâce à une hormone : l'**ACÉTYLCHOLINE**, et qui stimule l'**ACTH**. Cette dernière a pour effet d'aider l'individu à constater qu'il fait fausse route, et à changer de stratégie. Elle est donc particulièrement utile dans les situations délicates.

**Dans l'organisme**, le **PVS** provoque lui aussi la libération d'**ADRÉNALINE** qui agit sur les différents organes, mais cette fois, pour les préparer à la fuite ou à la lutte.

Devant une difficulté complexe, il me faut un certain temps avant de trouver une solution efficace. Pendant toute cette période, **ACTH** et **ADRÉNALINE** sont libérées afin de préparer l'action : l'**ACTH** pour m'aider à réfléchir, l'**ADRÉNALINE** pour me préparer physiquement. Mais, revers de la médaille, la libération simultanée d'**ACTH** et d'**ADRÉNALINE** provoque l'**anxiété** puis l'**angoisse dans le cerveau limbique**, et **dans l'organisme, des rougeurs, des sueurs, de la tachycardie, etc.** par le biais du système neuro-végétatif.

Ainsi, **MFB** et **PVS** sont, dans le cerveau, **deux systèmes activateurs de l'action**, qu'il s'agisse d'action offensive, de fuite, ou d'action défensive. Ils mobilisent tous deux l'**ADRÉNALINE** qui permet l'adaptation de l'organisme. L'**ADRÉNALINE** est donc l'hormone qui permet de faire face ou volte-face.

### **J'ai réussi**

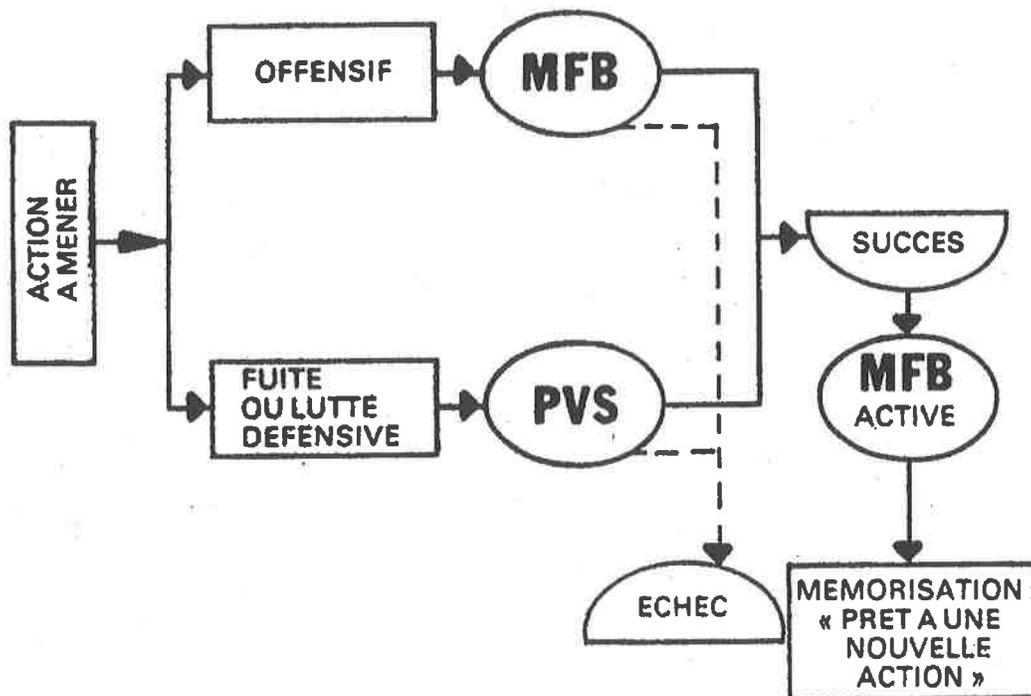
Mon action offensive, ma fuite ou mon combat se sont terminés en ma faveur. Ce résultat correspond à ce que j'attendais, le **MFB** est alors activé. L'événement est mémorisé comme gratifiant, c'est-à-dire que je le classe dans mon fichier de mémoire nanti de la mention " à renouveler sans hésiter ". Ayant affronté une fois une difficulté avec succès, je l'affronterai de façon plus combative encore à la prochaine occasion. Bien entendu, si ma réussite a pris l'aspect d'une fuite, une fuite réussie, à la prochaine occasion j'aurais recours à cette solution.

Ainsi, plus je réussis, plus je suis apte à réussir, car le **MFB** stimulé provoque à nouveau une libération de **NORADRÉNALINE** et de **DOPAMINE** dans le cerveau : ces deux hormones anti-dépressives me donnent une humeur tonique.

En conclusion, une action réussie a deux conséquences :

- elle me prépare à réussir d'autres actions ultérieures et me donne du tonus ;
- elle procure à mon organisme un bon équilibre physiologique, c'est-à-dire la santé.

Le schéma ci-dessous résume les options et les conséquences d'une action réussie.



### J'ai ma place

Avoir sa place est une nécessité biologique qui s'accompagne de réactions physiologiques particulières.

Ma place, tant géographique que sociale, est mémorisée dans l'hippocampe, une structure du cerveau limbique. Quand je constate que j'ai ma place, il se produit dans mon cerveau une série de réactions en chaîne (axe hippocampe — hypothalamus — hypophyse — corticosurrénale) qui aboutissent à baisser dans mon organisme le taux d'une hormone : le CORTISOL ; et puisque ce taux est bas, mon organisme dispose d'un maximum de résistance aux infections. En outre, je suis d'une humeur combative.

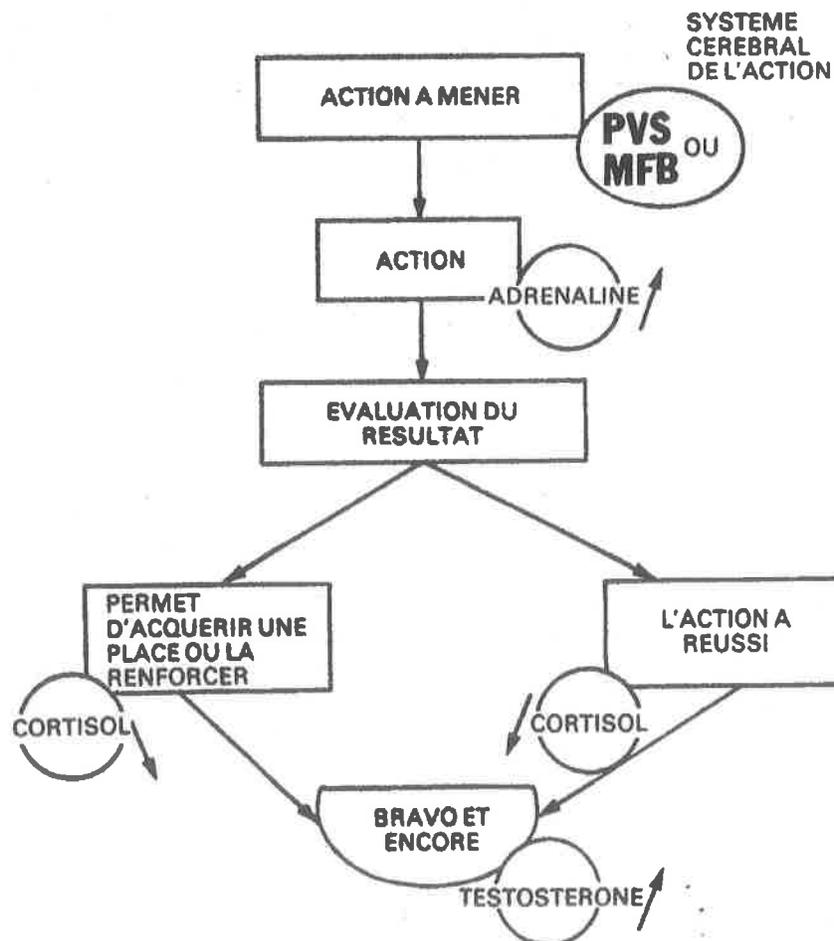
C'est dire combien il est important pour la santé d'un individu qu'il puisse avoir sa place.

## L'achèvement social

C'est par des actions efficaces que j'acquies ou que je conforte ma place. L'achèvement de mes actions dépendant en grande partie de l'environnement social, nous l'appelons achèvement social.

Cet achèvement social trouve lui aussi une correspondance physiologique :

- le fait que j'agisse efficacement s'accompagne d'une augmentation des catécholamines ( **ADRÉNALINE** dans l'organisme et **NORADRÉNALINE** dans le cerveau ) ;
- le fait que par la même occasion, j'acquies ou je conforte ma place, entraîne une baisse du taux de **CORTISOL** ;
- et la simultanéité de ces variations hormonales provoquent la mise en tension d'un troisième circuit nerveux qui aboutit à la **TESTOSTÉRONE**. La testostérone accroît ma capacité d'accomplir une nouvelle action du même type. C'est en quelque sorte l'hormone qui me fait dire : Bravo ! Et encore !



Conclusion : ces quelques notions biologiques nous permettent de mieux comprendre comment le fait d'agir efficacement, d'avoir sa place, de connaître l'achèvement social des ses entreprises permet à l'individu de disposer au mieux de ses capacités :

- d'une part sur le plan psychique, par l'humeur tonique, la combativité, la capacité accrue de se concentrer sur une tâche ;
- d'autre part sur le plan physique par un fonctionnement équilibré de l'organisme, qui, alors, est en pleine possession de ses moyens.

## **j'échoue, mon organisme se dérègle**

### **J'agis avec difficulté**

La difficulté à laquelle je suis confronté est de taille. Je cherche une solution de fuite, mais sans la trouver.

La difficulté à laquelle je fais face est de taille, je lutte pendant quelque temps, je ne vois pas d'issue.

Dans les deux cas, le circuit nerveux mis en route dans le cerveau est le **PVS**. De la même façon, le **PVS** intervient quand je me rends compte de l'inefficacité de mon travail : je n'ai pas obtenu l'achèvement social escompté.

La situation devient pathogène si je suis en perpétuelle tension parce que je dois faire face à de multiples difficultés, ou parce que mon travail est régulièrement saboté. Le **PVS** étant alors constamment sollicité, je suis d'une humeur anxieuse, et mon organisme connaît un déséquilibre du système neuro-végétatif. Je suis alors sujet à des troubles fonctionnels. Ces troubles sont dus au déséquilibre de la balance sympathique – parasympathique.

### **J'échoue**

Mais vient le moment où je baisse les bras : je n'ai pas pu fuir ni trouver d'issue, mon travail est toujours saboté. Alors, je glisse vers l'inhibition de l'action.

### **Les troubles fonctionnels**

Un trouble fonctionnel est un trouble qui relève non de la lésion d'un organe, mais de son mauvais fonctionnement. D'une façon générale, nous l'avons vu, sympathique et parasympathique assurent à l'organisme un équilibre : on parle de balance neuro-végétative. Tout déséquilibre de cette balance peut donner lieu à des troubles où se manifeste plus particulièrement l'un des deux systèmes.

Il y a trois possibilités de déséquilibre où les manifestations vont être différentes.

Premier déséquilibre : lorsque j'appréhende un examen, je sens mon cœur battre trop vite ( tachycardie ), j'ai une boule dans la gorge : c'est le système nerveux sympathique qui se manifeste trop fortement, ce qui déséquilibre la balance neuro-végétative.

Deuxième déséquilibre : lors d'une prise de sang, je m'évanouis. La seule vue de l'aiguille a déclenché en moi une décharge du sympathique sans conséquence. Par contrecoup, le parasympathique réagit aussitôt, et c'est lui qui provoque alors mon évanouissement.

Troisième déséquilibre : j'ai fourni de gros efforts, je suis surmené par des soucis, mon sympathique se fatigue parce qu'il est trop sollicité. Aussi, quand je me lève dans cet état, mon sympathique ne maintient plus une tension artérielle constante : j'ai des étoiles devant les yeux, je perds l'équilibre, c'est une hypotension orthostatique.

Quels troubles ces trois déséquilibres entraînent-ils ? Dans une situation stressante, lorsqu'une personne ne peut pas agir, des pathologies transitoires peuvent apparaître, qui au fil du temps, entraîneront des maladies graves. C'est cette pathologie-là qui emplit les cabinets des médecins généralistes : beaucoup de patients se plaignent de troubles fonctionnels dus à des dérèglements neuro-végétatifs qui trouvent leur origine dans l'environnement. Donc finalement, pour supprimer les effets, il faudrait supprimer les vraies causes.

Regardons ces troubles, organe par organe :

- Troubles digestifs : brûlures d'estomac, lourdeur de digestion, aérophagie, diarrhée, constipation, colite spasmodique.
- Troubles vaso-moteurs : rougissement, perte de cheveux par petites plaques, blanchissement brutal des cheveux.
- Troubles cardio-vasculaires : tachycardie, troubles du rythme cardiaque, palpitations, hypertension paroxystique, hypotension orthostatique, lipothymie.
- Troubles respiratoires : sensation d'oppression thoracique, de suffocation.
- Troubles O.R. L. : sensation d'obstruction nasale ou écoulement intermittent.
- Troubles génitaux : impuissance psychogène.

- Troubles biologiques :  
hyperglycémie, hypoglycémie, spasmophilie.

Voilà donc une série de troubles qui peuvent apparaître au gré des événements, dans un environnement difficile, fatiguant, contrariant.

### **A la longue, apparaissent certaines lésions**

C'est le cas de l'hypertension artérielle dite essentielle, car on ne trouve pas de cause organique. Elle n'est pas due à une artère de calibre réduit ou pas assez élastique mais aux conditions de vie. Véritable maladie de la civilisation moderne, c'est une pathologie très fréquente qui touche une personne sur cinq. On note chez ces patients une trop forte activité du système sympathique, que ce soit au repos ou à l'exercice. Ces personnes voient leur système nerveux végétatif sans cesse sollicité pour faire face aux exigences d'une vie bien souvent mouvementée.

La stimulation sympathique fait monter la tension artérielle : il s'agit d'à-coups qui, chacun isolément, sont sans conséquences. Mais répétés chaque jour des dizaines de fois, ces accès de tension mènent à des lésions des artères. Celles-ci deviennent rigides, ce qui entraîne une hypertension chronique, et à la longue les troubles fonctionnels deviennent organiques.

Les vaisseaux ne pouvant, à long terme, supporter des pressions élevées, des lésions dégénératives vont apparaître et celles-ci, par la suite, évolueront pour leur propre compte, même si les sollicitations du système sympathique ont disparu. Dès lors, le sujet est exposé à l'insuffisance rénale, à l'insuffisance cardiaque, à l'insuffisance coronarienne, voire à l'infarctus ou à l'accident vasculaire cérébral.

### **Le système inhibiteur de l'action : je ne peux pas agir, je n'ai pas ma place**

Lorsque la lutte comme la fuite me sont ou me semblent impossibles, lorsque je n'ai pas ma place, j'entre dans l'état d'inhibition de l'action, c'est-à-dire que je suis prostré, passif, défaitiste. Et ces émotions négatives vont déclencher dans mon organisme une série de pathologies.

*Après une longue période de chômage, Paul trouve un emploi dans une société familiale gérée par un couple. D'emblée les conjoints, qui ne s'entendent pas, lancent des ordres contradictoires. Comme Paul ne peut envisager de se retrouver à nouveau au chômage, il fait face à la situation, et tente de satisfaire aux exigences de chacun. Mais dans ces conditions, il lui est impossible de mener à bien son travail et, rapidement, il s'épuise à la tâche. Il perd sa vitalité et se laisse submerger par une impression d'impuissance de plus en plus poignante.*

Complètement polarisé, il ne voit pas d'issue à la situation, et progressivement se désintéresse de sa propre famille, de ses loisirs et de ses amis. Il se sent lourd, fatigué. Jadis jovial, il n'a plus aujourd'hui la force de plaisanter, de sortir le soir ou même de réfléchir à une solution ; il perd le goût de vivre. Il est comme prostré. Un mois plus tard, il est hospitalisé pour un ulcère hémorragique duodénal.

Paul s'est trouvé dans une situation impossible ; pendant quelque temps, il a tenté vainement de concilier l'inconciliable. Tous ses efforts ont échoué. Or, lorsque les actions entreprises échouent, le cerveau déclenche le fonctionnement d'un système nerveux particulier : le **système inhibiteur de l'action ( SIA )**.

### Les effets biologiques du SIA

#### Sécrétion du cortisol

Dans une situation difficile, nous l'avons vu, c'est le **PVS**, système de la fuite ou de la lutte défensive qui est stimulé dans un premier temps, ce qui libère ACTH et ADRENALINE : ces deux hormones facilitent l'action. Mais l'ACTH va provoquer dans un deuxième temps la sécrétion d'une autre hormone, le CORTISOL. Or, s'il est tonifiant lorsque l'action est possible, le CORTISOL inhibe l'action lorsqu'il est sécrété en grande quantité, il provoque un état de soumission : je baisse les bras et abandonne la lutte ( schéma 1).

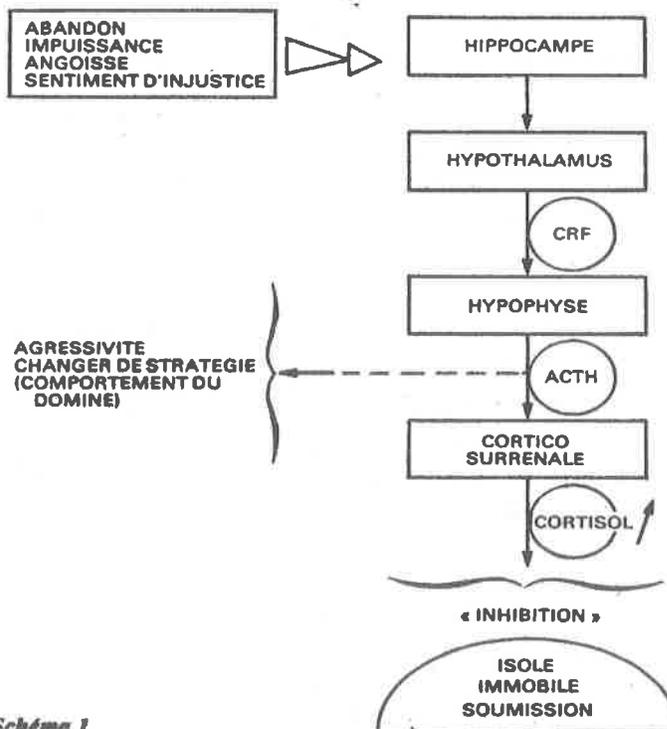


Schéma 1

Le sentiment d'impuissance né de la situation que je ne parviens pas à résoudre et les effets du CORTISOL stimulent le **système inhibiteur de l'action**. Or, si le CORTISOL stimule le **SIA**, le **SIA** à son tour, entraîne une sécrétion accrue de CORTISOL. C'est donc un véritable cercle vicieux qui s'installe : CORTISOL ↔ **SIA** (schéma 2). Ainsi, une fois tombé en inhibition, j'aurai bien des difficultés à en sortir.

Non seulement le **SIA** provoque une sécrétion accrue de CORTISOL, mais de plus, il perturbe le rythme de cette sécrétion. Or, chez un individu en bonne santé, le CORTISOL provoque le matin au réveil un coup de fouet qui lui permet de se lever d'humeur tonique. Si le rythme de sécrétion du CORTISOL est perturbé, je me lèverai fatigué le matin, comme beaucoup de dépressifs.

### Sécrétion de noradrénaline

De plus, le **SIA** libère non seulement du CORTISOL, mais aussi de la NORADRÉNALINE. Cette hormone, contrairement à l'ADRÉNALINE, s'oppose à l'action. C'est l'hormone de l'attente en tension. En outre, elle favorise l'apparition de l'hypertension artérielle.

### Autres effets du SIA

Il entraîne une baisse des sécrétions thyroïdiennes. Habituellement, la thyroïde joue un rôle stimulant. Un déficit en hormone thyroïdiennes entraîne un ralentissement et un empâtement aussi bien psychique que physique.

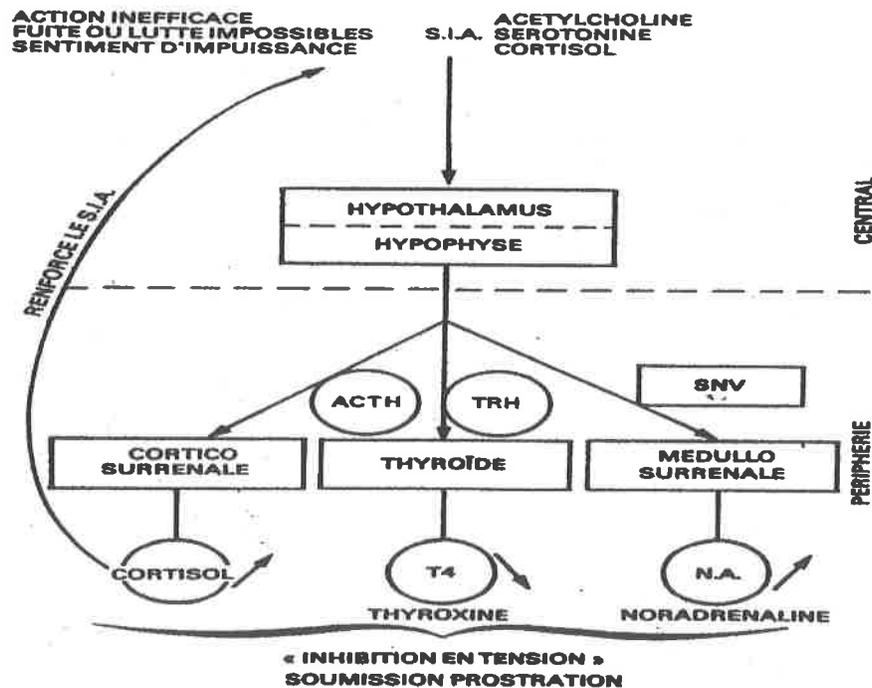


Schéma 2

## Les effets pathogènes de l'inhibition de l'action

Le CORTISOL joue un rôle important dans l'équilibre de l'organisme : il intervient en particulier dans la répartition du sucre, des graisses et de l'eau. Des troubles de cette répartition peuvent entraîner des maladies telles que le diabète, une obésité ou une hypertension.

Le CORTISOL joue également un rôle dans les défenses immunitaires : à faibles doses c'est un stimulant des défenses de l'organisme, à des doses plus importantes, comme dans le cas de l'inhibition, il provoque au contraire une baisse de ces défenses. Un trouble de l'immunité s'accompagne d'une sensibilité plus importante aux infections. On sait maintenant qu'il existe un lien non négligeable entre une baisse de l'immunité et le développement d'un cancer.

D'autres pathologies semblent être favorisées par l'inhibition de l'action :

- l'ulcère gastrique : le CORTISOL augmente l'acidité de l'estomac et diminue la résistance de la paroi à cette acidité.
- les maladies cardiovasculaires en général : infarctus, artérites, accidents vasculaires cérébraux.

Enfin, l'inhibition s'accompagne de manifestations psychiques :

- soumission, défaitisme,
- perte d'attention aux événements extérieurs, indifférence,
- troubles de mémoire, en particulier la mémoire des événements gratifiants : la personne ne se souvient plus de ce qu'elle a réussi avant,
- plus de force pour élaborer un plan d'action, pour chercher les informations nécessaires,
- Asthénie, fatigue, en particulier le matin.

En conclusion, une personne en inhibition de l'action est déprimée, et de plus, exposée à la maladie. Quel organe ou quelle fonction se dérèglera ? C'est là une affaire de terrain, car chaque organisme réagit selon ses points faibles.

## L'origine de l'inhibition de l'action

L'inhibition peut être la conséquence d'un environnement très défavorable : une mise au chômage, la perte d'un conjoint, une catastrophe naturelle qui détruit tous mes biens.

Mais il semble bien que dans la plupart des cas, une situation paraît sans issue, non pas à cause de l'environnement en lui-même, mais à cause du conflit entre des options que je dois prendre dans cet environnement et ce que j'ai mémorisé, au cours de ma vie.

*J'aime un étranger mais ma famille est raciste. Qui dois-je choisir ? Inhibition de l'action.*

*J'ai quarante-cinq ans, je suis déjà grand-mère, et j'apprends que je suis enceinte. Ma religion m'interdit l'avortement. Que dois-je faire ? Inhibition de l'action.*

Dans ces situations, c'est une éducation, une morale, des principes qui empêchent de faire face à la difficulté présente.

Pourquoi est-il si difficile de sortir de ces schémas de conduite ?

Selon le Dr Henri Laborit, c'est là que réside l'essentiel du problème. Il faut se demander pourquoi on est en inhibition de l'action. Ce neurobiologiste a identifié les principaux mécanismes de l'inhibition de l'action : un conflit entre la pulsion amenée par un besoin instinctuel ou acquis et les interdits socioculturels, le manque d'information à l'égard d'une situation aussi bien que du comportement éventuel de l'autre, la surabondance d'information qu'il nous est impossible d'évaluer ou de traiter efficacement, la capacité d'imaginer à partir de son expérience passée des situations douloureuses même s'il est possible qu'il ne se produise pas.

De façon générale, il s'agit toujours d'un rapport défectueux de l'individu avec son environnement social, familial, professionnel.

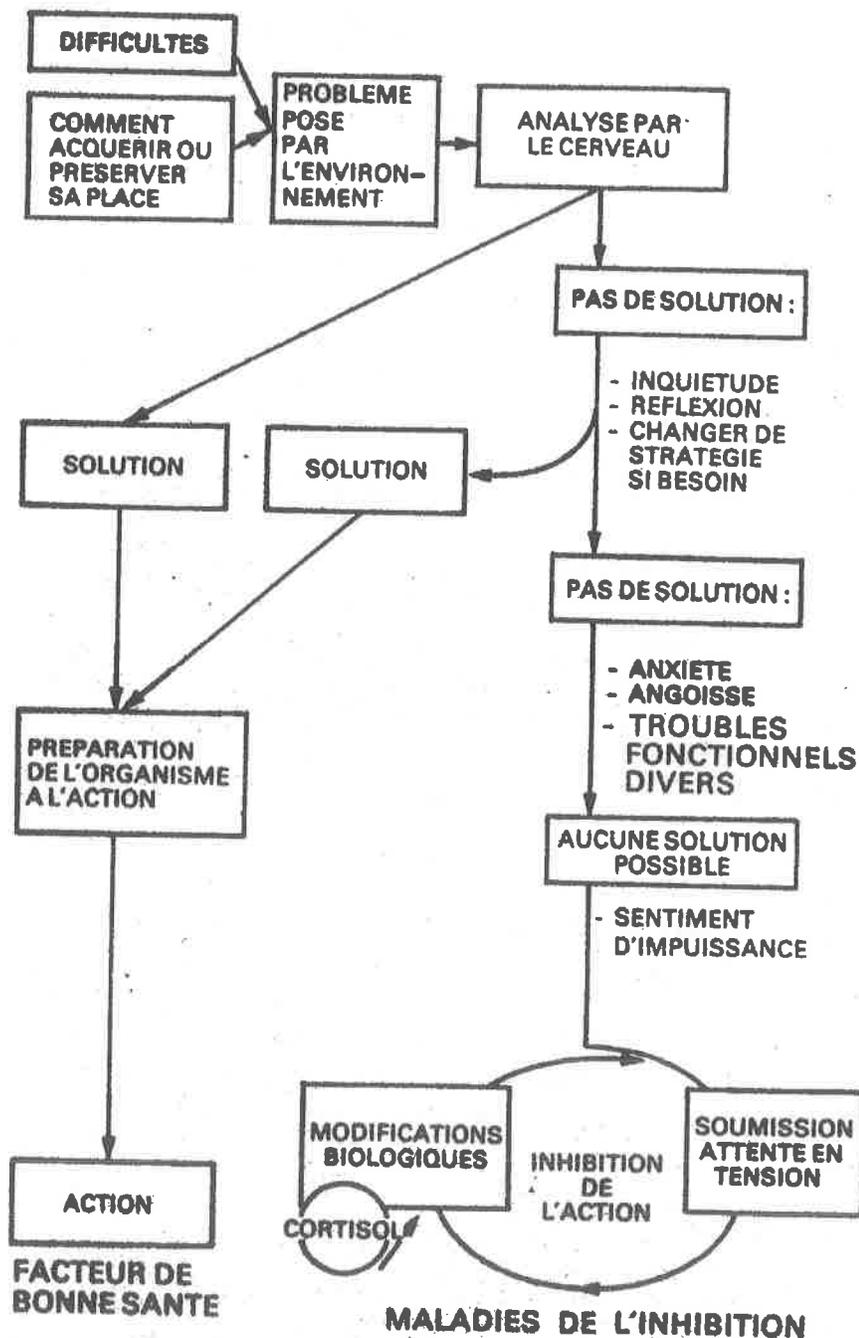
### **Sortir de l'inhibition de l'action**

C'est le sentiment d'impuissance ou d'échec qui déclenche le cercle vicieux du **SIA**. Dans un état d'inhibition, une personne ne peut que remuer des idées noires. Or, ces émotions renforcent l'état d'inhibition. Si à la suite d'un succès, j'affronte de nouvelles difficultés sur un mode combatif, en revanche, à la suite d'un échec, étant en inhibition, je serai moins combatif pour de prochaines tentatives. Je pars vaincu d'avance, je broie du noir. Ce faisant, je m'auto-intoxique, et mes émotions dépressives renforcent le déséquilibre hormonal déjà existant. Je ne peux que m'enfoncer de plus en plus. Il est donc urgent de sortir de cet état. Pour rompre le cercle vicieux, il faut mettre au point un plan d'action. Cette rupture du cercle vicieux aboutit à un rééquilibrage neuro-hormonal. Le fait d'agir efficacement en augmentant les catécholamines cérébrales, hormones de l'action, diminue le taux de CORTISOL.

Bien sûr, toute la question est de savoir comment une personne en inhibition peut réussir à passer à l'action. C'est ici qu'une aide extérieure s'avère presque toujours indispensable.

## Résumé

Agir efficacement, avoir sa place, trouver un achèvement social provoquent des réactions physiologiques qui renforcent l'équilibre générale de l'organisme : ce sont donc des facteurs de bonne santé.



Le fait d'agir efficacement permet de préserver l'intégrité biologique d'un individu. Cette action s'accompagne d'une humeur tonique, anti-dépressive. D'autre part, du fait qu'elle est mémorisée comme gratifiante, une action efficace prépare d'autres actions efficaces.

Avoir sa place renforce l'équilibre général de l'organisme. Cela améliore en particulier les défenses immunitaires, c'est-à-dire entre autres la défense contre les infections. D'autre part, plus une personne a sa place parmi d'autres, plus elle est combative.

Lorsqu'une action permet d'acquérir ou de conforter sa place, l'action trouve alors un achèvement social. Cet achèvement s'accompagne lui aussi de réactions physiologiques qui permettent d'être toujours plus efficace pour les prochaines actions à mener. Ces réactions physiologiques s'accompagnent du sentiment de Bravo ! Et encore.

Lorsque l'action à mener est difficile, ou bien sans cesse à recommencer, lorsqu'il faut faire face aux multiples tracasseries de la vie quotidienne, l'organisme est en perpétuelle tension, ce qui risque de provoquer une série de troubles dits fonctionnels. Ce peut-être une diarrhée, de l'aérophagie, des palpitations, des douleurs urinaires de cystite, et d'une façon plus générale tous les symptômes de la spasmophilie.

Lorsque les difficultés semblent insolubles, ou lorsqu'il semble impossible de conquérir ou de préserver sa place, l'individu tombe alors en inhibition de l'action. Cet état correspond à une sorte de prostration, d'attente anxieuse des événements. Les réactions biologiques qui accompagnent l'inhibition sont à l'origine de nombreuses maladies.

Pour éviter d'entrer en inhibition de l'action ou pour en sortir, il faut **agir et réfléchir efficacement**.

L'action et la réflexion efficaces appliquées aux réalités de la vie professionnelle fera donc l'objet des autres documents de la série **Pour être bien dans sa peau et dans sa tête**.

© Pierre Varin  
Reproduction autorisée avec mention de la source

ISBN 2-9809002-1-4  
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2006  
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2006

Ce texte s'inspire de l'ouvrage intitulé *Alors survient la maladie*, réalisé par le Groupe SIRIM et publié en 1984 aux Éditions du Boréal Express qui ont aimablement autorisé l'auteur à en reproduire certaines parties.

## POUR ÊTRE BIEN DANS SA PEAU ET DANS SA TÊTE

Hydro-Québec partage le souci de son personnel de préserver sa santé.

Dans cette optique, le service Santé propose dans les documents suivants un certain nombre de pistes susceptibles de contribuer à une réflexion sur les moyens d'être « bien dans sa peau et dans sa tête ».

En premier lieu, une bande vidéo présente des extraits d'un échange entre le docteur Henri Laborit et des membres du personnel d'Hydro-Québec.

Cet échange porte sur trois questions:

- Que veut dire être bien dans sa peau ?
- Que signifie « s'adapter » ?
- Quels sont les moyens propices à une action satisfaisante et efficace ?

En complément à ce document audiovisuel, le Service santé d'Hydro-Québec propose également huit documents écrits :

- 1 Le premier, *Mieux se connaître pour mieux s'adapter*, suggère une façon d'identifier les comportements qui sont à la source de conflits, d'échecs et d'impasses ainsi que des moyens de modifier ces comportements.
  - 2 Le deuxième, *Comment conserver l'équilibre de ses émotions*, propose une méthode pour réévaluer de façon réaliste les expériences désagréables et les émotions négatives qu'elles suscitent en nous.
  - 3 Le troisième, *Comment entretenir de saines relations interpersonnelles au travail*, aidera à mieux comprendre comment établir des rapports professionnels sains et efficaces.
  - 4 Le quatrième, *Comment communiquer et travailler avec les autres*, décrit une marche à suivre pour devenir un communicateur et un collaborateur efficaces dans un contexte de travail.
  - 5 Le cinquième, *Comment se réaliser au travail*, présente une stratégie susceptible d'établir un équilibre entre nos ressources, nos possibilités, nos limites et celles de notre milieu de travail.
  - 6 Le sixième, *L'autoportrait de votre personnalité*, suggère une démarche qui explique ce qu'est la personnalité, permet de définir la vôtre, de la visualiser, et d'apprendre à tirer profit de ses caractéristiques.
- Finalement, deux compléments à *L'autoportrait de votre personnalité*, — *Les treize styles de personnalité dans un contexte de travail* et *Comment composer avec les différents styles de personnalité dans le cadre d'une relation interpersonnelle* — complètent l'ensemble.



**POUR ÊTRE BIEN  
DANS SA PEAU  
ET DANS SA TÊTE**

**1**

## **Mieux se connaître pour mieux s'adapter**

**Les comportements automatiques**

**L'image de soi**

**Modifier notre comportement**



Hydro-Québec partage le souci de son personnel de préserver sa santé.

Dans cette optique, le Service santé propose dans le document suivant une piste susceptible de contribuer à une réflexion sur les moyens d'être « bien dans sa peau et dans sa tête ».

*Mieux se connaître pour mieux s'adapter* suggère une façon d'identifier les comportements qui sont à la source de conflits, d'échecs et d'impasses ainsi que des moyens de modifier ces comportements.

Quatre autres documents d'information ainsi qu'une bande vidéo qui présente des extraits d'un échange entre le docteur Henri Laborit et des membres du personnel d'Hydro-Québec sont aussi disponibles à votre centre de santé.

## Mise en garde

Une réflexion rigoureuse a de bonnes chances de conduire quiconque à agir efficacement dans les diverses circonstances de la vie afin de préserver son équilibre, son bien-être.

Il est reconnu que certaines conditions physiologiques et psychologiques peuvent affecter les capacités d'analyse et de jugement. Même dans les meilleures conditions, il ne faut pas exclure de faire appel à un professionnel de la santé pour vous aider à examiner ce dont il est question dans ce document : des comportements qui entraînent, à répétition, des conflits, des impasses ou des échecs.

## Mieux se connaître pour mieux s'adapter

Lors des étapes importantes de la vie comme dans les activités de tous les jours, l'existence nous réserve des difficultés de tout ordre. Les problèmes conjugaux et familiaux, les relations tendues au travail ou le manque d'argent sont des sujets de préoccupations que tous, à des degrés divers, nous connaissons.

Curieusement, la plupart d'entre nous finissons toujours par nous retrouver devant le même genre de problèmes. Hasard? Malchance? Peut-être pas. En effet, inconsciemment, nous avons tous tendance à répéter toujours les mêmes attitudes face aux mêmes difficultés. Cette approche est reliée à des questions que, tous, nous nous posons : « Comment vais-je être perçu ? » ; « Suis-je à la hauteur ? » ; « M'aime-t-on ? ». Ces parasites émotionnels font que la roue continue de tourner sans rien corriger. L'anxiété, l'insatisfaction, l'absence d'harmonie perdurent.

Ces conduites automatiques, qui relèvent en fait de l'image que l'on a de soi-même, proviennent d'un conditionnement reçu durant l'enfance. Elles nous empêchent souvent de trouver une issue à nos problèmes et finissent par ressembler à une sorte de fatalité qui nuit à notre quête d'équilibre et de bonheur.

Ce conditionnement a pour effet, sans que nous ne le sachions, d'apporter une réponse quasi automatique aux situations les plus diverses de la vie. Et cette réponse n'est pas nécessairement bien adaptée à la réalité. D'où un cumul d'insatisfactions résultant d'une incapacité à régler les problèmes quotidiens.

### **Vivre sereinement**

Il est possible de se débarrasser de ces parasites émotionnels qui nous empêchent de nous estimer à notre juste valeur, de savoir s'insérer dans la collectivité tout en conservant son indépendance et d'aborder les difficultés de la vie avec sérénité.

La première étape est d'abord de mieux comprendre comment sont apparus ces automatismes de comportement. Cette démarche permet une meilleure connaissance de soi-même et des autres et ainsi, peut-être, d'éviter les conflits, les impasses et les échecs. Chacun peut avoir prise sur l'un ou l'autre de ses comportements, même les plus ancrés. Pourvu qu'il en comprenne la mise en place, les tenants et les aboutissants, il aura quelques chances de pouvoir adopter de nouvelles attitudes de son choix.

***L'image que l'on a de soi-même provient d'un conditionnement reçu durant la petite enfance.***

***Une démarche vers une meilleure connaissance de soi-même peut permettre d'éviter les conflits, les impasses et les échecs.***

Dans ce premier d'une série de documents d'information sur la santé mentale, le service Santé tente de cerner l'origine de ces conduites inadaptées et d'expliquer comment elles ont un effet négatif sur la santé mentale.

## **Les origines de la personnalité**

De façon consciente ou non, le passé de chaque être humain influence son comportement. Les premières années de la vie sont à cet égard décisives. C'est pendant cette période que le cerveau de l'enfant se charge de « programmes », d'automatismes qui s'inscrivent de façon définitive et qui seront à la base de sa personnalité future. Ce sont ces codes qui lui permettront d'évoluer plus tard de façon autonome dans l'environnement physique et humain.

***Selon la qualité et le nombre de ses expériences, l'enfant sera amené à percevoir les événements et ses rapports avec autrui avec plus ou moins de confiance en soi.***

Selon la qualité et le nombre de ses expériences, l'enfant sera amené à percevoir les événements et ses rapports avec autrui avec plus ou moins de confiance en lui-même ; il aura donc de lui-même une image plus ou moins favorable.

Dès la naissance, l'enfant porte en lui un besoin fondamental d'entrer en relation avec les autres. Vers l'âge de trois ans, l'image que l'enfant a de lui-même sera fortement déterminée par l'opinion que les autres ont de lui et par les impressions et les émotions qu'il suscite. C'est dans ce contexte que l'enfant enregistre que pour son confort, sa sécurité et son épanouissement, il a besoin d'occuper une place particulière parmi les autres.

Par l'expérimentation de diverses attitudes de relation avec les autres, il se dessinera chez lui un certain profil de comportement. Désormais, la perception que l'enfant a de lui-même, les codes qui déterminent ses actions et ses réactions, ce que sa mémoire retiendra seront déterminés. Toute sa vie, plus ou moins consciemment, il organisera ses attitudes et ses réactions en face des situations les plus diverses de manière à préserver ou à retrouver cette place qu'il a appris à occuper parmi les autres.

Nous connaissons tous des exemples d'un enfant choyé qui, à force de constater que son entourage n'existe que pour l'applaudir et répondre à ses désirs, en vient à considérer que les autres ne présentent plus aucun intérêt en dehors de cela. Cet enfant est peut-être devenu aujourd'hui ce beau parleur qui rassemble facilement du monde autour de lui, qui fait volontiers exécuter son travail par les autres et... qui ne pense jamais à fêter l'anniversaire de son conjoint!

L'enfant surprotégé, lui, a appris par son expérience que sa place était de rester petit parmi les grands. Devenu adulte, cet enfant attend des autres qu'ils le protègent et l'aiment comme ses parents le faisaient jadis. Il garde par ailleurs l'impression, bien ancrée, d'être démuné et incapable de vivre seul.

Un troisième type, l'enfant qui n'était pas désiré, celui qui représentait une gêne pour ses proches et qui n'a pas reçu son comptant d'affection, conservera à l'âge adulte le sentiment qu'il dérange, qu'il n'a pas de place parmi les autres. Il continuera de craindre d'être rejeté, de ne pas être important, de ne pas compter, les autres étant plus importants que lui. Le besoin fondamental de tout être humain de trouver sa place est devenu chez lui d'avoir « quand même » une place.

Il est évident qu'à l'âge de trois ou quatre ans, le développement d'un enfant est loin d'être achevé. Au fil des années, les valeurs familiales et l'éducation continueront de modeler sa personnalité. Cependant, l'observation semble indiquer que les bases de son comportement futur sont établies, littéralement gravées dans son cerveau, et que ses rapports avec les autres obéiront à ce comportement de base.

Bien sûr, nous sommes tous capables d'adopter un grand nombre d'attitudes: dominance, soumission, confiance, méfiance, indifférence, agressivité. Cependant, chacun de nous privilégie certaines attitudes au détriment des autres. C'est ce qui explique que chacun de nous, sans même le vouloir, a tendance à apporter toujours les mêmes types de réponses aux circonstances les plus diverses de la vie.

### **Se libérer des comportements automatiques, c'est possible!**

Parce qu'il n'est pas conscient, cet apprentissage des comportements s'apparente à une forme de suggestion hypnotique. Il peut donc conduire à des impasses, à des tiraillements, à des échecs graves et parfois à la ruine de toute une vie. Il existe cependant trois possibilités d'échapper à ce déterminisme. Mais toutes trois n'ont pas nécessairement la même efficacité.

Plusieurs personnes choisissent d'agir en aval de la réaction, c'est-à-dire de tenter de limiter les manifestations d'anxiété. C'est ce que font les médicaments anxiolytiques — qui traitent les symptômes de l'angoisse — ainsi que les thérapies basées sur le contrôle des émotions. Dans certains cas, il s'agit d'aides précieuses mais qui ne changent rien au problème fondamental.

Une autre voie possible consiste à changer l'environnement pour le rendre conforme à nos attentes. C'est ce que nous avons tous tendance à faire... avec des résultats pas toujours probants. Personne ne peut être en harmonie avec tout le monde, être toujours compris, être toujours aimé.

Il reste une troisième voie, celle qui consiste à modifier nos attentes. Elle suppose de connaître ces attentes et de savoir comment elles sont nées. C'est à partir de cette prise de conscience qu'il devient possible d'amorcer une réflexion et ainsi de mieux ajuster nos attentes à la réalité.

**Les comportements  
automatiques expliquent  
que nous avons, sans même  
le vouloir, tendance à tou-  
jours apporter les mêmes  
réponses aux circonstances  
les plus diverses de la vie.**

Il ne s'agit pas dans ce dernier cas de faire le procès de nos parents ou de nos éducateurs. Ils ont le plus souvent fait ce qu'ils ont pu puisqu'eux aussi obéissaient à leur propre « programmation ». Non, il s'agit plutôt de partir d'un problème bien concret : un couple qui se défait, un échec professionnel, l'impossibilité de communiquer avec ses enfants.

**Un peu comme un puzzle  
auquel il manque certaines  
pièces, rendant l'ensemble  
Incompréhensible, notre vie  
comporte des trous.  
Ce sont des épisodes au  
cours desquels d'autres  
nous ont imposé, à notre  
Insu, une façon de se  
comporter que nous avons  
Intégrée et que nous  
reproduisons fidèlement,  
sans nous en rendre compte.**

Le problème peut être posé ainsi : « Je me rends vaguement compte que j'ai contribué à cette difficulté, mais je ne sais pas très bien comment. Pour en être arrivé à cette impasse, j'ai sans doute adopté une attitude inadéquate, je n'ai pas su m'adapter aux besoins d'une nouvelle réalité. J'ai agi comme on obéit à une suggestion : quelque chose qu'on ne remet jamais en cause, qui fait force de loi et qu'on défend envers et contre tous. »

Un peu comme un puzzle auquel il manque certaines pièces, rendant l'ensemble incompréhensible, notre vie comporte des trous. Ce sont des épisodes au cours desquels d'autres nous ont imposé, à notre insu, une façon de se comporter que nous avons intégrée et que nous reproduisons fidèlement, sans nous en rendre compte.

Reconstituer ces épisodes et en déduire les valeurs qui nous ont été suggérées n'est pas facile, mais c'est possible. Une réflexion rigoureuse sur les problèmes que nous vivons peut amener à en dégager les suggestions et les circonstances de la mise en place des comportements automatiques. Cette clarification est indispensable pour avoir prise sur ces automatismes qui nuisent à notre équilibre.

Puisque rien ne vaut un bon exemple pour éclaircir un concept abstrait, en voici un, emprunté à la vie quotidienne, et dans lequel plusieurs d'entre nous se reconnaîtront. Il explique comment un comportement automatique peut conduire à une impasse, comment il s'est mis en place et comment il est possible de s'en débarrasser.

### **L'histoire d'un comptable**

*Muni d'un diplôme comptable, j'ai été embauché il y a deux ans dans une PME familiale. Cette offre d'emploi m'avait alléché parce que j'y trouvais l'occasion inespérée d'assumer les responsabilités d'un chef comptable sans la qualification que donnent l'expérience et la maturité.*

*Mariés depuis plusieurs années, ma femme et moi avions trouvé un certain équilibre de couple dans lequel chacun s'épanouissait. Mais depuis que j'ai trouvé ce nouvel emploi, notre vie conjugale s'est dégradée. Car de plus en plus souvent, je rentre tard le soir, retenu par un dossier inachevé ou une comptabilité à vérifier. Dans ce contexte, nos soirées sont désorganisées, ma femme ne s'y retrouve pas et à vrai dire, moi non plus. D'autant plus qu'au bureau, mon patron, essentiellement improvisateur et peu prévoyant, m'impose régulièrement des défis difficiles à respecter. De plus, il exige de moi que j'assume plusieurs tâches qui ne relèvent pas de ma fonction. Alors, je travaille comme un forcené, le dos courbé, en ayant l'impression d'être en faute. Je me ronges les ongles plus que jamais et voici que réapparaissent des crises de tremblement.*

Récemment, ma femme et moi sommes allés au mariage d'une cousine. Parmi les invités de la famille du mari, j'ai fait la connaissance d'un homme d'un certain âge, cadre supérieur dans une banque. Comme en pareille circonstance il est toujours difficile de trouver un sujet de conversation, j'ai parlé de mon travail. Après m'avoir écouté attentivement, le banquier m'a donné son avis sur deux points : « La situation que vous me décrivez là est aussi banale qu'insoluble ; elle est souvent le fait d'un certain nombre de PME, surtout quand ce sont de petites entreprises familiales, car elles ne disposent pas des fonds nécessaires pour embaucher un personnel suffisant. Pour vous tirer de ce guêpier, il faudrait que votre patron consente à engager un conseiller de gestion et un aide comptable. Probablement, il ne le pourra pas. Alors, je n'aurai qu'un conseil à vous donner : faites vos trente-neuf heures, pas une de plus, et cherchez un poste dans une autre société. Je ne vois pas d'autre issue. »

J'avais parfaitement enregistré les conseils du banquier puisque six mois plus tard, ils me sont revenus en mémoire. Mais, chose curieuse, sur le moment je n'ai retenu qu'une partie de son discours : « C'est une histoire aussi banale qu'insoluble, celle d'un certain nombre de PME... » Une fois rentré à la maison, ce sont d'ailleurs les seules conclusions que j'ai rapportées à ma femme, rien de plus.

À la suite de cette conversation mal assimilée, je me suis fixé comme but de sauver coûte que coûte mon emploi dans cette entreprise. De la santé de cette dernière dépendait ma promotion de chef comptable, aussi ai-je redoublé d'efforts. De son côté, ma femme, de plus en plus contrariée par mon emploi du temps en dents de scie, multipliait les protestations. Mais je n'y prêtais pas attention. J'étais dans une situation bloquée à laquelle je ne pouvais rien changer.

Épuisé de fatigue et très tendu, j'ai demandé à prolonger une de mes fins de semaine jusqu'au mardi matin afin d'aller faire du ski. Or, le vendredi, veille de mon départ, mon patron m'annonce tout de go : « Je vous supprime votre congé de lundi car un conseiller de gestion viendra travailler avec vous ce jour-là, c'est urgent. »

Contrarié, j'ai repris mon travail le lundi matin. Et voilà que le fameux conseiller de gestion n'a pas montré le bout de son nez de toute la journée. Un comble ! J'avais donc abrégé ma fin de semaine pour rien. De plus, le soir même, le directeur m'a retenu jusqu'à vingt heures. De retour à la maison, je me suis effondré en larmes, écœuré. Pour la première fois, j'ai compris avec un peu de recul que j'étais en train de me faire malmener. Or, pendant la quinzaine suivante, la situation a empiré. Contraint d'établir le bilan de la société dans un délai trop court, j'ai terminé tous les soirs à vingt et une heures et travaillé le samedi pour finir par une nuit blanche où je suis rentré à cinq heures du matin. Pour tout remerciement, j'ai reçu des réprimandes, la vague promesse d'une prime dont je n'ai jamais vu la couleur, deux jours de récupération à prendre « quand ce sera possible » et enfin, l'obligation de faire encore et toujours des heures supplémentaires.

**« Ma femme, de plus en plus contrariée par mon emploi du temps en dents de scie, multipliait les protestations.**

**Mais je n'y prêtais pas attention. J'étais dans une situation bloquée à laquelle je ne pouvais rien changer. »**

**« Pour la première fois, je réalisais qu'une volonté obsessionnelle me propulsait depuis deux ans : occuper coûte que coûte ce poste de chef comptable. »**

*Cette fois, la coupe a débordé. Le fameux lundi avait déjà provoqué en moi une sorte de déclic émotionnel mais cette dernière quinzaine avait encore accentué mon sentiment de dégoût. Cette fois, c'en était trop, la réalité s'imposait enfin à moi et je la trouvais insupportable. C'est à ce moment que les paroles du banquier me sont revenues en mémoire et à ce moment seulement. Je me suis souvenu qu'il m'avait conseillé six mois auparavant de me limiter à trente-neuf heures et de chercher au plus vite un autre travail. Du coup, j'avais l'impression d'émerger. Pour la première fois, je réalisais qu'une volonté obsessionnelle me propulsait depuis deux ans : occuper coûte que coûte ce poste de chef comptable. Et tout cela pourquoi? Pour rester dans une entreprise fragile et sans avenir parce que mal dirigée. J'ai décidé alors d'envoyer deux douzaines de curriculum vitæ. Et par je ne sais quelle chance, j'ai trouvé un nouvel emploi... de comptable cette fois.*

**« À défaut d'un diplôme d'expert-comptable, j'ai misé sur un poste correspondant à celui de chef comptable pour prouver que... Pour prouver quoi et à qui ? Eh bien, pour prouver à mon père que, malgré tout, je pouvais devenir un chef comptable chevronné. Ma femme trouvait cela un peu stupide. Effectivement, les faits lui donnaient raison : à la poursuite de ce fantasme, j'ai peu gagné et beaucoup perdu. »**

*J'étais sorti d'affaire et aurais pu en rester là. Mais ma femme demeurait préoccupée: « D'où t'est venue cette obsession de passer pour un chef comptable? Avec nos deux salaires, nous arrivons à bien vivre, le surplus de toute façon va au fisc, alors? » Elle avait raison. Mais oui, d'où me venait une telle idée ?*

*J'ai repris mon évolution à partir de mes études. Je me rappelle m'être orienté vers la profession de comptable en suivant le conseil de mon père. Puis, la matière m'avait plu. Quand j'ai obtenu mon diplôme, une question s'est posée : allais-je continuer ou non ma formation pour devenir expert-comptable? Bien qu'au sein de la profession, on encourage fortement les jeunes à suivre cette voie, cette ascension étant considérée comme le nec plus ultra, j'ai décidé de ne pas investir encore à la poursuite d'un diplôme difficile et aléatoire. Personnellement, j'estimais que j'en avais fait assez comme ça. Par ailleurs, je me souviens qu'à cette époque, mon père m'avait à peu près tenu le discours suivant : « Tu fais comme tu veux, mais sache qu'avec un diplôme de comptable, tu occuperas un poste de subalterne et ta paye, même si elle n'est pas un salaire de misère, sera en conséquence. Et ce n'est pas tout : avec le titre d'expert-comptable, tu deviens vraiment quelqu'un, tu fais partie de l'élite de la profession. C'est différent, tu sais... Enfin, fais comme bon te semble... » Que voulez-vous, un père est souvent assez fier d'annoncer à son entourage que son fils exerce une profession en vue. Alors, s'il doit se contenter de dire que je suis comptable, cela fait médiocre. D'ailleurs son fils aîné ne lui a pas non plus donné les satisfactions qu'il attendait.*

*L'opinion de mon père ne m'a pas fait changer d'avis. J'ai trouvé un travail, je me suis marié. Mais en y repensant bien, je crois que sa déception, finalement, est devenue la mienne. Et c'est alors qu'à défaut d'un diplôme d'expert-comptable, j'ai misé sur un poste correspondant à celui de chef comptable pour prouver que... Pour prouver quoi et à qui? Eh bien, pour prouver à mon père que, malgré tout, je pouvais devenir un chef comptable chevronné. Ma femme trouvait cela un peu stupide. Effectivement, les faits lui donnaient raison : à la poursuite de ce fantasme, j'ai peu gagné et beaucoup perdu. J'ai failli sacrifier tout mon bonheur pour prouver à mon père que... À la suite de cette prise de conscience, j'ai pu alors séparer ce que mon père aurait désiré pour moi de mon choix personnel : un emploi de comptable me permettant de mener une vie équilibrée, selon mes vœux et ceux de ma femme.*

*Qu'est-ce que ça signifie de toujours faire les choses à la perfection et de vouloir passer pour un surhomme ? Au fond, je filais toujours sur le même rail : ne pas passer pour n'importe qui, appartenir à une élite en toutes choses. En fait, je n'avais rien à faire d'appartenir à une élite, mais je retrouvais bien là le fantasme de mon père.*

*Ainsi, par ce bout de réflexion, j'avais à peu près sorti du brouillard les options de mon père qui étaient ancrées en moi. Qu'il ait sa propre façon de voir la vie, je le conçois fort bien et respecte ses options, mais j'ai décidé de ne pas les faire miennes plus longtemps. Personnellement, il y a longtemps que j'ai abandonné la mentalité élitiste. Depuis que j'ai connu un certain brassage social au lycée, puis à l'armée, depuis que j'ai passé un mois à travailler dans un kibboutz en Israël, et surtout à la suite d'un voyage d'études en Inde où j'ai touché du doigt la misère, je ne vois plus les choses de la même façon... Or, ces deux dernières années, j'avais oublié ces expériences déterminantes en me laissant reprendre par tout un aspect de mon éducation et par le projet élitiste de mon père.*

*Cette prise de conscience s'est accentuée depuis que j'ai pris mon nouveau travail de comptable. Libéré de ma hantise de monter socialement, je constate maintenant que je suis beaucoup plus calme, je n'ai plus sans cesse l'estomac noué. Du coup, je travaille plus rapidement. Je suis capable de prendre des décisions sans tergiverser comme autrefois, car je suis uniquement préoccupé par les problèmes qui se présentent, sans m'impliquer. J'ai compris également qu'il ne servait à rien de faire la carpette devant mes supérieurs hiérarchiques. Ce changement d'attitude a été payant, au sens figuré comme au sens propre du terme, puisque mon patron, content de mon efficacité, m'a donné une augmentation confortable un an avant la date prévue.*

*Au plan de ma santé, les choses se sont aussi arrangées. Mes crises de tremblement se sont progressivement espacées et voilà six mois que je n'en ai pas eues. J'ai même totalement cessé de me ronger les ongles.*

*C'est ainsi que je me suis « remis à mon compte » et que je suis sorti du projet de mon père. Mes relations avec lui sont au beau fixe, comme toujours. Je suis d'ailleurs bien certain que son projet ne subsistait que dans ma tête. Pour sa part, il y a belle lurette qu'il en a fait son deuil et n'attend plus de moi une quelconque performance.*

**« Mes relations avec mon père sont au beau fixe. Je suis d'ailleurs bien certain que son projet ne subsistait que dans ma tête. Pour sa part, il y a belle lurette qu'il en a fait son deuil et n'attend plus de moi une quelconque performance. »**

## **Nous pouvons retenir de ce témoignage les éléments suivants :**

■ Pour que cet homme se mette à réfléchir sur sa situation, il lui a fallu un choc émotionnel : l'accumulation importante de contrariétés lors du lundi qui suivit sa fin de semaine en ski et de la folle quinzaine qui a suivi. Pour lui, ce fut la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Ce n'est qu'à cette occasion qu'il a pu jeter un regard plus global sur ses conditions de travail et conclure : « Ça devient invivable. »

■ Logiquement, confronté à une situation sans issue, il aurait pu tomber malade ou faire une dépression. Pourtant, cette situation ne s'est pas produite car dans ce moment de détresse, les paroles du banquier lui sont revenues à l'esprit, lui indiquant une fuite possible : cherche un travail ailleurs.

■ Mais le problème n'était pas réglé pour autant : il a fallu l'intervention de quelqu'un d'extérieur, sa femme, pour l'aider à éclaircir son besoin de courir après l'impossible.

■ Dès lors, il a pu cerner le projet élitiste de son père. Fort heureusement, lui-même avait élaboré au fil des années un projet de vie bien à lui. Grâce à ses propres expériences, il s'était forgé d'autres critères de vie. En s'appuyant sur ces acquis, il pouvait séparer les deux projets — celui de son père et le sien — et reprendre rapidement le chemin qu'il avait choisi, même si pour un temps il s'en était écarté.

## **Marquer un temps d'arrêt**

***Toute personne qui se heurte à une difficulté répétitive, insurmontable, a intérêt à marquer un temps d'arrêt afin de réfléchir à ses motivations profondes.***

Notre comptable s'est tiré d'affaire. Il a pu dégager les suggestions, les programmes autour desquels il a organisé ses comportements automatiques et orienté ses choix professionnels. De la même façon, toute personne qui se heurte à une difficulté répétitive, insurmontable, a intérêt à marquer un temps d'arrêt pour réfléchir à ses motivations profondes. Une réflexion rigoureuse et l'éclairage d'un proche permettent de dégager certaines suggestions et les circonstances de leur mise en place. Cette clarification est nécessaire pour avoir prise sur un comportement automatique et assurer ainsi notre équilibre physique et mental.





Réalisé par la direction Santé, Sécurité et Conditions de travail, vice-présidence Ressources humaines, avec la collaboration de la direction Édition et Publicité, vice-présidence Information et Affaires publiques.

Auteur : **Pierre Varin**, psychologue  
Collaboration à la rédaction : **Marc Ledoux**  
Conception graphique : **Monique Roy**

© Hydro-Québec 1990  
Reproduction autorisée avec mention de la source

Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 1990  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-550-20895-1

Ce texte s'inspire de l'ouvrage intitulé *Allo... moi ? Ici les autres*, réalisé par le Groupe SIRIC et publié en 1985 aux Éditions du Boréal Express qui ont aimablement autorisé l'auteur à en reproduire certaines parties.

POUR ÊTRE BIEN  
DANS SA PEAU  
ET DANS SA TÊTE

2

## Comment conserver l'équilibre de ses émotions

Les émotions et la santé

Les émotions et le comportement

Le contrôle des émotions



Hydro-Québec partage le souci de son personnel de préserver sa santé.

Dans cette optique, le Service santé propose dans le document suivant une piste susceptible de contribuer à une réflexion sur les moyens d'être « bien dans sa peau et dans sa tête ».

*Comment conserver l'équilibre de ses émotions* suggère une méthode pour réévaluer de façon réaliste les expériences désagréables et les émotions négatives qu'elles suscitent en nous.

Quatre autres documents d'information ainsi qu'une bande vidéo qui présente des extraits d'un échange entre le docteur Henri Laborit et des membres du personnel d'Hydro-Québec sont aussi disponibles à votre centre de santé.

## Mise en garde

Une réflexion rigoureuse a de bonnes chances de conduire quiconque à agir efficacement dans les diverses circonstances de la vie afin de préserver son équilibre, son bien-être.

Il est reconnu que certaines conditions physiologiques et psychologiques peuvent affecter les capacités d'analyse et de jugement. Même dans les meilleures conditions, il ne faut pas exclure de faire appel à un professionnel de la santé pour vous aider à examiner ce dont il est question dans ce document : les expériences de vie et les émotions qu'elles suscitent.

### Un lien évident entre les émotions et la santé

Les émotions jouent un rôle déterminant dans le maintien de notre équilibre psychologique. On connaît moins, cependant, le rôle qu'elles tiennent dans le maintien de notre santé physique.

Nous savons déjà que certaines maladies s'accompagnent d'émotions particulières : le mauvais fonctionnement de la glande thyroïde, par exemple, peut engendrer de l'anxiété ou de l'apathie tandis qu'une grande fatigue peut rendre irritable ou dépressif.

L'inverse est tout aussi vrai: un trouble émotionnel aura des répercussions sur l'organisme. Chez la plupart d'entre nous, un choc affectif s'accompagnera de modifications biologiques : transpiration abondante, rougeurs, larmes, tremblements. Mais si le choc est important, certaines personnes pourront connaître, par exemple, des troubles digestifs.

Les émotions ont donc une influence certaine sur la santé physique.

### Notre capacité d'adaptation est limitée

Notre corps est bien adapté pour faire face à toutes sortes de désordres, mais sa capacité d'adaptation est limitée... Si ces désordres sont trop violents ou trop fréquents, ils provoqueront des troubles susceptibles de dégénérer en maladies.

C'est ainsi qu'une absence de sommeil oblige le corps à se réorganiser afin de maintenir sa faculté de rester vigilant. Ce dérèglement momentané n'aura pas d'effet négatif si les nuits suivantes sont d'une durée normale. Par contre, prendre l'habitude de ne dormir qu'une nuit sur trois disposera à un dérèglement général de l'organisme susceptible d'entraîner des problèmes de santé.

Cette limite de nos capacités d'adaptation vaut aussi pour les émotions. Être renvoyé de son travail une première fois engendrera un traumatisme que la plupart d'entre nous surmonterons, même si l'inaction, la déception et le sentiment de rejet risquent d'entraîner des problèmes de santé, la plupart du temps mineurs, qui disparaîtront au bout d'un certain temps.

**Les problèmes de santé et  
les troubles mentaux ont  
souvent pour origine  
commune une émotion  
inadaptée, c'est-à-dire non  
ajustée à la réalité.**

En revanche, être licencié deux fois de suite dans la même année et essayer par la suite vingt refus au sortir d'entrevues d'embauche peut perturber l'équilibre émotionnel de façon beaucoup plus importante. Chaque nouvelle entrevue portera une charge émotionnelle de plus en plus angoissante et des désordres physiologiques pourraient s'accumuler au point de devenir de véritables maladies.

Les problèmes de santé peuvent donc avoir pour origine une émotion trop forte ou inadaptée, c'est-à-dire non ajustée à la réalité.

Ce deuxième d'une série de documents d'information sur la santé mentale produite par le Service santé tentera d'expliquer d'où viennent les émotions, comment elles déterminent notre comportement et comment il est possible d'analyser les expériences vécues et les émotions qu'elles ont engendrées afin de préserver notre capacité d'agir efficacement et, par conséquent, notre santé physique et psychologique.

## **Les émotions naissent des expériences**

Un enfant marche sur la queue de son chat. Surpris, l'animal se retourne et le griffe. L'enfant traitera cet incident en associant le chat à un danger qui lui a fait peur. Cette expérience sera mémorisée comme un fait déplaisant qui, par la suite, provoquera chez lui des pleurs et l'envie de fuir à la vue d'un chat.

Un événement ne suscitera une émotion que s'il peut être associé à une autre expérience similaire vécue dans le passé. L'émotion ressentie aujourd'hui rappellera l'émotion ressentie lors de l'expérience antérieure enregistrée dans la mémoire comme gratifiante ou déplaisante.

***Nous sommes portés***

***à réagir en fonction***

***d'émotions vécues lors***

***d'expériences passées.***

***Mais il faut comprendre que***

***le contexte a changé et***

***que ces émotions étalent***

***peut-être mal adaptées à***

***la réalité.***

Mais cet enregistrement peut ne pas être immuable. L'enfant de notre exemple pourra se libérer de sa peur des chats en « retraitant » — ou, autrement dit, en réévaluant — l'incident qui l'a marqué. Grâce à ce « retraitement », il comprendra que le chat l'a griffé parce qu'il a marché sur sa queue et qu'hors de ce contexte, le chat n'est habituellement pas méchant. Plus concrètement, les parents contribueront à séparer ce souvenir de l'émotion déplaisante qui lui est associée en incitant l'enfant à de nouveau caresser son chat.

Bien sûr, la vie d'adulte est une succession d'événements infiniment plus complexes que cette relation entre un enfant et son chat. Néanmoins, la plupart d'entre nous continuons de réagir en fonction d'émotions enregistrées il y a parfois bien longtemps.

Ces réactions basées sur des émotions mémorisées lors d'expériences passées risquent fort, toutefois, d'être inadaptées. En effet, même si l'événement semble se répéter, le contexte, lui, a certainement changé. D'autre part, l'émotion ressentie à l'époque n'était sans doute pas adaptée à la réalité des faits.

## Comment l'émotion détermine le comportement

Dans toute situation, chacun réagit plus ou moins selon le poids de ses expériences mais aussi, et surtout, selon le poids des émotions qu'il a enregistrées dans son passé et qui, avec le temps, se sont amplifiées. L'action à mener ou la décision à prendre seront à la fois le fruit d'une expérience et d'une émotion puisque les deux ont été enregistrées ensemble.

C'est ainsi que le souvenir acquis lors de précédentes difficultés professionnelles peut apparaître agréable : *J'ai réussi, jadis, à remettre à sa place un collègue et j'en ai été très heureux...* ou déplaisante : *J'ai subi les pires vexations parce que j'avais osé faire une remarque à mon supérieur hiérarchique...*

Cette double information — un fait brut et l'émotion qui y est associée — ressort de la mémoire quand, plus tard, une situation en apparence similaire à la précédente se présente à nouveau.

En effet, le critère de la mémorisation d'une expérience, c'est l'émotion. L'intensité de l'émotion conditionne pour une large part la qualité du souvenir. Plus l'émotion est intense, plus l'expérience sera enregistrée de façon durable et plus elle aura de chance de ressurgir à la première occasion.

### Les émotions sont mémorisées au cours du rêve

On dit que la nuit porte conseil. C'est vrai dans la mesure où l'émotion ressentie dans la journée est mémorisée au cours du sommeil.

Les spécialistes disent que le sommeil a pour fonction, outre le repos du corps, d'assurer la remémorisation des événements de la journée. Ce travail de reclassement se fait au moment de la phase du sommeil dans laquelle surviennent les rêves.

Tout événement serait donc enregistré deux fois. Une première fois « à chaud », au moment où il survient, et une deuxième fois durant le sommeil où il est alors traité à nouveau. Il se fait ainsi à notre insu tout un travail de tri qui ne peut être maîtrisé.

C'est pourquoi il est recommandé de vérifier si, d'une part, les expériences vécues durant la journée sont correctement enregistrées et si, d'autre part, l'émotion ressentie est appropriée à la situation. À défaut de se livrer à cette vérification, une émotion inappropriée risque d'être mémorisée et de susciter une réaction différente de celle qui serait souhaitable dans un autre contexte.

En vérifiant l'adéquation entre l'émotion et l'expérience, nous avons donc toutes les chances d'utiliser correctement nos capacités d'adaptation. Ce n'est qu'en prenant la précaution de revenir sur les expériences qui apparaissent profitables — les échecs comme les réussites — que nous pourrons les assortir d'une émotion appropriée, c'est-à-dire conforme aux faits et à ses conséquences réelles.

**Une expérience et l'émotion qui y est associée ressortent**

**de la mémoire quand une situation en apparence**

**similaire à la précédente se présente à nouveau.**

**C'est l'intensité de l'émotion qui conditionne la qualité du souvenir.**

**À défaut de resituer les expériences vécues durant la journée, une émotion inadaptée pourrait être mémorisée et susciter une réaction différente de celle souhaitable dans un autre contexte.**

## Comment « retraiter » une expérience

Pour s'assurer de réagir de façon appropriée, il convient de régulièrement mettre de l'ordre dans sa mémoire, particulièrement dans le cas des événements importants et donc davantage chargés d'émotions.

**Le « retraitements »**

**émotionnel permet d'éviter**

**de voir ressurgir un flot**

**d'émotions inadaptées**

**susceptibles d'entraîner**

**des conséquences sur la**

**santé physique et mentale.**

Cette remise en ordre requiert d'abord de rétablir la chronologie des faits, un souvenir erroné du déroulement d'une expérience pouvant conduire à une mauvaise interprétation. Il faut également replacer les faits dans leur contexte précis. Il faut enfin restituer à chaque fait toutes ses dimensions : l'acteur, l'acte et les conséquences de cet acte.

En se livrant à cet exercice avec un minimum de rigueur, il devient possible d'agir de façon adéquate et d'éviter de voir ressurgir un flot d'émotions inadaptées, susceptibles d'avoir dans l'avenir des conséquences néfastes sur la santé physique ou sur la santé mentale.

L'exemple qui suit illustre le « retraitements » émotionnel réalisé par une femme qui a sombré dans la dépression après avoir quitté son emploi à cause de difficultés avec son patron et qui, depuis lors, s'est sentie incapable d'entreprendre des démarches pour se trouver un nouvel emploi.

**En premier lieu, cette femme a repris les événements dans leur ordre chronologique à partir du moment où les troubles sont apparus et jusqu'à l'époque de sa réflexion.**

*Ça fait vingt ans que je travaille. Partout où je suis passée, j'ai toujours été très appréciée de mes employeurs. Trois mois après avoir obtenu ce dernier emploi, il y a eu un changement dans la direction; c'est à compter de ce moment que la situation a commencé à se dégrader. De semaine en semaine, je suis devenue de plus en plus tendue et au bout d'un an, j'ai donné ma démission.*

**Deuxièmement, elle a cerné le contexte de sa démission.**

*Je n'étais pas la seule à me plaindre de mon supérieur. Il avait le don de rendre tout le monde agressif par des ordres et des contre-ordres ou des notes de service incohérentes. D'ailleurs, d'autres collègues ont demandé leur mutation ou ont démissionné durant cette année-là. Le service était si mal dirigé qu'il devenait de plus en plus improductif. Tout le monde avait l'impression de travailler pour rien. Je n'étais donc pas un cas unique, plusieurs de mes collègues ayant quitté pour les mêmes raisons que moi. Ma démission n'est donc pas un échec professionnel mais une décision logique que d'autres ont prise au même moment que moi.*

**Troisièmement, elle a restitué à chaque fait toutes ses dimensions : l'acteur, l'acte et ses conséquences.**

Elle a dressé un portrait précis de son directeur — l'acteur — qui l'a poussée à démissionner. Comme elle le jugeait incompetent, elle a étayé son jugement de faits et d'actes précis :

*Il est un de ces patrons qui exigent qu'un dossier qui nécessite normalement trois jours de travail soit rendu le soir même. Plusieurs fois, il m'a demandé de lui taper un travail urgent pour me dire, le lendemain matin, que mon travail avait abouti à la poubelle parce qu'il avait changé d'idée. Bien des fois j'ai cru que je n'étais pas suffisamment rapide ou assez compétente. J'ai finalement compris que c'était ses demandes toujours urgentes mais inutiles qui étaient la source des problèmes que je vivais au travail.*

Elle a analysé les conséquences de chacun de ces faits sur sa santé, sur le comportement de ses collègues et sur le fonctionnement du service. Elle a tout noté noir sur blanc en reliant l'acteur, l'acte et ses conséquences pour finalement tirer de cette réflexion les conclusions qui lui ont permis de sortir de sa dépression et de retrouver des émotions saines et appropriées :

*Ma démission était la seule façon de fuir des conditions de travail pénibles et de me dégager de la mainmise de mon patron. Ma compétence et ma conscience professionnelle n'ont pas à être mises en doute par cet événement.*

**Finalement, sa réflexion lui a permis de déboucher sur une action.**

Elle a repris un emploi similaire dans une autre administration.

## **« Retraiter » ses petites et grandes émotions**

Le « retraitement » des émotions peut non seulement être positif lorsqu'un événement important est venu bouleverser le cours d'une vie mais aussi dans le cadre des événements de petite et de moyenne importance qui jalonnent le quotidien et qui sont mémorisés tantôt comme gratifiants, tantôt comme déplaisants.

Si un événement laisse une impression d'échec ou d'impuissance, cette émotion sera mémorisée et pourrait fort bien, lors d'une prochaine difficulté, laisser celui qui la ressent vaincu d'avance, envahi par des appréhensions, des émotions négatives, inappropriées.

Si par contre cet événement est « retraité », il prendra un relief plus juste : *Tel geste était une maladresse, il aurait pu être évité. Je saurai mieux réagir la prochaine fois que je me retrouverai devant une situation semblable.*

Ainsi, la réflexion se conclut sur une analyse positive.

Si un événement a laissé une impression positive, le « retraitement » est également pertinent. Une émotion heureuse n'est en effet pas nécessairement bien adaptée à la réalité : *Telle action a été une réussite, mais ce fut par hasard ; qu'il soit donc clair que je n'y suis pour rien. En revanche, telle autre action a été réussie grâce à mes efforts et à mes capacités. Je sais donc qu'à l'avenir je peux m'appuyer sur cette réussite pour aborder avec confiance des situations semblables.*

**Les émotions, qu'elles  
solent reliées à des  
événements importants ou  
non, de même que les  
comportements appris par  
l'éducation, peuvent être  
« retraités » afin de les  
adapter à la réalité.**

***Pour arriver à « retraiter »  
correctement un souvenir et  
l'émotion qui l'accompagne,  
il est indispensable de  
préciser qui a fait quoi et  
quelles en ont été les  
conséquences.***

L'éducation reçue peut, de la même façon, faire l'objet d'une telle analyse. L'éternelle soumission, enregistrée durant l'enfance comme gratifiante, conduit à des situations déplaisantes durant la vie adulte. Il est non seulement possible de « retraiter » ces souvenirs, il est souhaitable de le faire. Pour y arriver, il est indispensable de bien préciser qui a fait quoi et quelles en ont été les conséquences. On doit se rappeler qui a été l'acteur d'un souvenir précis, à quel acte il se rattache et quelles en ont été les conséquences. Cette vérification permettra d'enregistrer une émotion bien adaptée au souvenir et qui s'avérera profitable dans l'avenir.



Puisque c'est l'émotion qui conditionne la réaction, une émotion bien adaptée ne risque pas de pousser à des actions inopportunes mais, au contraire, conduira à se montrer plus efficace. Le « retraitements » des émotions constitue alors un véritable acte de prévention en plus d'être un moyen précieux qui contribue à nous libérer des attitudes et des conduites automatiques qui limitent nos possibilités d'adaptation.









Réalisé par la direction Santé, Sécurité et Conditions de travail, vice-présidence Ressources humaines, avec la collaboration de la direction Édition et Publicité, vice-présidence Information et Affaires publiques.

Auteur : **Pierre Varin**, psychologue  
Collaboration à la rédaction : **Marc Ledoux**  
Conception graphique : **Monique Roy**

© Hydro-Québec 1990  
Reproduction autorisée avec mention de la source

Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 1990  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-550-20896-X

Ce texte s'inspire de l'ouvrage intitulé *Alors survient la maladie*, réalisé par le Groupe SIRIM et publié en 1984 aux Éditions du Boréal Express qui ont aimablement autorisé l'auteur à en reproduire certaines parties.

**POUR ÊTRE BIEN  
DANS SA PEAU  
ET DANS SA TÊTE**

**3**

## **Comment entretenir de saines relations interpersonnelles au travail**

**Nos trois besoins fondamentaux**

**Faire ou paraître ?**

**Apprendre à collaborer**



Hydro-Québec partage le souci de son personnel de préserver sa santé.

Dans cette optique, le Service santé propose dans le document suivant une piste susceptible de contribuer à une réflexion sur les moyens d'être « bien dans sa peau et dans sa tête ».

*Comment entretenir de saines relations interpersonnelles au travail* aidera à mieux comprendre comment établir des rapports professionnels sains et efficaces.

Quatre autres documents d'information ainsi qu'une bande vidéo qui présente des extraits d'un échange entre le docteur Henri Laborit et des membres du personnel d'Hydro-Québec sont aussi disponibles à votre centre de santé.

## Mise en garde

Une réflexion rigoureuse a de bonnes chances de conduire quiconque à agir efficacement dans les diverses circonstances de la vie afin de préserver son équilibre, son bien-être.

Il est reconnu que certaines conditions physiologiques et psychologiques peuvent affecter les capacités d'analyse et de jugement. Même dans les meilleures conditions, il ne faut pas exclure de faire appel à un professionnel de la santé pour vous aider à examiner ce dont il est question dans ce document : la qualité de vos relations interpersonnelles au travail.

## Trois besoins fondamentaux

Agir efficacement, avoir sa place parmi les autres et se réaliser socialement sont trois besoins fondamentaux nécessaires au fonctionnement harmonieux d'un individu dans la société.

Le fait de combler ces trois nécessités procure en effet des émotions qui renforcent l'équilibre général d'une personne et qui sont un facteur de bonne santé autant physique que mentale.

Ainsi, agir efficacement s'accompagnera d'une humeur tonique, antidépressive. Une action efficace sera également mémorisée comme gratifiante et préparera, par conséquent, à d'autres actions efficaces.

Avoir sa place renforcera à la fois les capacités d'action et de défense d'une personne, la rendant plus à même de fonctionner en harmonie avec les autres.

Finalement, la reconnaissance sociale découlant d'une action qui a permis à quelqu'un d'avoir sa place parmi les autres s'accompagnera, elle aussi, d'émotions positives propres à favoriser l'estime de soi et un meilleur équilibre de la personne.

### Lorsque naît la tension

Mais lorsque l'action à mener s'avère difficile ou est sans cesse à recommencer, lorsqu'il faut faire face à des conflits interpersonnels qui entravent la réalisation d'un travail, l'organisme vivra des tensions qui, à terme, provoqueront une séquence de malaises.

Quand les difficultés semblent insolubles, quand il apparaît impossible de trouver ou de conserver sa place parmi les autres, nous devenons incapables de continuer d'agir. C'est ce qu'on appelle l'inhibition de l'action. Cet état s'apparente à une sorte de prostration, d'attente anxieuse des événements. Les réactions biologiques qui découlent d'une inhibition de l'action sont à l'origine de nombreuses maladies.

Pour éviter de sombrer dans cet état, il convient d'apprendre à assurer son autonomie.

**Agir, avoir sa place parmi  
les autres et se réaliser  
socialement sont trois  
besoins fondamentaux  
de l'être humain.  
Ne pas réussir à les  
combler peut perturber  
la santé physique  
et mentale.**

Ce troisième d'une série de documents d'information sur la santé mentale produite par le Service santé présente deux façons différentes d'agir, d'avoir sa place et de se réaliser socialement. Le document aborde les relations interpersonnelles parfois difficiles vécues entre ces deux personnalités sur le terrain du travail et présente des moyens d'établir entre eux des rapports professionnels sains et efficaces.

## **À chacun sa motivation : faire ou paraître**

Les notions d'agir efficacement, d'avoir sa place parmi les autres et de se réaliser socialement ne recouvrent pas les mêmes réalités pour tout le monde.

**Faire et paraître sont  
deux formes totalement  
différentes d'agir, d'avoir  
sa place et de se réaliser  
socialement au travail.**

Il y a, par exemple, une différence fondamentale en ce qui touche la motivation à l'action : Pourquoi, par exemple, certains sont-ils motivés à bûcher pour décrocher un diplôme alors que d'autres n'ont d'intérêt que pour les divertissements et la facilité ?

De la même façon que la motivation à l'action diffère, avoir sa place et se réaliser socialement trouveront des échos bien différents d'une personne à l'autre. Certains n'occuperont une place dans la société... qu'à condition que ce soit la première. D'autres, au contraire, ne se sentiront à leur place que s'ils sont anonymement fondus dans la masse.

Cette vision différente est due au fait que l'histoire de chacun, caractérisée par une succession de faits mémorisés depuis la petite enfance, est différente. Et parfois, fondamentalement différente.

Pour illustrer ce propos, nous retiendrons l'exemple de deux personnes qui, dans le même cadre de travail, révéleront deux personnalités bien distinctes.

Un premier, que nous appellerons l'homme du *faire*, restera rivé à sa tâche, ne trouvant de motifs à l'estime de soi que dans un travail efficace.

Le deuxième, que nous appellerons l'homme du *paraître*, aura au contraire tendance à s'évader dans le domaine des relations humaines. Celles-ci pourront aller du futile bavardage bien peu productif à un déplaisant jeu de pouvoirs. Dans tous les cas, le travail reste en plan...

Ces deux types de personnalité correspondent à des façons d'être tout à fait différentes et relativement imperméables. Même si l'on est rarement tout l'un ou tout l'autre, la plupart d'entre nous se reconnaitrons dans ces deux portraits volontairement caricaturés pour les besoins de cette illustration.

## Faire ou laisser faire ?

L'homme du *faire*, comme le cultivateur qui doit, pour assurer la survie de son exploitation, rester rivé à son travail par nécessité, a choisi la continuité laborieuse qui caractérise le travail bien fait.

Cet homme a pris conscience que le fonctionnement d'une société devait reposer sur le travail que chacun effectue pour le bien de la communauté. Il tient sa place ; on peut compter sur lui.

Au contraire, l'homme du *paraître*, s'il est capable à certaines heures de s'atteler pleinement à la tâche, finira inévitablement par dérapier vers la rivalité, la comparaison, la jalousie, le besoin de plaire, de briller, bref de — bien — paraître, délaissant par conséquent le travail qu'il doit accomplir.

Celui qui s'abandonne sans méfiance à ce trait de sa personnalité, hérité d'automatismes de comportement mis en place il y a longtemps, verra petit à petit ce « péché mignon » un peu agaçant se transformer en une attitude de plus en plus préjudiciable à lui-même et à son environnement.

S'il peut sembler parfois concentré sur son travail, il est plus probable que ses efforts soient orientés vers une autre préoccupation, inavouée, centrale, exclusive : lui-même. Constamment en train de se demander comment il est perçu, égocentrique, préoccupé d'être au-dessus des autres, il finit par ne plus être capable de voir que les autres sont, eux, tout à leur tâche.

## Délimiter son territoire

L'homme du *faire* respecte trop le travail d'autrui pour le saboter. Il a éprouvé lui-même la peine qu'il a coûté. S'il doit demander un service, il aura soin de le faire avec mesure et discrétion, sachant qu'il impose à l'autre une tâche supplémentaire.

Quand, à force de travail soutenu, laborieux, l'homme du *faire* a trouvé sa place, elle devient pour lui un havre de sécurité. Là est son territoire.

Il sait reconnaître les collègues qui partagent sa passion du travail. Il a appris à force d'affrontements, de défaites et de victoires à savoir où poser le pied avec assurance et où il vaut mieux ne pas s'aventurer. Il sait jusqu'où va la solidarité et où commencent les coups bas. Cette connaissance de son milieu lui donne un sentiment de sécurité. Il a dès lors l'esprit libre pour travailler, prendre des initiatives et, sans trop courir de risques, faire preuve d'une certaine détermination.

Sa vie professionnelle représente pour lui un secteur à part entière de son existence. Parfois même au point de devenir un bon candidat au *burn-out* ou de passer pour un esprit étroit pas très amusant à fréquenter.

***Alors que l'homme du faire  
est avant tout attentif à ce  
qu'il réalise, l'homme du  
paraître se préoccupe avant  
tout de ce qu'il est aux yeux  
des autres.***

***L'homme du faire justifie  
son rôle par des réalisations  
alors que l'homme du  
paraître justifie le sien par  
les relations qu'il établit.***

L'homme du *paraître* n'a pas la même maîtrise de son territoire que l'homme du *faire*. Son territoire se résume plutôt à un réseau de relations au sein duquel il occupera soit la première place, soit un rôle en vue au sein de la « cour ». Cette place qu'il occupe peut n'être que du vent, une façade fabriquée, mais elle est essentielle à son confort et à sa sécurité.

Il peut être simplement gentil, à la recherche d'une bonne ambiance, le travail devenant une préoccupation secondaire. Nous connaissons tous des personnalités de ce type. Mais il peut aussi être tiraillé intérieurement, angoissé parce qu'il ne peut justifier son rôle par des réalisations personnelles concrètes, comme l'homme du *faire*. La précarité de la place qu'il occupe parmi les autres est une source d'angoisse pour lui.

### **Être reconnu**

L'homme du *faire* trouvera naturellement la réalisation de soi dans le travail bien fait. Il se dit que quand un produit est réussi, il se vend bien, satisfait ses clients et suscite l'approbation des connaisseurs. Ce succès met en évidence la compétence du producteur : lui-même. Cette reconnaissance sociale basée sur le fruit de son travail est pour lui de la plus haute importance.

Pour l'homme du *paraître*, être socialement reconnu est un labeur nettement plus complexe. Pour lui, ce n'est pas l'estimation ponctuelle d'une tâche qui est importante mais bien un jugement de valeur plus global sur sa personne. Sa préoccupation majeure sera de se demander s'il est meilleur que son collègue et si les autres en sont conscients.

***L'homme du faire trouvera la reconnaissance de soi dans un travail bien fait alors que l'homme du paraître la recherchera dans l'image qu'il projette.***

On comprend alors que ce jugement sera émotionnellement très chargé. Le frisson de satisfaction né d'un bon jugement sur lui ou l'inquiétude profonde qui découle d'une critique, même banale, n'ont rien à voir avec la tâche accomplie mais uniquement avec l'idée qu'il se fait de son image personnelle. En conséquence, son registre émotionnel n'est plus composé de joies et de déceptions normales mais bien d'émotions disproportionnées, donc inadaptées à la réalité.

S'il n'arrive pas à prendre conscience de ce trait de sa personnalité, il ne pourra s'empêcher de continuer à courir vers ce « plus être », cette chimère qui, inéluctablement, se dégonflera quand il sera mis en face de quelqu'un vis-à-vis duquel il se percevra comme inférieur.

Il n'est pas facile pour quelqu'un qui se préoccupe depuis toujours de son image de descendre dans la réalité, de se défaire de ce fantasme profondément ancré. Sa seule planche de salut consiste à apprendre à accorder à ses réussites et à ses échecs l'importance qui leur revient réellement. Les émotions, quand elles sont ajustées correctement aux faits qui les accompagnent, constituent un atout précieux pour maintenir l'équilibre psychologique d'un individu.

## Face à face entre l'homme du *faire* et l'homme du *paraître*

L'homme du *faire* et l'homme du *paraître* ont bien du mal à se comprendre. Mus par leurs stéréotypes de comportement respectifs, ils évoluent en effet sur deux registres complètement différents : le premier est avant tout sensibilisé par ce qu'il réalise, le second se préoccupe avant tout de ce qu'il est aux yeux des autres.

L'homme du *faire* porte toute son attention au fond alors que l'homme du *paraître* n'aura d'attention que pour la forme.

Cette distinction, importante pour mieux comprendre ces deux profils de personnalité, n'implique pas qu'il y a d'un côté un bon et de l'autre, un méchant. Il ne s'agit pas de noircir l'homme du *paraître* qui à ses heures peut se montrer très coopératif et qui ne manque pas de qualités intéressantes. Il ne s'agit pas non plus de faire l'apologie de l'homme du *faire* qui, malgré son souci du travail bien fait, manque singulièrement d'aptitude à mener une vie sociale satisfaisante.

Ils ont, simplement, toutes les peines du monde à se comprendre...

### Au travail !

Quand ils se rencontrent sur le terrain du travail et qu'ils sont tous deux soucieux de collaborer à une même réalisation, l'entente peut s'établir. Mais dès qu'ils se retrouvent sur le sol mouvant des relations interpersonnelles — qui sont partie intégrante du travail — la communication peut devenir une empoignade inégale pour l'homme du *faire*. La coexistence devient difficile, voire même une source de maladie, car pour ce dernier la rivalité est un cauchemar tandis qu'elle est une passion pour l'homme du *paraître*.

L'homme du *faire* s'accroche aux choses à faire : il a toujours un problème à résoudre, un projet en chantier, un travail à terminer. C'est là l'essentiel de ses préoccupations. S'il ne dédaigne pas, à l'occasion, la plaisanterie ou la bonne chère, il est avant tout sérieux et consciencieux.

Ces qualités sont par contre son talon d'Achille : il commettra fréquemment l'erreur de croire que les autres partagent son cœur à l'ouvrage... Quand il discute, donnant honnêtement son avis, il aura la candeur de prendre les propos de chacun au sérieux. Autre méprise...

L'homme du *paraître* présente un tout autre profil. Au travail ou lors d'une discussion, son esprit n'est jamais totalement disponible. Des apparences souvent flatteuses pourraient le faire passer pour un bon travailleur. Qu'on ne s'y trompe pas : les relations interpersonnelles sont un jeu pour lui. Il cherchera le moindre prétexte de distraction ; il provoquera des affrontements verbaux pour le simple plaisir de la compétition car, pour lui, la vie est un vaste terrain de jeu.

**L'homme du faire porte  
toute son attention au fond  
alors que l'homme du  
paraître n'aura d'attention  
que pour la forme.**

Le mode de communication qu'il affectionne, c'est la rivalité, l'essentiel de sa vie étant fait d'un jeu de pouvoir avec son entourage. Et ce jeu de pouvoir s'exercera le plus souvent envers l'homme du *faire* car, d'une part, ce dernier ignore tout de la manipulation qui fait l'essentiel de ce jeu et que, d'autre part, il sait qu'en bien des domaines l'homme du *faire* le surpasse, donnant d'autant plus d'éclat à sa victoire.

## **Le match de la vie... professionnelle**

Si la vie était un match de football, on pourrait dire, de façon imagée, que pour l'homme du *faire*, c'est une affaire de ballon alors que pour l'homme du *paraître*, c'est une affaire de jeu.

**Sur le terrain des relations**

**Interpersonnelles, l'homme**

**du faire, peu rompu au jeu**

**de pouvoirs qu'affectionné**

**l'homme du paraître, risque**

**fort d'être une victime.**

Dans un jeu, il faut au moins deux adversaires ; un qui provoque et l'autre qui relève le gant. Dans le cas qui nous occupe, celui qui provoque sera nécessairement l'homme du *paraître* car c'est lui qui, ponctuellement, cherche à prouver aux autres sa supériorité. L'homme du *faire* ne provoque pas car il a horreur de ce jeu dont, d'ailleurs, il ignore tout.

Pour l'homme du *paraître*, le simple fait d'obtenir de l'autre qu'il accepte la confrontation est déjà une victoire car, ce faisant, il est pris au sérieux. L'homme du *paraître* pourra même avoir recours à des tactiques malhonnêtes, comme de se dire provoqué de façon à forcer l'autre à se défendre et, ainsi, entrer sur son terrain.

L'homme du *paraître* est passé maître dans ce genre de manipulation. Pour lui, le jeu qu'il mène avec passion est devenu un mode de communication sinon unique, du moins préférentiel.

## **Quatre clés pour arrêter le match**

Si le privilège de provoquer le jeu revient à l'homme du *paraître*, celui de mettre fin à ce genre de relations devient l'obligation de l'homme du *faire* s'il tient à conserver son équilibre.

Si le premier arrive à faire sortir le deuxième de ses gonds, le jeu est lancé. Mais en n'acceptant pas de prendre le jeu au sérieux, l'homme du *faire* consacrera la défaite de l'homme du *paraître*.

Dans le cadre d'une relation de travail, la chose n'est pas nécessairement facile. Que dire, que faire devant quelqu'un qui ne voit la relation que comme un jeu, qui ne pense pas ce qu'il dit, qui ne cherche que la rivalité pour se montrer supérieur ? Le ramener à la raison, tenter de le raisonner, se justifier, ne sont que des façons d'apporter de l'eau à son moulin.

Pour échapper à cette relation piégée, il existe quatre clés qui, bien employées, sont de nature à désamorcer cette relation qui pourrit les rapports professionnels.

## Première clé

Il faut d'abord se souvenir que pour l'homme du *paraître*, le sujet qui motive le jeu n'a aucune importance. Mais ce sujet n'est pas pour autant choisi au hasard : ce sera de préférence un thème qui représente pour l'autre une préoccupation, un motif de fierté.

Comme un poisson qui serait plus intelligent que le pêcheur, il convient donc de négliger l'appât et de passer son chemin, laissant le pêcheur tout bête, la canne à pêche inutile à la main...

## Deuxième clé

Quand l'homme du *paraître* a un vrai différend avec l'homme du *faire*, il n'osera pas la plupart du temps l'aborder de front ; il préférera lui poser un piège et l'attaquer sur un autre terrain. Encore là, il faut se rappeler que l'homme du *paraître* ne croit pas un mot de ce qu'il dit. À l'exemple du président d'une association qui ne fait pas son travail et qui, pour camoufler son incompetence, accable le secrétaire qui supplée à toutes les carences, l'homme du *paraître* choisira peut-être de salir son vis-à-vis en parlant en mal de sa vie privée ou en montant en épingle quelque erreur minime qu'il aura commise.

Faire beaucoup de bruit est un moyen de camoufler les vraies questions. Cette tactique est connue.

## Troisième clé

Comble de machiavélisme, l'homme du *paraître* ne provoquera pas nécessairement celui avec qui il veut entrer en compétition. Ce serait trop simple... Il pourra choisir de s'en prendre à un tiers, de s'en servir comme d'un bouc émissaire afin de pousser l'homme du *faire* à descendre sur son terrain. Naturellement, ce dernier, qui n'entend rien à cette sorte de manigance, fera plus que quiconque les frais de ce jeu. Il lui faut en être conscient.

## Quatrième clé

L'homme du *paraître* a l'habitude de projeter son propre portrait : si un collègue vous fait le reproche public de vous livrer à de basses manœuvres pour assurer votre avancement — flatterie, délation de collègues — votre première réaction sera l'indignation car vous savez que non seulement c'est faux mais que c'est précisément le jeu auquel il se livre lui-même. Méfiez-vous : s'il obtient une promotion, il pourra toujours se justifier en disant qu'il n'a fait qu'utiliser les mêmes armes que d'autres avant lui...

De ces situations très quotidiennes, il ressort un point commun : ne jamais accorder de crédit à ce que dit l'homme du *paraître* même — et surtout — si ses propos ont l'apparence du sérieux.

Cette prise de conscience est nécessaire à l'homme du *faire* s'il veut se tenir à l'écart d'une relation dont il ne peut que faire les frais.

**Dans une confrontation  
avec l'homme du paraître,  
l'homme du faire doit se  
rappeler qu'il n'a rien à  
gagner en acceptant de  
jouer le jeu.**

## La collaboration reste possible

Dans un milieu de travail, il n'est pas possible à l'homme du *faire* d'éviter de fréquenter l'homme du *paraître*. L'employé consciencieux ne peut éviter d'avoir affaire à son patron incapable de franchise pas plus que le directeur qui a à cœur la bonne marche de son service ne peut affronter directement son employé peu productif mais qui a la sympathie de beaucoup de collègues.

**Comment faire pour établir malgré tout des relations productives ?**

Comment faire alors pour trouver un terrain sur lequel les relations seront productives ?

La réponse est simple: il faut que l'homme du *faire* arrive à délimiter précisément le terrain sur lequel ces relations se dérouleront dorénavant. Il lui faut prendre l'initiative afin d'éviter que l'homme du *paraître*, qui excelle en cet art, ne le fasse avant lui.

Décontracté mais déterminé, l'homme du *faire* s'en tiendra dorénavant à des rapports strictement fonctionnels. Il posera des questions précises et ne se contentera que de réponses précises.

En second lieu, il demandera — ou donnera, selon sa position dans la hiérarchie — des mandats précis, sur des tâches précises en vue d'une exécution irréprochable. Si en cours de route une modification s'imposait, celle-ci serait dûment motivée et assortie d'excuses polies.

Troisièmement, en toutes circonstances, leurs relations seront basées sur un « donnant-donnant » et articulées autour des faits bruts, assortis de leurs conséquences, ciblés dans leur contexte et rattachés à leur auteur, sans jugement de valeur. Voilà la clé du maintien de relations productives.

**Pour maintenir des relations professionnelles productives, l'homme du faire et l'homme du paraître ont grandement intérêt à n'entretenir que des rapports brefs, fonctionnels et exclusivement d'ordre pratique.**

Le jour où l'homme du *faire* a résolu de mettre un terme à ce jeu de pouvoir, il n'est pas nécessaire de consacrer la rupture en bonne et due forme, il suffit que ce soit clair dans sa tête. Il s'ensuit ainsi un réflexe de rejet et d'indifférence qui ne donne plus prise au jeu qu'affectionne son « adversaire ». Ce dernier comprend que l'autre a retiré ses billes, sait qu'il vient d'essuyer une défaite et se voit condamné à des rapports brefs, fonctionnels, « pratico-pratiques ».

Pour l'homme du *faire*, cette prise de conscience est bien plus qu'un moyen d'établir un nouveau mode de communication, elle peut être déterminante pour sa santé physique et psychologique.

Pour l'homme du *paraître*, cette défaite le conduira sans doute à réévaluer son comportement et, par conséquent, provoquera sans doute une prise de conscience également salutaire.





Réalisé par la direction Santé, Sécurité et Conditions de travail, vice-présidence Ressources humaines, avec la collaboration de la direction Édition et Publicité, vice-présidence Information et Affaires publiques.

Auteur : **Pierre Varin**, psychologue  
Collaboration à la rédaction : **Marc Ledoux**  
Conception graphique : **Monique Roy**

© Hydro-Québec 1990  
Reproduction autorisée avec mention de la source

Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 1990  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-550-20897-8

Ce texte s'inspire de l'ouvrage intitulé *Alors survient la maladie*, réalisé par le Groupe SIRIM et publié en 1984 aux Éditions du Boréal Express qui ont aimablement autorisé l'auteur à en reproduire certaines parties.

POUR ÊTRE BIEN  
DANS SA PEAU  
ET DANS SA TÊTE

4

## Comment communiquer et travailler avec les autres

**Communiquer avec son cerveau**

**Communiquer efficacement**

**Communication et collaboration**



Hydro-Québec partage le souci de son personnel de préserver sa santé.

Dans cette optique, le Service santé propose dans le document suivant une piste susceptible de contribuer à une réflexion sur les moyens d'être « bien dans sa peau et dans sa tête ».

*Comment communiquer et travailler avec les autres* décrit une marche à suivre pour devenir un communicateur et un collaborateur efficaces au travail.

Quatre autres documents d'information ainsi qu'une bande vidéo qui présente des extraits d'un échange entre le docteur Henri Laborit et des membres du personnel d'Hydro-Québec sont aussi disponibles à votre centre de santé.

## Mise en garde

Une réflexion rigoureuse a de bonnes chances de conduire quiconque à agir efficacement dans les diverses circonstances de la vie afin de préserver son équilibre, son bien-être.

Il est reconnu que certaines conditions physiologiques et psychologiques peuvent affecter les capacités d'analyse et de jugement. Même dans les meilleures conditions, il ne faut pas exclure de faire appel à un professionnel de la santé pour vous aider à examiner ce dont il est question dans ce document : les modes de communication et de collaboration que vous utilisez.

## Comment communiquer et travailler avec les autres

Bien communiquer est un élément déterminant de la qualité des relations interpersonnelles, particulièrement dans le cadre des rapports professionnels.

Pourtant, il arrive fréquemment qu'une discussion avec des collègues, ou entre des chefs et des subalternes, pour régler une difficulté bien concrète, en rien insurmontable, ne donne pas les résultats escomptés. Les rapports se tendent, le ton monte, la communication se bloque et en bout de ligne, elle débouche sur un compromis, un pis-aller qui s'avérera souvent inapplicable...

Que s'est-il passé ? La bonne foi des interlocuteurs ne peut être mise en cause. Chacun voulait sincèrement régler ce problème. La réalité, c'est qu'à la discussion se sont mêlés, chemin faisant, toutes sortes de parasites qui n'avaient rien à voir avec le sujet en cause.

Cette difficulté de communiquer se rencontre fréquemment. Elle résulte d'une mauvaise utilisation des facultés du cerveau qui servent la communication. Le cerveau ne cerne plus la réalité, il fonctionne de façon désordonnée, cesse de faire la différence entre l'objet de la discussion et ses propres sujets de préoccupation.

Apprendre à communiquer, c'est possible. Ce quatrième d'une série de documents d'information sur la santé mentale produite par le Service santé se propose d'aborder des façons de mieux utiliser nos facultés de communication. Elle suggère des moyens pratiques qui sont autant de clés d'une communication efficace. De celle-ci peut naître une véritable collaboration propre à créer des relations de qualité entre les personnes et déboucher sur une véritable solidarité.

### **On communique avec notre cerveau**

C'est l'appareil vocal qui sert à communiquer, dit-on. C'est vrai, mais en partie seulement, car on ne peut parler de communication sans se référer d'abord à notre cerveau.

Le fonctionnement élémentaire du cerveau passe par le mécanisme suivant : d'abord l'action, puis la réflexion. On agit, puis on prend du recul pour observer l'effet produit. À partir de là, une nouvelle action se prépare et se réalise. Une nouvelle observation des conséquences sert à préparer l'action suivante, et ainsi de suite.

***Une mauvaise utilisation de  
notre cerveau peut empêcher  
une communication efficace.***

**Le cerveau fonctionne  
selon un mécanisme de  
va-et-vient entre l'action  
et la réflexion.**

C'est l'action qui est le moteur du cerveau. Dès que celui-ci cesse d'agir — donc de décider — il cède sa place au délire, c'est-à-dire qu'il n'arrive plus à distinguer l'imaginaire du réel. L'usage correct de cette faculté implique ce va-et-vient constant entre l'action et la réflexion.

Ce mode de fonctionnement imprègne d'ailleurs la plupart de nos actions quotidiennes, comme l'illustre l'exemple suivant : vous décidez que vous en avez assez des transports en commun (action) ; vous songez donc à l'achat d'une voiture (réflexion). Vous en essayez plusieurs (action) ; vous les comparez (réflexion), puis vous choisissez et procédez à l'achat (action).

Au cours d'une discussion de groupe, les mêmes règles doivent être respectées : nous partons ensemble d'une action (une expérience heureuse ou malheureuse, ou encore un besoin ) et nous prenons ensemble du recul. Avec rigueur, nous observons les conséquences, nous tirons les leçons de ce qui vient de se produire et nous préparons, toujours ensemble, une nouvelle action mieux adaptée.

### **Le poids des expériences**

Mais il arrive que les choses ne soient pas si simples. En effet, le cerveau ne peut résoudre une difficulté qu'en la comparant à des expériences passées qui lui apparaissent similaires.

Si, par exemple, je suis victime d'un licenciement abusif et que j'en discute avec d'autres personnes, je serai mis en face de réactions diverses. On pourra m'inciter à me battre, à contester ce renvoi, ou au contraire me conseiller « d'oublier ça » et de me recycler. Une troisième personne pourra tenir des raisonnements qui me déstabilisent et qui, en y réfléchissant bien, pourraient être complètement hors de propos.

Une discussion de cet ordre est bien plus complexe qu'elle n'en a l'air. Comment l'expliquer ?

Cela tient au fait que chacun de nous, pour résoudre une difficulté ou pour répondre à une question, doit consulter ses expériences passées. Or, ces expériences diffèrent évidemment d'une personne à l'autre. Celui qui me met en garde fait appel aux souvenirs de sa propre expérience malheureuse, que moi j'ignore. Celui qui me donne des conseils positifs s'appuie sur une expérience qui l'a incité à la combativité, une expérience que j'ignore également.

Voilà donc comment nous communiquons entre nous. Deux personnes qui communiquent, ce sont deux cerveaux qui réagissent en fonction de souvenirs, d'événements gratifiants ou déplaisants, stockés dans leur mémoire, modifiés par des expériences ultérieures et qui peuvent — ou ne peuvent pas — s'adapter à la situation en cours.

## **La mémoire peut jouer des tours**

Quotidiennement, minute après minute, le cerveau enregistre fidèlement tout ce qui lui arrive. Un mois ou vingt ans plus tard, quand une situation analogue par certains côtés survient, les souvenirs de cette première expérience remontent à la surface, ils redeviennent conscients. La nouvelle situation est alors confrontée aux souvenirs de celle enregistrée dans la mémoire.

Mais attention ! Ce qui a été enregistré peut ne pas être conforme à la réalité de la situation qui a été véritablement vécue. Ce qui a été enregistré de façon confuse ne manquera pas de ressortir avec autant, sinon plus, de confusion.

Pour qu'il n'en soit pas ainsi, il faut reprendre la réflexion par le début.

L'observation d'un fait brut, si l'on veut qu'elle soit lucide et rigoureuse, doit tenir compte des quatre dimensions d'une expérience : son acteur, l'acte lui-même, toutes ses conséquences et le contexte précis dans lequel elle s'est déroulée.

Cette observation devra être mémorisée en suivant les mêmes exigences. Respecter ces conditions est la seule façon de disposer d'une documentation rigoureuse qui permettra une réaction adaptée à une situation donnée.

Si les faits ne sont pas mémorisés tels qu'ils sont véritablement survenus, il ne sera pas possible d'établir les causes véritables d'une situation. Les effets seront confondus avec les causes et la représentation des événements en deviendra aberrante. La mémoire ne pourra en rien aider à comprendre la nouvelle situation. Pire encore, elle pourrait même réécrire l'histoire à l'envers !

## **L'expérience des autres**

En plus de nos propres expériences, correctement mémorisées, nous ne saurions nous passer de la diversité des connaissances d'autrui pour réfléchir. Il est en effet impossible de tout savoir par nous-mêmes afin de prendre les bonnes décisions.

Il faut donc — c'est une exigence vitale — se ménager le concours de relations variées et l'étendre par des lectures afin d'accroître les informations dont nous avons besoin pour faire face aux difficultés de la vie.

***Pour réagir à une situation donnée, le cerveau fait appel aux souvenirs d'expériences passées. Mais une réaction bien adaptée suppose que ces souvenirs ont été correctement enregistrés.***

## Réfléchir avant de communiquer...

**Communiquer remplit notre emploi du temps. Et pourtant, les résultats sont rarement à la hauteur des efforts consentis. Le secret d'une communication efficace, c'est la réflexion.**

Communiquer remplit notre emploi du temps. Et pourtant, les résultats sont rarement à la hauteur des efforts consentis. Le secret d'une communication efficace, c'est la réflexion.

L'exemple suivant illustre le mécanisme de la réflexion.

Suzanne reçoit des invités ce soir. Alors que tout est prêt, elle s'aperçoit que la soupe qu'elle a préparée est trop salée. Quatre réactions sont possibles.

■ « Grands dieux, que va dire mon mari ? Que vont penser de moi nos invités ? C'est catastrophique ! Que m'arrive-t-il aujourd'hui ? » Elle se lamente, s'apitoie sur elle-même. Cette réaction ne changera rien au goût de la soupe...

■ Fort déçue, elle laisse sa soupe et téléphone à sa sœur pour lui conter ses déboires. Le téléphone raccroché, elle se met à rêver à ses futures vacances. Ce ne sont que des évasions. Son problème n'est pas réglé : la soupe est encore trop salée...

■ « Ça ne m'arrive jamais. Quelle idée aussi d'inviter des amis à souper en pleine semaine. Comme si je n'en avais pas assez avec mon travail et les enfants. » Elle s'en prend à son mari, fait état de sa rancune, de sa frustration, elle tente de se justifier. Mais la soupe est toujours trop salée...

■ « La soupe est immangeable, bon. Mon mari et nos invités n'arriveront que dans une demi-heure. Le reste est prêt. J'ai le temps de préparer un autre potage ». En réfléchissant, Suzanne a saisi la nécessité du moment : réparer les dégâts. La soupe était délicieuse.



Évidemment, cet exemple est simpliste. La vie quotidienne, surtout au travail, suppose des réflexions plus complexes. Pourtant, il est possible de mener une réflexion efficace à condition de suivre certaines règles.

### Répondre à un vrai besoin

**La question préalable à toute réflexion est la suivante : Ici, maintenant, de quoi s'agit-il ?**

Pour réfléchir, il convient de se tenir à l'écart du tumulte et de se poser une question primordiale : « De quoi s'agit-il ? » Au cours de la journée, lors d'un changement d'occupation, il faut reposer la même question : « Ici, maintenant, de quoi s'agit-il ? À quel besoin véritable dois-je répondre ? » En face d'un visiteur ou au téléphone, la même question devient : « Qu'attendez-vous de moi ? Dites-moi précisément ce que vous voulez ».

Cette bonne habitude entraînera une économie de temps et d'efforts et indiquera à vos relations que vous désirez communiquer avec eux sur une base efficace.

## Aborder un sujet à la fois

Réfléchir efficacement suppose d'aborder les choses une à la fois. Cela vaut autant pour une réflexion personnelle qu'à l'intérieur d'un groupe.

Au début d'un stage de gestion pour un groupe d'agricultrices, l'animatrice constate que chacune a l'esprit encombré de questions multiples. Elle propose donc de noter sur un tableau les soucis des unes et des autres. Trois questions en ressortent : l'horaire, la garde des enfants et le sujet du stage.

L'animatrice règlera donc la question de l'horaire, organisera la garde des enfants et passera ensuite aux sujets du stage : le budget d'une exploitation agricole, les boniments des fournisseurs d'engrais, etc. Toutes les participantes ont donc l'esprit libre pour aborder, un à un, les sujets qui constituent le but véritable de la rencontre.

## Ne pas mêler les émotions

Hélène en est à sa première année d'enseignement dans un collège. Elle éprouve de graves difficultés. Elle épuise son énergie à préparer ses cours mais une fois en classe, elle est obligée de faire le gendarme. Découragée, elle passe près de craquer.

Heureusement, elle se ressaisit et entreprend plutôt de réfléchir à sa situation. Elle décide de mettre par écrit les problèmes qu'elle vit afin de mieux les analyser. Pour y mettre de l'ordre, elle établit deux colonnes : les émotions dans la première et les faits réels dans la seconde. Son tableau se présentait comme suit :

*Il convient de mettre de l'ordre dans ses problèmes en départageant les émotions des faits bruts.*

Émotions	Faits bruts
Mes cours ne sont pas bons.	J'ai été félicitée le dernier trimestre par l'inspecteur et les parents. Des collègues se sont inspirés de mes cours.
Tous mes élèves sont terribles.	40 sur 375 me posent des problèmes.
Les autres professeurs me sont bien supérieurs.	En fait, je n'en sais rien car nous ne nous communiquons pas ce que nous faisons dans nos classes.
Les élèves m'en veulent.	Ce sont des adolescents d'un milieu défavorisé. Les professeurs sont les seules personnes sur lesquelles ils peuvent décharger leur agressivité.

Hélène sort soulagée de cet exercice. Elle dispose dorénavant d'une méthode de réflexion. Elle reprendra cet exercice tous les soirs en inscrivant ses deux colonnes dans son cahier. Elle fait donc un tri entre les émotions accumulées durant la journée et les faits bruts.

Bien sûr, tout n'est pas réglé pour autant. Mais elle pourra peut-être réussir à sauver sa peau dans un système très dur pour le moral des enseignants.

### **Réfléchir sur des faits bruts, sans y mêler des utopies**

***Escamoter les faits réels au profit de rêves imaginaires est une tentation à laquelle il est facile de succomber.***

Escamoter les faits réels au profit de rêves imaginaires est une tentation à laquelle il est facile de succomber.

Un jeune homme est fort embarrassé : inscrit en mécanique, il réussit très bien dans la pratique, mais a échoué aux examens de français et de mathématiques. Complètement découragé, il se rappelle alors le projet qu'il caressait dans son enfance : à la suite de vacances chez son oncle agriculteur, il rêvait d'exploiter une ferme.

Ce que ses yeux d'enfants n'avaient pas vu, cependant, c'est que son oncle vivait sur sa petite exploitation. Il avait peine à joindre les deux bouts. Avec son professeur, il a alors réfléchi sur les possibilités réelles qui s'offraient à lui : bûcher pour réussir ses examens ou tenter le rêve utopique d'être fermier ?

La seule façon de sortir de l'ornière, c'est de provisoirement mettre de côté toute émotion et de ne réfléchir que sur des faits bruts. Il devient alors possible d'envisager objectivement les divers choix possibles et d'évaluer leurs conséquences à plus long terme.

### **Mettre de côté les suppositions**

Une réflexion objective ne peut être basée sur des suppositions. Une supposition existe dans notre tête, mais nous n'en connaissons aucun exemple dans la réalité, ce peut être n'importe quoi, on ne peut pas être certain qu'elle se réalisera, ce peut être une simple interprétation de notre part, c'est peut être un pur fantasme.

Avec un tel matériau, la réflexion est illusoire. Les conséquences d'une décision basée sur une chimère sont impossibles à évaluer.

Il s'agit donc, avant d'amorcer une réflexion sur une difficulté à résoudre ou une décision à prendre, de faire le tri parmi les informations dont on dispose. À l'aide d'un tableau, triez les faits irréfutables, les données fort probables, ce qui est tout juste hypothétique et ce qui est probablement faux.

Cette distinction entre les données qui nous sont accessibles est capitale. Une action ne doit se décider qu'à partir de faits prouvés ; c'est la seule façon de prendre une décision correctement adaptée à la réalité.

Cet exercice est relativement simple à faire dans la solitude. Mais en groupe, nous sommes le plus souvent confrontés à des personnes qui mêlent à leur propos des faits, des suppositions, des interprétations, des hypothèses et de pures chimères.

Comment distinguer les faits de tout ce fatras ? En étant rigoureux : ce qu'on vous dit paraît faux, oubliez-le. Ce qu'on vous dit semble hypothétique, tenez l'argument en réserve, mais loin de vous. Ce qu'on vous dit paraît probable, attendez une confirmation. Ce qu'on vous dit paraît sûr, vérifiez quand même...

### **Attention aux raisonnements par analogie**

Il y a une différence fondamentale entre réfléchir et raisonner. Ce sont même deux démarches contraires.

Nous raisonnons avec des concepts, un matériau de la pensée qui permet d'élaborer toutes sortes de constructions mentales qui, bien que parfaitement logiques, peuvent n'avoir aucun rapport avec la réalité.

Par contre, nous réfléchissons à l'aide de faits. Cernés avec rigueur, les faits permettront d'établir les relations de cause à effet, essentielles à la réflexion.

Celui qui raisonne peut rapprocher tous les concepts qu'il veut et prouver n'importe quoi. Il aura l'impression d'être « intimement convaincu » d'avoir raison sans pouvoir, toutefois, avancer les arguments de sa conviction. Au contraire, celui qui réfléchit s'attardera plutôt à découvrir la cause première des effets malencontreux qu'il désire supprimer en les analysant avec rigueur. Celui-ci aura souvent l'heureuse surprise de voir des difficultés de longue date se résoudre. En trouvant la cause de ses problèmes, il les supprime.

***Cernés avec rigueur,  
les faits permettent  
d'établir les relations de  
cause à effet, essentielles  
à la réflexion.***

### **Communiquer notre réflexion**

Une réflexion bien menée aboutira donc à une solution appropriée. Si le problème nous concerne seul, cette réflexion en solitaire suffit. Mais s'il s'agit de contribuer à la solution d'un problème commun, encore faut-il savoir la communiquer correctement.

### **Rapporter fidèlement les événements**

Nous utilisons la parole pour rapporter un événement. C'est un art difficile que de faire revivre une histoire à travers des mots, de la matérialiser en quelque sorte. Certains maîtrisent cet art mieux que d'autres, mais il y a quand même certaines données pratiques qui permettent de mieux s'y prendre.

Le résultat recherché est d'amener les autres à partager notre réflexion. Pour y arriver, il faut :

**Une communication efficace s'établit d'abord sur la réflexion, mais aussi sur le respect d'un certain nombre de règles qui, toutes, exigent de la rigueur.**

■ Respecter l'ordre chronologique des événements afin que l'auditeur puisse revivre l'histoire pas à pas.

■ Chemin faisant, il faut établir le lien de causalité entre les événements de façon à ne pas leur donner l'allure d'une série d'anecdotes sans rapport entre elles. Ces rapports de cause à effet peuvent être rendus par des termes comme ainsi, or, c'est pourquoi, donc, d'autant plus, en revanche, etc.

■ Il faut d'abord faire le bilan des conséquences d'une histoire, puis en tirer une conclusion.

■ Il faut reproduire à travers la description de l'événement les émotions des personnes qu'elle concerne. Mais il faut aussi prendre garde de ne pas confondre l'émotion des personnes de l'histoire et celles de celui qui raconte.

■ Finalement, il faut mettre du relief, c'est-à-dire faire ressortir les aspects importants de façon appropriée, en variant le ton ou le débit, par exemple.

### **Quelques règles pour bien mener une discussion de groupe**

Participer à un débat, à une discussion de groupe ou susciter l'intérêt lors d'une rencontre ou d'une conférence commande de respecter un certain nombre de règles.

Il y a bien sûr des règles de base : ne pas couper la parole ; se garder de livrer des impressions, des états d'âme, pour se limiter aux faits et aux expériences; s'interdire les discussions en aparté.

Mais ces règles de base ne sont pas suffisantes. Il faut aussi, dès le départ, annoncer précisément l'intérêt, la nécessité, l'enjeu de la réunion. Une fois celle-ci commencée, il faut n'aborder qu'un seul sujet à la fois en commençant par rassembler les faits, les expériences et les témoignages qui serviront à alimenter la réflexion. Dès qu'un nombre suffisant de témoignages convergents a été enregistré, il est inutile d'en ajouter d'autres, il est temps de conclure. Il faut aussi éviter les redites, faute de quoi l'attention de l'auditoire se relâche, et arrêter tout de suite celui qui s'égaré.

Il faut également ménager des pauses qui permettront aux participants de noter ce qui les intéresse, à l'animateur de vérifier que la discussion reste dans le vif du sujet et à ceux qui dorment de se réveiller... Il est impératif de s'arrêter au bout d'une heure et quart environ. Après cela, même les plus acharnés risquent de perdre le fil.

Au début d'une intervention, il faut immédiatement annoncer son but. Ainsi, chacun sait à tout instant dans quelle direction se dirige le débat. Si cette indication n'est pas donnée, les auditeurs doivent deviner le sens de l'intervention, ce qui nuit à la compréhension au point même de la rendre complètement inintelligible.

Comme on ne peut apporter de réponse qu'à une question préalablement mûrie, cette question doit être clairement dégagée dès le départ. S'il s'agit d'un exposé didactique, donnez le plan général ; s'il s'agit d'une réunion, donnez l'ordre du jour ; s'il s'agit d'un débat ou d'une recherche, annoncez clairement la question de départ.

Ne craignez pas d'utiliser des images, elles valent mille mots... ni de raconter une histoire drôle pour mettre du relief à votre intervention, cela en facilitera la mémorisation.

L'utilisation d'un tableau permet également plus de clarté. Il sert à dresser le panorama de la situation et conserve, au fur et à mesure de la progression de l'intervention, les données qui ont permis d'aboutir à une première conclusion.

Finalement, dans le cadre d'une réunion multidisciplinaire, il faut se garder d'inviter les personnes qui viennent y faire étalage de leurs connaissances ou ceux qui sont incapables de s'abstenir d'utiliser un langage ésotérique que personne ne comprend. Il convient plutôt de discuter avec des gens qui sont capables de cerner la question posée et qui peuvent n'utiliser de leurs connaissances que celles qui sont utiles à la résolution du problème.

## **Agir ensemble**

Ce dont a traité jusqu'ici ce document à propos de la réflexion est à la base de la communication fonctionnelle, c'est-à-dire qui est bien adaptée à son but.

Appliqué à des relations entre des personnes, le mot fonctionnel peut paraître rébarbatif, froid, basement utilitaire. Cependant, la seule forme de communication qui soit à la fois saine et efficace est justement la communication fonctionnelle.

Ce mode de communication permet en effet d'évoluer vers une véritable collaboration à condition, cependant, de respecter deux règles fondamentales : ne collaborer que dans le cadre d'un seul secteur et établir cette collaboration sur la base d'un contrat clair.

Prenons l'exemple d'une personne nouvellement établie dans un quartier et qui a établi des relations fonctionnelles dans ses rapports de voisinage. Avec un premier, elle s'occupe de la bibliothèque municipale, avec un autre, des parents d'élèves et avec le troisième, elle fait du jardinage. Elle partage donc un secteur précis avec chacun dans le cadre de relations du type donnant-donnant.

***Pour communiquer efficacement, il faut non seulement avoir réfléchi à ce que l'on veut dire, mais aussi s'appliquer à bien transmettre cette réflexion.***

***La seule forme de communication qui soit à la fois saine et efficace est la communication fonctionnelle.***

Cette attitude relève d'une prudence légitime qui n'a rien à voir avec une comptabilité mesquine mais plutôt d'un investissement équitable. Chacun sait qu'il peut compter sur l'autre en cas d'ennuis ou de besoins dans le cadre du secteur qu'ils ont en commun.

Ces relations fonctionnelles, secteur par secteur, peuvent faire naître des rapports d'une grande qualité, allant de l'aide réciproque à une véritable solidarité.

### **Un contrat clair**

Au sens juridique, le contrat désigne une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à faire ou à ne pas faire quelque chose.

#### ***La communication***

#### ***fonctionnelle permet***

#### ***d'évoluer vers une véritable***

#### ***collaboration à condition***

#### ***d'établir dès le départ un***

#### ***contrat clair.***

Le mot contrat convient à merveille pour définir le type de collaboration que nous sommes amenés à entretenir avec des collègues, des amis, des parents, nos enfants, notre conjoint. Un contrat clair, qui définit l'objet de la collaboration, la façon dont il faut s'y prendre et la part respective de l'investissement de chacun permet, dès le départ, de collaborer avec efficacité avec des gens très divers.

Nombreux sont ceux qui croient qu'une bonne entente constitue la base d'une bonne collaboration. C'est pourtant exactement le contraire : c'est une bonne collaboration qui engendre une bonne entente.

Un contrat clair permettra d'éviter de s'encombrer des fainéants ainsi que de ceux qui ne cherchent qu'à rivaliser. Mais c'est aussi en s'appuyant sur un contrat clair qu'il est possible de découvrir les collaborateurs sérieux, ces gens précieux sur qui nous pouvons compter.

### **À contrat clair, combat clair...**

L'établissement d'un contrat clair a également un autre avantage : son corollaire, le combat clair. Il évite d'ouvrir la porte à cette intolérable attitude qui consiste à s'en prendre à la vie privée de quelqu'un quand le différend porte, par exemple, sur une question de travail. Il permet aussi d'éviter de vouloir anéantir intégralement une personne sous le prétexte d'un litige qui ne concerne qu'un secteur précis.

Le combat clair se mène contre un adversaire nettement désigné, dans le cadre d'un désaccord précis et dans un secteur clairement délimité.

Toute personne a le droit de combattre loyalement. Le combat clair doit répondre aux mêmes exigences que celles d'un contrat clair. Si ces conditions ne sont pas respectées, il vaut mieux s'abstenir afin d'éviter d'amères déceptions.

## **Vers une véritable solidarité**

Un contrat clair débouche bien plus souvent qu'on ne le pense sur une solidarité spontanée et lucide.

Communiquer de façon fonctionnelle dans le cadre d'un travail commun créera des relations de qualité entre les personnes. Des désaccords ponctuels peuvent surgir, des points de vue se heurter, mais ces heurts sont sains car le plus souvent ils contribuent à enrichir un travail commun.

C'est à travers ce modèle de collaboration, basé sur des intérêts communs, sur un partage équitable de l'investissement, mutuellement profitable, que naîtra une véritable solidarité.

Le dictionnaire définit la solidarité comme une relation entre des personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêt qui entraîne, pour un élément du groupe, l'obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance. C'est « un pour tous ».

Mais une nouvelle forme de solidarité, d'une qualité supérieure, peut survenir spontanément lorsque des gens unis par un même travail décident d'aider l'un d'entre eux, durement éprouvé. C'est « tous pour un ».

***Une communication  
fonctionnelle n'est pas  
qu'efficace, elle peut  
susciter une collaboration  
de qualité qui débouchera  
sur une véritable solidarité.***







Réalisé par la direction Santé, Sécurité et Conditions de travail, vice-présidence Ressources humaines, avec la collaboration de la direction Édition et Publicité, vice-présidence Information et Affaires publiques.

Auteur : **Pierre Varin**, psychologue  
Collaboration à la rédaction : **Marc Ledoux**  
Conception graphique : **Monique Roy**

© Hydro-Québec 1990  
Reproduction autorisée avec mention de la source

Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 1990  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-550-20898-6

Ce texte s'inspire de l'ouvrage intitulé *Communication ou manipulation*, réalisé par le Groupe SIRIC et publié en 1985 aux Éditions du Boréal Express qui ont aimablement autorisé l'auteur à en reproduire certaines parties.

**POUR ÊTRE BIEN  
DANS SA PEAU  
ET DANS SA TÊTE**

**5**

## **Comment se réaliser au travail**

**La gestion de soi**

**Quatre outils de gestion de soi**

**Un équilibre à atteindre**



Hydro-Québec partage le souci de son personnel de préserver sa santé.

Dans cette optique, le Service santé propose dans le document suivant une piste susceptible de contribuer à une réflexion sur les moyens d'être « bien dans sa peau et dans sa tête ».

*Comment se réaliser au travail* présente une stratégie susceptible d'établir un équilibre entre nos ressources, nos possibilités, nos limites et celles de notre milieu de travail.

Quatre autres documents d'information ainsi qu'une bande vidéo qui présente des extraits d'un échange entre le docteur Henri Laborit et des membres du personnel d'Hydro-Québec sont aussi disponibles à votre centre de santé.

### **Mise en garde**

Une réflexion rigoureuse a de bonnes chances de conduire quiconque à agir efficacement dans les diverses circonstances de la vie afin de préserver son équilibre, son bien-être.

Il est reconnu que certaines conditions physiologiques et psychologiques peuvent affecter les capacités d'analyse et de jugement. Même dans les meilleures conditions, il ne faut pas exclure de faire appel à un professionnel de la santé pour vous aider à examiner ce dont il est question dans ce document : la gestion de soi au travail.

De nos jours, l'efficacité d'une entreprise repose sur un personnel autonome, créatif et capable d'évoluer.

Le pouvoir d'influence à l'intérieur d'une entreprise est en effet beaucoup moins qu'auparavant lié à l'exercice d'un statut préétabli au sein de la hiérarchie. Ce qui compte aujourd'hui, c'est la capacité de chacun de régler efficacement les problèmes qui se posent, sans attendre ni de l'extérieur ni de ses supérieurs la motivation et la compétence nécessaires.

Les cycles de vie des organisations devenant de plus en plus courts, une entreprise moderne ne peut plus prendre sa stabilité pour acquis. Cette accélération a mis en relief l'importance pour chacun d'entre nous de faire preuve d'une autonomie accrue afin de prendre soi-même l'initiative de s'adapter aux changements.

Aujourd'hui, les gestionnaires qui réussissent ont compris que contraindre leurs subalternes à n'être que des exécutants les condamne à se comporter de façon automatique, sans imagination. La baisse de la productivité constatée dans la plupart des pays industrialisés n'est pas sans rapport avec cette attitude réductrice. Quand on ne fait appel qu'à une petite partie des capacités intellectuelles des travailleurs, contraints huit heures par jour à obéir à des directives qu'ils ne peuvent remettre en question, on ne peut s'attendre à de meilleurs résultats.

Toute entreprise a donc intérêt à s'assurer que ceux qu'elle emploie comprennent bien son fonctionnement, qu'ils soient capables d'établir entre eux des relations constructives, qu'ils fassent preuve d'autonomie et d'esprit d'initiative. Bref, qu'ils pratiquent une saine gestion d'eux-mêmes.

Le travailleur a lui aussi tout intérêt à être un de ceux-là. La satisfaction qu'il en retire et la reconnaissance qu'il obtient des autres valorisent son amour-propre et lui donnent la possibilité de mener une vie professionnelle plus enrichissante.

Cette autogestion dans le contexte d'une entreprise est possible. Plus encore, elle s'inscrit dans une véritable démarche de santé mentale car les changements technologiques et socioculturels provoquent de nombreuses et rapides modifications de la culture corporative de la plupart des entreprises. Ceux qui n'appliquent pas les principes d'une saine autogestion risquent plus que les autres

***La gestion de soi s'inscrit  
dans une véritable démarche  
de santé mentale.***

***Elle procure aux individus  
l'autonomie nécessaire à  
l'adaptation aux  
changements rapides de  
notre société en évolution  
et est, pour les entreprises,  
une meilleure assurance de  
productivité.***

d'être mal adaptés et, au bout du compte, d'être victimes de maladies dont on dit qu'elles sont « de ce siècle » : le stress, la dépression, la toxicomanie et leurs conséquences néfastes sur la santé physique.

Ce cinquième d'une série de documents d'information sur la santé mentale préparés par le Service santé propose une définition de la gestion de soi et suggère des moyens d'atteindre un équilibre entre les ressources, les possibilités et les limites d'un individu et celles de son environnement de travail.

## **La gestion de soi au travail : une philosophie de vie**

Une philosophie de vie est un ensemble de croyances et de conceptions qui orientent notre compréhension de la réalité. Elle a trait à la relation que nous entretenons avec le quotidien de la vie et elle nous aide à combler nos besoins fondamentaux.

***La gestion de soi demande de s'engager dans un processus exigeant qui nous amènera à réfléchir sur notre environnement, sur la place que l'on occupe et sur les valeurs qui nous aident à décider et à agir.***

Toute philosophie de vie est nécessairement personnelle puisque les principes qui en sont issus et qui servent à guider nos actions futures s'appuient sur l'analyse de notre propre expérience. Cette réflexion est permanente, même si elle n'est pas toujours consciente. C'est par elle qu'un individu se forgera son propre système de valeurs.

En vertu de cette définition, la gestion de soi au travail peut donc être une philosophie de vie car se gérer soi-même, par opposition à se laisser diriger, suppose une réflexion consciente sur sa propre capacité d'intégrer les différentes dimensions de sa vie — affective, intellectuelle, spirituelle, matérielle — afin de satisfaire, dans son activité professionnelle, ses besoins de la meilleure façon possible.

Mais la gestion de soi au travail reste un défi. Elle demande de s'engager dans un processus exigeant qui amènera à réfléchir sur son environnement, sur la place que l'on occupe et sur les valeurs qui nous aident à décider et à agir. Cette démarche entraîne des tensions, d'inévitables confrontations et même des malaises suscités par la difficulté d'accepter la vie dans ses paradoxes les plus fondamentaux.

## **Quatre « instruments de bord »**

La gestion de soi suppose l'interaction permanente de quatre démarches que nous nommerons pour les fins de cette explication : l'appropriation, la relation, la décision et l'action.

En effet, pour qu'un individu puisse développer une saine gestion de lui-même, il faut qu'il soit capable de bien comprendre son environnement, de gérer avec efficacité ses relations avec les autres, de prendre des décisions appropriées et, finalement, de concrétiser ses projets en actions réussies.

Ces quatre « instruments de bord » permettent à un individu de reconnaître et d'orienter son activité au sein d'une entreprise. Ce sont davantage des instruments de diagnostic que des recettes à suivre puisqu'une démarche d'autogestion ne peut être que personnelle.

## ■ L'appropriation, pour mieux comprendre son milieu de travail

« S'approprier son environnement de travail » ne signifie évidemment pas en devenir propriétaire... Il définit plutôt une démarche graduelle d'apprentissage et de prises de conscience successives qui aboutissent à une bonne connaissance de son milieu de travail, autant dans son fonctionnement que dans les valeurs et les sentiments qu'il véhicule. Cette démarche consiste essentiellement à rechercher le point d'équilibre entre ses propres intérêts et les réalisations que l'organisation de travail rend possible.

Bien des frustrations, des déceptions, une perte de l'estime de soi et des autres trouvent leur source dans le refus d'apprendre à apprivoiser son environnement de travail. Quelqu'un qui est mal adapté à son environnement parce qu'il ne le comprend pas risque plus que d'autres d'être vulnérable et de faire des erreurs à répétition.

En revanche, la personne qui choisit de s'approprier son environnement sera conduite par la conviction que la maîtrise d'un savoir, la clarification des ambiguïtés et l'exploration sont autant de portes vers un meilleur développement de soi. Elle sera plus autonome, mieux en mesure d'identifier ses erreurs et conservera la motivation qui lui permettra de bien orienter et de mieux définir sa propre participation au sein de son entreprise.

Une démarche d'appropriation réussie conduit normalement au développement d'un sens adéquat des réalités. Le plus souvent, la démarche est bien gérée quand l'apprentissage porte sur quelque chose de neuf, qui produit de la satisfaction. C'est en effet un plaisir que d'apprivoiser un aspect nouveau de son rôle professionnel, comme d'ailleurs de constater que d'autres personnes expérimentent, elles aussi, la joie de découvrir de nouvelles dimensions de leur travail.

Par contre, il faut savoir qu'on ne peut apprendre sans efforts ni discipline. Décoder de façon réaliste la culture d'une entreprise suppose de vouloir profiter de chaque occasion pour identifier les possibilités d'appropriation, les saisir et les exploiter à bon escient.

L'appropriation de l'environnement apparaît donc comme un préalable aux trois autres composantes de la gestion de soi. Comment en effet agir efficacement dans une organisation sans en avoir d'abord une image claire et objective ?

***La démarche d'appropriation***

***permet de se faire une***

***image claire et objective du***

***fonctionnement et des***

***valeurs de son entreprise.***

## ■ Les relations, pour mieux comprendre sa place dans l'organisation

Les relations interpersonnelles sont constituées de multiples échanges et de confrontations entre les différents acteurs d'un même milieu. Ce phénomène est continu et caractérisé par l'alternance de phases d'investissement et de désinvestissement, c'est-à-dire de moments propices à l'établissement de nouveaux rapports et d'autres à l'abandon d'anciennes relations.

***Il y a deux moyens de s'intégrer à son milieu de travail : adopter un comportement conformiste pour ne pas être rejeté ou entreprendre de choisir ses relations afin de véritablement prendre sa place au sein de son entreprise. C'est la différence entre avoir une place et prendre sa place.***

Bien gérer ses relations — la deuxième composante de la gestion de soi — aboutit normalement à la création d'un réseau d'appui grâce auquel nous nous situerons par rapport aux autres et par rapport à l'organisation.

Pour arriver à bâtir ce réseau, il est essentiel en premier lieu de consentir à investir l'énergie nécessaire pour sélectionner parmi les nombreuses occasions d'échange celles qui promettent les liens les plus durables et les plus enrichissants. Cette démarche de tri implique aussi qu'il peut être nécessaire de cesser d'entretenir certaines relations antérieures et d'opter pour de nouvelles qui contribueront davantage à l'atteinte des objectifs professionnels poursuivis. Cet exercice permet d'identifier les relations les plus compatibles et les plus fiables, celles qui seront en fait les plus en accord avec notre démarche dans l'organisation. Bien sûr, les possibilités de conflits et de malentendus sont nombreuses ; il faut donc apprendre à éliminer les obstacles qui entravent la communication et à dépasser l'amertume engendrée par des contacts hostiles ou indifférents.

La personne qui gère efficacement ses échanges avec ses collègues de travail pourra jouer avec aisance son rôle social en minimisant l'impact des conflits ; son intégration au milieu de travail sera donc fonctionnelle. Mais à un autre niveau, dans le cadre de son réseau d'appui, elle sera en mesure de vivre une relation plus riche qui la confirmera dans son rôle de membre à part entière de l'organisation.

S'il y a moyen de survivre dans une entreprise en adoptant un comportement conformiste, ceux qui font preuve d'initiative, qui investissent dans l'écoute des autres, même dans les confrontations, auront plus de chances de découvrir des partenaires fiables, dont les affinités sont réciproques et complémentaires, et de se former graduellement un petit cercle privilégié. Si les membres de ce groupe sont suffisamment autonomes — c'est-à-dire qu'ils pratiquent une saine gestion d'eux-mêmes — ces relations finiront par constituer un véritable réseau d'appui qui déborde le caractère fonctionnel de l'échange et s'apparente bien plus à l'échange amical par ses aspects de plaisir partagé et de gratuité.

Le défi de la gestion des relations vaut bien les résultats qu'on peut en attendre : un statut professionnel reconnu au sein de l'entreprise ainsi que la reconnaissance de sa personnalité et de son potentiel de la part de son réseau d'appui.

## ■ Les décisions, pour donner un sens à son activité de travail

Une bonne compréhension de son environnement et une gestion adéquate de ses relations sont essentielles pour aborder le troisième élément d'une saine gestion de soi : apprendre à décider.

Cette démarche consiste d'abord à clarifier constamment le lien qui existe entre ses propres valeurs et les choix qu'autorise le contexte. Cette clarification permet de bien saisir les possibilités de choix et de les exploiter pour dépasser l'indécision et finalement de trancher — au moins provisoirement — une question.

Dans le cadre du travail, il faut savoir confronter ses propres priorités et les valeurs véhiculées par son entreprise. Cette confrontation suppose d'explorer à fond toutes les possibilités et de remettre en question les solutions toutes faites. Ne pas se livrer à cet exercice ne permettra pas de disposer de suffisamment d'indices pour prendre la décision la plus opportune et augmentera le risque d'erreur.

Avant de décider, il faut prendre tout le temps voulu pour lire correctement le contexte, identifier clairement le niveau de décision, l'objet de la décision et ses conséquences. La démarche ne saurait se faire sans un effort d'honnêteté vis-à-vis de soi-même et des autres ; se mentir à soi-même n'a jamais été une bonne façon de faire le choix le plus approprié...

Prendre des décisions dans une organisation, c'est aussi les insérer dans un ensemble de décisions dont certaines, qui nous touchent, sont prises par d'autres. Dans ce dernier cas, l'autogestion consistera à minimiser l'impact des décisions d'autrui à notre égard dans la mesure où elles nous paraissent limitatives ou négatives.

Il est peut être plus important de ne prendre que peu de décisions mais d'en évaluer la portée correctement. De plus, il est tout à fait concevable de sentir le besoin de renverser une décision antérieure quand une nouvelle lecture du problème amène une nouvelle compréhension. Revenir sur une décision peut parfois être la meilleure décision, même si elle est susceptible de dérouter son entourage.

Une démarche déficiente donnera prise aux critiques : décisions continuellement différées, qui ne traduisent pas bien les priorités, qui ont un impact négatif sur les autres, qui sont prises à contretemps. Un autre symptôme de déficience est une lecture inadéquate et superficielle des décisions antérieures. En refusant de réfléchir systématiquement sur la façon dont nous avons fait des choix dans le passé, le risque est grand de perpétuer les mêmes erreurs. La rigidité, le manque d'ouverture sont d'autres signes : le contexte d'une entreprise évoluant très rapidement, les gens les plus rigides, incapables de s'adapter, risquent plus que les autres de faire de mauvais choix.

***Avant de décider, il faut avoir correctement saisi le contexte, bien évalué les choix possibles et trouvé le point d'équilibre entre ses propres valeurs et les intérêts de son entreprise.***

Finalement, prendre des décisions qui ne sont pas en accord avec ses propres valeurs débouchera sur un conflit interne qui risque de paralyser sa capacité de prendre d'autres décisions. Ces symptômes peuvent entraîner un blocage qui rendra l'individu totalement incapable de décider. Ce phénomène est bien connu et se présente de manière manifeste dans tout état dépressif.

### ■ L'action, pour réaliser son plein potentiel

Une fois la décision prise, il convient maintenant de passer à l'action. Ce qui peut paraître plus facile à dire qu'à faire. En effet, concrétiser une décision, c'est agir, poser une action concrète en ayant conscience de ses conséquences.

***Pour agir adéquatement, il faut avoir correctement évalué les risques et les conséquences d'une action à prendre.***

La gestion de soi dans l'action se manifeste par une succession d'essais et d'erreurs. Cet apprentissage ne suppose pas, en effet, de simplement appliquer un modèle déjà établi mais plutôt de rechercher le meilleur équilibre possible entre les différentes dimensions de sa vie professionnelle. Le choix de l'action à mener est guidé par des critères personnels qui diffèrent de ceux normalement utilisés pour évaluer la performance d'un employé.

Deux formes de contrôle sont néanmoins susceptibles de venir baliser les possibilités d'action : le contrôle interne — fruit d'inhibitions personnelles — et le contrôle externe — exercé par l'entreprise. Un certain degré de contrôle, tant interne qu'externe, est nécessaire parce qu'elle assure que l'action est conforme au but visé et qu'elle conduit aux résultats attendus.

Une gestion adéquate de cette démarche amènera à évaluer correctement les risques et les conséquences d'une action posée. Il y a de la place pour l'erreur, ce qui est sain car celui qui gère efficacement son action profitera de ses échecs pour modifier sa façon de faire. La pertinence d'une action doit donc être analysée en fonction de l'acteur et de l'entreprise, chaque action pouvant être à la fois une pierre qui jalonne le chemin de la réalisation de soi et une contribution à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Une démarche d'action déficiente est susceptible de déboucher sur des actions destructrices pour soi ou pour les autres. Une action est considérée destructrice quand elle diminue, pour soi ou pour les autres, les occasions d'appropriation, de relation, de décision et d'action.

Un autre signe de déficience a trait à l'inadéquation de l'action dans le temps. On peut concrétiser un projet au mauvais moment : trop tôt, dans le cas de personnes impulsives qui désirent se débarrasser d'un problème, ou trop tard, alors que le contexte a changé. Faire semblant d'agir ou répéter de façon automatique les mêmes actions sont aussi des signes d'une démarche déficiente.

Agir de façon inadéquate peut entraîner, pour soi comme pour les autres, des retombées néfastes comme le stress ou l'épuisement professionnel. Cela peut aussi provoquer des conflits interpersonnels et engendrer l'inefficacité. Pour l'entreprise, des actions inappropriées entraînent inévitablement des pertes de natures diverses.

## **À la recherche d'un équilibre**

Nous aurons compris que ces quatre instruments de bord sont fortement interreliés. Ils ont en commun la recherche d'un équilibre optimal entre la personne et son environnement de travail.

Une saine gestion de soi suppose non seulement d'avoir intégré chacune des composantes mais surtout d'avoir appris à les harmoniser.

Si les quatre démarches qui conduisent à une saine gestion de soi sont continues, elles ne sont pas pour autant constantes. Une démarche d'appropriation harmonieuse connaît une alternance de périodes d'apprentissage, de repos et de recul stratégique. De la même façon, nos relations, même les plus riches, connaissent des hauts et des bas. La démarche de prise de décision est également tributaire de la succession de phases de certitude et d'incertitude. Il en va de même pour l'action : un effort intense est souvent suivi d'une phase de repos.

Il faut aussi se souvenir que si la réalisation de soi est un travail laborieux, elle n'exclut nullement la dimension de plaisir car elle porte en elle-même sa propre gratification.

Enfin, contrairement au rapprochement que font certaines personnes entre gestion de soi et égoïsme, une telle démarche, quand elle est harmonieuse, favorise de multiples occasions, parfois imprévues, d'améliorer non seulement ses propres capacités mais aussi de contribuer à l'amélioration de celles d'autrui. Cette dimension de coopération se retrouve, elle aussi, dans chacune des composantes de la gestion de soi.

***Les démarches  
d'appropriation, de relation,  
de décision et d'action sont  
fortement interreliées.  
Une saine gestion de soi-  
même ne peut être atteinte  
qu'en harmonisant ces  
quatre composantes de  
façon continue.***







Réalisé par la direction Santé, Sécurité et Conditions de travail, vice-présidence Ressources humaines, avec la collaboration de la direction Édition et Publicité, vice-présidence Information et Affaires publiques.

Auteur : **Pierre Varin**, psychologue  
Collaboration à la rédaction : **Marc Ledoux**  
Conception graphique : **Monique Roy**

© Hydro-Québec 1990  
Reproduction autorisée avec mention de la source

Dépôt légal 2<sup>e</sup> trimestre 1990  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN 2-550-20899-4

Ce texte s'inspire de l'ouvrage intitulé *Survivre ou s'épanouir dans une organisation*, de Martin De Waele, Jean Morval et Robert Sheitoyan, publié en 1986 chez Gaétan Morin Éditeur qui a aimablement autorisé l'auteur à en reproduire certaines parties.