

Serge Peffer

# LA VOIE DU BONHEUR

*Mes mille et une vies*

UNE MÉTHODE INÉDITE  
POUR PRENDRE  
SON DESTIN EN MAIN

MANGO  
éditions

**Serge Peffer**

# **LA VOIE DU BONHEUR**

*Mes mille et une vies*

**Une méthode inédite pour prendre  
son destin en main**

# MANGO

éditions

# - TABLE DES MATIÈRES -

## **PROLOGUE**

### **MES JEUNES ANNÉES**

DONNER DU SENS À SA VIE, TROUVER SON CHEMIN

### **LE TEMPS DES ÉTUDES**

PROGRAMMER SON AVENIR ET SA RÉUSSITE PAR LA PROGRAMMATION NEUROLINGUISTIQUE

### **MA FAMILLE**

TROUVER LES VALEURS PROFONDES QUI GUIDENT NOTRE VIE

### **LA DÉCOUVERTE DE LA POLITIQUE**

PRENDRE CONSCIENCE DES MAUVAISES RÉPÉTITIONS DE SCÉNARIOS DE VIE ET LES FUIR

### **DE MULTIPLES EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES**

TRAVAILLER SA PSYCHÉ POUR ÉVITER LES RUMINATIONS

### **MON OBJECTIF : LA SOCIÉTÉ NATIONALE D'INVESTISSEMENT**

S'HABITUER À AVOIR LES BONS RÉFLEXES POUR PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS

### **TOUJOURS PLUS D'EXPÉRIENCE**

APPRENDRE DE SES ERREURS POUR AMÉLIORER SES DÉCISIONS FUTURES

### **DES INVESTISSEMENTS PRIVÉS**

PRENDRE DES RISQUES PAR PLAISIR SANS SE METTRE INCONSIDÉRÉMENT EN DANGER

### **LA CRÉATION DE TARGET**

SE LIBÉRER DES ADDICTIONS

### **L'AVENTURE DU GROUPE PME**

APPRENDRE À GÉRER SON CERVEAU EN APPRIVOISANT SON INCONSCIENT

### **LE MÉTIER DE MAGISTRAT**

SAVOIR SE MAÎTRISER ET SUPPORTER LES FRUSTRATIONS PAR LA VOLONTÉ

### **MON RETOUR À LA POLITIQUE**

L'IMPORTANCE DE BIEN GÉRER SON STRESS

### **LA VENGEANCE DU JUGE D'INSTRUCTION**

FUIR LES PERSONNALITÉS TOXIQUES

### **LA RÉFORME COPERNIC : UN DÉFI IMPORTANT**

OSER, S'ADAPTER ET ACCEPTER LE CHANGEMENT

### **L'ENSEIGNEMENT**

TRANSMETTRE, UN DEVOIR ET UNE RESPONSABILITÉ DE VIE

### **LE RAPPROCHEMENT ENTRE ISC SAINT-LOUIS ET L'ICHEC**

GARDER INTACTE SA MOTIVATION

### **MA HOLDING GROUPE P ET L'IMPORTANCE DU RELATIONNEL**

**APPRENDRE À CONNAÎTRE SA PERSONNALITÉ ET CELLE DES AUTRES**  
**LE RÔLE DE DÉLÉGUÉ SYNDICAL ET PATRONAL**

**SAVOIR MODIFIER SES MAUVAISES HABITUDES**

**L'IMPORTANCE DE LA CULTURE**

**L'ESTIME DE SOI, LA CONFIANCE EN SOI ET L'AFFIRMATION DE SOI**

**MES ACTIVITÉS SOCIALES**

**L'ALTRUISME, BON POUR SOI ET POUR LES AUTRES**

**L'IMMOBILIER DANS MA VIE**

**GÉRER SES ÉMOTIONS ET AMÉLIORER SON QUOTIENT ÉMOTIONNEL**

**MA CASQUETTE AGRICOLE ET MES DÉCOUVERTES TOURISTIQUES**

**EMPÊCHER LES MALADIES PSYCHOSOMATIQUES**

**MA RECETTE SANTÉ LA PLUS COMPLÈTE**

**PRÉVENIR LES MALADIES POUR RESTER LONGTEMPS AUTONOME ET EN BONNE SANTÉ**

**MA MODÈLE DE VIE**

**COMMENT UTILISER CE MODÈLE DE VIE ?**

**LA QUÊTE DU BONHEUR, NOTRE OBJECTIF À TOUS**

**LA BOÎTE À OUTILS**

**TROUVER SA MÉTHODE POUR SE SENTIR BIEN**

**ÉPILOGUE**

**AUTEUR**

**BIBLIOGRAPHIE**

**PAGE DE COPYRIGHT**

*« Je suis un petit enfant  
Je danse, je chante, je ris gaiement  
Je suis devenue adolescente  
Je danse, je chante, je ris autant  
Et me voici devenue maman  
Je danse, je chante, je ris avec mes enfants  
Me voici à présent grand-maman  
Et je danse, chante et ris avec mes petits-enfants  
Je suis partie pour d'autres temps  
Mais dans le cœur des petits-enfants  
Reste toujours une grand-maman qui danse, qui rit, et chante gaiement  
Petits-enfants deviendront grands  
Et chanteront gaiement  
Comme grand-maman, pour leurs petits-enfants »*

*Ma mère, qui avait tout compris de la vie.*

À elle et à mon père,  
À mon frère, ce philosophe parti trop tôt,  
À ma femme Myriam,  
À mes enfants Frédérik, Vanessa et Alexandra, leurs conjoints, et mes six  
petits-enfants.  
À mon adorable famille,  
La famille est un socle dans notre Univers depuis toujours.

À toutes les personnes qui veulent réussir dans la vie, y trouver un sens et être  
heureuses,  
À toutes celles qui n'y parviennent pas encore,  
À toutes celles qui ont besoin d'aide.  
Un grand merci à ma collaboratrice, Audrey, et à mon collaborateur,  
Guillaume, tous deux très professionnels.

## - PROLOGUE -

Il y a quelques années, on exerçait son métier toute sa carrière durant. Il était même courant d'être fidèle à une seule et même entreprise pendant 40 ans. C'est aujourd'hui rarement le cas. L'emploi à vie est une relique d'un autre âge. Penser qu'un métier est destiné à un seul profil d'individu revient à ériger des murs artificiels qui limitent les possibilités<sup>1</sup>. La mobilité professionnelle et les chemins de traverse sont désormais la règle.

De nos jours, une personne ressemble davantage à une mosaïque vivante, élargissant ses compétences et exerçant ses divers talents au gré des opportunités, mais également selon ses intérêts multiples dans des directions complémentaires, voire simultanées.

Ne pas diversifier ses compétences et se reposer sur ses lauriers peut être fatal. L'un de mes amis m'a raconté qu'après avoir travaillé durant des années dans la même société, son patron l'avait convoqué un jour dans son bureau pour lui annoncer qu'il avait gagné le droit à de très longues vacances.

« Cela veut-il dire que je suis mis au chômage technique ?

– Non, cela veut dire que tu es viré ! Tu as une heure pour partir, le temps de rassembler tes affaires. »

Il sombra dans l'alcoolisme et perdit la vie quelques années plus tard. C'est un scénario extrême, certes, mais pas unique pour autant, qui peut heureusement être évité.

Les mentalités évoluent. Il est essentiel de pouvoir s'adapter, de ne pas s'enfermer dans un travail unique devenu l'exception. Ce qui était vrai pour les générations précédentes ne l'est plus aujourd'hui. Est-ce un mal ? Je ne le pense pas. Au contraire, je trouve cela positif pour l'individu qui sait en tirer profit. Bien entendu, certains ont pu embrasser une seule et même profession et en éprouver un réel bonheur. Toutefois, en expérimentant plusieurs activités professionnelles, les chances de se découvrir une passion et de s'épanouir pleinement sont multipliées.

Pour ma part, j'ai suivi une ligne directrice dès le début de ma carrière : je voulais me sentir responsable de moi-même et de ma trajectoire professionnelle. Un proverbe amérindien dit que le meilleur remède se trouve

toujours sous nos pieds. J'ai voulu créer mes propres ressources, mes propres réseaux en me lançant dans de nombreuses activités, alternant le statut d'indépendant, d'employé, de fonctionnaire, j'ai voulu explorer, expérimenter, exercer le plus grand nombre de postes, de responsabilités et d'organisations possibles.

Ce fut très exigeant et très stressant, mais je ne me suis jamais ennuyé. J'ai fait de ces changements ma passion, le sens de ma vie afin de prendre la direction de la voie du bonheur. Pour éviter d'être un jour mis au ban de la société, j'ai acquis le maximum de compétences. Du reste, c'est ce nouveau paradigme qui est en train de se mettre en place auprès des nouvelles générations. En parallèle, je suis favorable à l'existence d'une réelle solidarité. Mon expérience de délégué syndical, tant pour les employés et les ouvriers que pour le patronat, m'a fait réaliser l'importance d'accompagner ceux qui sont éprouvés par l'existence ou qui subissent des accidents de parcours, afin qu'ils puissent trouver des solutions provisoires qui ne les laisseront pas au bord du chemin. C'est même un devoir fondamental.

Les buts que chacun se fixe pour sa propre vie varient énormément, mais au départ, notre modèle est commun : survivre, nous développer et nous reproduire pour assurer la continuité de l'espèce. Au-delà de ces objectifs généraux, l'être humain poursuit aussi des objectifs spécifiques qui doivent le conduire à son propre bonheur et, pourquoi pas, au bonheur des autres. Pour cela, il se définit une mission, une vision, des valeurs, des qualités et un plan d'action concret.

Satisfaire à ses propres objectifs – généraux et spécifiques – permettra de vivre plus longtemps et en meilleure santé, si possible toujours indépendant. Pour cela, il faut savoir gérer trois dimensions : le cerveau, le corps et le cœur.

Notre cerveau doit pouvoir prendre les bonnes décisions. Notre corps est notre allié et notre outil pour nous permettre de réaliser nos actions, nous devons donc en prendre soin. Enfin, il y a le cœur. En devenant plus altruiste, plus bienveillant, il permettra d'accéder à un plus grand bonheur, pour soi et pour les autres.

Dans cet ouvrage, je développerai pour vous les actions qu'il me semble nous falloir entreprendre tout au long de notre vie pour atteindre nos buts, remplir nos objectifs, satisfaire nos besoins, assouvir nos attentes... Bref, pour réussir notre quête du bonheur.



Ma vie telle que je m'apprête à vous la raconter au fil des pages servira de prétexte aux réflexions que je vous sou mets. Il ne s'agit pas d'une vie modèle, mais d'un modèle de vie qui permettra à chacun de trouver les outils et les conseils opportuns pour traverser son existence dans les meilleures conditions possibles.

Au-delà de mon vécu et de mes analyses, je me référerai aussi aux techniques et observations de différents auteurs, en particulier de Robert Dilts, formateur et consultant américain<sup>2</sup>. J'espère vous donner les clefs avec lesquelles vous pourrez rêver, oser et réaliser votre vie selon vos envies.

Être heureux, c'est vivre conformément à ce qui nous est essentiel. Dans un de ses contes, David Lelait-Helo<sup>3</sup> nous transmet un message. L'histoire se passe au bord d'un petit port de pêcheurs. Un riche entrepreneur se balade et voit arriver un pêcheur revenant avec du poisson dans sa barque en bois. L'entrepreneur lui dit :

« Quelle belle prise, vous êtes un excellent pêcheur ! Combien d'heures avez-vous mis pour obtenir cette cargaison ?

– Deux heures environ, je vais rentrer, répond le pêcheur.

Mais l'entrepreneur reprend :

– Il est encore tôt, pourquoi ne retourneriez-vous pas pêcher pour en obtenir davantage ?

– Parce que ce poisson est suffisant pour subvenir à mes besoins. Je peux à présent faire ce que je veux.

– Je peux vous aider à être encore plus heureux. Vous devriez pêcher chaque jour du matin au coucher du soleil pour gagner plus d'argent. Avec cet argent, vous pourriez acheter un plus grand bateau de pêche, et en continuant ainsi vous pourriez acheter un deuxième bateau, puis un troisième. Après plusieurs années, vous pourriez arrêter de travailler et profiter de la vie.

Le pêcheur lui demande :

– De combien d'années parlez-vous ?

L'entrepreneur lui répond :

– Il faut compter environ vingt ans, ou quinze si vous travaillez pendant vos vacances. Mais alors vous serez extrêmement riche, et lors de votre retraite vous pourrez profiter de la vie, boire, manger avec vos amis, faire la sieste et jouer aux cartes.

Le pêcheur, interloqué, réplique :

– Mais c'est déjà ce que je fais actuellement ! »

**- Vous l'avez compris, le bonheur n'attend pas. -**

## MES JEUNES ANNÉES

**J**e suis né à Ixelles, près de Bruxelles, un dimanche de septembre 1950. Le calme de la maternité ce jour-là n'augurait en rien ce qu'allait devenir ma vie. Lorsqu'à six mois je souffris d'une grave intoxication alimentaire causée par l'une des premières poudres de lait avariées mise sur le marché, les médecins laissèrent peu d'espoir à mes parents quant à mes chances de survie. C'était sans compter sur ma rage de vivre ! Je le prouvais dès cet âge.

Le contexte de l'après-guerre contribua à inscrire ma jeunesse dans une période de découvertes importantes et de bouleversements sociétaux, avec le baby-boom, les Trente Glorieuses, les débuts de la société de consommation : premier téléviseur, premier réfrigérateur, vacances en voiture. Ce fut aussi l'assassinat de Martin Luther King et le début de la course à l'armement nucléaire. La conquête spatiale, les premiers hommes sur la Lune, et ce parfum de liberté né avec mai 1968. Tout semblait possible, il devenait interdit d'interdire. Les renversements éthiques fondamentaux qui allaient bientôt survenir ne laissaient encore paraître aucun indice. Pour l'adolescent que j'étais, la vie était si intense que je l'envisageais comme une promesse infinie.

Raoul, mon père, était un homme courageux et travailleur. Il avait grimpé les échelons de la hiérarchie sociale en étudiant le soir, jusqu'à obtenir une licence en sciences commerciales et financières. Il avait même enseigné cette discipline avant de devenir directeur de banque. Annie, ma mère, était une femme au foyer avec beaucoup de bon sens et une très grande humanité. Je l'adorais.

Les parents de maman vivaient avec nous dans notre grande maison du quartier du Chant d'Oiseau à Bruxelles. Ma grand-mère descendait de l'aristocratie russe qui avait fui la révolution, lui faisant perdre tous ses titres de noblesse. Quant à mon grand-père, il était major dans l'armée, responsable de la logistique et des achats de chevaux.

Cette cohabitation entre générations fut très enrichissante. J'aimais parler avec mes grands-parents. J'allais souvent me promener avec mon grand-père

dans le parc près de chez nous. Il me racontait tous les contes de son répertoire, particulièrement ceux de Grimm et de Charles Perrault. J'avais treize ans lorsqu'il tomba malade. La nuit où grand-père est décédé, je dormais à côté de lui pour le veiller. Ce fut un moment fort dans la vie du jeune adolescent que j'étais alors, me donnant conscience pour toujours de ce qu'est la force de l'instant et l'éphémère de nos existences.

Mon parrain, le frère de maman, était lieutenant-général. Il commandait l'intégralité de la gendarmerie belge. Entre mon grand-père, ancien major, mon oncle et parrain, lieutenant général, et des cousins officiers supérieurs dans l'armée, je grandis dans un milieu militaire. Religieux aussi, puisque scolarisé au sein d'établissements catholiques.

Je fus aussi enfant de chœur de la paroisse de mon quartier, servant à l'église dès sept heures le matin, avant d'aller à l'école. Il faut dire que ma motivation n'était pas uniquement celle de plaire au Seigneur. En effet, une jolie fille de mon âge s'y rendait elle aussi tous les matins pour la messe, accompagnée de son père. Je trouvais très agréable d'être enfant de chœur à Noël. Plus qu'un privilège, c'était un luxe. Grâce à un verre de vin blanc et une tablette de chocolat, la fête, pour moi, n'était alors plus seulement religieuse. C'est ainsi que j'expérimentais très tôt combien de nos efforts peuvent naître de réels avantages.

J'avais un frère de deux ans mon aîné. Michel était un garçon très cultivé qui adorait lire les grands philosophes grecs – Socrate, Platon, Aristote – acquérant ainsi très tôt une réflexion remarquable. Michel et moi, malgré des tempéraments très différents, évoluions dans les mêmes endroits, avions les mêmes occupations. Pour pouvoir le suivre, j'avais d'ailleurs été exceptionnellement autorisé à devenir louveteau dès l'âge de six ans.

Auprès de nos parents, nous avons vécu une enfance heureuse et enrichissante, entourés d'amour, d'écoute et d'ouverture au monde, recevant une éducation bienveillante. Nous leur en avons toujours été reconnaissants. C'est grâce à eux que j'ai pu exprimer mon audace et développer ma confiance en moi. Rien ne me paraissait impossible.

Ainsi, vers onze ans, je créai un club de football : « Les lions du Chant d'Oiseau ». Nous étions une cinquantaine d'adolescents qui jouions au parc

chaque mercredi après-midi. Un ami de mon père avait ouvert un orphelinat. Je proposai un match contre ses jeunes pensionnaires.

« Bonne idée, a-t-il approuvé, seulement, ils n'ont pas d'équipement.

– Je vais collecter des fonds pour en acheter. »

Pour l'occasion de la remise des maillots, je demandai à l'abbé Froidure d'être présent à nos côtés. Il était un personnage très connu et très médiatisé, dédiant sa vie de prêtre aux plus démunis pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Je n'avais pas hésité à l'appeler, et le fait qu'il accepte mon invitation m'avait rempli de joie. Tout comme la présence de Michel Delire, joueur de football professionnel de Charleroi que j'avais également convié. Ce fut un rêve pour les orphelins ! Pour les « lions » aussi, d'ailleurs. Qui osera dire désormais qu'un enfant doit attendre pour accomplir ses rêves ?

Plus tard, j'organisai une course d'endurance de vingt tours de pâté de maisons près de chez moi, l'équivalent de dix kilomètres. Pour mon âge, j'avais vu grand. Quinze jeunes s'inscrivirent, dont Eddy Merckx<sup>4</sup>, venu participer en voisin dans le but de nous soutenir. Très puissant, il prit vite un tour d'avance, mais finit par abandonner comme tous les autres. Une fois encore, j'avais placé la barre très haut. Finalement, dernier en lice, j'arrêtai la course au dix-septième tour, exténué, mais vainqueur. Ce fut une belle expérience car j'avais décidé depuis le départ d'aller au bout de mes limites.

Malgré mon grand appétit et ma volonté de croquer la vie à pleines dents, certaines de mes envies ne virent pas le jour. Lorsqu'encore louveteau, je voulus livrer le pain chez les particuliers à vélo le dimanche matin, mon père s'y opposa. Quand, vers dix-sept ans, je postulai au Club Med pour devenir un Gentil Organisateur, j'essuyai un nouveau refus paternel. Enfin, lorsque le producteur de la principale chaîne de télévision belge, la RTBF, qui habitait dans notre rue, me proposa de présenter une émission pour jeunes, mes parents refusèrent catégoriquement. Celui qui fut retenu a depuis réalisé une belle carrière télévisuelle qui l'a rendu célèbre.

Pourtant, pas question pour moi de défier l'autorité. Mon père avait un principe : « Tant que tu habites à la maison, tu obéis ! Une fois que tu seras parti, tu feras ce que tu voudras. » Ma mère ne le voyait pas de la même manière, mais à cette époque, la notion de *paterfamilias* était courante, le père disposant d'une puissance absolue sur le patrimoine et tous les membres de sa famille.

côté des réussites et des actes manqués, d'autres incidents ont contribué à construire ma personnalité, et ont eu un impact sur ma perception de la vie. Au cours d'une récréation, je fus piqué par une guêpe. De retour en cours, des effets secondaires commencèrent à apparaître. Je demandai à voir le proviseur qui accepta que je rentre chez moi. Dans le tram, je commençai à étouffer. Personne autour de moi ne prit la peine de contacter les secours malgré mes appels à l'aide. Lorsque je descendis du tram, je hélai un taxi qui par chance passait par-là. Il me conduisit jusqu'à mon domicile. Par un autre heureux hasard, je vis notre médecin de famille sortir d'une consultation qu'il avait faite chez notre voisine. Je me précipitai à sa rencontre. Il me fit immédiatement une injection. Je dormis pendant près de quarante-huit heures. Sans ces deux coups de pouce du destin, je serais probablement décédé des effets d'un choc anaphylactique. Traumatisé par l'expérience du risque de ma propre mort, je garde aujourd'hui encore un fond d'anxiété ancré en moi.

C'est aussi à cette époque qu'eut lieu un autre événement marquant. Alors que j'attendais le bus pour me rendre au collège, je vis une voiture freiner à ma hauteur. Le conducteur me regarda, puis me salua. De loin, je crus qu'il s'agissait de mon professeur de sciences. L'homme me demanda :

« Tu vas au collège ?

– Oui.

– Monte à l'arrière !

– Euh... Non, devant ! (Il n'y avait pas de portes arrière.)

– Tu vas à quel collège ? »

À cet instant, je compris que ce n'était pas mon professeur. Alors qu'il s'apprêtait à tourner à droite, je lui dis : « C'est tout droit ! » Il ne me répondit pas. Au premier feu, je réussis à m'extraire de la voiture. Vaincu, il jeta mon cartable au sol avant de fuir à toute allure. Je venais sans doute d'échapper à un prédateur sexuel...

Je garde dans l'ensemble un excellent souvenir de mes années collège<sup>5</sup> au cours desquelles je reçus une très bonne éducation. Le proviseur était un père jésuite toujours habillé de noir. Grand, mince, des yeux perçants qui donnaient l'impression qu'il lisait dans nos pensées, il avait une stature élancée et un visage tranchant. Certes, il était austère, mais c'était le garant inconditionnel d'un climat propice aux études. Défenseur d'un règlement

disciplinaire, il nous a appris la politesse, les relations courtoises, le sens de l'organisation, la rigueur et le sens de l'effort. Personnellement, je n'ai jamais déploré ses façons de faire et aujourd'hui encore, je reste favorable à une discipline stricte pour les jeunes, tant qu'elle est menée de façon intelligente.

Mes années d'études m'ont donné l'occasion d'exprimer mon goût pour le rire et le spectacle. J'aimais la mise en scène, j'avais plaisir à créer autour de moi une ambiance joyeuse et enthousiaste.

Un jour, j'ai téléphoné chez la sœur de Michel, un ami du collègue, avec un fond de musique entraînant.

« Bonjour, puis-je parler à Huguette ?

– Oui, c'est moi.

– Ici la station de radio RTL. Si je vous dis "Y a bon", que me répondez-vous ?

– Y a bon Banania.

– Bravo Huguette, vous venez de gagner votre poids en poudre de chocolat Banania ! Je vous félicite. J'ai votre adresse, bonne continuation.

– Merci RTL ! »

Une heure après, je passai chez mon ami Michel, aussi surexcité que ses parents. Honteux, j'ai dû expliquer le gag à toute la famille. Le soir même, je suis venu m'excuser en apportant quinze grandes tablettes de chocolat.

Ainsi, la réalisation de mes idées ne se finissait pas toujours bien. C'est aussi ce qui me fit grandir, car on apprend beaucoup de ses erreurs.

Chaque année, des étudiants de dernière année participaient au concours d'éloquence de l'établissement. Je fus choisi pour représenter ma classe. Le thème portait sur mai 1968. J'avais eu la chance d'aller à Paris à cette période lors d'un camp scout. J'y avais constaté les dégâts provoqués par les émeutes, et avais pu rencontrer certains protagonistes. Le jour J, j'intervins devant un parterre composé du jury et de deux cents personnes, en leur présentant ce qui selon moi était les causes de ce mouvement d'insurrection et les solutions à y apporter. Je remportai le premier prix.

Il était alors de tradition que le vainqueur prononce en fin d'année un discours devant les parents et les élèves. C'est dans un grand auditoire, devant sept cents invités, que je présentai mon exposé, fier de terminer par cette affirmation : « Et je suis fier d'être fils de jésuite ! »

Au même moment, une explosion retentit et de la fumée jaillit de la scène. Beaucoup pensèrent immédiatement que j'étais à l'origine de cet incident dans le but d'appuyer davantage ma dernière phrase. Malgré mes dénégations, convaincu que j'étais coupable, le directeur m'exclut de l'établissement une semaine. Je vécus très douloureusement cette injustice, blessé dans mon amour-propre. Après enquête, la police découvrit heureusement que je n'étais pas l'auteur du forfait. Le véritable responsable était un autre élève qui voulait effrayer un enseignant contre qui il couvait un fort ressentiment. Je demandai à parler au directeur afin qu'il me présente ses excuses, ce qu'il fit. Cette expérience me donna une leçon non seulement sur ce que l'on pouvait ressentir face à une condamnation imméritée, mais aussi sur l'effet rédempteur que des excuses justifiées pouvaient engendrer pour la personne indûment bannie.

Parallèlement à ma scolarité, je pratiquais beaucoup de sport et d'activités de scoutisme. En tout domaine, j'éprouvais la rage d'avancer, de progresser, d'en apprendre toujours plus et de gravir les échelons, comme autant de preuves que je pouvais réussir tout ce que j'entreprenais. Chez les scouts, encore une épreuve à passer, on m'attribua le totem de Renardeau. Le scoutisme me permit d'apprendre à vivre avec les autres et à coopérer. J'admirais la créativité dont beaucoup faisaient preuve, j'appréciais la solidarité qui nous unissait, cette envie de nous dépasser. J'ai toujours considéré que ce mouvement était intéressant dans le cadre de notre formation d'adultes en devenir. Baden-Powell, qui en était le fondateur, avait eu une brillante carrière militaire. Il était respecté et obéi parce qu'il était un chef qui donnait l'exemple. Lorsqu'il quitta l'armée, Baden-Powell déclara vouloir « transformer ce qui était un art d'apprendre aux hommes à faire la guerre en un art d'apprendre aux jeunes à faire la paix ». Dans son dernier message aux scouts du monde entier, il déclara ceci :



**« Chers scouts**

**[...] J'ai eu une vie très heureuse et je souhaite à chacun de pouvoir en dire autant. Je crois que Dieu vous a placés dans ce monde pour y être heureux et jouir de la vie. Ce n'est ni la richesse, ni le succès, ni le laisser-aller qui créent le bonheur. L'étude de la nature vous apprendra que Dieu a créé des choses belles et merveilleuses afin que vous en jouissiez. Contentez-vous de ce que vous avez et faites-en le meilleur usage possible. Regardez le beau côté des choses et non le plus sombre.**

**Essayez de laisser ce monde un peu meilleur qu'il ne l'était quand vous y êtes venus, et quand l'heure de la mort approchera, vous pourrez mourir heureux en pensant que vous n'avez pas perdu votre temps et que vous avez fait "de votre mieux".**

**Soyez prêts à vivre heureux et à mourir heureux. Soyez toujours fidèles à votre promesse, même quand vous serez adultes.**

**Que Dieu vous aide.**

**Votre ami,**

**« Robert Baden-Powell »**

À l'âge de dix-sept ans, je voulus organiser un camp mixte, ce qui était tout simplement inimaginable à l'époque. Après des discussions laborieuses, mon projet fut accepté : destination Lourdes ! Les filles s'y rendirent en train, les garçons durent parcourir mille deux cents kilomètres en stop, par binôme. Ce fut une aventure exaltante, faites de drôle de rencontres, parfois même risquées. Presque aussi fatigante qu'accompagner les malades les moins valides au sanctuaire, découvrir leurs croyances, espoirs et peines. Cette expérience me marqua au plus profond de moi.

Tous les ans, nous avions le grand camp scout de l'été, l'aboutissement de l'année. À cette occasion, j'organisai pour ma troupe la découverte de la Bretagne à vélo, de Brest jusqu'à Vannes. Nous profitions de ce parcours pour réaliser quelques actions utiles, en aidant par exemple les ostréiculteurs à récolter les huîtres. À vélo, nous faisions des compétitions pour arriver le premier sur les lieux du nouveau camp de la journée et nous faire attribuer un pseudo maillot jaune. En tant qu'organisateur, je devais tout faire pour que l'événement se déroule bien. Je veillais sur les retardataires en queue de peloton et tenait le rôle de « vélo-balai ». Je m'assurais également que tout le monde puisse suivre le rythme et le bon chemin. Je me souviens d'une jeune recrue, toujours dernière, qui subit une crevaison. Je l'invitai à monter à l'arrière de mon vélo. Les douze kilomètres qui nous restaient à parcourir furent particulièrement éprouvants physiquement, et nous fûmes tous deux heureux d'arriver. Je ne reçus évidemment pas le maillot jaune mais j'eus droit cette fois-là au prix de la combativité.

Une fois par an également, les scouts et les guides organisaient une fête d'unité avec toutes les sections. On nous demandait régulièrement, à mon frère et moi, de réaliser l'animation. Nous nous inspirions souvent de comiques connus tels que Raymond Devos ou les Frères Ennemis. En qualité de chef de patrouille chez les éclaireurs, je voulus récolter des fonds pour aider des jeunes défavorisés à organiser un camp à l'étranger. J'envoyai une invitation à bon nombre d'écoles leur proposant d'assister à deux heures de film de Charlot suivies d'un goûter. J'écrivis au directeur général de Coca-Cola pour lui expliquer ma démarche. Je reçus son accord, et il nous fit livrer gratuitement pour l'occasion un camion complet de bouteilles.

J'avais loué la salle communale. À quinze heures, plus personne ne pouvait entrer, il n'y avait plus assez de place. Plus de trois cents jeunes avaient répondu présents. Ce fut un véritable succès. Pour gagner du temps, Bernard, mon second, avait eu la bonne idée de décapsuler toutes les bouteilles à l'avance. À la fin de la journée, il en resta une telle quantité que je fus condamné à un mois de boisson gazeuse, le pétillant en moins !

Parfois, en tant que responsables de troupe, nous commettions aussi des fredaines. Je me souviens d'une fois en particulier où lors d'un camp, après avoir couché les scouts, nous décidâmes d'aller boire un verre. Nous tirâmes

au sort le nom de celui qui allait jouer les baby-sitters. Vers minuit, sur le chemin du retour, nous fîmes le pari stupide de décrocher tous les drapeaux de la commune accrochés en haut des mâts. À six heures le lendemain matin, Bernard vit son père, tout pâle et en pyjama, venir nous annoncer que la police avait perquisitionné chez eux pour retrouver un drapeau. Il s'est avéré qu'un habitant avait vu notre manège et avait relevé la plaque d'immatriculation de notre vieille 2 CV.

Nous nous rendîmes bien sûr tous ensemble au poste de police reconnaître notre forfait. L'incident avait pris une tournure politique car nous avions décroché des drapeaux d'une ville francophone, ses habitants pensaient donc que c'était une provocation des flamands. Nous n'avions pas encore l'expérience du sage qui nous aurait conseillé de ne pas commettre cet écart. C'est peut-être ainsi que s'acquiert l'expérience.

À cette même époque, j'eus la chance de participer à la création d'une maison des jeunes. Le concept était nouveau. En effet, ceux qui ne se reconnaissaient pas dans le scoutisme ni dans les activités sportives se sentaient un peu délaissés, rien d'autre ne leur étant proposé. L'un des points phares de cette maison des jeunes, outre les activités culturelles et sportives, était l'organisation de soirées dansantes. J'adorais m'y atteler. Quant à mon frère Michel, il s'occupait du ciné-club. Dans ce mouvement de maison de jeunes et du scoutisme, j'ai créé avec une équipe le mensuel *Stop* à destination des jeunes : nous en imprimions mille exemplaires. Nous présentions le programme du ciné-club et les soirées dansantes. J'écrivais un éditorial, complété par diverses tribunes et une chronique humoristique. Ce format fonctionna plutôt bien et devint la gazette du Chant d'Oiseau, ma première expérience journalistique.

J'en garde de merveilleux souvenirs. Je trouve qu'il est important dans la vie de garder les contacts avec ses amis de jeunesse. Ils sont les meilleurs témoins de ce que nous étions, de ce en quoi nous rêvions. Pour ma part, je pense surtout à Jean-Noël, Bernard, Jean-Paul et Marc, Michel et Henry, Guy, Danièle, Françoise, Michèle et Ariane.

Le choix de rester en contact, le choix des activités, le choix d'une vie : je ne pensais pas devoir prendre autant de décisions si jeune. Ma vie était bien remplie : chef scout, responsable de la maison des jeunes, je jouais aussi dans une équipe de football au niveau provincial. Mon ami Robert et moi

marquions de nombreux buts et il nous a été proposé de passer au niveau supérieur. Nous nous voyions déjà arriver en équipe nationale ! Mais je fus contraint de choisir, car je n'arrivais plus à honorer tous mes engagements. Puisque mon but était de poursuivre mes études pour obtenir le maximum d'opportunités, je décidai avec regret d'arrêter le football.

Ce fut également durant ces années-là que mes parents achetèrent une maison de campagne. Ils aimaient s'y reposer en tondant la pelouse ou en repeignant les murs. Mon frère et moi restions souvent à Bruxelles, préférant nos activités de scouts, nos matchs de football, nos sorties entre amis et nos soirées dansantes. Tout cela nous paraissait bien plus attractif. Pourtant, c'est à l'occasion de l'une de ces soirées que je vécus un épisode qui aurait pu très mal tourner.

J'avais présenté ma candidature dans le cadre d'un concours, organisé par le *Journal Touring club*, en vue d'aider les jeunes sur des thèmes bien précis. Avec mon projet d'étudier le système du crédit des banques au Rwanda, je gagnai le premier prix. Mais celui-ci ne me permettait pas de financer l'intégralité du voyage, d'autant plus que j'en profitais pour aller en même temps faire du tourisme et découvrir le pays avec de proches amis.

J'avais donc organisé une collecte de fonds par le biais d'une soirée dansante. Hélas, ce soir-là, une demi-douzaine de voyous força l'entrée, blessant mon ami Jacques. Je fis venir la police, rassuré de les voir rétablir la sécurité. Pourtant, quelques mois plus tard, je reçus une convocation au tribunal : on me reprochait d'avoir organisé une soirée publique sans autorisation. Un voisin s'était plaint du bruit et avait porté plainte. Malheureusement pour moi, ce dernier était procureur général ! Ma défense consista à tenter de convaincre le juge que je n'étais pas responsable du vacarme cette nuit-là, mais qu'il était le fait des délinquants s'étant introduits de force à notre soirée. Je ne pus l'emporter malgré ma bonne foi. En effet, faisant fi de toutes les règles déontologiques, mon voisin procureur se permit d'approcher le magistrat du siège statuant mon affaire pour échanger en aparté avec lui, sans même se soucier de ma présence. Le résultat fut sans surprise, et j'écopai d'une condamnation pour tapage nocturne. J'étais révolté, d'autant que cela figura à mon casier judiciaire pendant cinq ans !

Malgré ces déboires, je partis découvrir le Rwanda, accompagné de celle qui deviendrait ma femme. Ce voyage se déroula au moment exact où venait

d'avoir lieu un coup d'État. Notre avion fut l'un des rares à pouvoir atterrir sur le tarmac de Kigali. L'accueil à la descente de l'avion se fit sous escorte militaire. En raison d'une mesure de couvre-feu, on voulut nous empêcher de rejoindre les amis chez lesquels nous étions attendus. Notre seule issue de secours fut de déboursier une somme astronomique pour voler en avion privé. Arrivés sur place, nous dûmes prendre une barque pour atteindre l'île, ramant pour avancer sous les bruits des tirs de mitraillettes qui rompaient le silence après le couvre-feu. Malheureusement, une fois sur place, nous constatâmes que nos hôtes avaient déserté le lieu du rendez-vous. Nous apprîmes par la suite qu'ils avaient rejoint Kigali, d'où nous arrivions, afin de se mettre à l'abri des combats liés au coup d'État. Il n'était pas question pour nous d'opérer un demi-tour. Nous attendîmes donc leur retour durant deux jours, cachés dans un hangar infesté de mouches maçonnes tueuses.

Endossant le rôle de guides, nos amis parvinrent tout de même à nous faire découvrir le Rwanda, mais aussi l'Ouganda, le Burundi, la République démocratique du Congo et l'Angola. Au cours de nos périples, nous rencontrâmes de nombreux barrages armés que nous ne pûmes passer qu'au moyen de quelques bakchichs, et fûmes les témoins de plusieurs tirs d'armes à feu.

Le revenu moyen des Rwandais était l'un des plus bas de la planète. Marcher pieds nus avec une paire de vieilles chaussures autour du cou pour ne pas les abîmer correspondait au signe ostensible de richesse de ses habitants.

Mon étude ne fut pas facile à réaliser au niveau des banques car le coup d'État avait perturbé tout le pays. Je réussis néanmoins à rendre un bon rapport au journal. Malgré le contexte politique et les tensions militaires, je garde un excellent souvenir de ce séjour, tant le Rwanda offrait des paysages d'une extrême beauté et une riche culture.

Aujourd'hui, je m'aperçois que je me suis passionné très tôt pour de nombreux sujets, j'ai accumulé toutes sortes d'expériences, rencontré des gens passionnants venant d'horizons très divers. Tout cela était sans nul doute le préalable nécessaire à tout ce que j'allais entreprendre par la suite, dans le cadre de mes multiples activités professionnelles. Je commençais ainsi, sans le savoir vraiment, la véritable quête du sens de ma vie.

### ◆ DONNER DU SENS À SA VIE, TROUVER SON CHEMIN ◆

>« *Il y a deux moments importants dans la vie : le jour où nous venons au monde et le jour où nous découvrons pourquoi.* »

*William Barclay*

Me remémorer mes jeunes années et toutes ces aventures me rappelle quel jeune homme plein d'énergie j'étais, empli de bonnes intentions et de grands projets. Je me souviens d'avoir développé dans ma jeunesse une réflexion profonde sur le sens de la vie, persuadé que le trouver conduit au bonheur et à l'épanouissement du corps et de l'esprit.

Ce sens, nous l'avons tous en nous dès l'enfance, sans que nous remarquions toujours cette boussole. La quête du sens commence au cours de la jeunesse et prend progressivement de l'ampleur au fil du temps qui passe. Certains d'entre nous ne se donneront jamais la peine de chercher le sens de leur vie, d'autres en auront conscience de manière évidente, presque innée, mais le plus grand nombre d'entre nous mettra longtemps à le trouver. Il est fréquent que les vocations ou les dons se révèlent pendant l'adolescence, mais pour beaucoup, cette quête fondamentale mûrit avec l'âge. Certaines personnes traversent rapidement cette crise existentielle, d'autres la vivront intensément toute leur vie.

#### - Est-ce si important de trouver un sens à sa vie ? Faut-il y réfléchir de façon consciente ? -

Nous partons au travail en train, en métro, en voiture. Nous patientons dans d'interminables files d'attente, accompagnés de notre smartphone et de ses nombreux canaux d'information. Nous travaillons du matin au soir. Nous nous dépêchons de rentrer pour essayer de passer une bonne soirée devant la télévision, puis nous nous couchons, pas trop tard, avant de retourner travailler le lendemain. Et ainsi, jour après jour... Peut apparaître alors le burn out lié à un excès de pression, ou le *bore out* par manque d'intérêt. Aujourd'hui, on parle aussi du *brown out*. Il s'agit de la perte de repère, quand on ne sait pas à quoi l'on sert ni quel sens nous donnons à nos vies.

Il est rare que cette question du sens de la vie soit abordée en famille ou entre amis. Le sujet semble tabou, il met mal à l'aise alors qu'il s'agit là d'une question fondamentale. Et c'est le témoignage d'une femme d'une cinquantaine d'année lu dans un magazine qui me donna une réponse pertinente.

**« Je suis infirmière depuis trente ans. J'ai toujours su que je deviendrais infirmière, je ne sais pas pourquoi. Pas chirurgien ni médecin. Non, infirmière. Je crois que j'avais dans la tête l'image de la femme douce, prévenante, proche des malades, celle que j'ai finalement tenté de devenir. Le sens que j'ai donné à ma vie est d'être au service de ceux qui souffrent. Je trouve que c'est l'une des plus belles raisons de vivre. J'en ai vu passer des malades dans mes services, j'en vois encore. Avec les années, on s'endurcit, on se protège, on s'accroche à ce que l'on sait, aux fragments de notre vie qui ne sont pas encore partis à la dérive. J'ai divorcé parce que mon mari ne supportait plus mes trop nombreuses absences, en particulier lorsque j'étais infirmière libérale. Heureusement, ma vocation m'a donné beaucoup de force pour traverser ces épreuves. Je m'y suis plongée à corps perdu, c'est ce qui m'a sauvée du naufrage<sup>6</sup>. »**

Cette notion du sens hante depuis toujours les philosophes : Sénèque, Épicure et plus récemment Sartre et Camus avec l'existentialisme. Elle porte en elle à la fois la dimension physique lorsque nous comparons la petitesse de nos êtres à l'immensité de l'Univers, mais également les dimensions psychologiques et philosophiques lorsque nous nous interrogeons sur ce en quoi nous sommes bons et notre contribution au monde.

Entre une vie plaisante, mais vide de sens, et une vie difficile, mais pleine de sens, la majorité d'entre nous dira choisir la seconde option. Une activité porteuse de sens permet d'affirmer son potentiel personnel en se rendant utile pour la société. Aujourd'hui, le rythme rapide de nos vies ne nous laisse plus le temps de nous questionner sur notre propre quête. Nous sommes sollicités en permanence par les réseaux sociaux, les télévisions, les radios, les feuilletons,

les courriels, les téléphones. Tout le temps que l'on y consacre est autant de temps en moins pour réfléchir aux choses importantes. Mais plus nous nous approchons de la mort, plus nous nous attardons sur notre passé en cherchant à y trouver une certaine cohérence, même a posteriori.

Des études ont démontré que des individus qui trouvent un sens à leur vie ont une mortalité inférieure de 20 %<sup>2</sup>, et augmentent leur durée de vie en moyenne de sept années.

Reste à savoir comment trouver le sens de notre vie. J'ai souvent enseigné à mes étudiants en stratégie d'entreprise que la première réflexion à avoir quand on veut développer ou créer une société, c'est de bien définir sa mission (à quoi sert-elle, qu'a-t-elle à proposer, à quels besoins répond-elle ?) et d'avoir une vision (où se situera-t-elle dans cinq ou dix ans, sera-t-elle le numéro un de son secteur, aura-t-elle une dimension internationale, va-t-elle accroître son chiffre d'affaires ou la qualité de ses produits, sera-t-elle une pionnière en matière écologique ?). Pour réaliser cette mission et suivre cette vision, l'entreprise devra se reposer sur des valeurs comme la solidarité, la créativité, la sécurité, la coopération. Ces valeurs devront être définies avec le personnel. Pour illustrer le propos, prenons l'exemple d'un parc d'attractions. Sa mission : donner du rêve et de la magie aux enfants. Sa vision : agrandir le parc chaque année avec de nouvelles attractions, racheter d'autres parcs afin de se déployer dans le monde et augmenter ses profits. Ses valeurs : la joie, la sécurité, l'amour familial, la bonne humeur. Son avantage concurrentiel : des attractions aquatiques, terrestres ou aériennes pour tous les âges, enfants et parents, une sécurité zéro accident, et un concept écologique.

Nommé administrateur de l'Union des classes moyennes (UCM), la première question que je posai au conseil d'administration fut de savoir si notre personnel, soit environ mille personnes, avait connaissance de notre mission, notre vision, nos valeurs, et de ce qu'était notre avantage concurrentiel, de façon à guider les employés et à les motiver à venir travailler tous les matins. Il sembla que non. Je proposai alors de créer un groupe de travail composé de membres du personnel, au sein duquel nous avons défini tout le sens de nos actions. En faisant cela, nous sommes parvenus à sensibiliser et à obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel sur nos objectifs. Le résultat fut vraiment étonnant en termes d'implication au travail, et donc d'efficacité.



Il est donc intéressant d'avoir la même démarche stratégique pour sa propre vie.

**- Quelles sont ma mission, ma vision, mes valeurs et surtout quel est mon avantage personnel durable ? -**

C'est une base sur laquelle nous pouvons construire le sens de notre vie.

Le psychologue Joachim Retzbach propose de trouver les sources qui donnent du sens à sa vie parmi les suivantes : le lien avec la nature, l'engagement social, la connaissance de soi, la santé, la spiritualité, la religiosité explicite, la créativité, l'individualisme, le développement, la connaissance, la performance, le pouvoir, la liberté, le goût du défi, la morale, la raison, la tradition, l'enracinement à la terre, le plaisir, le bien-être, l'appartenance à une communauté, le ressenti conscient, la sollicitude, l'harmonie, l'amour.

Sur la base de cette étude, il a été constaté que les participants puisaient à leur guise dans cette liste de sources dans le but de permettre la mise en œuvre d'actes apportant quelque chose à la postérité, répondant à leur besoin de prendre soin des autres, de spiritualité, de religiosité, de recherche d'harmonie et de déploiement de leurs propres qualités.

Dans son ouvrage *Le livre de l'ikigai – Le secret du bonheur*, Bettina Lemke propose une troisième méthode pour trouver du sens à sa vie. L'autrice suggère que nous nous posions les six questions suivantes :

- 1. Quels sont mes trois livres préférés ?**
- 2. Quelles sont mes trois pièces de théâtre ou films préférés ? Quels sont les thèmes qui m'ont plu ? Quelle était l'ambiance ? Quels personnages ai-je aimé ? Qu'est-ce qui a fait naître en moi du plaisir ?**
- 3. Quelles étaient mes occupations préférées durant mon enfance, mon adolescence et maintenant en tant qu'adulte, et pourquoi ?**
- 4. Si j'avais une journée ou une semaine entière en étant totalement libre, que ferais-je ?**
- 5. Si demain je gagnais dix mille ou cent mille euros, qu'en ferais-je ?**
- 6. Si j'avais une baguette magique, quel rêve accomplirais-je ?**

De ces réponses se dégageront de grands thèmes, ce qui nous plaît le plus et ce qui nous motive. Bettina Lemke nous invite ensuite à repérer les messages phares, trouver des mots-clefs qui se rapprochent de notre motivation. Enfin, elle nous suggère d'écouter notre petite voix intérieure pour découvrir notre sens de la vie.

L'autrice présente l'exemple concret d'une population précise vivant sur l'île d'Okinawa. Là-bas, donner du sens à sa vie se nomme l'*ikigai*, d'où le titre du livre. C'est ce qui nous fait vivre et nous convainc que la vie vaut la peine d'être vécue, ce qui nous fait nous lever le matin. Cela améliore la santé et allonge l'espérance de vie. L'île en question, en mer de Chine orientale, est d'ailleurs surnommée « l'île des immortels ». On y croise des nonagénaires et des centenaires se déplaçant à vélo ou à moto, dansant encore régulièrement, participant à des activités sociales et cultivant leur potager. Ils ont également une alimentation unique qui est l'un des meilleurs régimes universels. En plus d'un ancrage profond de l'*ikigai* dans leurs esprits, ils ont conscience d'un lien communautaire fort. Ils se soutiennent mutuellement et savent qu'ils peuvent compter les uns sur les autres.

Il n'est pas nécessaire, bien que tout à fait possible, de se lancer dans de grands projets de création d'entreprise ou de développement d'événements artistiques pour donner un sens à sa vie. Les réponses que Bettina Lemke a répertoriées lors de ses études sont pour la plupart très simples et accessibles à tous : bien manger, pratiquer du sport, jouer de la musique avec ses amis, voir grandir ses

enfants, rire avec les autres, les aider, éprouver de la compassion, pratiquer la méditation, travailler dans son jardin, exprimer sa créativité, admirer les premiers rayons de soleil de la journée, découvrir le monde sous-marin. Les psychologues finlandais Jari-Erik Nurmi et Katariina Salmela-Aro<sup>8</sup> ont d'ailleurs montré que le bien-être le plus profond est ressenti par les personnes animées par des objectifs intrinsèques tels que l'acceptation de soi ou le sentiment d'appartenir à une communauté humaine, plutôt que par celles qui poursuivent des objectifs extérieurs tels que la réussite matérielle et financière ou la séduction par l'apparence physique.

**- Découvrir une passion donne énergie et motivation. Pouvoir en vivre est un véritable cadeau. -**

Nous sommes bons dans ce que l'on a à cœur de réaliser. Lorsque nous nous adonnons à ce qui pour nous est important, alors nous y mettons de l'enthousiasme et produisons le meilleur de nous-mêmes... L'auteur et cinéaste hollandais Baptist de Pape écrivait dans son ouvrage *L'infinie puissance du cœur* : « Notre cœur nous transmet le sens de notre vie. Il nous relie à une source de savoir plus profonde à laquelle nous ne pouvons accéder par la raison. »

On peut dire qu'il existe quatre profils d'individus :

- ◆ **ceux qui se vouent corps et âme à une seule discipline – sportifs, musiciens, artisans, femmes au foyer, chefs d'entreprises ;**
- ◆ **les généralistes qui ont plusieurs centres d'intérêt variés et sont toujours à la recherche de nouvelles aventures à vivre pour tester un maximum de choses et ne pas risquer de passer à côté d'un intérêt ;**
- ◆ **ceux qui n'ont aucun centre d'intérêt, ou des centres d'intérêt malsains (drogue, alcool) ;**
- ◆ **la majorité des humains ont quant à eux deux centres d'intérêt principaux et de nombreuses occupations secondaires. Par exemple, le médecin qui travaille à sauver des vies, mais qui trouve un épanouissement en jouant au golf, ou l'agent de police qui suit des cours de judo tout en étant actif au sein d'une organisation caritative.**

Quel est le sens de la vie ? Quel sens donner à sa vie ? Les deux questions sont différentes, mais elles finissent par se rejoindre. La première question renvoie plutôt à des questions existentielles. Pourquoi sommes-nous là ? Pourquoi la vie existe-t-elle ? Pourquoi l'Univers existe-t-il ? Pourquoi est-ce que j'existe ? Quelle est ma place dans tout cela ? Camus écrivit d'ailleurs : « Je demandais à la vie quel était son sens, et elle restait silencieuse. »

Elon Musk connut lui aussi une crise existentielle. Il se mit très tôt à lire tout ce qui avait trait au sens de la vie, mais ne trouva aucune réponse. Après avoir lu Nietzsche et Schopenhauer, il déprima. Puis, il découvrit *Le Guide du voyageur galactique*, une œuvre de science-fiction de Douglas Adams. Dans ce roman, un super ordinateur était chargé de répondre à la question sur le sens de la vie et de l'Univers. Après plus de sept millions d'années de calcul, l'ordinateur annonça « 42 ». En partant du postulat que cette réponse était la bonne, l'ordinateur ne pouvant se tromper, cela démontra que c'est la question qui n'avait pas été comprise.

Ce fut un déclic pour Elon Musk. Et si poser la bonne question était plus difficile que de trouver la bonne réponse ? C'est la question du sens de la vie qui est en fait mal posée, car n'est-ce pas ce que nous faisons de notre vie qui peut lui donner un sens ?

Viktor Frankl, un psychiatre ayant survécu aux camps de concentration, avait réalisé que les prisonniers qui survivaient aux atrocités des camps n'étaient pas les plus forts physiquement, mais ceux qui donnaient un sens à leurs souffrances. Dans son best-seller *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, il affirma qu'au lieu de se demander si la vie avait un sens, il fallait s'imaginer que c'était la vie qui nous questionnait, et que nous devons pouvoir y répondre à tout moment, non par des mots ou des méditations, mais par de bonnes actions et une bonne conduite. Ainsi, si la vie n'a pas de sens, ce n'est pas grave. Notre vie, elle, peut en avoir un.

**« Je peux toujours être heureux, rire, m'épanouir et aider les autres à faire de même. Je dois donc décider moi-même, et moi seul, du sens de ma vie. »**

**- Donner un sens à sa vie est donc une première étape fondamentale, car tout le reste suivra -**

Amour, bonheur, développement personnel, réussite, satisfaction, amabilité, humeur, durée de vie plus longue... C'est la raison pour laquelle j'insiste vraiment sur ce point qui mérite réflexion, de l'enfance jusqu'à notre dernier souffle. En outre, comme le pense Irvin Yalom, grand psychothérapeute existentiel américain, notre peur de la mort est proportionnelle à nos regrets. Si nous regrettons de ne pas avoir accompli notre vie, d'avoir manqué beaucoup de choses, nous serons effrayés par la mort. C'est pourquoi il nous faut réaliser exactement ce que nous voulons faire pour avoir le moins de regrets. Et pour cela, il n'est jamais trop tard.

Donner du sens à sa vie, c'est aussi vivre en alignement avec ses rêves, ne jamais cesser d'apprendre, transmettre ses connaissances et ses valeurs, s'engager pour une cause, donner de l'amour, créer de l'harmonie, s'accrocher à son objectif, vivre passionnément, être heureux de ses choix de vie, se sentir intégré dans un ensemble qui a du sens.

Il serait intéressant d'inclure ce point dans les programmes d'enseignement, tout comme le sens des valeurs. Cela pourrait aider les étudiants à déterminer quelles études ils souhaitent entreprendre et les faire réfléchir, indépendamment de leurs orientations, sur le sens de leur propre vie.

On enseigne beaucoup de choses à l'école, mais pas l'essentiel. Comment réfléchir à son chemin de vie, au sens que l'on souhaite lui donner, à ses objectifs ou à la manière de la gérer ? Tout cela permettrait peut-être de trouver ou de s'approcher du bonheur et finalement, on ne l'apprend pas complètement dans ce cénacle. Ce travail de réflexion doit être initié à l'école et poursuivi en dehors, avec la famille, les amis, dans des activités et des mouvements ou plus tard au travail. Il doit pouvoir être réalisé tout au long de son existence car donner du sens à sa vie peut-être également très simple : « Que faites-vous dans la vie ? Je participe au lancement d'une fusée », répond le balayeur de la NASA.

## ◆ 2 ◆

# LE TEMPS DES ÉTUDES

**A**près le collège, j'envisageai plusieurs options destinées à donner du sens à ma vie professionnelle : suivre un cursus universitaire dans la gestion, prendre des cours de théâtre à Paris au Cours Florent, me former au métier de réalisateur de cinéma. Après réflexion, je m'orientai finalement vers des études d'ingénierie, en songeant qu'après tout, rien ne m'empêcherait de tourner un film par la suite ! Était-ce une erreur ? Je me pose encore la question à ce jour, sans regretter pour autant tout ce que j'ai pu accomplir dans ma vie.

Je suis entré à l'université libre de Bruxelles (ULB) en 1970, à l'école de commerce de Solvay<sup>2</sup>. J'y ai suivi plusieurs années d'études très difficiles, au sein d'un milieu concurrentiel, surtout en période de partiels. En récompense, cette formation d'ingénieur de gestion m'ouvrit de nombreuses portes.

Parallèlement, je préparai un diplôme de journalisme en cours du soir avec des professionnels de l'information, du journalisme, mais aussi des professeurs issus des milieux du théâtre et du cinéma. Soucieux de bénéficier de plusieurs cordes à mon arc, je passai également une licence en sciences commerciales et financières, ainsi qu'un diplôme d'agrégé de l'enseignement supérieur dans le but de pouvoir devenir professeur. Tout en travaillant pour financer mes études, je cumulai donc quatre formations, visant quatre diplômes. Toujours pour me former au mieux, et parce que j'avais envie de me spécialiser dans la gestion d'entreprise et dans la fusion-acquisition, je suivis un parcours d'expert-comptable, puis d'expertise fiscale. Je m'intéressai aussi au domaine de l'immobilier et obtins la qualification d'expert immobilier. Enfin, comme le métier d'administrateur de société me passionnait, j'obtins un diplôme me permettant de devenir administrateur agréé au sein de grands groupes.

Je ne pense pas que le nombre de diplômes ou de certifications permet de réussir dans la vie car j'ai plusieurs connaissances qui ont réalisé un excellent chemin de vie sans diplômes. Voyez l'exemple de certains grands patrons des GAFAs et de leurs dirigeants (Google, Apple, Facebook, Amazon) ou d'acteurs

célèbres et de sportifs. Je pense que l'essentiel est de vouloir apprendre et si vous avez de la motivation et de la persévérance, vous trouverez toujours une opportunité.

De mon côté, mes diplômes répondaient à ma réflexion de vouloir réaliser dans la vie le maximum d'activités. Il me fallait obtenir les sésames nécessaires pour accéder à certains postes que je convoitais. De plus, les formations ont toujours été pour moi un incontournable ; j'ai d'ailleurs continué à en suivre tout au long de mes parcours professionnels. De mon point de vue, il faut se former en permanence, et j'ai toujours milité en ce sens. J'ai participé à des séminaires dans de nombreux domaines, en fiscalité, en développement personnel, en management, ainsi qu'à des cours de langue, l'une de mes faiblesses, avec le Ceran. Cet institut, localisé à Spa en Belgique, est l'une des écoles les plus réputées pour apprendre une langue rapidement. Les apprenants sont obligés de résider sur place avec l'obligation de parler dans la langue à assimiler, du matin au soir.

Mes études universitaires ne furent pas évidentes malgré mon appétence pour l'apprentissage. D'abord parce que de l'une à l'autre de mes formations, les pédagogies et les matières étaient bien différentes ; ensuite parce que je passai d'un enseignement en milieu catholique à un enseignement en milieu laïc. L'état d'esprit y était tout à fait différent. Il fallut donc que je m'intègre au mieux à ce nouveau milieu :

- ◆ **je me fis élire délégué pour représenter les étudiants auprès des professeurs, pour l'organisation des cours et des examens ;**
- ◆ **je me fis élire pour les représenter également au niveau de la section Solvay, ainsi qu'à la faculté des sciences économiques, politiques et sociales. Cela me permit de participer au programme de réforme de l'université ;**
- ◆ **je participai au baptême universitaire, sorte de bizutage où les garçons se faisaient raser les cheveux. Heureusement, je pus échapper à la tonte par un artifice original.**

Ensuite, il fallut aussi financer mes études. Pour cela, j'occupai plusieurs petits emplois qui s'avérèrent très formateurs. Mon préféré fut celui de chauffeur de taxi. Un voisin m'avait recommandé auprès de l'entreprise Les taxis jaunes dans laquelle il travaillait. J'y découvris un milieu de véritables brigands.

Après des examens de vue, de santé et un test de localisation des rues de la ville, je fus confronté à la dure réalité. Le premier jour, on m'attribua la voiture 515. La cherchant parmi les centaines de véhicules stationnés, je m'aperçus qu'il fallait en déplacer six autres avant que je puisse sortir la mienne. Cerise sur le gâteau, son réservoir était vide. Surpris de cette mauvaise organisation, j'en fis part ouvertement à un collègue. Celui-ci m'expliqua :

« Tu n'as pas donné de pièces au placier, donc il t'a refile une voiture bloquée. Et tu n'as pas donné de pièces au pompiste, donc le réservoir était vide. Fais-le la prochaine fois, cela ira beaucoup mieux, tu verras. »

Rapidement, je compris qu'il fallait également rétribuer la responsable de la radio pour être placé en tête de file d'attente. Il fallait donc payer pour travailler. Comment s'en sortir ? On me donna la combine : « De temps à autre, tu n'allumes pas le compteur et tu encaisses la course pour ta poche. »

Ce n'était pas ma mentalité, et les contrôles kilométriques faits chaque jour en rentrant au dépôt laissaient peu d'opportunités d'être malhonnête. Sans tricher, je réussis pourtant à gagner l'équivalent de six cents euros par mois, ce qui était énorme pour l'époque. Pour réussir, je faisais des journées ou des nuits de douze heures d'affilé. Le midi, je n'accompagnais pas mes collègues au bistrot, mais mangeais dans ma voiture tout en révisant mes cours d'étudiant. La nuit, j'avais souvent pour clients des gens ivres ou des prostituées rentrant chez elles. Je vis aussi monter dans ma voiture une femme qui sortait d'un tournage de film. À ma demande, elle me suggéra d'aller voir de sa part un certain Pierre, dirigeant une agence de mannequins et de figurants. C'est ainsi que je pus tourner des publicités pour des grandes marques... Je jouai également le rôle d'un policier dans un feuilleton. En plus d'être exaltant, tout cela était très bien rémunéré.

Je fus aussi plongeur dans un restaurant, puis livreur d'annuaires téléphoniques, poissonnier... Vers la fin de mes études à Solvay, je devins gérant et actionnaire d'un établissement pour personnes âgées qui accueillait vingt-cinq résidents.

Cette expérience fut exigeante et très enrichissante sur le plan humain. Je devais superviser tous les domaines : les repas, les animations, les gardes, la gestion administrative et financière, mais aussi les familles, la fin de vie,



l'invalidité. En revanche, je fus étonné de recevoir certaines propositions – que je refusai d'ailleurs : commissions en travaillant avec certaines pharmacies ou pompes funèbres, paiement au noir des pensionnaires si la direction diminuait le tarif mensuel... En outre, cette activité devint peu compatible avec ma vie personnelle. Je revendis le fonds de commerce à un couple d'infirmiers, empochant au passage une bonne plus-value.

À la même époque, je fus amené à assumer une gérance d'immeuble. Cela consistait à organiser les assemblées générales avec la vingtaine de copropriétaires, planifier les réparations, gérer les comptes, tenter de régler les litiges de voisinage. C'était souvent des discussions interminables pour dépenser le moins possible.

Ces boulots me permirent de financer mes études et de vivre convenablement. Mais durant les périodes d'examen, je devais me mettre à fond dans les révisions. Je me retirais pour cela au couvent du Père Pire à Huy. Le Père Pire, de l'ordre des frères prêcheurs, avait obtenu le prix Nobel de la paix. J'y allais, comme une dizaine d'autres étudiants venus eux aussi pour y trouver du calme et de la concentration. J'y découvris la vie monastique, participant aux matines, discutant avec les moines de leur parcours, leur foi, leur philosophie. Lors des repas, il m'arriva de lire l'épître. Ensemble le soir, nous refaisons le monde. Ces hommes extrêmement cultivés m'ont beaucoup appris.

À Solvay, l'un de mes professeurs – qui deviendrait plus tard ministre des Finances – était aussi président de la Fédération pétrolière. Il me proposa de réaliser mon mémoire de fin de cursus sur l'évolution de l'industrie automobile, principalement sur sa localisation à venir. J'obtins une bourse universitaire pour me rendre à Paris rencontrer le patron de la Fédération européenne de l'industrie automobile. Je pus également m'entretenir avec le président de Volkswagen Belgique, père d'un ancien camarade de classe de collègue. Le mémoire est une étape importante dans les études. Il s'ajoute à la masse de travail qu'exigent les examens de fin d'année. Tout cela est un bon exercice d'organisation et de planification quant aux efforts à fournir. Et la rigueur est de mise, croyez-en mon expérience d'étudiant qui s'est trompé de programme le jour de l'examen – je vous rassure, j'ai réussi l'oral haut la main la seconde fois.

C'est vers la fin de mes études que je me suis posé les questions de mon avenir et de la réalisation de mes objectifs : « Comment une seule personne peut-elle entreprendre et réussir tout cela à la fois ? Comment vais-je pouvoir déterminer, atteindre et réaliser mes buts ? ». Je répondrai d'un simple mot :

### - Pro-gram-ma-tion -

Il me semble que la programmation neurolinguistique (PNL) est l'une des meilleures méthodes pour la mettre en place de la façon la plus efficace qui soit, nous aidant à réussir notre vie familiale, professionnelle et spirituelle. En effet, nous sommes tous limités par des contraintes que nous nous imposons à nous-mêmes ; nous avons un cerveau qui s'alimente au fil des jours de modèles de réflexions internes, mais qui ne sont pas toujours adaptés au succès. On doit alors apprendre à reprogrammer notre cerveau.

La PNL nous permet de revoir notre mode de réflexion si nous constatons que nous ne parvenons pas à atteindre nos objectifs. Elle m'a été très profitable tout au long de mes études universitaires et de mon parcours professionnel. La connaître le plus tôt possible ouvre de nouveaux horizons. Elle impose toutefois l'accompagnement par un thérapeute certifié sur une durée d'au moins une année pour permettre d'en tirer un maximum de bénéfices.

### ◆ PROGRAMMER SON AVENIR ET SA RÉUSSITE PAR LA PROGRAMMATION NEUROLINGUISTIQUE ◆

*« La plus grande limitation personnelle n'est pas dans les choses que vous voulez faire et que vous ne pouvez pas, mais dans les choses que vous n'avez jamais imaginé faire. »*

*Richard Bandler*

Pour comprendre le concept de la programmation neurolinguistique (PNL), commençons par préciser cette notion.

◆ **P : programmation.** Elle correspond aux processus internes et aux modèles de pensées que l'on utilise pour prendre nos décisions, résoudre des problèmes, apprendre à évaluer et obtenir des résultats.

◆ **N : neuro.** Les processus de la pensée activent le système neurologique, qui lui-même influence la physiologie, les émotions et le comportement.

◆ **L : linguistique.** Elle fait référence à la façon dont les êtres humains se servent du langage pour comprendre le monde qui les entoure, capter, conceptualiser et communiquer l'expérience vécue.

En somme, la PNL<sup>10</sup> traite de la façon dont nous fonctionnons. Elle nous permet de recoder notre expérience et d'organiser notre programmation interne afin d'obtenir les résultats souhaités. Elle est la boîte à outils pour opérer des changements personnels et structurels dans sa vie.

**- La façon dont les individus exploitent leurs ressources personnelles est directement liée aux buts qu'ils s'assignent dans la vie. -**

Un bon exemple est donné par une étude américaine. Les auteurs de l'étude posèrent aux élèves d'une promotion de l'université de Yale la question suivante : « Avez-vous des projets particuliers et définis, et avez-vous un plan pour y arriver ? » Ils furent 3 % à répondre positivement. Vingt ans plus tard, les chercheurs ont examiné ce qu'ils étaient devenus : les personnes ayant

répondu « oui » avaient à elles seules une surface financière supérieure à tous les autres étudiants réunis. Dans une analyse plus subjective, les chercheurs constatèrent qu'au niveau des critères de bonheur, ces personnes avaient aussi mieux réussi que les autres. Il fut ainsi démontré que ceux qui se fixent des buts précis obtiennent de meilleurs résultats.

Sans développer toutes les théories de la PNL, attardons-nous sur certains éléments clefs. Le coach et psychologue, Anthony Robbins illustre comment l'on peut réussir, et selon quels principes<sup>11</sup>.

## L'IMITATION

Imiter les gens qui ont réussi peut contribuer à augmenter notre propre succès. C'est ainsi que procéda Steven Spielberg, devenu cinéaste reconnu dès l'âge de trente-six ans, réalisant certains films parmi les plus visionnés dans le monde. Cela n'est pas dû au hasard. À seize ans déjà, alors qu'il visitait les studios Universal, il faussa compagnie à sa classe pour discuter pendant une heure avec un scénariste. Sachant ce qu'il voulait, il revint à maintes reprises pour essayer de rencontrer des producteurs et des réalisateurs, cumuler des contacts dans ce milieu. Quatre ans plus tard, il s'immergea dans le milieu et décrocha un contrat de sept ans en vue de réaliser une série de feuilletons télévisés. Ce fut le début de sa brillante carrière. L'exemple de Charles Michel est un peu similaire. Devenu président du Conseil européen en 2019, avant cela Premier ministre belge et président du Mouvement réformateur, il choisit de faire de la politique et se fixa l'objectif très précis de monter au plus haut dans son métier de politicien. Pour y parvenir, il chercha en premier lieu à imiter son père qui réussissait dans ce domaine. Il apprit, en le voyant faire, à communiquer de la bonne manière, avec empathie. Il s'adapta, se trouva au bon moment au bon endroit. Il s'exerça à percevoir les choses, et surtout à réagir de manière judicieusement adaptée. Il sut imprégner et convaincre son propre cerveau de son désir de devenir politicien, ce qui le conduisit à la réussite.

Cet effet d'imitation peut nous aider à réaliser nos objectifs de vie si l'on parvient à trouver la personne que l'on veut devenir et imiter. Mais il peut également jouer un rôle dans la vie de tous les jours, car cet effet dit

« caméléon » renforce les liens entre imité et imitateur. D'après une étude de 2003 du chercheur Joan Van Baaren et ses collègues, un serveur qui imite ses clients en répétant après eux chacune des phrases de leur commande ou de leurs questions peut doubler ses pourboires par rapport à un serveur qui n'utilise pas cette stratégie.

Chartrand et Bargh réalisèrent une autre expérience en 1999. Ils créèrent deux groupes de soixante-douze personnes. Dans le premier groupe, la moitié des sujets était en compagnie d'un expérimentateur qui imitait subtilement leurs mouvements, leurs manières de croiser les jambes ou de se gratter les cheveux. Pour l'autre moitié, l'expérimentateur n'imitait pas ces comportements. Ensuite, les deux groupes s'échangeaient les expérimentateurs, le premier imitait à nouveau les comportements des personnes et le second ne les imitait toujours pas. Après l'expérience, l'on demanda aux étudiants de désigner l'expérimentateur le plus aimable, et avec les meilleures interactions. Ce fut sans conteste celui qui répétait les gestes des sujets qui fut choisi. Cela montre que l'imitation influence les impressions affectives et peut même augmenter la probabilité de recevoir de l'amour<sup>12</sup>.

## LA PERCEPTION

Pour Anthony Robbins, ce n'est pas ce qui se passe qui compte, ce n'est pas l'événement qui fait la réussite ou l'échec, mais bien la perception que nous en avons et la manière dont nous réagissons. Imaginons que l'on annonce à deux candidats qu'ils n'ont pas été sélectionnés à un poste. L'impulsif aura tendance à réagir en s'énervant et en critiquant la manière dont l'entreprise a sélectionné le vainqueur. En faisant cela, il n'avancera pas, contrairement au candidat qui réfléchira au déroulement de l'épreuve et demandera les motivations de ce refus en vue d'améliorer les entretiens suivants.

Chacune de nos actions dépend de notre capacité à influencer notre système nerveux. Or, c'est le langage verbal et le langage non verbal qui l'affectent. Il est donc essentiel d'apprendre à percevoir les choses et les événements que nous rencontrons de manière positive.

## LES CROYANCES

- Le cerveau ne fait que ce qu'on lui dit. -

Nos croyances peuvent avoir un lourd impact sur notre avenir. C'est un point primordial en PNL. Il ne s'agit pas ici des croyances religieuses, mais des convictions que l'on fait naître de nos expériences. Lorsqu'elles sont positives, ces convictions peuvent être à l'origine d'opportunités. À l'inverse, les croyances négatives peuvent nous handicaper toute notre vie. Croire que l'on est pauvre et malheureux, c'est prendre le risque de le rester. Croire qu'on est riche et heureux, c'est s'offrir la chance de le demeurer. Si depuis l'enfance, vous pensez que l'on vous critique et attaque, vous finirez avec la certitude que les gens sont méchants, cherchez vous-même la bagarre et chaque nouvelle agression servira à conforter votre conviction.

Ces croyances limitantes se trouvent dans notre tête et altèrent notre vision du monde et de nous-mêmes. Elles nous font nous sentir mal, détestables, moches, incapables. L'enfant les accepte dans son enfance en provenance de ses parents, de ses amis, de ses éducateurs, et ne les remet jamais en question. Ainsi, nous vivons la vie des autres pour leur faire plaisir ou selon une morale qui ne nous correspond pas du tout. La psychologue et psychopédagogue Florence Millot décrit les principales croyances négatives que nous devons combattre afin de trouver un meilleur équilibre.

- ◆ Les croyances liées à l'**abandon et à la solitude** : « Personne ne me soutient, on m'abandonne toujours. Je ne peux compter que sur moi. »
- ◆ Les croyances liées au **sentiment d'incompétence** : « Je ne sais rien faire. Je ne vais jamais y arriver. La vie est un combat. »
- ◆ Les croyances liées au **besoin de performance** : « Je veux construire ma vie. Je dois atteindre ces objectifs pour être quelqu'un de bien. Je dois faire preuve de force. »
- ◆ Les croyances liées à la **dépendance affective** : « J'ai l'impression que personne ne m'aime. Je donne tout et je n'ai jamais rien en retour. Je ne suis rien sans mes enfants, je me sens vide sans eux. »
- ◆ Les croyances liées au **sentiment d'exclusion** : « Tout le monde m'exclut et me rejette. Je n'aurai jamais d'amis. Je ne suis pas assez bien pour que quelqu'un s'intéresse à moi. »
- ◆ Les croyances liées à la **peur de répétition** : « J'ai peur de divorcer comme mes parents. J'ai peur de ne pas réussir comme mon père. J'ai peur d'avoir un cancer comme ma mère. »
- ◆ Les croyances liées à la **blessure d'humiliation** : « Je me sens moche. Mes proches me négligent et je n'ose rien leur dire. Je ne vauds rien. »
- ◆ Les croyances liées au **sacrifice**, faisant passer les autres avant soi : « Je dois tout donner pour qu'on m'aime. Je dois tout faire pour satisfaire mes responsables. Ma moitié et mes enfants passent avant moi. »

Pour les combattre, on peut commencer par éviter l'utilisation des mots sentencieux comme « impossible, pas capable, il faut, il ne faut pas, c'est dangereux », car ce sont des mots véhiculant des croyances qui limitent l'individu.

Il est aussi utile de renforcer d'autres croyances, celles qui poussent vers de meilleures expériences. On cite souvent comme exemple la barrière des miles en athlétisme. On pensait qu'il n'était pas possible de courir le mile (1 609,34 m) en moins de quatre minutes. Or, Roger Bannister y est parvenu en 1954 en trois minutes, cinquante-neuf secondes et quatre centièmes. Peu de temps après, ce record fut battu à plusieurs reprises. Cette croyance limitante a été modifiée.

Personnellement, je n'ai eu aucune croyance limitante et négative pour trouver un nouvel emploi. Je me suis toujours dit « pourquoi pas moi ? », et n'ayant pas peur de tenter l'expérience, cela me permit de postuler auprès de beaucoup d'entreprises.

**- Il faut avoir conscience des croyances qui nous empêchent d'atteindre nos buts. -**

Pensez à un objectif dans votre parcours que vous n'avez pas atteint. Est-ce à cause de l'une de vos croyances ?

Un de mes beaux-fils dirige plusieurs ouvriers. L'un d'eux, couvreur, lui répétait souvent se voir tomber du toit. Il s'avéra qu'il fit effectivement une chute mortelle. Avait-il lui-même influencé son cerveau, et donc ses propres agissements ? Bill Clinton représente quant à lui un modèle frappant de réussite lié à une croyance positive : il se répétait depuis son enfance qu'il voulait devenir président des États-Unis. Il s'était bien conditionné.

Il est donc bénéfique de revoir toutes nos croyances et de supprimer celles qui sont limitantes. Ce travail peut se faire avec l'aide d'un spécialiste de la PNL ou de la théorie cognitive comportementale afin de modifier de manière volontaire nos comportements et nos pensées, en vue d'atteindre divers objectifs, résultats, supprimer des phobies, ou encore diminuer une douleur émotionnelle...

## **L'ACCEPTATION DE L'ÉCHEC**

**- Tout le monde commet des erreurs et essuie des revers. L'important est d'en tirer des leçons. -**

Imaginez un capitaine de navire qui doit relier le port du Havre, et qui se rend compte qu'il se dirige vers celui de Rotterdam. Il ne lui servira à rien de renoncer ni de s'apitoyer, mais il lui faudra revoir sa voilure. Anthony Robbins cite souvent le cas d'un citoyen américain ayant fait faillite à deux reprises, ayant été battu à l'occasion de vingt-trois élections, ayant perdu sa petite amie décédée à trente-cinq ans, mais qui fut, malgré tout cela, élu président des États-Unis à soixante ans. Cet homme s'appelait Abraham Lincoln. Il accéda au pouvoir politique malgré ses nombreuses difficultés et



toutes ces épreuves, parce qu'il les considéra comme sources d'apprentissage. Beaucoup de personnes craignent l'échec. Pourtant, si nous l'envisageons comme un simple résultat qui nous permettra d'en atteindre ensuite un autre, alors nous ne craignons pas d'échouer (voir chapitre 7).

## L'ANCRAGE

Pour Christel Petitcollin, conférencière et écrivaine, l'ancrage est un phénomène naturel qui consiste à associer un stimulus externe à un état interne. Le déclencheur est un goût, un contact, une odeur, qui réveille une nostalgie, une sensation, un sentiment. On peut en créer, ou en avoir spontanément (c'est l'exemple de la madeleine de Proust). Certaines ressources sont optimales pour vivre une bonne situation (courage, détente, concentration), d'autres sont à limiter, car elles nous nuisent (stress, démotivation). La PNL donne la possibilité de créer ce stimulus externe qui s'associera à un état interne, afin d'avoir un ancrage positif permettant de prendre le contrôle de ses émotions.

Il faut donc organiser des états ressourçants, c'est-à-dire des ancrages que l'on pourra utiliser en cas de blues, et des états de ressources limitantes que l'on devra bannir lorsqu'ils surviendront. L'idéal est de travailler avec tous ses sens (auditif, olfactif, visuel, sensuel, gustatif).

## LE CONSCIENT ET L'INCONSCIENT

Pour Romilla Ready, formatrice et praticienne en PNL, et Kate Burton, coach et formatrice en PNL, la compréhension du conscient (perception des choses qui nous entourent) et de l'inconscient (pour simplifier, tout le reste) est essentielle pour atteindre nos objectifs. En effet, c'est en travaillant ces deux fonctions du cerveau et en les associant que nous pourrions plus facilement réussir (voir chapitre 10).

## LES MÉTAPROGRAMMES

Ils sont un moyen très efficace pour établir un échange verbal fructueux avec une autre personne. En écoutant les structures qu'elle utilise, nous pourrions lui répondre en employant le même langage, afin qu'elle soit en

mesure de comprendre le plus facilement possible. Bandler et Grinder, qui sont à l'origine de la PNL, ont découvert que des personnes qui utilisaient des structures de langage similaires développaient des relations plus profondes. Voici quelques exemples de métaprogrammes.

◆ **Option ou procédure** : vous souhaitez expérimenter de nouvelles manières de procéder, ou vous préférez les méthodologies déjà approuvées.

◆ **Approche ou détournement** : vous dirigez votre attention vers ce que vous souhaitez obtenir, ou vous vous concentrez sur tout ce qu'il vous faut éviter, ce qui vous empêche de vous focaliser sur un but précis.

◆ **Schémas externes ou internes de référence** : vous avez besoin de preuves de réussite inscrites dans un cadre extérieur, comme un discours ou un article dans le journal par exemple, ou vous vous contentez de votre propre approbation.

◆ **Référence interne ou externe** : vous évaluez une situation à travers le prisme de votre intérêt personnel, ou, au contraire, vous vous référez aux normes des autres et avez besoin de conseils, de retours.

◆ **Association ou dissociation** : vous vous intéressez à chaque chose et utilisez vos sens pour vivre les expériences au plus proche, ou bien vous séparez les éléments les uns des autres et observez le monde en maintenant une certaine distance.

◆ **Possibilité ou nécessité** : vous privilégiez ce qui vous fait envie ou plaisir, ou bien vous vous concentrez sur ce que vous devez faire, sur vos obligations.

◆ **Indépendance ou coopération** : vous avez besoin d'être libre, de pouvoir faire vos propres choix sans la figure d'un supérieur au-dessus de vous, ou vous préférez travailler en groupe et partager vos responsabilités.

◆ **Globalité ou spécificité** : vous avez une vision d'ensemble des choses, parlez de manière vague ou, au contraire, vous entrez dans le détail et utilisez des termes précis.

On peut combiner plusieurs programmes, développer les siens propres. On peut aussi changer de programme, notamment après qu'une expérience a été

mauvaise. Un indépendant en faillite pourra par exemple vouloir retrouver un travail en tant que salarié, pour passer des prises de décisions à la mise en exécution. Le changement est possible dès lors qu'il est question de volonté. Il faut pour cela déterminer le bon programme. Dans tous les cas, cela nécessite une réelle introspection, laquelle sera plus efficace en ayant l'aide d'un psychothérapeute en PNL ou en théorie comportementale cognitive.

La PNL est un outil exceptionnel qui adapte et corrige nos mauvaises habitudes de communication. La PNL déprogramme nos schémas de pensées négatives. Elle nous permet de nous débarrasser de l'anxiété et des croyances qui nous limitent. Elle nous recodifie afin de nous permettre un meilleur développement personnel. Mais je concède que cela ne peut être efficace que si on travaille avec des coachs spécialistes en PNL et sur une période de minimum une année afin d'ancrer les bons réflexes.

**- La programmation neurolinguistique, grâce à ses techniques et à une meilleure compréhension de soi-même et des autres, nous mène vers le succès. -**

## MA FAMILLE

**A**près mes études, une formation reconnue et quelques diplômes en poche, j'envisageai de me marier. J'avais connu plusieurs petites amies, mais je voulais trouver la femme idéale : gentille, jolie et héritière d'une grosse fortune ! Si ce dernier point est plus une boutade, il reste vrai que nous étions, à l'époque et en particulier dans les hautes écoles, formatés d'une manière bien différente par rapport à aujourd'hui. Ainsi, je participai aux bals de l'armée, du patronat et aux soirées de riches donateurs, sans trouver la perle rare. Finalement, le destin est venu modifier mes plans, car je suis tombé éperdument amoureux d'une fille belle, sympathique, mais sans aucun héritage familial.

Au fond, c'était mieux ainsi, car je trouvais plus honorable de gagner de l'argent à la sueur de mon front. Si réussite il y avait, et j'y comptais bien, je ne la devrais qu'à moi seul.

Je me suis marié avec Myriam à la fin de mes études, en 1975. Nous nous étions connus au quartier du Chant d'Oiseau, puis nous étions perdus de vue. C'est lors d'une soirée que je la retrouvai. Splendide, les cheveux longs et brillants flottant sur les épaules, ses yeux vert émeraude m'hypnotisèrent et je l'invitai à danser. Myriam était devenue institutrice. Ce beau métier lui correspondait parfaitement. Elle a toujours eu du caractère, « une main de fer dans un gant de velours », et il en faut avec les petits. Issue d'une fratrie de quatre enfants, elle avait le sens de la famille et son éducation lui avait donné de belles valeurs. En outre, elle était résiliente et très proche de la nature, trouvant en cette dernière l'occasion de se ressourcer.

Nous devînmes à notre tour parents de quatre enfants. Myriam fut d'abord enceinte de jumeaux, mais Cédric, l'un de nos deux garçons, mourut *in utero* à six mois et demi de grossesse. Notre petit survivant, Frédérik, naquit avec des reins très abîmés, victime du phénomène des transfuseurs transfusés : l'un des jumeaux absorbe tout le sang au détriment de l'autre qui meurt rapidement ou demeure très lourdement handicapé. Les causes de ce phénomène ne sont pas

connues, mais on sait qu'elles ne sont ni génétiques ni héréditaires, qu'elles surviennent de façon aléatoire. Ce phénomène se présentait dans 15 % des grossesses gémellaires, dès lors que le placenta n'était pas partagé équitablement entre les deux bébés. Seule une greffe pouvait sauver notre enfant, mais à l'époque, cela ne se faisait pas. On nous annonça que Frédéric était lui aussi condamné. Ma femme le nourrit pendant une longue période avec des produits spéciaux et de l'huile d'olive alors même qu'il refusait de s'alimenter et maigrissait de jour en jour, car l'état de son rein empêchait Frédéric de prendre du poids. Pour s'en occuper à plein temps, Myriam arrêta d'enseigner. Nous allâmes consulter un professeur spécialiste des greffes à Paris, qui nous orienta vers une consœur, la docteure Françoise Janssen à Bruxelles. Nous suivîmes son conseil. La néphrologue nous écouta et demanda un délai de réflexion afin de consulter toute son équipe, car le risque de réussir était quasi nul. Entre-temps, multipliant les démarches pour sauver notre bébé, nous prîmes rendez-vous avec le plus grand spécialiste belge des greffes d'organes. Celui-ci, très pessimiste, nous déconseilla de tenter la greffe, mais nous proposa de prendre en charge Frédéric dans le cadre de soins palliatifs. Myriam et moi refusâmes de renoncer. Je rappelai la docteure Janssen.

« Le risque est énorme, mais sans cela, il est condamné. On va donc essayer. »

Pendant plus d'un an, Frédéric fut sur liste d'attente d'Eurotransplant pour recevoir de nouveaux reins. Nous ne pouvions pas, pour notre part, donner l'un des nôtres, car ni Myriam ni moi n'étions compatibles. Frédéric dû subir de nombreuses dialyses, et c'est à l'âge de deux ans que l'on nous appela pour une greffe. Le processus thérapeutique dura quatre ans avant que l'état de santé de Frédéric se stabilise. Il devait prendre de nombreux médicaments antirejet. Tout cela nous causa évidemment beaucoup d'inquiétude, mais nous décidâmes très vite d'avoir un autre enfant. Vanessa naquit en 1977, puis ce fut Alexandra qui agrandit notre famille en 1980.

Frédéric est aujourd'hui un homme calme et aimable, agissant avec discernement et modestie. Il est le papa d'un petit Noah. Vanessa est une jeune femme agréable, pleine de projets, très motivée par la vie, d'un grand réalisme, et maman de deux enfants, Diégo et Esteban. Elle vient de partir faire un tour du monde en famille en catamaran. Alexandra est également très entreprenante, toujours à l'affût d'opportunités, elle a constitué un bon parc

immobilier très tôt. Aimable et affectueuse, elle est la maman de César, Lou et Gaspard. Vanessa a réalisé les mêmes études que moi à Solvay, sa sœur Alexandra les mêmes études que ma femme institutrice et Frédéric des études sur l'horticulture, car il est proche de la nature comme sa maman. C'est avec le recul que l'on a constaté que nos enfants avaient suivi les mêmes formations que nous alors qu'il n'y a jamais eu d'influence quelconque.

Tous ensemble, et avec leurs conjoints respectifs, Jean-Pierre et Fabian, très dynamiques tous deux, nous sommes très unis et partageons les mêmes valeurs, celles que mes parents m'ont transmises et que j'ai essayé de partager à mon tour : le respect, le travail, l'ambition, la solidarité. Je crois y être parvenu et je suis fier d'eux. Ils ont aussi réussi à trouver leurs propres valeurs, ce qui me semble fondamental. Elles viennent de notre vécu, de notre éducation, de notre famille, de notre enseignement, et de toutes les expériences que l'on a pu vivre, s'enrichissent au cours de la vie, grâce au travail, aux épreuves et aux succès que l'on rencontre, à la parentalité. Il est important d'en prendre conscience le plus tôt possible, dès lors que l'on devient indépendant, que l'on se marie ou que l'on crée une famille. Ces valeurs donnent du sens à la vie que l'on construit, elles dessinent aussi une ligne de conduite, pour soi et à l'égard des autres. Les valeurs, voilà une autre notion que je trouve importante pour bien fonctionner dans la vie.

### ◆ TROUVER LES VALEURS PROFONDES QUI GUIDENT NOTRE VIE



*« Quand le dernier arbre sera abattu, la dernière rivière empoisonnée, le dernier poisson capturé, alors le visage pâle s'apercevra que l'argent ne se mange pas. »*

*Proverbe amérindien*

Dans son livre *Je suis comme je suis*, Isabelle Nazare-Aga nous raconte son parcours. À quinze ans, lors d'un atelier de psychothérapie émotionnelle, elle comprit qu'être heureuse était impossible. Ce fut l'une des découvertes les plus importantes de toute sa vie. Alors qu'à ses yeux de jeune fille, ils avaient réussi, elle constata que des « vieux » de quarante ans étaient malheureux et souffraient de n'avoir pas choisi la vie qu'ils menaient. Elle était convaincue que la réussite, c'était d'exercer un métier et d'avoir une famille. Lors de ce stage, elle vit de grands gaillards pleurer de tristesse ou de colère, des hommes et des femmes regretter de ne pas avoir choisi l'être aimé, de s'être mariés avec quelqu'un qui ne leur correspondait pas et de se sentir pourtant incapables de se séparer, de ne pouvoir exercer le métier qu'ils auraient aimé faire. Témoin de leur désarroi, elle fut totalement pétrifiée par cette prise de conscience. Le déclic ne se fit pas en une seule séance, mais elle se souvient de s'être dit : « Regarde bien, écoute bien. Toi, à quarante ans, jamais ça ! ». Elle décida donc qu'elle choisirait sa vie très précisément, dès qu'elle mettrait un pied dans l'âge adulte.

Dans la suite du livre, elle explique son cheminement. Grâce à l'ouverture de ses parents qui lui ont laissé une entière liberté de choix, et après avoir bien analysé les valeurs qui étaient les siennes, elle est devenue ce qu'elle voulait être. Pour soigner ses semblables et être dans la pratique concrète, elle est devenue psychothérapeute, sophrologue, praticienne en programmation neurolinguistique. Cela comble son envie d'aider les autres et de transmettre ses connaissances. Elle donne aussi l'exemple inverse, celui d'un jeune homme qui se lança dans la comptabilité alors qu'il souhaitait devenir marin, ses

parents lui ayant fait valoir le nombre de débouchés et le fait qu'un comptable gagnait bien sa vie. Fondamentalement, ce jeune homme avait une valeur basée sur la découverte des autres et le voyage, mais ses parents l'avaient incité à privilégier celle de la sécurité matérielle et financière. Il en devint très malheureux.

**- Les valeurs sont à la base du sens de notre vie, et au cœur de nos actions. -**

C'est pourquoi j'insiste encore sur l'importance de les définir le plus tôt possible dans notre existence et de refaire le point régulièrement, tous les cinq ans environ. A-t-on changé de valeurs ? Respectons-nous toujours nos valeurs, nous sentons-nous bien avec elles<sup>13</sup> ? Les valeurs sont comme une boussole qui nous guide dans notre vie. En avoir conscience permet de mieux se connaître, améliorer son bien-être, avancer dans ses projets, se concentrer sur l'essentiel en diminuant le stress. Pour le dictionnaire *Larousse*, les valeurs sont ce qui est posé comme bien, comme beau, d'un point de vue personnel ou selon des critères de la société, un idéal à atteindre. C'est ce que l'on ressent de bon pour nous, ce que l'on juge à faire ou à ne pas faire. Lorsque l'on fait une action et que l'on s'y sent bien, c'est que nous agissons dans la continuité de nos valeurs.

Malheureusement, peu de personnes prennent le temps de les identifier et de les appliquer précisément dans leur vie, alors que logiquement, ce devrait être quelque chose de naturel. On ne peut pas lutter contre ses propres valeurs. La difficulté est de les identifier, et éventuellement de les adapter à nos activités ; ensuite, elles encadrent nos comportements.

Les valeurs humaines sont des références déterminantes pour la conduite d'une vie, d'un projet, d'une organisation. Elles influencent donc toute décision. Ce ne sont pas des valeurs morales, car celles-ci s'appuient sur la vertu et se basent sur la dichotomie du bien et du mal. Selon Anthony Robbins, nous, les êtres humains, devons essayer d'avoir les comportements les plus efficaces possibles. Pour y parvenir, nous devons absolument mettre en phase nos agissements avec nos besoins et nos désirs, au risque de créer de graves conflits internes. Peu importe notre adhésion aux idéaux de réussite. Nous pouvons être heureux sans réussir ou bien malheureux malgré le succès.



## - En vérité, l'essentiel est d'être en phase avec nos valeurs. -

J'ai la chance de partager les mêmes valeurs avec ma femme, dont la solidarité. Nous avons intégré un enfant de dix ans atteint d'autisme dans notre famille, au début de notre mariage, pendant un certain temps, pour aider ses parents qui étaient épuisés. Il faut dire que son éducation de tous les jours n'était pas évidente. Ce fut un choix commun et surtout, naturel pour nous. S'entourer de personnes aux valeurs communes aux nôtres est très important. Et, justement, détecter et fuir les personnes de notre entourage qui ont des valeurs opposées aux nôtres est primordial.

L'expérience peut nous amener à adapter nos valeurs. Lorsqu'elles ne nous correspondent plus suffisamment au regard de nos échecs ou de nos réussites, il nous appartient de les faire évoluer. Un exemple frappant est celui du batteur des Beatles, raconté par Mark Manson<sup>14</sup>. C'est en 1962 que le groupe commence à se faire connaître dans l'industrie du disque. Il y a John, compositeur-interprète, Paul le romantique à la basse, George le guitariste et Pete Best le batteur. Avec son style, c'est ce dernier qui fait la *une* dans la presse. Il est le plus apprécié des filles. Néanmoins, Pete a toujours la même petite amie, il ne se drogue pas, et est parfaitement professionnel. Alors qu'ils viennent de décrocher un contrat fabuleux, John, Paul et George demandent à leur manager de se séparer de Pete. Celui-ci hésite, mais sous la pression du trio, finit par céder et remplace Pete par un certain Ringo Star. Quelques mois plus tard, le groupe rencontre un succès interplanétaire. Pete Best plonge dans la dépression et commence à boire. Il attaque les Beatles et veut se suicider, sa vie est un désastre. Puis, progressivement, il reprend pied. Il continue à jouer de la batterie, enregistre des albums jusqu'en 2000 et connaît tout de même une certaine notoriété. Il ne touche pas de cachets aussi élevés que ceux des Beatles, mais déclare lors d'une interview : « Je suis plus heureux aujourd'hui que je ne l'aurais été avec les Beatles. » Il a construit un mariage heureux, une famille, une existence simple. Il a changé ses valeurs pour affronter ses problèmes. Il a certes perdu une admiration énorme, mais en voyant les choses autrement, de manière plus simple, en priorisant d'autres valeurs, il a su apprécier sa vie. Il n'est pas donné à tout le monde de réussir à modifier ses valeurs. Certaines d'entre elles permettent de s'en sortir, alors que d'autres conduisent à se perdre. Pete a choisi les bonnes.

Retenons également que la perte des repères et des valeurs que l'on possède peut s'avérer dangereuse. En effet, nos valeurs peuvent être modifiées ou complètement mises à mal par des conditions externes. Il nous faut donc toujours rester vigilants.

L'expérience de Stanford le prouve. Il s'agit d'une étude menée par Philipp Zimbardo en 1971 sur les effets de la situation carcérale. Des étudiants furent désignés pour jouer aléatoirement des rôles de gardiens ou de prisonniers. Tous les participants furent envoyés dans une fausse prison se situant dans un sous-sol de l'université de Stanford. Les gardes reçurent une matraque en bois et un uniforme. Ils pouvaient rentrer chez eux après leur service, contrairement aux prisonniers. Les deux groupes se sont rapidement adaptés aux rôles qui leur étaient impartis. Alors qu'il s'agissait d'une simple expérience de psychologie sociale, de nombreux prisonniers furent réellement frappés par leurs gardiens : un tiers a fait preuve de comportements sadiques. L'expérience fut alors interrompue, les gardiens ayant perdu leurs propres repères en termes de valeurs, allant jusqu'à martyriser les prisonniers.

Cette expérience fut ensuite confirmée par celle de Stanley Milgram, qui montra comment le niveau d'obéissance à un ordre contraire à la morale de celui qui le reçoit peut s'avérer très élevé. Milgram explique par cette raison pourquoi les soldats allemands ont obéi aux ordres fous d'Hitler et de ses généraux. Trois intervenants participèrent.

◆ **Un élève : il doit apprendre des listes de mots par cœur. Attaché à une chaise électrique, il est censé recevoir des décharges lorsqu'il se trompe.**

◆ **Un professeur, sujet de l'expérience : il doit faire apprendre les listes de mots à l'élève et lui infliger des décharges lorsqu'il se trompe. Lui seul subit l'expérience et ne connaît pas les connivences entre l'expérimentateur et l'élève.**

◆ **Un expérimentateur : il gère l'expérience et explique au professeur ce qu'il doit faire. Il représente l'autorité et en a l'apparence (blouse blanche, air sérieux).**

En réalité, les décharges électriques sont fictives. L'élève est un comédien complice de l'expérimentateur. Il doit crier pour faire semblant d'avoir reçu les décharges électriques. Professeur et élève sont séparés par une cloison, mais le professeur entend l'élève crier quand il envoie une décharge. Si l'élève se

trompe plusieurs fois, le professeur doit infliger une décharge croissante de quinze volts en quinze volts, avec un maximum de quatre cent cinquante volts. Plus l'intensité augmente, plus l'élève hurle et demande d'arrêter l'expérience. L'expérimentateur doit ordonner au professeur de continuer à envoyer des décharges même si l'élève crie. Il le rassure en certifiant qu'il ne sera pas tenu responsable des conséquences.

Les résultats sont effarants : 62,5 % des sujets allèrent jusqu'au bout de l'expérience, à savoir envoyer quatre cent cinquante volts aux élèves ; 62,5 % des professeurs furent donc prêts à tuer l'élève, parce que l'autorité le demandait et qu'ils n'étaient pas responsables de leurs actes. Cette expérience fut reprise dans le film *I... comme Icare* d'Henri Verneuil en 1979. Elle est la preuve qu'il n'est pas toujours facile de garder et d'appliquer ses valeurs selon les circonstances.

Mark Manson a sa propre approche des valeurs. Pour lui, on court après l'argent, après la gloire, après davantage d'attention, mais il y a toujours une question qui nous rattrape : qu'allons-nous laisser derrière nous ? Quelle empreinte, quelle influence avons-nous eue ? Comment laisserons-nous le monde quand nous le quitterons ? L'anthropologue Ernest Becker le disait avec justesse, c'est la seule interrogation qui vaille la peine. Cependant, pris dans la course, on l'ignore, parce que l'on ne connaît pas vraiment la réponse. On se concentre sur le superficiel pour cacher l'essentiel, alors qu'en réalité, la mort devrait être notre boussole.

Mark Manson conseille alors de choisir des valeurs qui dépassent le service de son seul « soi ». Aristote, Jésus-Christ, les Beatles, les psychologues de Harvard, ils enracinent tous le bonheur authentique dans une même démarche : s'investir au-delà de leur propre personne avec la conviction d'être partie intégrante d'un ensemble bien plus vaste, en gardant à l'esprit que leur vie n'est qu'un produit dérivé parmi d'autres d'une production inintelligible.

Puisque ce livre a pour vocation de vous aider, à vous remettre à niveau, à débiter ou à prendre un nouveau départ dans la vie, je vous propose de noter dix valeurs qui ont du sens pour vous et qui vous motivent. Inscrivez des valeurs que vous pensez avoir, inspirez-vous aussi de votre vie de tous les jours, de vos loisirs, vos héros, votre éducation, etc. Parmi cette liste, retirez les valeurs fantasmées, à savoir celles que vous pensez avoir, mais que vous ne

voyez pas dans vos actions. Votre partenaire ou des amis sincères peuvent vous y aider. Ensuite, hiérarchisez-les pour garder cinq valeurs principales et cinq secondaires, puis vérifiez qu'il n'y ait pas d'antivoies, par exemple l'avarice et la générosité en même temps. Sur la base de cette courte liste, vérifiez que votre quotidien est bien en phase avec vos valeurs. Si ce n'est pas le cas, c'est le moment de mettre des actions en place pour y remédier. Pour vous aider, voici une liste de deux cent onze valeurs<sup>15</sup>.

Abondance	Acceptation	Accessibilité
Accomplissement	Achèvement	Adaptabilité
Adoration	Affection	Affluence
Agilité	Agressivité	Altruisme
Ambition	Amusement	Anticipation
Appartenance	Appréciation	Assertivité
Assurance	Astuce	Attention
Attraction	Audace	Autodiscipline
Autonomie	Aventure	Beauté
Bienveillance	Bonheur	Bravoure
Calme	Camaraderie	Candeur
Célébrité	Certitude	Chaleur
Charité	Charme	Chasteté
Clarté	Cohérence	Compassion
Compétence	Compréhension	Concentration
Confiance en soi	Conformité	Confort
Connexion	Conscience	Contentement
Continuité	Contribution	Contrôle
Conviction	Convivialité	Coopération
Cordialité	Courage	Courtoisie
Créativité	Crédibilité	Croissance
Curiosité	Découverte	Déférence
Défi	Délectation	Désir
Détermination	Devoir	Dévotion



Dextérité	Dignité	Diligence
Discernement	Discipline	Discrétion
Disponibilité	Diversité	Domination
Don	Dynamisme	Économie
Éducation	Efficacité	Égalité
Élégance	Empathie	Empressement
Encouragement	Endurance	Énergie
Engagement	Entêtement	Enthousiasme
Équité	Espérance	Euphorie
Exactitude	Excellence	Expérience
Expertise	Exploration	Expressivité
Extase	Extravagance	Exubérance
Famille	Fascination	Fermeté
Férocité	Fiabilité	Fidélité
Finesse	Flexibilité	Foi
Force	Fraîcheur	Franchise
Frugalité	Furtivité	Gaieté
Galanterie	Générosité	Grâce
Gratitude	Habilité	Harmonie intérieure
Héroïsme	Honnêteté	Immobilisme
Importance	Indépendance financière	Information
Intelligence	Intrépidité	Jeunesse
Joie	Liberté	Lucidité
Maîtrise	Maîtrise de soi	Obéissance





Ordre social	Orientation	Ouverture d'esprit
Paix	Partage	Perfection
Performance	Plaisir	Politesse
Pouvoir social	Prise de décision	Profondeur
Propreté	Proximité	Raffinement
Rationalisme	Réciprocité	Réflexion
Relaxation	Repos	Résilience
Respect	Retenue	Rêve
Révérance	Richesse	Rigueur
Sacré	Sagesse	Santé
Satisfaction	Sécurité	Sens de la vie
Sensibilité	Sérénité	Service
Sexualité	Silence	Simplicité
Sincérité	Solidarité	Solidité
Solitude	Soutien	Spiritualité
Spontanéité	Stabilité	Succès
Suprématie	Surprise	Sympathie
Synergie	Tradition	Tranquillité
Transcendance	Travail d'équipe	Unité
Utilité	Valeur	Vérité
Victoire	Vigilance	Vision
Vitalité	Vitesse	Vivacité
Volonté		



## LA DÉCOUVERTE DE LA POLITIQUE

À la fin de mes études, je fus recruté par le Dulbea, un centre de recherche en économie de l'université libre de Bruxelles. Je devais mettre au point un modèle mathématique prouvant le lien éventuel entre le produit intérieur brut et la variation des stocks des entreprises. Je disposais d'un temps très limité avant de devoir rejoindre l'armée pour effectuer mon service militaire, mais j'entamai tout de même le travail.

Selon moi, il n'y avait pas de corrélation entre les deux. Mon successeur que je coachais avant mon départ allait devoir le confirmer ou l'infirmier. Ceci fut mon premier travail officiel en qualité de chercheur universitaire. J'aimais l'ambiance qui régnait dans ce centre de recherche. Nous recevions des directives, mais n'avions qu'un suivi occasionnel. Chacun de nous évoluait de son côté, à sa manière. Lors des pauses café, nous discutons tous ensemble de nos interrogations respectives. Il fallait travailler par approches successives. À l'époque, dans le milieu universitaire de la recherche, il n'y avait pas de rendement à respecter. Notre seule contrainte relevait des budgets qui nous avaient été alloués par le recteur. La liberté de chacun était une valeur importante... J'eus l'occasion d'étudier divers modèles mathématiques et statistiques indispensables à mon étude en tant qu'outils. C'était enrichissant, mais je ne l'envisageais pas comme pouvant être mon travail de toute une vie. Je voulais être plus proche de l'action, directement sur le terrain. Je voulus offrir mon premier salaire à mes parents comme marque de reconnaissance pour l'éducation qu'ils m'avaient offerte. Touchés, ils refusèrent, en acceptant néanmoins que je les invite au restaurant.

Après cette courte parenthèse, je dus honorer mes obligations civiques. Convoqué pour le service militaire, je fus incorporé le jour même, ce que je n'avais pas du tout envisagé. J'avais en effet réservé quinze jours de vacances dans le sud de la France avec ma future femme et je ne voulais pas y renoncer. Je retrouvai le commandant au bar des officiers et réussis à l'amadouer, le convainquant de m'accorder une autorisation exceptionnelle de report sans être considéré comme déserteur.

À mon retour, on m'envoya à l'hôpital militaire d'Anvers pour y subir une batterie de tests pendant trois jours. Le but était de voir si les appelés ne présentaient pas de problèmes de santé incompatibles avec l'action militaire. Jeune marié, je voulais gagner ma vie au plus tôt. Afin d'éviter cet entraînement qui n'avait pas bonne presse à l'époque, j'indiquai avoir de l'asthme et des tics de comportements pour être réformé. Pourtant, quand le sergent lut la liste des engagés, je fus déclaré apte.

Je choisis de mettre ce temps à profit en entrant dans une garnison néerlandophone pour améliorer mon néerlandais, et je dois dire que ce ne fut pas une sinécure : la plupart des miliciens parlaient un patois difficilement compréhensible. Nommé délégué de l'unité dans le cadre des troupes de transmission, j'avais la mission d'alerter le commandant chaque semaine des difficultés rencontrées sur le terrain.

On nous apprit à manier un fusil, à partir en reconnaissance sur des espaces inconnus, à éviter des troupes ennemies, à nous déplacer rapidement et sur de longues distances, chargés comme des baudets, sacs à dos rempli et fusil en bandoulière. Je conduisais la jeep et utilisais les télex cryptés. Suite à de violentes intempéries ayant causé des inondations, nous fûmes envoyés consolider des berges de cours d'eau à l'aide de sacs de sable de vingt-cinq kilos, pendant trois jours et trois nuits, ne bénéficiant que de rares moments de repos. Mes vertèbres cervicales et ma nuque s'en souviennent encore aujourd'hui, me réveillant la nuit, bloquant la circulation sanguine de mes mains et comprimant certains nerfs. La médecine ignore encore les solutions de guérison possibles, et j'imagine ne pas être le seul à avoir des séquelles de cette période.

Avant d'intégrer le service militaire, dans l'espoir de l'éviter ou de ne pas y perdre trop de temps, j'avais contacté le ministre de la Défense, Paul Vanden Boeynants, pour travailler dans son cabinet. Lorsqu'on me demanda qui me recommandait, je mentionnai sans réfléchir le nom de mon oncle, le général Deneve. On me fixa une date de rendez-vous. Je fus reçu par le ministre en personne dans son immense bureau au plafond impressionnant de plus de cinq mètres de hauteur.

« Bonjour, monsieur Peffer, que désirez-vous ?

– Travailler dans votre cabinet. Je m'intéresse beaucoup à la chose publique.

– Très bien, je vais vous donner satisfaction, mais à l’issue de vos trois mois de service militaire. »

J’obtins donc du ministre le sésame pour pouvoir collaborer dans son cabinet ministériel après avoir effectué ma formation initiale obligatoire à l’armée dans les troupes de transmission à Peutie en Flandre, puis à Wommelgem. Au terme de cet entraînement, je fus affecté à Tervuren, toujours en Flandre. Le général me convoqua :

« Vous connaissez bien le ministre de la Défense ?

– Oui, lui répondis-je avec un large sourire.

– À partir de demain, vous travaillerez à ses côtés. »

J’y fus conduit en voiture avec chauffeur. Le ministre m’expliqua :

« L’un de mes conseillers quitte le cabinet. Vous allez le remplacer. Vous serez désormais conseiller de la région bruxelloise pour les aides aux entreprises. Accessoirement, vous m’aidez dans certains dossiers concernant la défense nationale. »

Je réalisai que j’avais fait le bon choix. Je passai plusieurs mois passionnants. J’étais régulièrement en contact avec des entrepreneurs qui souhaitaient se développer en région bruxelloise, obtenir des terrains, des primes ou des subventions, développer de nouveaux projets. J’écrivis également deux grands discours sur les réformes institutionnelles pour le compte du ministre, et pu suivre la campagne électorale aux premières loges.

Je fus aussi témoin des mécanismes du pouvoir. Un soir, je reçus un coup de téléphone du président d’une grande banque belge.

« Je voudrais parler au ministre, me dit-il. Cela fait trois jours que j’essaye de l’avoir en ligne. Vous pouvez le prévenir que s’il ne me prend pas maintenant, il ne touchera plus de gros chèque pour sa campagne électorale. »

Je parvins à contacter le ministre et rendez-vous fut pris pour le lendemain. S’il était légal à l’époque de financer les partis, contrairement à aujourd’hui, j’en fus tout de même désappointé.

Apprendre aux côtés de Paul Vanden Boeynants fut pour moi un honneur. Il exerça de nombreuses charges ministérielles en Belgique, ainsi qu’à la présidence du Parti social-chrétien (PSC-CVP). Surnommé VDB, affublé de divers surnoms plus ou moins amicaux tels que « le (vieux) Crocodile » (les crocodiles sont considérés comme fidèles à leurs partenaires), Paul Vanden

Boeynants était un homme controversé, qui fut à la fois un responsable politique apprécié et respecté qui marqua la politique belge ; et un homme dont le nom fut mentionné dans des affaires troubles, en particulier dans le monde de la promotion immobilière à Bruxelles. Ainsi, il fut kidnappé par la Bande à Haemers dont il réchappa après trente jours de rétention, après que sa famille et ses amis ont remis une rançon de plusieurs millions de francs. Malheureusement, il connut une fin de vie très éprouvante, l'obligeant à revendre tous ses biens immobiliers. Je garde l'excellent souvenir d'un homme qui plaçait les valeurs humanistes au-dessus de toutes les autres.

Alors que je travaillais au cabinet de la Défense nationale, proche de l'entourage du ministre, je rencontrai souvent des officiers militaires qui me rapportaient leurs nombreux déboires, qu'ils soient familiaux, amicaux ou professionnels. Ces répétitions de mauvais scénarios de vie portaient atteinte à leurs proches sans même que ceux-ci s'en aperçoivent.

Ce peut être une femme, qui après avoir fui un mari alcoolique, se remet en couple avec un autre alcoolique, ceux qui multiplient les mariages et les divorces, le choix de partenaires semblables mais insatisfaisants, la répétition de traumatismes psychologiques, les allers-retours en prison de délinquants récidivistes, les contraventions multiples, et bien d'autres. Ces répétitions de mauvais comportements m'ont toujours étonné. À l'époque, je ne pouvais y croire : pour moi, on devait tirer les conclusions de ses erreurs. Si je sais que c'est effectivement le cas, j'ai aussi conscience maintenant que cela demande parfois de très gros efforts.

### ◆ PRENDRE CONSCIENCE DES MAUVAISES RÉPÉTITIONS DE SCÉNARIOS DE VIE ET LES FUIR ◆

*« La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent. »*

*Albert Einstein*

Ce n'est jamais facile de se rendre compte que l'on joue dans une mauvaise pièce et qu'on la répète. Nous manquons parfois de recul. Cela emprisonne notre existence, nous empêche d'atteindre nos objectifs et d'être tout simplement heureux.

Jean Cottraux, psychiatre, définit cette notion de la manière suivante : « Un scénario de vie est une situation piégée dans laquelle on essaie de se débattre sans pouvoir en sortir, et qui se répète. C'est le produit d'une activité mentale par laquelle on reconstruit son histoire et lui attribue une valeur négative avec le fait de se sentir prisonnier d'événements qui se reproduisent à son détriment<sup>16</sup>. » J'ai souvent engagé du personnel ou délivré des certificats de chômage. Quand j'interrogeais les personnes à l'embauche, je leur demandais souvent de me donner un aperçu, au-delà de leurs compétences, de leurs activités professionnelles et familiales, afin de mettre en exergue le déroulement complet de chaque histoire. Souvent, lors de ces entretiens, je pouvais découvrir des scénarios de vie récurrents. Cette répétition persistait souvent dans l'entreprise une fois la personne engagée. Je me souviens d'un candidat qui devait prendre la direction d'une filiale du groupe où je travaillais. Il présentait très bien et expliquait qu'il n'avait pas eu de chance, car cela faisait deux fois que son entreprise faisait faillite et qu'il perdait son emploi. En lui demandant d'aller plus loin dans son explication, il m'informa qu'il était responsable de la direction de ces entreprises, que le problème ne venait pas de lui, mais du comptable qui ne lui fournissait pas les situations financières à temps au niveau de la trésorerie. Je ne l'ai donc pas engagé, car nous aurions eu le même souci.

Ce genre de scénario répétitif peut également se retrouver dans l'incapacité à rebondir après un échec personnel. Je pense entre autres à mon ami évoqué

dans le prologue. L'ambition professionnelle peut elle aussi se heurter inlassablement aux mêmes conflits.

Jean Cottraux explique cela par le fait que l'on a des croyances irrationnelles inconscientes à l'origine de nos scénarios de vie, et dont les effets sont les répétitions d'échecs personnels. Il faut donc travailler sur ces croyances irrationnelles. Pour expliquer son propos, il fait une analogie cinématographique. Le scénario commence souvent avec l'exposé des sujets et le cadre de l'histoire. Puis vient le nœud de l'intrigue. Enfin, le dénouement avec le retour des valeurs. L'être humain n'est pas toujours rationnel dans la vie. Il peut avoir un comportement à risque qui va entraîner une catastrophe, et dont les conséquences seront dramatiques (comme ne pas se protéger contre le sida lors d'un rapport sexuel, consulter ses messages sur son téléphone en conduisant, etc.). On pense souvent qu'une vie malsaine est le produit de mauvais choix. Certains s'en sortiront, en réfléchissant, en étant conseillés par leurs proches ; d'autres en souffriront toute leur vie. Ces scénarios répétitifs dépendent de la personne. Si elle ne parvient pas à s'extraire de ses comportements improductifs, c'est parce qu'en le faisant, elle deviendrait opposante à elle-même, consciemment ou pas. Elle crée alors et reproduit ses propres échecs.

Jean Cottraux définit l'origine de ces scénarios sur la base du modèle LIR, qui étudie trois dimensions de la personnalité : la logique ou la pensée magique, l'autocontrôle ou l'impulsivité, et la relation d'autonomie ou de dépendance. Chaque personne détient en elle une partie émergée et une partie immergée de sa personnalité. Les personnes normales ont en général les notions de logique, d'autocontrôle et d'autonomie qui sont émergées. La répétition de scénarios de vies se retrouve plus facilement quand les pôles de pensée magique (la rêverie), d'impulsivité et de dépendance sont immergés. Ces notions apparaissent aussi dans l'analyse des thérapies cognitives.

Heureusement, il existe des solutions pour en sortir. Selon la thérapeute en psychologie énergétique et positive Sylvie Simon<sup>17</sup>, le cerveau peut être comparé à une éponge qui enregistre de façon brute, fidèle, les expériences et les émotions associées. Depuis notre conception, toutes nos expériences sont inscrites dans nos cellules et y demeurent. Une fois enregistrés dans le corps, ces souvenirs sont fidèlement entretenus et se trouvent tous sur un même plan. Lorsque nous rencontrons ou vivons une situation dont l'un des



composants ressemble à un souvenir enregistré, le cerveau va immédiatement faire émerger les ressentis de l'épisode d'origine. Cela regroupe la réalité de la situation, mais aussi tout l'univers de perceptions que nous lui avons consciemment ou inconsciemment associé. On risque alors un débordement émotionnel. En fait, tant que la principale blessure n'aura pas été identifiée et libérée, on continuera à attirer et répéter le même genre d'événements.

Pour éviter cela, travailler avec un thérapeute qui utilise l'EFT (*Emotional freedom technic*) peut être une solution efficace. Il s'agit d'une technique de libération émotionnelle mondialement connue et réputée pour son efficacité. Initialement utilisée pour les soldats américains revenant du Vietnam, l'EFT agit directement sur la mémoire cellulaire qui a enregistré les souvenirs de peur, de souffrance... Une fois libérée, cette mémoire ne se manifesterait plus.

**- Avec de l'aide ou non, il faut d'abord prendre conscience d'un problème répétitif. -**

Pour ce faire, on peut écrire les expériences vécues au cours de sa vie, en décrivant le cadre, le nœud et le dénouement. Ensuite, il faut reprendre le scénario répétitif découvert. Il faut voir quel impact a ce dernier et se demander si l'on est prêt à en changer. Il reviendra alors de déconstruire ledit scénario en partant des émotions négatives qu'il provoque, en travaillant en particulier sur la résolution de problèmes, puis de le réécrire en implantant dans l'inconscient les bons raisonnements issus de la théorie comportementale cognitive. C'est souvent à ce moment-là que les gens se disent : « On s'est trompé d'histoire, il est grand temps d'en changer. »

Jean Cottraux relate le film d'Orson Welles, dans lequel Arkadin raconte à ses invités la fable suivante : « Un jour, un scorpion voulant traverser une rivière demanda à une grenouille de le porter sur son dos. La grenouille lui dit : "Pas question ! Tu vas me piquer, et ta piqûre est mortelle." Le scorpion répliqua : "Sois logique, si je te pique, je vais me noyer." La grenouille finit par accepter et lui fit traverser la rivière. Mais, au milieu de celle-ci, le scorpion la piqua. "Où est la logique ?" cria la grenouille. Le scorpion répondit : "La logique n'a rien à voir là-dedans. Je n'y peux rien, c'est mon caractère." »

C'est ici la démonstration que la répétition de nos scénarios peut avoir pour origine le caractère, et donc la biologie. Cela veut dire qu'il faudrait changer de caractère, ce qui est extrêmement difficile surtout passé la trentaine. Mais, comme nous le verrons ci-après, la technique des blocages peut être une bonne solution.

Ce manque de discernement de perception des répétitions des scénarios de vie provient également de l'autocomplaisance. Imaginez que vous êtes au volant de votre voiture. Sur l'autoroute, la circulation est dense. Tout à coup, vous donnez un grand coup de volant à droite, car vous réalisez que c'est votre sortie. Derrière, évidemment, c'est l'embardée et l'accident. Vous empruntez ensuite le pont qui passe au-dessus de l'autoroute et vous voyez les collisions. « Regarde mon amour, ils sont tous emboutis. Pauvres types ! J'ai bien fait de sortir, sinon on serait dans la collision. Je dois avoir un sixième sens. » Comme vous estimez ne pas être responsable, vous ne pouvez pas tirer les conséquences de vos actions. Vous garderez la conviction d'être un as du volant et vous reproduirez certainement le même scénario la prochaine fois que vous voudrez sortir de l'autoroute. Cela nous fait comprendre que l'on doit examiner les vraies causes des événements, ceci afin d'apprendre de nos expériences. Or, c'est rarement le cas, car l'humain a tendance à attribuer ses succès à des causes qui lui sont internes : ses capacités, ses compétences, ses efforts. Dans le même temps, il attribuera ses échecs à des causes externes, comme la malchance, la malveillance, la fatalité. De manière naturelle, nous avons tous l'habitude d'interpréter les faits de sorte à préserver la haute opinion que nous avons de nous-mêmes.

Comment s'en sortir ? Un premier point est d'essayer de s'extraire de sa bulle et d'avoir un regard global sur soi et sur les situations que l'on vit, ce n'est qu'ainsi que les mauvais scénarios de vie pourront être identifiés et modifiés. Pourquoi ne pas demander l'aide de son entourage afin de repérer ces scénarios ?

Ensuite, le meilleur moyen d'éviter ces répétitions est de mettre en place un blocage. Ce dernier doit devenir une loi d'application, et vous devez rester ferme. Par exemple, dans le cas où vous receviez des amendes pour excès de vitesse régulièrement, il faudrait vous obliger à utiliser un limiteur de vitesse. Un blocage est une action concrète que vous pouvez mettre en place

lorsque vous entrez dans une situation à risque. Si vous n'arrivez pas à identifier ces scénarios ni à déterminer vos blocages par vous-même, vous pouvez vous faire aider par des coachs spécialistes en répétition de scénarios.

## DE MULTIPLES EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES

**M**on service militaire bouclé, en partie sur le terrain et en partie au cabinet du ministre de la Défense, je fus engagé comme stagiaire à l'Union européenne pour un stage de quelques mois au sein de la Direction générale des banques et des assurances. On me confia pour mission de participer à l'harmonisation des législations relatives aux banques des neuf pays constituant l'Union à ce moment-là. Ce n'était pas évident, et cela me prit beaucoup de temps. Mon patron, un Italien, n'était jamais là, se contentant de laisser traîner quelques vestons sur son fauteuil pour donner l'illusion de sa présence. Je travaillais aux côtés d'un conseiller allemand timide, peu à l'aise pour s'exprimer devant une assemblée. Le Coreper, le Comité des représentants permanents, composé de ministres et de techniciens, se réunissait une fois par mois. Mon collègue allemand me demanda d'y représenter notre service à sa place. Ce fut une magnifique expérience. Tout ce travail était intéressant et très bien rémunéré. En revanche, je fus déçu de constater que certaines des décisions que je négociai à l'époque ne furent réellement appliquées que des années plus tard. L'Union européenne est une grande organisation difficile à mouvoir. S'y confrontent des différences culturelles très importantes. C'était le cas à neuf. Que dire aujourd'hui dans une Union européenne comptant vingt-sept États membres ! Cela reste à mon sens une institution essentielle au maintien de la paix et à la prospérité des citoyens européens, une entité capable de rivaliser avec celles du reste du monde.

À la fin de mon stage à l'UE, aucune session d'examens n'était organisée pour me permettre d'être embauché définitivement. Je cherchai donc un autre emploi pour démarrer dans la vie professionnelle, avec l'idée de changer de poste tous les cinq ans. Mon but était alors de rentrer à la SNI, la Société nationale d'investissements, une holding publique belge, c'est-à-dire une organisation étatique prêtant de l'argent ou acquérant des participations afin de permettre à certaines entreprises de se développer. J'ai toujours aimé la

notion de holding. Je savais que je pouvais acquérir relativement vite des responsabilités et que les missions étaient riches et variées, très intéressantes professionnellement. On pouvait toucher à plusieurs secteurs d'activités en travaillant sur des projets extrêmement différents. Cela répondait à plusieurs de mes objectifs : gérer des entreprises comme administrateur ou manager, apprendre le métier d'investisseur et accéder rapidement à des fonctions supérieures. Cela faisait un an que j'avais postulé, mais hélas, je n'avais pas encore trouvé la clef pour y entrer.

Une grosse entreprise de construction, la Cigrassa, cherchait un contrôleur de gestion. J'annonçai au directeur général que m'engager lui ouvrait droit à une prime de l'État. J'avais préparé en amont un bon dossier avec toutes les demandes de prime déjà remplies et les textes législatifs concernés. Le patron l'ignorait. Cela facilita mon recrutement. Je n'eus même pas à attendre la réponse : je fus embauché le jour même. L'entreprise Cigrassa, spécialisée dans la vente et la pose de carrelage, avait remporté un énorme appel d'offres à l'université Louvain-la-Neuve, un chantier gigantesque pour cette grande PME (petite et moyenne entreprise). Je devais calculer un prix de revient au mètre carré. Or, mon étude montra que le tarif appliqué n'était pas rentable pour l'entreprise, pire, que le chantier se faisait à perte. Lors d'une réunion impliquant tous les cadres de l'entreprise, je dus justifier de la mauvaise gestion qui avait été instaurée. Je venais d'arriver et j'étais le plus jeune. Ce fut houleux, bien évidemment. J'allai ensuite sur le terrain avec le chef de chantier pour appréhender la manière dont cela se passait concrètement, et ce que l'on pouvait améliorer. C'est là que je découvris que les coûts horaires ne correspondaient pas à l'offre initiale, que les employés exigeaient davantage pour travailler, que le prix d'achat des matériaux n'était pas conforme au devis, et qu'il y avait des vols de carrelage par le personnel. Ce jour-là, les ouvriers étaient remontés et refusaient de poursuivre les travaux, exigeant une réévaluation de leur salaire, crachant par terre et menaçant de quitter le chantier. Il me fallut faire montre d'un talent de négociateur hors pair pour que les ouvriers reprennent le travail en échange de la promesse qu'ils seraient payés plus cher en fonction du nombre de mètres carrés qu'ils réaliseraient en un temps donné.

Peu après cette embauche, je reçus une réponse tardive d'une banque importante, le Crédit général, à qui j'avais également envoyé ma candidature

parmi beaucoup d'autres lors de ma recherche de poste. J'ai d'ailleurs toujours dit à mes étudiants que la prospection devait se faire de manière ouverte. Les réseaux sociaux n'existaient pas à cette époque. Aujourd'hui, ils facilitent la visibilité si l'on applique les bonnes procédures, mais autrefois, il fallait attaquer le marché de l'emploi par l'envoi massif de CV, faire fonctionner son réseau de connaissances, avoir l'occasion d'écrire un article intéressant dans la presse, faire le choix d'un mémoire opportun pour une entreprise ou pour un professeur pouvant nous engager à la fin.

J'étais intéressé par l'arbitrage, mais à la suite d'une rencontre avec la psychologue de la banque, on me proposa un poste de commercial. J'acceptai néanmoins, sensible au fait d'y mettre un pied. Je démarrai ma formation interne en agence et m'occupai de la tenue de la caisse, des crédits, des assurances, des mouvements, des coffres, du contact client... m'initiant ainsi à tous les services de l'agence. Le soir, à dix-sept heures, nous faisons les comptes ; ils devaient être justes au centime près, toute erreur devant être corrigée avant de partir. L'informatique était encore inexistante. On calculait les totaux à la main sur des documents indiquant des colonnes de débit et de crédit, dans lesquelles on répertoriait les chèques, les virements, les dépôts ou les retraits de caisse. Le quatrième jour, alors que j'arrivais en même temps que le caissier à sept heures trente précises, nous découvrîmes la porte principale grande ouverte.

« Attends, dit-il, il y a eu un vol ! Ne rentre pas ! »

Le protocole imposait de ne pas pénétrer dans l'établissement et d'appeler immédiatement la police. Il s'avéra qu'environ dix millions d'euros avaient été dérobés, principalement en lingots d'or. La plupart des coffres avaient été percés. Pour évaluer le préjudice, il fallut demander à chacun des détenteurs de coffre ce qui lui manquait, le contenu n'étant jamais divulgué à l'agence. Certains petits malins en profitèrent pour augmenter la valeur prétendue de leurs biens. L'enquête dura trois mois. Finalement, le gérant fut arrêté et inculpé avec sa maîtresse, à qui il avait donné les codes et les directives. Une bonne partie du butin fut retrouvée.

Nous formions une bonne équipe. Une fois par semaine, nous organisions un déjeuner festif à la pause méridienne dans la cave de l'agence. Malgré des objectifs de rendement qui nous obligeaient à beaucoup travailler, l'ambiance était agréable. Une agence bancaire est une structure très privilégiée. Nous connaissions tous les comptes de nos clients, leurs revenus, leurs dépenses,

tous leurs mouvements d'argent. Malgré des signes ostentatoires de richesse, nous savions parfaitement dans quelle situation financière délicate pouvaient se trouver certains. D'autres réalisaient des virements inattendus qui laissaient entrevoir l'existence d'une vie parallèle. Nous avions évidemment signé un contrat de confidentialité nous empêchant de révéler ce que nous savions, de même qu'il nous était interdit de jouer au casino.

Chaque nouveau poste que j'occupais me permettait de gagner davantage et d'acquérir bon nombre de compétences autant que de nouvelles connaissances. Si j'avais toujours été intéressé par la mobilité professionnelle, je décidai après quelques emplois d'en faire mon leitmotiv. C'est alors que l'on me proposa un entretien au sein de la société Solvay. Celle-ci était devenue un groupe puissant, embauchant chaque année cinq ou six étudiants de son école sélectionnés parmi les candidats ayant obtenu une grande distinction. À la suite de quelques tests, le DRH me proposa un poste en Autriche. Il me parut impossible de partir à l'étranger à ce moment-là. Mon fils, alors en attente de greffe, subissait des dialyses fréquentes. Je ne me voyais pas les laisser, lui et sa maman, devoir assumer seuls ce traitement très lourd. Je renonçai à l'offre.

Ce fut bientôt au tour d'IBM de me proposer un poste, à condition que je passe avec succès une série d'examens d'évaluation sur trois jours. Au départ, nous étions une bonne centaine de candidats. Chaque jour, certains étaient éliminés. Pour ma part, je passai toutes les épreuves avec succès, et nous fûmes six à être finalement retenus. Je quittai donc la banque. Mon plan de carrière chez IBM prévoyait qu'après deux ans à Bruxelles, j'aie trois années à Paris, puis trois en Espagne en qualité de conseiller fiscal. Le salaire était élevé, accompagné de nombreux avantages. Une fois engagé, tout pouvait démarrer sous les meilleurs auspices. Mais le premier jour, je reçus un courrier de la Société nationale d'investissement, me proposant enfin l'emploi que je visais depuis un an et demi ! Dilemme ! J'étais gêné de quitter IBM, mais mon envie d'entrer à la SNI fut plus forte.

À l'occasion de chacun de mes changements de poste, j'ai ressenti un certain déséquilibre intérieur : « Dois-je changer ? Ai-je une meilleure solution à terme ? Fais-je bien ? Pourrai-je assurer les fins de mois ? Si cela ne fonctionne

pas, que pourrais-je faire ? Mon supérieur est moins sympathique que je ne pensais », etc. Tout cela m'apportait du stress et des angoisses, j'étais empli d'émotions sur lesquelles je devais essayer de mettre un nom. Il m'était difficile d'arrêter ces ruminations, surtout le soir et le week-end...

Nous avons tous des pensées ruminantes automatiques qu'il n'est pas aisé de chasser de notre esprit. Elles proviennent de nos émotions négatives et de nos croyances erronées. Ces ruminations ne sont pas bonnes pour prendre nos décisions. De plus, elles renforcent notre anxiété et notre tristesse. Il est donc bon d'apprendre à les maîtriser. Pour cela, il existe des solutions.



## Outils

### ◆ TRAVAILLER SA PSYCHÉ POUR ÉVITER LES RUMINATIONS ◆

*« L'esprit est difficile à maîtriser et instable. Il court où il veut. Il est bon de le dominer. L'esprit dompté assure le bonheur. »*

*Bouddha*

Dans son best-seller *L'âme délivrée*<sup>18</sup>, Michael Singer, docteur en économie à l'université de Floride, illustre ce que sont les ruminations par cette scène classique que nous avons, pour la plupart d'entre nous, sûrement vécue au moins une fois : vous croisez votre patron, lui dites bonjour, mais il ne répond pas. Vous commencez alors à ruminer. « Pourquoi ne m'a-t-il pas dit bonjour ? Peut-être a-t-il lu mon rapport et le trouve-t-il nul ? Cela fait déjà deux fois qu'il ne me salut pas. C'est bizarre, car depuis peu, il discute plus souvent avec Pierre, et ne me demande plus de participer à leurs réunions comme avant. Mon nom est-il le prochain sur la liste des licenciements ? Si on me vire, je n'aurais plus de salaire, et vu mon âge, je ne pourrais plus trouver un nouveau travail. Avec l'emprunt pour la maison, c'est déjà si difficile ! » Vous pouvez commencer à argumenter : « Il est peut-être très soucieux, il a peut-être un gros problème de trésorerie, il ne m'a pas vu, les couloirs sont sombres. » Stop ! Vous partez pour un temps de rumination interminable...

**- C'est terminé ! Il ne faut pas que vous vous impliquiez dans votre psyché. -**

Lorsque cela arrive, vous devez simplement observer votre esprit en train de créer ce mélodrame. Votre ego est blessé, mais il est inutile (et même ridicule) de vous conduire ainsi.

Nous prenons de nombreuses décisions après réflexion, pourtant notre cerveau n'est pas toujours en capacité optimale de réfléchir. Il est parfois chahuté par des pensées parasites, et il peut être structuré d'une manière

spécifique qu'il est important de connaître afin de l'aider à mieux travailler – et de nous aider par la même occasion.

Selon la journaliste Solène Haddad<sup>19</sup>, nous avons tous deux hémisphères cérébraux affectant notre manière de penser. La plupart des gens travaillent avec l'hémisphère gauche ; les informations sont traitées de manière linéaire et séquentielle, l'une après l'autre, et de manière logique. Pour une minorité, hélas, j'en fais partie, le cerveau privilégie l'hémisphère droit, et dans ce cas, la réflexion part dans tous les sens, par analogie et associations d'idées, en arborescence, sollicitant davantage nos sens et nos émotions. Nous sommes tous capables d'utiliser nos deux hémisphères, mais nous avons souvent l'habitude de ne solliciter que l'un des deux. On suggère à ceux qui réfléchissent en arborescence de travailler en *mind mapping*, ou carte cognitive. Cette méthode consiste à afficher ses idées sur un tableau, et à y associer tous les mots qui vont dans le même sens à gauche, les mots qui s'y opposent à droite. Cela aide à structurer la pensée.

Toujours selon Solène Haddad, il faut s'astreindre à supprimer les pensées parasites, c'est-à-dire toutes les questions que nous nous posons et qui nous inquiètent. Elles sont difficiles à chasser de notre esprit, car elles proviennent des émotions négatives basées sur des croyances erronées qui renforcent l'anxiété et la tristesse.

**- Il faut s'extraire de ses propres pensées pour les observer de l'extérieur, les analyser, comprendre leur nature et leurs causes afin de reprendre le contrôle. -**

Néanmoins, vouloir les éliminer n'est pas suffisant pour les faire disparaître ; au contraire, plus on y pense, plus ces pensées parasites reviennent. Essayez par exemple de ne pas penser à un éléphant rose : plus vous tenterez de le faire, plus l'image vous reviendra. La clef serait de ne pas chercher à lutter contre ses pensées, mais au contraire de lâcher prise et de les accepter. C'est en croyant à cette pensée négative que nous la faisons exister. Ne plus s'y accrocher permet de la laisser partir, ou de la remplacer par une idée alternative.

Cette théorie est également reprise par le docteur québécois Serge Marquis, auteur à succès<sup>20</sup>. Il compare ces ruminations à un animal qui tourne sans arrêt

dans la petite cage de notre cerveau, comme un hamster dans notre tête. Ces élucubrations occupent toute notre journée. Jugements, blâmes, critiques, ressassements, regrets ; cet animal ramène tout à lui, pourvu d'un ego surdimensionné. Il trotte dans notre esprit, et il est difficile de l'en déloger. Comment l'empêcher de nous ennuyer ? Une seule seconde, un flash suffit pour passer d'une activité mentale basée sur l'ego, qui cherche à préserver notre moi et à le faire croître, à une activité mentale consciente où le « moi » est absent, basée sur l'éveil, la vigilance permanente. On doit apprendre à se dissocier de la pensée égocentrique qui nous habite par cette technique du flash.

Cet effet de rumination est également renforcé par l'effet de projecteur<sup>14</sup>. Imaginez que vous arrivez dans votre entreprise et que vous parcourez les nombreux couloirs qui conduisent à votre bureau. Vous rencontrez beaucoup de collègues, vous vous asseyez dans votre fauteuil, et au milieu de la matinée, vous vous apercevez que vous avez oublié de fermer votre braguette de pantalon. Un sentiment de honte vous envahit pour le rire que vous pensez avoir suscité chez vos collègues. En réalité, on surestime l'attention que portent les autres sur nos actions. Autre exemple, on peut observer ce type d'effet projecteur quand on trébuche et que l'on croit que tout le monde nous a vu. D'ailleurs, on regarde souvent les réactions autour de nous, même s'il n'y a personne. Cet effet de projecteur ne fait qu'aggraver nos ruminations.

Les ruminations peuvent également être générées à la suite de nombreuses plaintes que vous formulez ou qui proviennent de votre entourage. Will Bowen<sup>21</sup> a écrit le best-seller *21 jours sans se plaindre*, dans lequel il propose de réaliser ce défi. Pour cela, il suggère aux personnes de porter un bracelet qu'ils changeront de poignet à chaque plainte, le but étant de réussir à le garder du même côté pendant vingt-et-un jours. Pour lui, une plainte est un énoncé énergétique concentré sur le problème plutôt que sur la solution recherchée. Six millions d'exemplaires de son livre furent distribués à travers le monde.

Will Bowen a prouvé que les plaintes nuisaient à la santé au risque de devenir une maladie psychosomatique et qu'elles étaient dommageables aux relations entre êtres humains. Pour éviter de se plaindre, il faut parler directement à la personne concernée, sans passer par des intermédiaires ou se confier à quelqu'un d'extérieur au problème. C'est ainsi que pourra être trouvée une solution appropriée, et que la rumination pourra cesser.

Laissez-moi vous compter l'histoire de ces deux collègues qui chaque jour prennent ensemble leur déjeuner. Un midi, l'un d'entre eux ouvre sa boîte et se plaint : « Encore un sandwich au pain de viande ! Je déteste cela. » L'autre ne dit rien. Le lendemain, le premier ouvre sa boîte, s'agite et dit encore : « Un sandwich au pain de viande, je déteste cela. » Le second ne dit rien. Le troisième jour, en ouvrant sa boîte, le malchanceux se met en colère et crie : « J'en ai assez ! Chaque jour la même chose ! Un sandwich au pain de viande ! Je veux autre chose ! » Son collègue lui pose alors simplement la question : « Pourquoi tu ne demandes pas à ta femme de te préparer autre chose ? » L'air ahuri, son collègue lui répond : « Je prépare mon repas moi-même ! »

Dans la vie, nous préparons tous notre repas nous-mêmes. Nous créons nos vies avec nos pensées, et nos paroles révèlent nos pensées. Nous vivons souvent dans une prison construite par notre cerveau, sans savoir que nous possédons en nous les clefs pour nous libérer.

Nombre de spécialistes conseillent la méditation de pleine conscience pour ne plus ruminer. Elle permet de se détacher de ses propres pensées en les observant de l'extérieur. Gérer notre activité professionnelle et familiale au quotidien nous impose une charge mentale importante. Nous visualisons des soucis potentiels, mais non réels, dont nous craignons la survenue et les conséquences négatives éventuelles, ce qui provoque de l'anxiété. Nous pensons trop souvent que les conséquences de nos pensées seront négatives, ce qui est finalement rarement le cas. En réalité, le plus productif est d'observer ses soucis et de les étudier sans les chasser, la peur n'évitant pas le danger.

On dit souvent que si l'on a de l'ordre dans notre vie, on en aura dans nos pensées. Un bureau bien en ordre en fin de journée, un lit bien fait le matin, des papiers administratifs triés, classés, cela peut aider. Il faut identifier et déconstruire les idées fausses et éviter l'utilisation du téléphone avant le sommeil. Outre la lumière bleue qui empêche de dormir, les réseaux sociaux font rejaillir de nouvelles pensées et des actions qu'il faut entreprendre immédiatement, quand bien même il est l'heure de nous déconnecter.

Michael Singer conseille de se détendre et de lâcher prise, ne pas s'impliquer dans ses pensées. Il recommande d'être un simple observateur conscient de ce que l'on vit. C'est un réflexe auquel il faut s'exercer. Il est intéressant de faire le point plusieurs fois dans la journée, de se détendre et de se rappeler qu'il faut

regarder ce petit manège de l'extérieur. Par exemple, le matin en arrivant au bureau, le soir en partant, laissez filer vos pensées. Le but est de rester conscient de tout ce qui se passe, de ne pas divaguer, et d'observer – je dis bien observer – ce qui a lieu dans votre esprit sans vous y impliquer. Ce n'est pas facile, mais avec de l'entraînement, cela s'avère une bonne solution pour faire le vide, pour mieux vivre, pour s'écouter et se libérer des ruminations et pensées parasites. Cela permettra à votre cerveau de se recentrer sur les questions importantes et de vous apporter une meilleure réflexion.

## MON OBJECTIF : LA SOCIÉTÉ NATIONALE D'INVESTISSEMENT

**J'**eus donc la chance, grâce à ma persévérance, d'être engagé à la Société nationale d'investissement. Je commençai à étudier les projets d'investissement des entreprises auxquelles la SNI s'intéressait, et eus très rapidement des responsabilités en qualité d'administrateur de filiales ou de directeur d'entreprises. En parallèle, je fus élu délégué syndical. Mon but était, à terme, de travailler sur la gestion d'entreprise.

Une opportunité se présenta à moi. Mon directeur me demanda de réaliser un audit sur une société filiale rencontrant des soucis financiers inexplicables. Mon étude révéla que de l'argent était détourné par le biais d'emplois fictifs et de sociétés-écrans, ainsi qu'à travers d'autres irrégularités importantes. De nombreux frais privés étaient payés par la société : achats de voitures, travaux personnels, prestations de services, travaux fictifs de recherche, etc. Mon patron et moi convoquâmes les deux actionnaires principaux de l'entreprise en question en leur soumettant les deux seules possibilités qui s'offraient à eux : soit nous portions plainte, soit ils nous cédaient l'ensemble de leurs actions pour un euro symbolique. Ce n'est que peu avant minuit, heure butoir de la négociation, qu'ils finirent par se décider à signer l'acte de cession de leurs actions. Je fus alors nommé président-directeur de cette société malade en vue de la remettre sur les rails de la rentabilité. Je travaillai sur la mission de l'entreprise, sa vision, ses valeurs, son avantage concurrentiel, ses produits, et je remotivai les troupes. Nous retrouvâmes la rentabilité.

J'ai reproduit ces missions auprès d'autres structures en difficulté, et me suis ainsi spécialisé dans la restructuration d'entreprise. Les domaines étant variés et pointus (électronique, aviation, mécanique, production industrielle ou informatique), je m'entourais de personnes compétentes pour combler mes lacunes comme mon ami d'enfance, Guy, ingénieur industriel. À chaque fois, je commençais par interroger chaque membre du personnel de manière individuelle. Cela m'apprenait beaucoup et m'apportait de précieuses données

sur lesquelles m'appuyer pour construire l'avenir. Je détectais les vrais éléments clefs de l'entreprise. Ayant conscience des soucis de chacun, tant professionnels que personnels, j'étais plus à même de leur proposer des conditions de travail propices, voire une meilleure rémunération.

Un autre projet me tint à cœur, celui de Weedhopper. Il s'agit du nom du premier ingénieur américain à avoir inventé l'un des plus petits avions au monde, un appareil ultraléger. Malheureusement, à l'occasion de l'un de ses tests en vol, il fit un infarctus et s'écrasa au sol. Sa femme confia alors la licence de production et de commercialisation à l'un de mes contacts. C'est à l'occasion d'un cocktail que nous fîmes tous deux affaires. Je lui rachetai la production pour la Belgique, la Suisse et la France. Je lançai alors la première chaîne de production d'ULM en Belgique, avec plus de cinq cents avions en commande. Je testai moi-même le premier engin avec le champion belge d'ULM. Quelles sensations ! Quelle émotion ! Je cédai ensuite la licence à un groupe français : il s'agissait un peu d'un produit de mode et je n'étais pas certain de sa durée dans le temps. Aussi, par précaution, j'ai préféré revendre à cette société qui souhaitait créer une grande usine de production et ainsi réaliser une plus-value.

Tout cela m'a permis de conseiller, de redresser et de développer plusieurs sociétés. En réalité, sur dix projets étudiés par une holding, un seul est généralement sélectionné. Par expérience, on constate qu'on ne trouve qu'un bon projet par tranche de dix qui correspond aux critères de la SNI, assez exigeants.

La métallurgie et minière de Rodange-Athus (MMRA) ne franchit par exemple pas le premier palier. Les actionnaires de cette entreprise sidérurgique localisée dans le sud de la Belgique avertirent un beau matin le personnel que la MMRA allait fermer ses portes. Furieux, les trois mille ouvriers descendirent dans la ville. Je devais étudier la création d'une nouvelle société de production d'aluminium, où une partie du personnel mis au chômage serait réengagée. Le projet n'était pas rentable, ni même à l'équilibre. Face au ministre de la région wallonne et aux patrons des syndicats chrétiens et socialistes, je restai inflexible. Après de longues négociations, une autre solution plus heureuse fut mise en place grâce à une prise en charge

temporaire de l'État. Il est parfois dur de gérer les pressions, mais il ne faut pas reculer, surtout quand vous avez raison...

Dans une holding comme pour un projet professionnel personnel, il est important de prendre de bonnes décisions. À la SNI, je me demandais quotidiennement si nous devions investir dans le projet en cours d'étude. Pour les entreprises que je gérais ou en tant qu'administrateur, je dus prendre des décisions, engager et licencier du personnel, faire des choix stratégiques, réaliser les bons investissements en équipements... Et cela continue dans nos propres vies. Il n'existe pas de protocole type pour déterminer la bonne solution et les conséquences d'un mauvais choix peuvent être dramatiques. Heureusement, quelques procédures peuvent encadrer, dans une certaine mesure, nos prises de décision.



### ◆ S'HABITUER À AVOIR LES BONS RÉFLEXES POUR PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS ◆

*« Le pessimiste se plaint du vent, l'optimiste espère qu'il va changer, le réaliste ajuste ses voiles. »*

*William Ward*

Prenons l'exemple de l'achat d'une nouvelle voiture. Vous vous rendez dans une concession. Vous avez remarqué un modèle en particulier, mais votre décision va dépendre d'un certain nombre d'éléments, notamment concernant ses caractéristiques (puissance, ergonomie, vitesse, prix, délai de livraison) et plusieurs données émotionnelles (couleur, esthétique, manière dont la voiture est mise en valeur, avis de votre partenaire, sympathie du personnel). Votre cerveau emmagasine un ensemble de données, pesant le pour et le contre. Il possède un système interne d'accumulation d'indices vous permettant de faire un choix dès lors que les preuves seront suffisantes.

Selon Tobias Donner, professeur de neurosciences intégratives à la clinique universitaire de Hambourg-Eppendorf, le principe de la décision se fait en deux étapes<sup>22</sup>.

- ◆ **Prise en compte de tous les faits objectifs** : par exemple pour la voiture, couleur, puissance, esthétique, vitesse, délai de livraison, etc. ;
- ◆ **Impressions sensorielles** : elles sont comparées à un seuil de décision interne. On parle de modèle d'accumulation. On décide lorsque l'on a accumulé suffisamment d'éléments : par exemple, si le seuil est atteint, l'achat de la voiture aura lieu. Ce phénomène se réalise par l'intermédiaire des neuromédiateurs, comme la noradrénaline.

Néanmoins, selon Philippe Damier<sup>23</sup>, professeur de neurologie au CHU de Nantes, prendre une décision rationnelle signifie prendre une décision consciente, réfléchie, et que l'on contrôle pleinement. Or, ce processus conscient ne représente qu'une partie des fonctions du cerveau. Nos décisions

sont influencées par des fonctionnements automatiques que l'on ne maîtrise pas, désignés sous le nom de « systèmes ». Philippe Damier illustre ce point avec les stéréotypes. Lorsque nous faisons face à quelqu'un qui est différent de nous sur le plan physique ou culturel, notre programme interne nous prévient automatiquement : « Attention, danger ». Cela nuit à la confiance que l'on éprouvera pour la personne concernée. Ce programme traite les stéréotypes et les étiquettes, qui le plus souvent dévalorisent la personne en face de nous.

Les facteurs émotionnels influencent également nos décisions. Nos capteurs estiment la qualité de la situation : est-elle bonne ou mauvaise, positive ou négative ? Pour reprendre l'exemple de la voiture, certaines concessions s'organisent pour que la clientèle soit servie par une personne proche de sa culture et de son physique. En outre, elles jouent sur les parfums, les musiques, les vêtements, les couleurs.

La fatigue est un autre facteur influençant nos choix. Olivier Sibony affirme<sup>24</sup> que les responsables d'entreprise prennent leurs meilleures décisions le matin. Ils discutent du sujet la veille, laissent passer la nuit, et décident le lendemain. Philippe Damier le confirme. Selon lui, il vaut mieux faire ses courses le matin, en particulier juste après le petit déjeuner, de manière à ne pas avoir faim et à faire des choix raisonnés.

Quant à l'intuition, Sibony la pense fiable seulement à certaines conditions. Il faut que le choix à faire relève de votre domaine d'expertise, qu'elle éveille un sentiment de déjà-vu.

Daniela Ovadia, journaliste scientifique et fondatrice du laboratoire Neuroscience and Society Lab de l'université de Pavie en Italie, démontre que le stress et l'anxiété entraînent des décisions aberrantes<sup>25</sup>, comme lors de la grande crise des subprimes en 2007 aux États-Unis. Ils modifient le fonctionnement des zones cérébrales essentielles à l'évaluation des risques et à la prise de décision. On peut atténuer ces dysfonctionnements grâce à des médicaments contre l'anxiété, ou en réalisant une psychothérapie. Si le stress nous permet de prendre des décisions, mais nous rend incapables d'en évaluer les conséquences, l'anxiété nous paralyse. Souvent, on minimisera les risques, alors imaginez les conséquences quand les hommes politiques sont stressés !

Sébastien Bohler expose les dix grands pièges de la décision<sup>26</sup>, dont voici les plus fréquents.

◆ **L'aversion aux pertes.** On fait souvent des choix basés sur la peur des inconvénients que l'on pourrait récolter. Si l'on doit choisir entre deux sandwichs sans savoir s'ils sont bons ou mauvais, on prendra souvent le moins cher. En effet, si le sandwich acheté se révèle réellement mauvais, on aura perdu moins d'argent. Le bénéfice d'avoir un très bon sandwich moyennant un prix plus élevé passe au second plan en situation d'incertitude. Ce processus sera identique dans le cas d'achats d'actions.

◆ **biais de primauté.** Quand on visite un appartement pour l'acheter, le vendeur montre la magnifique vue sur la mer avant d'énoncer le montant élevé des charges et la cuisine qui est à refaire. Les premiers facteurs de description confortent souvent notre décision.

◆ **dévalorisation temporelle.** Entre une option immédiate qui nous procure un avantage modéré, et une option future qui nous procure un avantage très élevé, on préférera l'avantage immédiat. Par exemple, acheter un vêtement qui nous plaît, même si l'on est en train d'économiser pour un achat immobilier.

◆ **biais de simple exposition.** Voir une personne de manière régulière et répétée amène à trouver cette personne plus sympathique. C'est le cas d'un candidat que vous devez recruter. Si vous le connaissez déjà ou que vous l'avez déjà vu, vous risquez de le favoriser sauf si, pertinemment, vous avez une mauvaise idée de sa valeur. C'est surtout vrai pour de grands patrons d'industrie très connus.

◆ **biais d'inertie.** On privilégie souvent le statu quo lors de nos décisions. Si l'on présente deux options, dont l'une reprend les caractéristiques d'une situation antérieure, celle-ci aura plus de chances d'être sélectionnée. Les personnes préfèrent souvent rester avec leur traditionnel fournisseur d'électricité ou leur ancienne assurance, même si les conditions offertes par un nouveau prestataire s'avèrent plus avantageuses.

David Rosenham, psychologue-clinicien, y ajoute le **biais de l'a priori**<sup>27</sup> dont on doit essayer de se débarrasser dans les grandes décisions. Il réalisa une expérience au nez et à la barbe de ses collègues : il envoya huit personnes complices dans huit hôpitaux psychiatriques distincts, prétendant qu'ils

entendaient des voix, et plus particulièrement les mots « vides », « creux » et « sourds ». Le diagnostic fut sans appel, sept furent diagnostiqués schizophrènes, le dernier comme étant atteint de psychose maniaco-dépressive. La seconde consigne était qu'une fois admis à la clinique, les complices devaient se comporter normalement et demander leur libération au motif que les voix avaient disparu. Certains ne furent libérés qu'après sept jours, d'autres durent patienter cinquante. Cette expérience fit grand bruit. Un peu plus tard, David Rosenham voulut réaliser une contre-expérience. Il prévint tout le personnel d'un grand hôpital psychiatrique qu'au cours des prochains mois, il allait leur envoyer de faux patients, et qu'il appartenait au personnel de distinguer les vrais des imposteurs. Finalement, sur deux cents patients, quarante furent repérés comme les imposteurs alors qu'ils ne l'étaient pas.

Enfin, Serge Ciccotti, docteur en psychologie, cite le **biais de l'heuristique de disponibilité**. Lui aussi peut nous influencer quand on doit prendre des décisions par nous-mêmes. En effet, les exemples les plus disponibles dans notre tête pour prendre une décision ne sont pas toujours les plus pertinents. Ils peuvent nous conduire à porter des jugements irrationnels. Des chercheurs avancent en effet que l'on prendrait des décisions en nous basant sur les derniers exemples disponibles. Cette heuristique de disponibilité peut même nous pousser à nous retourner dans la rue si l'on vient de voir un film mettant en scène des serial killers.

Olivier Sibony a étudié un grand nombre de sociétés et a examiné, sur la base de questionnaires, comment ces entreprises prenaient leurs décisions. En résumé, il estime que les bonnes décisions, et cela peut également être appliqué aux particuliers, sont fondées sur l'esprit collectif et sur les procédures établies au préalable.

Le *cokpit resource management* (CRM, pour gestion des ressources humaines) fut créé en aviation après une bien triste décision prise sans concertation : en 1978, le commandant du vol 173 de United Airlines ne parvient pas à sortir son train d'atterrissage. Il prévient la tour de contrôle qu'il va tourner autour de l'aéroport, le temps de trouver la solution à cette panne. Il ignore l'avertissement de son copilote – enregistré sur la boîte noire – qui le prévient qu'il n'y a plus de kérosène. L'avion s'écrase à dix kilomètres de l'aéroport et

plusieurs personnes meurent. C'est pourquoi le CRM prône désormais les décisions collectives.

Sibony a également constaté que les décisions de groupe sont souvent prises sans procédure particulière, ce qui est regrettable. C'est la raison pour laquelle Toyota a interdit de prendre des décisions sans avoir au préalable posé cinq fois la question « pourquoi ? ». Cela permet d'atteindre les causes profondes de cette décision. Autre exemple où les procédures sont particulièrement importantes : les expéditions dans l'espace. Dix-huit astronautes sont déjà morts à ce jour, principalement au décollage et à l'arrivée dans l'atmosphère. Leur risque de mourir lors d'un voyage spatial est de 1 %. C'est pourquoi de multiples procédures bien documentées expliquent comment réagir en cas d'incendie, d'introduction de produits toxiques, de perte d'étanchéité, et nombre d'autres situations d'urgence basées sur les incidents déjà rencontrés. Nous pouvons en tirer des conclusions pour les décisions que nous avons à prendre. Nous pouvons réunir notre famille, nos proches ou nos collaborateurs d'entreprises pour définir ensemble un protocole. Mieux vaut :

- ◆ **mettre au point la procédure de décision avant de commencer ;**
- ◆ **ne pas prendre de décision précipitée ;**
- ◆ **refuser les choix binaires, et chercher d'autres options à étudier ;**
- ◆ **ne pas craindre de changer d'avis ;**
- ◆ **trouver une personne qui joue l'avocat du diable, ce que font souvent les sociétés d'investissement ;**
- ◆ **travailler en équipe ;**
- ◆ **chercher l'information pour tester les options et les conséquences de la décision ;**
- ◆ **ne pas prendre la décision en état d'anxiété ou de stress, mais avoir la tête reposée pour faire le bon choix ;**
- ◆ **faire intervenir son intuition uniquement dans les cas de reconnaissance de faits similaires dans sa propre expertise ;**
- ◆ **prendre du recul pour être certain que l'on ne se trouve pas devant un biais ;**
- ◆ **prendre le temps d'écrire les points positifs et négatifs, ce qui donne du temps au cerveau et facilite sa conscientisation.**

Chip Heath et Dan Heath<sup>28</sup> proposent quant à eux une démarche en quatre étapes.

- 1. Élargir ses options de manière à ne pas choisir seulement entre deux possibilités.**
- 2. Confronter ses hypothèses à la réalité.**
- 3. Prendre du recul avant de décider pour ne pas se laisser influencer par ses émotions.**
- 4. Se préparer à se tromper et avoir un plan B.**

Si le fait de choisir le chemin pour se rendre au travail, ou le sandwich à acheter à midi ne demande pas beaucoup d'effort, il en est autrement des décisions difficiles. Les deux auteurs suggèrent :

- ◆ **de prendre une décision de groupe ;**
- ◆ **de trouver quelqu'un qui a déjà résolu ce problème ;**
- ◆ **de prévoir une option supplémentaire ;**
- ◆ **de se demander ce qui devrait être vrai pour avoir raison ;**
- ◆ **d'éviter les manœuvres de couloir ;**
- ◆ **de partager les décisions depuis le début ;**
- ◆ **de prendre les décisions en fonction des priorités essentielles (il arrive souvent qu'on s'en écarte) ;**
- ◆ **de prévoir des signaux d'alarme si l'on s'écarte des décisions.**

À vous de mettre en place vos propres habitudes qui tiennent compte de ces suggestions.

**- Une procédure claire et précise vous aidera à prendre vos décisions en pleine conscience, pour éviter les biais, et à obtenir de bons résultats. -**

## TOUJOURS PLUS D'EXPÉRIENCES

**E**n 1990, une nouvelle société publique naquit : la SRIB, Société régionale d'investissement de Bruxelles, complétant la SNI, fédérale, la SRIW pour la Wallonie et la GIMV en Flandre. La SRIB devait engager des titulaires. J'étais très intéressé car cela pouvait me permettre de faire un saut en termes de responsabilités et de rémunération, en passant de conseiller à directeur dans une structure équivalente. Je décidai donc de me présenter aux examens d'entrée.

Avantagé par mon expérience à la SNI, je terminai les entretiens en tête de liste, ce qui aurait pu ne pas être le cas. En effet, lors de ces sélections, leur couleur politique était demandée aux candidats, ce que je trouvais peu déontologique, voire illégal. À ce moment-là, j'étais actif au Mouvement réformateur, un parti libéral. De plus, je défendais une vision sociale et écologique, même si elle n'était pas encore suffisamment ancrée dans ce parti. J'ai donc accepté de répondre, même si je savais que cela pouvait créer un préjudice pour moi et pour les autres candidats car, dès le départ, il y avait des quotas politiques.

Avant de quitter la SNI, je tins toutefois à assurer mes arrières. J'obtins du président de la SNI lui-même, Philippe Wilmès, la garantie d'une réembauche dans l'éventualité où je ne parviendrais pas à évoluer de manière satisfaisante. Je partais donc avec l'esprit tranquille pour négocier mon salaire.

En effet, lors de mon embauche à la SRIB, nous évoquâmes l'aspect financier. De mon côté, je ne voulais pas travailler pour un montant inférieur à celui que je percevais à la SNI. Le salaire que je demandai était cependant supérieur à ce qu'ils entendaient proposer. J'en parlai à Paul Hatry, mon ancien professeur de Solvay devenu ministre de la région bruxelloise dont dépendait la SRIB. Étant donné mon expérience dans ce domaine, ma première place au recrutement et le fait que j'étais plus âgé que les autres directeurs, il appuya ma demande et sut se montrer convaincant. Il se trouvait alors que, par le biais de son cabinet, le gouvernement devait verser un montant de huit millions

d'euros à la SRIB pour une augmentation de capital. Il annonça qu'il refuserait de verser cette somme si l'on ne me rémunérait pas au prix demandé. En réalité, il tenait à uniformiser les salaires des trois sociétés régionales d'investissement avec ceux de la SNI, ce qui semblait logique. De ce fait, le président de la SRIB, Pierre Havelange, accepta.

J'appris tout cela plus tard par le biais de la presse. Je pense toutefois que même sans cette « négociation imposée » par le ministre Hatry, j'aurais accepté d'entrer à la SRIB et ne serais pas retourné à la SNI, même si je me félicitai bien sûr d'avoir ce que je considérais comme un salaire objectif et justifié.

Je travaillai avec ardeur pour mériter ces émoluments. Bien que partant de zéro, je réussis très rapidement à constituer une grande partie du portefeuille de la SRIB. Un des premiers dossiers que j'étudiai concernait Fimotel. Ce groupe français possédait déjà plus de cent hôtels en France. Il souhaitait se développer au Benelux et, pour cela, créer une filiale en Belgique. Le projet semblait bon, d'autant plus que mon analyse économique révélait un manque d'hôtels trois étoiles à Bruxelles. Le groupe était solide, le gestionnaire sérieux. Tous les voyants étaient au vert.

Après mon étude favorable, deux hôtels de luxe furent construits, l'un près de l'aéroport de Zaventem, et l'autre près du Parc des expositions à Bruxelles. Le président du Parc était le ministre Vanden Boeynants. Je le sollicitai pour qu'il dirige les exposants vers notre hôtel.

« Je n'ai pas le droit de favoriser un établissement plus qu'un autre, m'opposait-il.

– Je vous comprends parfaitement, mais vous pouvez tout de même proposer une liste d'hôtels de deux, trois et quatre étoiles à vos clients. Votre société du Parc des expositions percevra une commission que vous pourriez offrir à vos clients sous forme de réduction. »

Il fut convaincu. Dès l'ouverture, nous fûmes complets ! Il fallut doubler la capacité du premier hôtel. Heureusement, nous disposions encore de terrain constructible. Il est toujours important de voir grand lors d'un achat immobilier, afin de pouvoir envisager ensuite des extensions. J'étais administrateur de la filiale belge et, à ce titre, convié aux conseils d'administration de la société en France. Le directeur général de l'hôtel m'annonça qu'une star de la télévision, aussi homme d'affaires très médiatisé



et repreneur d'entreprises, venait avec TF1 pour l'enregistrement d'une nouvelle émission qui faisait fureur. Il s'agissait d'une grande soirée d'animation sur l'emploi. Pour cela, tout l'hôtel avait été réservé. Je formulai une réserve :

« Demandez-leur un acompte de 30 % et gardez tout de même une quinzaine de chambres pour d'autres clients. »

Lors du conseil d'administration suivant, le directeur général se plaignit :

« J'ai un gros problème, le présentateur ne veut pas nous payer !

– Je vais l'appeler », lui proposai-je.

« Je ne paierai pas, m'entendis-je répondre, parce que je n'ai pas à payer. Je n'ai rien signé avec Fimotel, mais avec une société d'événement belge. C'est à elle de vous régler la note. Malheureusement pour vous, je sais qu'elle a fait faillite.

– Vous avez juridiquement raison, mais je pense qu'il vous revient une part de responsabilité morale, monsieur. »

Il me fit envoyer son livre dédié, mais l'hôtel ne fut jamais réglé...

Dans le but de s'agrandir, il fut ensuite question de racheter le groupe « Les Balladins », soit environ soixante-dix hôtels supplémentaires. Toutefois, en raison de leur implantation dans des secteurs géographiques peu stratégiques, il fut choisi d'y renoncer. Finalement, Novotel racheta tout le groupe Fimotel, englobant par conséquent notre filiale belge. La SRIB, devenue actionnaire sur la base de ma proposition, vendit sa participation et réalisa une très belle plus-value. En effet, avec cinq millions d'euros investis, c'est quinze millions qu'elle récupéra deux ans plus tard, sans compter tous les dividendes perçus durant cette période. L'activité de l'hôtellerie n'est pas toujours aussi facile. Pour être à l'équilibre, un hôtel doit avoir un taux de remplissage de 60 % minimum. À défaut, il perd de l'argent. Dans ce secteur, il est aussi essentiel de renouveler l'intérieur tous les trois ans – papier peint, peinture, mobilier – si l'on veut espérer une continuité dans la quantité des réservations, il faut donc prévoir un budget. Tout un art !

J'étudiai également le dossier d'un ensemblier industriel belge construisant des usines clés en main, machines et personnel compris. Ayant signé un gros contrat pour une clinique au Proche-Orient, ils étaient venus à manquer de liquidités. La SRIB me demanda d'auditer l'entreprise avant d'y investir. Je

constatai que la clinique était terminée, mais sans ventilation adéquate. Le personnel (médecins, infirmières, personnel technique) était déjà sur place, mais sans pouvoir travailler. Néanmoins, ils exigeaient d'être rémunérés. Or, le commanditaire ne voulait plus payer la dernière tranche des travaux, soit plus de trente millions d'euros, tant que la clinique n'était pas terminée. Le groupe était pris à la gorge et allait devoir payer des pénalités importantes tout en résolvant à grands frais le problème de ventilation et les arriérés de salaires. La perte risquait d'être sévère. Les administrateurs percevaient par ailleurs des revenus disproportionnés. Une holding publique ne pouvait pas s'immiscer dans un tel dossier. De plus, nos statuts nous interdisaient d'intervenir pour des entreprises en difficulté. Je m'y opposai donc, suivi par mon conseil d'administration.

A contrario, la société Philips nous contacta pour financer une usine en Belgique. Un bon projet pour lequel nous avons investi. Cela me permit d'être confronté à une véritable multinationale et à un conseil d'administration à dominance néerlandophone. Accepter ou non un dossier est tout un jeu d'équilibre, mais aussi en partie de logique et de convictions.

C'est le cas du journal *Le Soir*, un dossier plutôt difficile qui me tenait à cœur. Le premier quotidien belge du Groupe Rossel était dirigé par M. Hurbain, gendre des Rossel. Ce dernier vint un jour me voir, paniqué :

« Robert Hersant, magnat de la presse française, a négocié un accord avec ma belle-mère pour acheter ses actions, nous deviendrons alors minoritaires. Les journalistes ont déposé un préavis de grève, car ils refusent de travailler avec cet extrémiste de droite, vu le changement de ligne éditorialiste quasi certain. Il faut absolument que vous m'aidiez !

– La SRIB va procéder à une augmentation de capital de quarante millions d'euros. Ce sera ainsi bien plus difficile pour M. Hersant de devenir majoritaire. Il devrait payer plus que ce qu'il pensait devoir payer, et je sais de source sûre qu'il n'en a pas les moyens.

– Mais c'est vous qui serez majoritaire et prendrez le contrôle dans cette proposition, me dit M. Urbain.

– Rassurez-vous, ce n'est pas notre but. Nous ne voulons pas être majoritaires. Nous vous signerons, en même temps que notre augmentation de capital, un contrat de vente de nos actions et vous les rachèterez quand vous pourrez. »

Cela me permit d'être un observateur dans leur conseil d'administration. Après étude et audit de la société, je fus favorable à cet investissement, et la SRIB me suivit dans mes conclusions, le but étant d'aider les entreprises bruxelloises. Je côtoyai l'ensemble de la famille Rossel et les dirigeants. C'était un très bon groupe qui s'était bien développé, devenant propriétaire, au fil des années, d'un nombre impressionnant de sociétés dans le secteur de l'édition. Avec cette manne financière de quarante millions d'euros, à l'étroit dans les locaux historiques aux machines vieillissantes, la société décida de s'implanter sur un nouveau site tout en restant à Bruxelles, et d'acquérir deux rotatives neuves. Cela était plus que nécessaire. Cependant, les rotatives sont des machines délicates qui requièrent beaucoup de réglages. À vouloir aller trop vite, les nouvelles machines tombèrent en panne et l'équipe ne put imprimer les exemplaires du *Soir* attendus dans les kiosques. Il fallut faire venir les techniciens de Suisse. Pas de journal durant deux semaines, une catastrophe ! La perte économique fut énorme, et beaucoup de clients se tournèrent vers le journal concurrent, *La Libre Belgique*, pour certains de manière définitive.

Le directeur général alors en place fut licencié sur le champ. Il faut dire qu'il héritait d'un contexte particulier : pendant la Seconde Guerre mondiale, les Allemands avaient pris le contrôle du journal afin de diffuser leur propre propagande. La famille Rossel fuit en Grande-Bretagne. Les collaborateurs récalcitrants conçurent un journal miroir du *Soir* pour communiquer les vraies informations. Furieux, les nazis retrouvèrent cette équipe et exécutèrent presque tous les journalistes concernés. Après la guerre, de retour au pays, les Rossel firent don des bénéfices importants engrangés pendant le conflit par les Allemands à des associations. Le traumatisme qu'ils gardèrent de ne pouvoir imprimer de journaux à cette période se rappela donc à eux avec force.

Il est toujours possible de trouver des solutions constructives dans la vie professionnelle si on prend du recul et qu'on utilise des méthodes innovantes.

Je découvrais à chaque dossier des nouveaux mondes, qu'il me fallait étudier pour comprendre le secteur et donner mon avis final : les cartes de crédit Eurocard international, le domaine bancaire et informatique puisque les ordinateurs jouent un rôle clé dans les opérations de transaction ; la production de Minitel en France et la possibilité de le faire en Belgique qui ne

s'avéra pas si rentable que cela... Tous les projets n'étaient pas réalisables, ou du moins pas dans le cadre de la SRIB.

C'est le cas de l'activité touristique appelée Mini-Europe au Parc du Heysel que souhaitait implanter un groupe hollandais. Je trouvais ce dossier intéressant : créer des maquettes de divers endroits belges réputés, comme la Grand-Place de Bruxelles ou la ville de Bruges, le tout à échelle réduite sur un même site. Toutefois, mon étude me poussa à refuser d'investir : ce groupe me semblait fragile financièrement, ses dirigeants paraissaient un peu imbus de leur personne et peu empreints de bon sens dans leur *business plan*, pourtant élaboré par une société bruxelloise importante. Finalement, ils réalisèrent leur projet eux-mêmes, avec peu de capitaux. Ils commirent néanmoins quelques erreurs. Le site du Heysel était un terrain marécageux. Je leur avais conseillé de faire un carottage pour étudier le sol avant de s'y implanter, ils décidèrent de passer outre. Quinze jours avant l'inauguration, il fut constaté que le sol s'était fissuré. Les maquettes n'étaient pas finies et les artisans étaient en retard. De ce fait, l'ouverture fut reportée d'une année par rapport à la saison touristique, alors que tout le personnel avait été engagé sous contrat ; les indemnités de préavis furent importantes. Ils revinrent me voir, demandant une nouvelle fois de l'aide, car ils étaient exsangues.

Malheureusement, la SRIB ne pouvait intervenir auprès d'entreprises en difficulté. Malgré cela, nous contactâmes M. de Meùs, l'actionnaire principal de Walibi. Après négociation, il entra dans le capital à de très bonnes conditions. Deux ans plus tard, le bénéfice fut au rendez-vous, avec des millions de visiteurs. Mais quarante ans plus tard, ils perdirent leur contrat de location du terrain. Drame ! L'un de mes clients, le patron de Nemo 33, un centre de plongée à Bruxelles, proposa à M. de Meùs de venir s'installer à côté de chez lui sur un grand terrain libre très bien placé.

La vie d'une entreprise a toujours des hauts et des bas qui peuvent avoir de fortes répercussions sur les actionnaires, mais également sur le personnel et tous les autres intervenants. Malgré les péripéties que me faisaient vivre certains projets, je commençais à m'ennuyer à la SRIB qui refusait de bons dossiers que je présentais ; je devais toujours me battre pour les faire passer. Le président et le vice-président demandaient trop de garanties de la part des investisseurs pour couvrir nos propres investissements et ainsi limiter nos risques. Nous travaillions pourtant dans une holding avec du capital, ce qui

sous-entend prendre des risques ; nous n'étions pas dans le domaine du crédit !

Le président, M. Havelange, avait soixante-quatre ans, son mandat se terminait. Souhaitant lui succéder, je décidai de placer mes pions. Je contactai les responsables du Mouvement réformateur libéral en leur demandant s'ils pouvaient soutenir ma candidature éventuelle. M. Havelange l'apprit et m'appela :

« Désolé, monsieur Peffer, mais je me présente pour un nouveau mandat de cinq ans, vous allez devoir attendre. Ce sera pour la prochaine fois. » Bien entendu, on sait ce que signifie une prochaine fois...

Cette phrase me fit fortement réfléchir quant à la suite de ma carrière. Je commençai dès lors à examiner de nouvelles perspectives et étudiai les opportunités qu'on me proposait avant de me lancer dans une nouvelle voie. Je réussis l'examen pour devenir contrôleur de gestion à la Sabena, mais au dernier moment, le psychologue m'orienta au service contrôle interne de la direction financière. Moins intéressé, je déclinai. J'avais également passé les tests pour devenir directeur du département fusions-acquisitions d'une grande banque belge. Le jour de la dernière négociation sur les conditions d'engagement et de la signature de mon contrat avec l'administrateur directeur, celui-ci ne vint pas. Il devait visiblement régler un gros problème, peut-être retenu dans le cadre d'une audition des forces de police à la suite d'une enquête diligentée contre une filiale de la Banque, dont il faisait partie. Finalement, le contrat ne fut pas signé et je n'ai jamais pu recontacter la personne en question.

Un jour, alors que je déjeunais au restaurant, Jean-Charles De Keyser, directeur général de RTL, se tenait en face de moi. En sortant, je lui proposai de nous rencontrer et lui donnai ma carte de visite. J'avais envie de lui soumettre une nouvelle émission sur les entreprises. On parlait très peu des chefs d'entreprise à l'époque, et je trouvais qu'il fallait susciter cette envie chez des jeunes et développer leur goût du risque. J'avais déjà structuré le contenu. Deux mois après, je fus invité sur RTL. À peine arrivé, on me demanda d'attendre mon tour dans une pièce. Après avoir patienté trente minutes, on me fit entrer dans une grande salle dans laquelle je reconnus une vingtaine de journalistes et de présentateurs très connus de cette radio. J'entendais sans le voir Jean-Charles De Keyser, apparemment au fond de la salle, s'excusant du

quiproquo. C'est alors que je réalisai que l'on m'avait invité pour me présenter comme candidat journaliste à RTL. Je fus tellement surpris que je ne sus comment réagir et je ratai ma chance de faire de la radio.

Durant ces années à la SRIB et pendant ma prospection, je fus confronté à diverses expériences positives et négatives. Je traînais derrière moi des questions auxquelles il m'était parfois difficile de répondre : ai-je réussi tous mes projets d'investissements ? Quelles erreurs ai-je commis ? Comment mieux réagir une prochaine fois ? Mon départ de la SRIB va-t-il se faire dans les meilleures conditions ? C'est à ce moment-là que j'ai réalisé que, dans la vie, il fallait absolument passer du temps à réfléchir à chacune de ses actions, de ses conséquences, et analyser ses erreurs afin de pouvoir rebondir.

**- Il faut apprendre de ses erreurs. -**

### ◆ APPRENDRE DE SES ERREURS POUR AMÉLIORER SES DÉCISIONS FUTURES ◆

*« Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme. »*

*Winston Churchill*

Le cerveau est organisé de manière à s'adapter progressivement, à percevoir les écarts entre nos prédictions et les conséquences réelles de nos choix. Ce faisant, il améliore sa grille de décisions pour l'avenir. Logiquement, on ne devrait jamais commettre deux fois la même erreur, mais ce n'est pas si simple. En effet, cette approche est déjouée par des biais cognitifs qui nous font répéter les mêmes erreurs. Même si j'ai pris certaines bonnes décisions, j'ai été confronté au fait d'en avoir pris de mauvaises dans des dossiers d'investissement, dans des achats d'équipement, dans des engagements de personnes, et dans des choix plus personnels. Cela ne m'a pas été facile d'apprendre de ces erreurs-là, car je ne disposais pas de protocole pour le faire. De même, je ne connaissais pas les biais qui nous poussent à commettre des erreurs.

**- Ne craignez donc pas de commettre des erreurs, mais ayez le réflexe d'en tirer des leçons. -**

Il est nécessaire de se tromper pour apprendre. Pour Sébastien Bohler<sup>29</sup>, docteur en neurosciences, on apprend de nos erreurs. Encore faut-il les accepter et déjouer les blocages psychologiques qui nous poussent à les rejeter...

Emmanuel Procyk, directeur de recherche à l'Institut cellule souche et cerveau à Lyon, et Martine Meunier, directrice au Centre de recherche en neurosciences de Lyon, nous le confirment<sup>30</sup> : notre cerveau contient des neurones de l'erreur qui ont besoin d'échouer pour apprendre. Les deux scientifiques constatèrent d'ailleurs que notre cerveau émettait des signaux d'erreur lorsque l'on se trompait, comme le conférencier qui commet un

lapsus devant un grand auditoire, ou un conducteur qui tourne à gauche sans actionner son clignotant. Ce signal arrête l'action, à temps ou non. Même s'il ne donne pas toujours la solution à apporter, il favorise au moins le temps de la réflexion. Pour corriger l'erreur, nous recevons un feed-back dont notre cerveau se sert pour réajuster ses croyances, au niveau du cortex cingulaire. Si on part se promener sous un ciel menaçant et que l'on est mouillé par la pluie, on prend logiquement un parapluie la fois suivante. Les mêmes auteurs purent démontrer que l'on pense souvent à l'échec comme à un résultat négatif. Le cerveau détecte en fait les écarts entre ses prédictions initiales et la réalité afin de pouvoir modifier son comportement le cas échéant. Ils démontrèrent aussi qu'il valait mieux privilégier les méthodes pédagogiques basées sur les erreurs des autres, car on les détecte plus facilement quand notre ego est moins impliqué.

Nos parents ou nos professeurs nous enseignent et nous conseillent dans un grand nombre de domaines, mais pour certaines choses de la vie, cela n'est pas possible. Nous devons faire notre propre expérience. On utilise la technique du tâtonnement : essayer, se tromper, remédier. Il faut aussi apprendre à changer de direction lorsque l'on se retrouve dans une impasse. Selon le psychiatre Frédéric Fanget<sup>31</sup>, les erreurs que nous commettons doivent être vues comme des portes ouvertes qu'il faut apprendre à refermer. Bien entendu, cela exige de la persévérance, c'est une question de sagesse. Il faut donc noter ses erreurs et les prendre en compte pour ensuite mieux réagir. Ainsi, Thomas Edison réalisa plus de mille expériences avant de créer son ampoule... Sa patience et sa relativisation des erreurs lui permirent d'atteindre ce résultat. Dans tous ces cas, il faut prendre du recul et accepter ses défaites afin de ne pas refaire les mêmes erreurs.

Le contexte influence beaucoup notre perception de l'erreur. Charles Pépin, philosophe, énonce que « l'échec est une erreur qui est mal vécue. Ce qui fait que l'on passe de l'erreur à l'échec, ce n'est pas tant le fait d'avoir raté que le sentiment d'avoir raté. Tout dépend de ce regard porté sur l'erreur<sup>32</sup>. » On retrouve cela dans le milieu familial et professionnel. Le problème est de s'identifier à son erreur. Pour l'éviter, Pépin conseille de distinguer notre action de notre personne.

Dans l'enseignement aussi, on peut observer des cas où l'émotion est un biais et prend le pouvoir. Un élève en difficulté peut perdre son sens de l'audace et



ne plus parvenir à tirer profit de son erreur<sup>33</sup>. Il convient donc d'enseigner aux élèves à bien séparer l'erreur dans leurs actions de leur personne en tant que telle. Ils ne sont pas leur erreur.

Leur déconvenue n'est pas un échec global de leur personne, mais seulement d'une partie d'elle. D'ailleurs, quand une part de soi est en échec dans la vie, une autre part est souvent en réussite. Prenons l'exemple de Darwin : certes, il ne termina pas ses études de médecine et de théologie, cela ne l'empêcha pas de devenir un visionnaire et un fin observateur, léguant au monde des théories puissantes, notamment quant à la diversité des formes de vie rencontrées sur Terre, chaque espèce vivante se transformant progressivement au cours des générations, tant sur le plan morphologique que génétique.

### - Agir implique de se tromper. -

Du reste, il est préférable de se tromper plutôt que de ne pas vivre. À la fin de sa vie, chacun devrait regretter non pas les erreurs qu'il a commises, mais celles qu'il n'a pas tentées.

Le plus souvent, des biais cognitifs nous empêchent d'apprendre de nos échecs, tant dans la sphère privée qu'au niveau professionnel. Il est utile de connaître ces biais pour prendre du recul sur nos actions, les empêcher d'influencer nos prises de décisions, et cesser de reproduire inlassablement les mêmes erreurs. Dans son excellent ouvrage *Vous allez commettre une terrible erreur*<sup>34</sup> !, Olivier Sibony présente certains de ces biais.

Le premier que nous pouvons développer est **le biais de** et de belle histoire, ou *storytelling*. En effet, lorsque l'on nous raconte avec emphase une histoire pleine d'émotion, nous avons tendance à baisser notre garde. De même, nous cherchons une confirmation de notre bonne décision dans des études ou cas similaires qui serviraient à la conforter. Malheureusement, nous ne faisons pas l'effort de chercher des avis ou décisions contraires pour contrebalancer. Ce cas s'est présenté avec Elf Aquitaine, grande société française dans le secteur du pétrole. En 1975, en pleine crise pétrolière, Elf fut approchée par une équipe venant d'inventer un avion qui permettrait de découvrir des réserves de pétrole à l'aide de radars. Cette équipe présenta cette invention comme LA solution qui sauverait l'entreprise en ces temps difficiles de crise.

Les dirigeants d'Elf Aquitaine – et même le président français Valéry Giscard d'Estaing et son Premier ministre Raymond Barre – furent conquis par cette approche. Ils trouvèrent des confirmations de la technique proposée sans jamais chercher à l'infirmier. Les escrocs firent passer leur avion renifleur sur des territoires riches en réserves de pétrole. Les résultats furent impressionnants, tout le monde fut ébahi. En réalité, des complices travaillant chez Elf Aquitaine leur avaient transmis en amont des cartes sur lesquelles figuraient les réserves pétrolières. L'État ne se rendit compte de la supercherie qu'après avoir payé des contrats de plus de sept cent millions de nouveaux francs. Le Premier ministre convoqua immédiatement le président de la Cour des comptes, exigeant que ne soit pas révélé dans son rapport annuel cet énorme gouffre financier. Ce n'est que quelques années plus tard, à l'occasion d'un redressement fiscal dont Elf fut l'objet, que *Le Canard enchaîné* découvrit le pot aux roses. Tout cet argent perdu par l'État ne fut jamais retrouvé.

Un autre biais plus classique, selon Sibony, est **le biais du champion**, c'est-à-dire la motivation à suivre, sans aucune réserve ni garantie, les projets et/ou les personnes qui semblent rencontrer du succès. L'entreprise J. C. Penney l'a vécu. Cette société américaine détenant mille cent magasins et plusieurs milliers de salariés se trouva dans la situation délicate de devoir remplacer son dirigeant. Après réflexion, le conseil d'administration décida de confier la direction de l'entreprise à Ron Johnson, lequel avait été à l'origine du succès de Apple. Il avait inventé les Apple stores, révolutionnant la distribution de ces produits à forte valeur ajoutée dans des magasins haut de gamme au personnel bien formé. Il était vu comme le champion dans son domaine. Dès qu'il prit les commandes de J. C. Penney, il appliqua les mêmes techniques marketing. Malheureusement, le succès ne fut pas au rendez-vous, car les clients ne se retrouvaient ni dans les magasins ni dans les prix, et regrettaient les anciennes techniques de réduction qui avaient été supprimées. Après dix-sept mois, une chute de l'action de 50 %, une diminution des ventes de 25 %, et le licenciement de vingt mille salariés, il fut remercié à son tour. Le choix de ce candidat n'était en fait pas rationnel. On savait d'avance que ce type de distribution ne pouvait fonctionner chez J. C. Penney, mais la réputation de Johnson était telle qu'il fut tout de même choisi, à tort. Croire qu'une personne qui a déjà réussi quelque chose va reproduire facilement l'exploit s'apparente au piège du halo.

Un troisième biais concerne **les erreurs de prévision**. En effet, lors d'une étude financière, il est fréquent de surestimer le chiffre d'affaires et de sous-estimer les dépenses. J'ai souvent rencontré ce type de biais lorsque je discutais avec les candidats investisseurs à la SNI ou à la SRIB qui établissaient les comptes de résultat prévisionnels. De même, on sous-estime souvent les délais de réalisation, persuadés que tout se passera bien. C'est humain, mais c'est rarement ce qui se passe en réalité. Par exemple, l'opéra de Sidney était budgétisé à sept millions de dollars et devait être construit en cinq ans. Il coûta finalement cent deux millions de dollars et fut construit en seize ans.

Il existe également un biais lié à **l'excès de confiance**. Prenons l'exemple de Blockbuster, une entreprise américaine qui louait des cassettes vidéo dans neuf mille cent magasins, employait vingt-cinq mille personnes, et était valorisée à trois milliards de dollars en 2000. La société Netflix, née en 1997, louait également des DVD, mais en les envoyant directement chez ses clients par voie postale. Son portefeuille clients n'était alors que de trois cent mille abonnés. Netflix chercha à se développer et tenta de s'associer avec Blockbuster en lui proposant une participation de 49 % dans l'entreprise, moyennant cinquante millions de dollars. L'excès de confiance l'empêchant de sentir arriver la menace, Blockbuster refusa, persuadée d'être en position de force. Netflix eut alors la bonne idée de profiter d'Internet pour louer de la vidéo à distance, se développa de manière fulgurante et séduisit des millions de clients, y compris ceux de Blockbuster, qui fit faillite en 2013. Cinq ans plus tard, Netflix était valorisée à cent cinquante milliards de dollars.

Le dernier biais est celui de l'autocomplaisance, appelé aussi **le biais égocentrique**. Comme nous l'avons déjà évoqué, nous avons tous une tendance à attribuer nos succès à des causes qui nous sont internes : nos compétences, nos efforts, nos capacités. Nous avons également tendance à attribuer nos échecs à des causes externes : la malchance, la malveillance, la fatalité et ce, afin de garder intacte la haute opinion que nous avons de nous-mêmes. Au début des années 1990, Patrick Gosling, professeur de psychologie sociale, interrogea des enseignants sur les causes de la réussite ou des échecs de leurs élèves. Les résultats montrèrent que les professeurs attribuaient la réussite de leurs élèves à leurs qualités d'enseignant. En revanche, lorsqu'il s'agissait d'expliquer l'échec de certains de leurs élèves, ils assuraient que cela était lié davantage au contexte familial.

L'important est donc de réduire sa part d'égoïsme, dans les réussites comme dans les échecs, pour mieux apprendre de ses erreurs.

**- Finalement, lorsque l'on veut prendre une décision, il est important de bien connaître les biais qui peuvent nous pousser à l'erreur et d'accepter ses échecs pour en faire des forces. -**

## DES INVESTISSEMENTS PRIVÉS

**À** titre privé et en parallèle de mes activités salariées, je décidai d'avoir ma propre holding. Il n'était pas toujours évident de tout mener de front, j'étais souvent stressé, mais tout cela me motivait aussi grandement. Je pouvais avoir toujours plusieurs cordes à mon arc et ne dépendre de personne sur le plan décisionnel et financier. Pour y arriver, je consultai les sociétés spécialisées en vente d'entreprise.

Le dossier Fadany m'intéressa. Le patron voulait céder sa société, un atelier de mécanique conventionnel employant une dizaine d'ouvriers, spécialisé en fraisage, forage, perçage, et localisé à Forest-Lez-Bruxelles. Cet atelier était vendu à un prix correct à l'époque.

Grâce à l'accumulation de plusieurs facteurs (la dette du patron, la caisse de la société et ma possession d'une autre entreprise), je pus l'acquérir sans emprunter. À la fin de la négociation, j'appris que le vendeur souffrait d'un cancer en phase terminale. Son fils, Dany, était ouvrier dans l'entreprise. Il demanda que je le maintienne à son poste. J'acceptai, en plus de lui offrir 20 % des actions. Mon ami Guy, qui rentrait de Chine, cherchait un emploi. Je lui confiai la gérance de l'atelier, vu son expérience d'ingénieur ECAM, et lui destinai 25 % des actions en guise de motivation. Je gardai pour ma part les 55 % restants, soit la majorité. Nous signâmes à la clinique la veille du décès du vendeur.

Nous développâmes cette PME grâce aux contrats existants, mais également en remportant de nouveaux marchés. Ce fut le cas notamment avec les ascenseurs Schindler, pour lesquels nous fûmes capables de fournir ou réparer une pièce en quatre heures maximum, ce qui correspondait à l'engagement de la société à l'égard de ses clients. Plus tard, accompagné de mon fidèle ami, je rencontrai Jacques Borlé, champion belge d'athlétisme. Il avait conçu des tribunes télescopiques qu'il proposait aux communes pour équiper leurs salles

de sports ou de spectacles. Il souhaitait que Fadany les fabrique. Malgré des débuts difficiles, cela fut un succès.

Deux ou trois ans plus tard, alors que j'étais en vacances, Guy eut vent qu'une société concurrente de l'atelier se trouvait en faillite et possédait des machines intéressantes. Il fit l'acquisition de l'une d'elles et la transporta chez Fadany aidé de deux ouvriers, convenant avec l'administrateur que celui-ci nous enverrait sa facture. Guy partit ensuite à son tour en vacances. Pendant ce temps, n'étant plus payés depuis des semaines, les ouvriers de l'atelier en faillite virent d'un très mauvais œil que l'une de leurs machines sorte de leur atelier. Ils portèrent plainte. Lorsque je rentrai de vacances, la concierge m'annonça que des policiers étaient venus en nombre pour me voir et demandaient que je les recontacte au plus vite. Inquiet, je me rendis au commissariat le plus proche, dans la commune bruxelloise de Woluwe-Saint-Pierre.

« Bonjour, je suis Serge Peffer. Je dois me présenter, mais j'ignore pourquoi.  
– En effet ! Il y a un mandat d'amener délivré contre vous. Vous serez présenté au juge d'instruction demain, en attendant, vous êtes en garde à vue. »

Que se passait-il ? Mon frère, Michel, étant chef de cabinet du bourgmestre de cette commune, je ne voulais pas que cette affaire mentionnant notre nom de famille lui porte préjudice. Je n'y comprenais rien, ne voyant vraiment pas ce que j'avais à me reprocher. Je passai donc la nuit en cellule, un endroit parfait pour ruminer, sur un banc en bois bien ciré, mais très dur, à me ronger les sangs ! J'apprendrai plus tard que vingt policiers avaient débarqué dans les locaux de Fadany deux jours auparavant. On me permit de prévenir ma femme. On me proposa de contacter un avocat, ce que je refusai, persuadé que je n'en aurais pas besoin, qu'il s'agissait d'un simple malentendu. Avec le recul, je pense que dans le cadre d'un mandat d'amener, il est au contraire indispensable d'être défendu dès le début.

À six heures du matin, menotté, on m'embarqua dans une voiture de police, direction le palais de justice. En passant par la rue principale, la rue de la Loi, au beau milieu des embouteillages, je tentai de m'enfoncer dans la banquette arrière pour ne pas être remarqué. On m'enferma dans une nouvelle cellule, très sale, plein de graffitis, en compagnie d'un autre homme qui me demanda pourquoi j'étais ici.

« Je ne sais pas, lui avouai-je. Et vous ?

– Je dois mille euros de contraventions que je ne peux pas payer, alors ils vont m’incarcérer deux mois. »

Je me demandai soudain si cet homme n’était pas là pour me soutirer des informations. Je restai donc sur mes gardes, cette situation extravagante me rendant quelque peu paranoïaque. Enfin, on me conduisit devant le juge d’instruction, un homme très antipathique, vêtu comme un clochard, la chemise hors du pantalon et la braguette ouverte.

« Vous savez pourquoi vous êtes là ?

– Non.

– Il n’y a pas moins de quatre chefs d’inculpation retenus contre vous : détournement d’actifs d’une société, bande organisée de malfaiteurs, rectification incorrecte dans les livres comptables, et omission de documents.

– Vous pouvez m’expliquer ?

– Nous avons reçu la plainte d’un employé de la société X vous accusant d’avoir détourné l’une de leurs machines. Nous savons que vous êtes l’initiateur de ce forfait, vous êtes donc considéré comme le principal responsable !

– Mais, je ne suis au courant de rien ! C’est forcément une erreur ! m’insurgeai-je.

– Nous allons rédiger un procès-verbal que je vous suggère fortement de signer. À défaut, je vous promets de gros problèmes. Pour commencer, je vous ferai garder ici quarante-huit heures. Vous imaginez bien que, vu votre poste de directeur à la SRIB, cela va faire les choux gras de toute la presse ! »

On me conduisit ensuite auprès d’un inspecteur qui me relata les détails de l’affaire, et m’informa que trois autres personnes étaient entendues en même temps que moi. Le soir, le juge réitéra sa menace :

« Nous avons le PV de votre déclaration. Signez-le ! Reconnaissez votre responsabilité. À défaut, je vous garde encore quelques heures. »

Malgré cette pression, je me battus pour apporter des corrections, car le contenu du PV était un véritable tissu de mensonges. Phrase après phrase, dans une ambiance électrique, je parvins à faire corriger le document par le greffier, puis je signai. Le juge reprit :

« Je peux vous arrêter, mais je vous laisse libre. Le comptable reconnaît que vous n’étiez pas au courant de l’affaire. Je vais le vérifier. »

Je ressortis libre vers vingt-trois heures. On ignore ce que représente la liberté avant d'en avoir été privé. Je me promenai dans les rues avant de rentrer chez moi. Je fus très heureux d'avoir pu m'opposer aux pressions du juge, car passer aux aveux à l'encontre de la vérité peut être lourd de conséquence et vous marquer pour toute une vie.

Dès le lendemain, j'allai voir mon ami qui avait subi le même sort, afin qu'il m'explique la situation. Je consultai aussi un avocat. Le problème venait du fait que l'administrateur de la société en faillite avait l'obligation juridique d'en référer au préalable au curateur, ce qu'il n'avait pas fait. Mon associé n'avait pas eu d'intention délictuelle. Le juge d'instruction porta pourtant le dossier devant la chambre d'accusation quelques mois plus tard. Mon avenir allait se jouer là. J'avais gardé un mauvais souvenir de la justice lorsque j'avais écopé à tort de ma condamnation pour tapage nocturne. Heureusement, mon avocat était un brillant pénaliste. Le président de la Chambre et le juge l'écoutèrent attentivement. Il fit constater qu'entre-temps, j'avais réglé le différend avec le curateur en payant la machine cinq mille euros de plus que le prix convenu, bien qu'elle ne les valût pas. Le président du tribunal s'adressa alors au juge d'instruction.

« Je crois, cher confrère, que vous n'avez rien compris à l'affaire. Je la clos, nous n'irons pas plus loin. »

Le juge d'instruction venait de se faire remettre à sa place, et je poussai un « ouf ! » de soulagement. Tout cela se terminait bien, heureusement. Cette expérience me fit réaliser combien la machine judiciaire peut injustement s'emballer du fait de l'incompétence de certains de ses membres, et ainsi broyer d'honnêtes gens. C'est ce jour-là que je décidai de devenir un jour juge consulaire.

Après avoir revendu Fadany avec une plus-value, je réalisai un deuxième investissement. Une connaissance, qui savait que je cherchais une société à racheter, me parla d'une belle entreprise. Son secteur d'activité était le chauffage, elle gérait la vente et l'entretien de chaudières ; elle était très rentable avec des clients fixes, bref, une société qui avait tout pour plaire. Pourquoi donc était-elle à vendre ? En réalité, l'actionnaire majoritaire avait une dette privée de cent vingt-cinq mille euros qu'il n'était pas en mesure d'honorer. Un huissier avait saisi toutes ses parts, ce qui représentait pas



moins de 79 % des actions de l'entreprise, et allait les vendre à la Bourse de Bruxelles.

Je n'avais que quatre jours pour me décider. Je ne repérai aucune incohérence au bilan de la Banque Nationale, tous les indicateurs semblaient bons.

Après avoir obtenu l'accord de prêt de ma banque, je chargeai un agent de change de l'achat, pour un maximum de cent vingt-cinq mille euros. Ce dernier me téléphona immédiatement au sortir de la vente :

« Vous voilà actionnaire principal ! »

Je convoquai tout de suite une assemblée générale et rencontrai le détenteur des 21 % d'actions restantes. L'ancien propriétaire, à qui je venais de racheter les 79 % d'actions, était également accompagné de son avocat, un pénaliste très connu en Belgique pour ses liens avec la mafia, dont il défendait souvent les membres. Tandis que je me présentais et que j'expliquais comment je souhaitais que l'entreprise fonctionne, ce dernier me rétorqua sèchement :

« Cette assemblée générale n'est pas valable et vous n'êtes pas actionnaire. Vous n'avez pas le droit de mettre les pieds dans cette entreprise, car toute cette procédure est invalide ! »

Diable ! Je demandai une explication.

« Dans les statuts de la société, il est prévu de formuler une demande d'agrément d'un nouvel actionnaire à ceux qui sont là. S'ils ne sont pas d'accord, le nouveau ne rentre pas au capital. Et en l'occurrence, ils sont contre.

– J'ai acheté les actions à la Bourse de Bruxelles, c'est un organisme officiel. S'ils ont suivi cette procédure, c'est qu'elle est juste et valable. »

On me menaçait, si je m'obstinais, de détourner tous les clients et les contrats en cours vers une nouvelle entreprise qu'ils allaient créer. Dans ce cas, la société que je venais d'acheter deviendrait une coquille vide. Je consultai un avocat et nous nous renseignâmes auprès de la commission de la Bourse qui confirma la validité de la vente. L'avocat opiniâtre de la partie adverse me téléphona et demanda à me rencontrer. Naïvement, je supposai qu'il souhaitait négocier.

« Nous vous avons prévenu, nous pouvons détourner les actifs ! Sachez que nous sommes membres de la mafia, et que nous pouvons mettre un contrat sur votre tête ! »

Sidéré, j'achetai un couteau pour me défendre au cas où la menace serait mise à exécution. Je n'étais pas du tout à l'aise. À chacune de mes sorties, je regardais dans la rue s'il n'y avait pas une moto en planque quelque part avec un passager armé portant un casque noir. Cette période fut extrêmement angoissante. La seule manière de me sortir de cet imbroglio était d'aller en référé au tribunal. Je demandai le pouvoir de gérer l'entreprise immédiatement. Le juge sollicita un délai de quinze jours pour trancher. Durant ces deux semaines, je contactai une trentaine de concurrents pour leur proposer mes actions. L'un d'eux était intéressé à deux cent mille euros. Nous négociâmes et signâmes un contrat en ce sens. J'y stipulai que l'affaire était au tribunal et qu'il allait devoir prendre le relais dans la procédure. Ce monsieur discuta avec les protagonistes, et ensemble, ils parvinrent à un accord. Finalement, le juge me donna raison : conformément à la procédure, la commission de la Bourse avait bien envoyé un recommandé aux anciens actionnaires. Ils étaient donc prévenus. La notion d'agrément reprise dans les statuts put enfin être respectée grâce à ce courrier. Mon honneur était sauf, le repreneur, heureux, tout comme les anciens associés, et ma plus-value, amplement méritée.

J'investis alors dans un troisième dossier, à l'époque où j'étais encore directeur à la SRIB. Mon ami Jean-Marie, dirigeant d'entreprise réputé, successivement directeur général de Nixdorf, de Printronix, de la Caisse des dépôts et consignations, en sus coureur automobile, m'appela un jour.

« Suite à leur faillite, j'ai racheté les imprimeries Havaux à Nivelles. Tu pourrais réaliser un audit ? J'ai certaines craintes.

– Entendu, je m'en occupe », lui confirmai-je.

Je révélai diverses informations pertinentes : le coût élevé de certains personnels, de certains frais, un stockage excessif, et surtout un encaissement des créances clients beaucoup trop long. On pouvait rentabiliser l'entreprise rapidement en remédiant à ces quatre points. Mon ami me rappela deux jours plus tard :

« Connaitrais-tu quelqu'un pouvant diriger cette entreprise ?

– Non. »

En réalité, je savais qu'il me voulait comme directeur général. C'est une méthode assez classique des chasseurs de têtes pour débaucher des candidats

intéressants, mais pour ma part, je tenais à rester à la SRIB. Après quelques jours de réflexion, j'acceptai d'assumer cette direction générale à condition de pouvoir travailler seulement le soir et le samedi afin que je puisse conserver mon emploi actuel. Aussitôt dit, je signai un contrat d'actionnaire actif.

Dans ce secteur, la difficulté était triple : avoir un excellent directeur technique pour maximiser les marges en atelier au moyen d'une bonne maîtrise des travaux de production ; acheter des machines performantes ; et surtout, se faire payer à temps. Afin de nous protéger, j'imposai aux nouveaux clients de souscrire à une assurance pour impayés. On mit également au point un type parfait de relance des clients mauvais payeurs. Le premier jour, je réunis le personnel, Jean-Marie à mes côtés, afin de présenter notre projet :

« Nous sommes ici pour développer l'entreprise. Nous ne sommes pas des professionnels de votre secteur. Notre but est de revendre dans quinze mois et de vous permettre de recevoir vous-mêmes un bonus financier à l'occasion de cette vente. »

On nomma directeur commercial l'ancien directeur général qui avait déposé le bilan de l'imprimerie. En effet, il est toujours important d'évaluer un collaborateur de manière très détaillée pour bien appréhender l'ensemble de ses compétences. Il se trouve en l'espèce que s'il ne maîtrisait pas la gestion financière d'une entreprise, il était en revanche très compétent sur la partie commerciale et technique. Le directeur de production fut quant à lui démarché par un concurrent qui lui proposa vingt-cinq mille euros de plus par an. Très compétent et trop précieux, je réussis à le garder en l'augmentant et en mettant à sa disposition une voiture de fonction. Le directeur de production est en effet essentiel dans une entreprise, car c'est sur lui que repose la productivité en fonction de sa gestion dans le montage des machines, le choix des équipiers, etc.

La gestion de cette société fut éprouvante pour moi étant donné mes contraintes horaires et mon emploi du temps surchargé. Chaque jour, je quittais mon domicile à six heures pour arriver à six heures quarante-cinq dans les locaux de l'imprimerie : signatures des courriers, réunions de direction, calcul des marges, examen des offres, visite de l'atelier, mains à serrer, vérifications des conditions de sécurité... À neuf heures, je me rendais à la SRIB : gestion des dossiers, contacts, études de faisabilité. Le soir, je retournais à l'imprimerie, ou bien je donnais des cours à l'université jusqu'à

vingt-deux heures... Le samedi, il y avait à nouveau réunion à l'entreprise. Ma double fonction dura ainsi un an et demi, puis, comme convenu dès le départ, mon partenaire décida de revendre l'imprimerie. Ce fut l'ancien patron qui racheta finalement l'entreprise avec son frère. Je fus commissionné sur cette vente.

Mes participations au sein de mes diverses sociétés fonctionnant bien, je me dis qu'il était intéressant de poursuivre dans cette voie. Je continuai donc à investir régulièrement dans des entreprises, soit pour le compte de mes patrons, soit pour mon propre compte. Souvent, cela se traduisait par un double risque : celui de perdre les fonds que je possédais et que je mettais en capital, mais également celui de devoir rembourser les fonds que je n'avais pas, que j'avais empruntés en banque et pour lesquels je m'étais porté caution. Je me souviens qu'en général, le lendemain de mes investissements, je me disais en me rasant : « Mais qu'as-tu encore fait comme opération !? Quel risque as-tu osé prendre ? Si cela tourne mal, c'est toute ta famille qui risque de s'écrouler ! Tu vas peut-être tout perdre... » Logiquement, ces investissements devaient me rapporter des bénéfices. Ils devaient également permettre de développer une entreprise, c'est-à-dire créer de l'emploi, augmenter les revenus des salariés, donc leur pouvoir d'achat, ce qui génère des recettes fiscales pour l'État (TVA, impôts...). Tout le monde se retrouve ainsi gagnant. Investir est donc l'un des moteurs de l'économie.

Le profil des investisseurs est pour partie lié à des critères biologiques, les personnes avec le goût du risque possédant davantage de dopamine et de testostérone que les autres. Ce peut être également lié à des raisons émotionnelles ou encore à un trait de personnalité compte tenu du contexte et de la culture, mais cela fait toujours écho chez l'entrepreneur à sa forte attente de plus-values financières. Alors, prendre des risques, oui, à condition de savoir aussi les maîtriser.

◆ **PRENDRE DES RISQUES PAR PLAISIR SANS SE METTRE  
INCONSIDÉRÉMENT EN DANGER** ◆

*>« Il y a bien des manières de ne pas réussir, mais la plus sûre est de ne jamais prendre de risques. »*

*Benjamin Franklin*

Les accros à la cigarette savent que fumer nuit à leur santé, mais cela ne les dissuade pourtant pas de continuer. Bien qu'ayant conscience des risques d'accidents mortels, quelques automobilistes adorent rouler très vite. Idem pour les toxicomanes qui n'arrêtent pas les drogues, les jeunes qui ont des relations sexuelles non protégées, les *base jumpers* qui sautent depuis un rocher à la verticale avec leur parachute, les traders avec leurs placements en bourse, les responsables d'entreprise qui engagent du personnel ou investissent dans un nouvel équipement. Toutes ces personnes prennent un risque. Individuellement, nous prenons également des risques lorsque nous entamons une relation, que nous choisissons de nous marier, lorsque nous donnons vie à nos enfants, quand nous investissons dans l'immobilier...

Tout comportement ou action de l'être humain, dès lors que son résultat comporte une part d'incertitude, nécessite une prise de risque<sup>35</sup>. Pour certains, la prise de risque semble être un besoin. Le psychanalyste autrichien Heinz Kohut propose une explication : le futur casse-cou, pour surmonter ses sentiments d'abandon maternel et d'impuissance, développerait un sentiment d'ego surdimensionné pour confirmer qu'il est le meilleur. L'un se retrouve sur la banquise par moins quarante degrés Celsius. L'autre à califourchon sur la carène de son bateau qui a chaviré. « La tension engendrée par l'état de survie est extrême, tous les sens sont éveillés », raconte Peggy Bouchet qui a traversé l'Atlantique à la rame. Les réactions physiques et mentales sont décuplés. « Si vous saviez le nombre de fois où j'ai supplié les ours de venir me manger ! », se souvient Christine Janin, la première femme à atteindre le pôle Nord à ski. Néanmoins, dans les moments difficiles, beaucoup apprennent

l'humilité. « L'ego gèle vite à huit mille mètres d'altitude », s'amuse l'alpiniste Chantal Mauduit<sup>36</sup>.

Pour le docteur et psychologue Makis Chamalidis, presque tous les sportifs de l'extrême s'approchent de la mort pour l'appivoiser. Sans réellement chercher à se détruire, ils se disent intérieurement « je me fais peur, donc j'existe ». Leur biographie révèle souvent un père ou un proche mort du fait de son métier, ou disparu de manière héroïque, un pilote, un navigateur. Pour se structurer, tout individu a besoin d'un idéal prestigieux. Chez eux, ce besoin est poussé à l'extrême. Heureusement, tout le monde n'est pas obsédé par le désir de triompher de la mort ni n'a pas pris un héros trompe-la-mort comme idole. Au contraire, nous avons tous d'emblée conscience de la vulnérabilité de notre corps.

Sans forcément les comparer à des funambules ou à des voltigeurs de haut vol, les personnes qui investissent en bourse ou au casino, ou qui créent leur entreprise justement, touchent elles aussi à la notion de survie. Pour Étienne Koechlin, directeur de recherche à l'Inserm et à l'ENS, nous avons été conçus pour faire face à l'incertitude. Au paléolithique déjà, les chasseurs-cueilleurs prenaient des risques importants tous les jours pour se nourrir. « Aujourd'hui, d'après David Le Breton<sup>37</sup>, on prend des risques pour chercher du sens et rehausser le goût de la vie. » Certes, on n'affronte plus le mammoth, mais on dévale une piste de ski à toute vitesse. C'est s'offrir une montée en puissance de dopamine qui active le circuit de la récompense et du plaisir. « Et plus l'issue d'une situation est perçue comme incertaine, plus la quantité de dopamine libérée est importante, plus alors on éprouve du plaisir en cas de succès », explique Étienne Koechlin. Pourquoi certains sautent-ils en élastique du haut d'un pont quand d'autres frémissent à la seule idée de voir un baudrier ? Toujours selon cet auteur, c'est une question d'âge : « On a deux phases. Pour tout le monde, sauter à l'élastique va déclencher dans le cerveau une libération de dopamine, relâchant de l'adrénaline, les rythmes cardiaques et respiratoires vont s'élever ainsi que la tension. Dans une seconde phase, le cortex préfrontal va évaluer les risques : "a-t-on déjà sauté ?", et donc "a-t-on de l'expérience ?", "le matériel est-il fiable ?", "si on renonce, que vont penser les autres ?". C'est ici que l'âge et l'expérience vont compter pour prendre une décision. Chez les jeunes, le cortex préfrontal n'est pas encore mature, ils vont

plutôt agir au niveau émotionnel, d'autant qu'ils ont en général davantage de testostérone. »

D'autres auteurs ont estimé que la prise de risques était plus forte lorsque l'on s'habillait de rouge. Hill et Barton ont démontré en 2005 que la couleur rouge augmentait les chances de succès des sportifs<sup>38</sup>. Lors des Jeux olympiques, ces chercheurs se sont intéressés aux épreuves de combat, boxe, lutte, etc. Dans ces sports, la couleur du maillot donné au sportif – bleu ou rouge – est tirée au sort. Les chercheurs ont supposé que si la couleur portée par les combattants n'avait pas d'effets sur les résultats du match, alors le nombre de gagnants de chaque couleur devrait être identique. Or, ceux qui portaient le rouge avaient cumulé plus de victoires que ceux qui portaient le maillot bleu. On observa même 50 % de réussite en plus lorsque les adversaires étaient de niveau égal (même ceinture en judo ou même classement). On pense que le rouge, couleur du sang et de l'agressivité, diminuerait les défenses des adversaires en agissant sur les automatismes émotionnels ancestraux.

Évidemment, le goût d'entreprendre est un peu différent du goût du risque au plus haut niveau, mais les mécanismes de base restent globalement les mêmes sur le plan cérébral.

Au niveau financier, une directive européenne oblige les banques à demander un profil de risque avant un investissement. Bertrand Munier, professeur émérite à la Sorbonne, explique que « les banques ne calculent qu'un seul type de risque : le risque objectif. Elles étudient des critères simples comme les revenus, les besoins de dépenses, les engagements financiers dans l'avenir... Elles concluent alors quelle quantité d'euros elles peuvent laisser investir leurs clients en leur faisant prendre des risques raisonnables. Mais il y a une autre dimension dans le risque, que les banques ne mesurent pas, c'est le risque subjectif. Ce que nous avons vécu dans notre passé influence nos décisions économiques d'aujourd'hui et de demain<sup>39</sup>. » Récemment, l'Union européenne a poussé plus loin la directive des risques, et il faut pouvoir montrer que nous sommes à même de comprendre ce que nous faisons si nous décidons d'investir. C'est pourquoi les banques posent des questions pour savoir si l'on connaît la différence entre une action et une obligation, entre les dividendes et les intérêts... Selon Luc Meunier, chargé de cours en neurofinances à l'école de commerce de Grenoble, il n'existe pas de décision économique sans dimension émotionnelle.

Ces deux chercheurs ont du reste lancé des pistes innovantes. Bernard Meunier a créé un logiciel, NERP (*New era risk profiler*), qui mesure le profil de risque d'un individu en prenant en compte les risques objectifs comme subjectifs. Luc Meunier tente pour sa part de mettre en évidence une éventuelle corrélation entre le goût du risque, qui pourrait être un trait de personnalité, et les incitations financières. Il explique : « Sans incitation, les individus ne prennent pas de risque. Par exemple, avec un salaire fixe, une personne a intérêt à prendre le moins de risque possible. Pour que l'individu accepte de prendre des risques, faut-il lui donner des bonus, des *stock-options*, des actions ? Nous essayons de savoir si c'est la nature du contrat de travail, ou plutôt les caractéristiques personnelles de l'individu qui déterminent la prise de risque. » Dans une expérience qu'il réalise, il teste également le niveau salivaire de testostérone de l'individu pour déterminer s'il est corrélé au risque. Les entrepreneurs qui créent ou développent leurs entreprises ont un cerveau qui réagit de la même manière que les personnes qui prennent de gros risques, même si c'est dans une moindre mesure.

Le risque professionnel est finalement assez proche des risques humains pris à titre personnel. Pour Michel Elmaleh, spécialiste des secteurs de la banque, de la trésorerie et des financements travaillant dans la compagnie d'audit Deloitte France<sup>40</sup>, « le risque est un écart par rapport à une norme et à une valeur standard. Certains éprouvent cet écart comme un facteur qu'il faut absolument maîtriser, voire supprimer. D'autres l'envisagent comme la contrepartie inévitable de l'espoir d'un meilleur rendement. Ces deux visions relèvent d'une dimension culturelle. Aux États-Unis, la notion de risque est associée à celle de récompense, d'avantages. Dans notre univers latin en revanche, le risque est vécu de façon plus péjorative : c'est quelque chose contre lequel il faut se protéger. Cela se ressent tant au niveau des entreprises que du côté des régulateurs. La gestion des risques est la dialectique entre protection et optimisation de la performance. »

Dans son mémoire de master au HEC Montréal<sup>41</sup>, Hélène Chebroux tente de démontrer que les choix des individus souhaitant créer ou développer une entreprise sont basés sur des variables motivationnelles qui constituent le processus psychologique poussant les individus au goût d'entreprendre. La première variable motivationnelle est basée sur les besoins, la seconde sur les valeurs. Concernant les besoins, elle constate qu'ils proviennent des



expériences de vie ou de l'enfance, et du contexte social et culturel dans lequel évolue cet individu. C'est le besoin de réalisation et d'affiliation qui sont les constituants principaux de l'entrepreneur. Le besoin de réalisation est la volonté de se fixer des buts et de les atteindre en mettant en œuvre tous les moyens et efforts nécessaires.

Les quatre composantes du besoin de réalisation sont la proactivité face aux problèmes, la prise de responsabilité face aux résultats, la prise de risque, ainsi que la volonté de se dépasser et d'avoir du feedback. Le besoin d'affiliation représente le désir de partager des expériences et des opinions avec autrui. Ces individus cherchent l'approbation de leur entourage et se préoccupent de ce que ressentent les autres. Entrent alors en jeu la comparaison sociale, l'attention, le support émotionnel, la stimulation positive. Quant au système de valeurs qui soutiennent les entrepreneurs, Hélène Chebroux parle de continuité, d'ouverture au changement, de dépassement et d'affirmation de soi.

Laurent Houitte, fondateur de la communauté des entrepreneurs de sport, décrit dans son étude de 2019<sup>42</sup> les valeurs qu'il a retrouvées chez des entrepreneurs également sportifs de haut niveau. Il s'agit de la passion, de l'humilité, de la discipline et du dépassement de soi. Par exemple, Roger Federer, le tennisman aux plus de cent trophées, parle très bien de la passion : « La passion te pousse à vibrer malgré les années, à passer par-dessus les doutes, les blessures, avec l'envie de reprendre à chaque fois avec la même motivation. » Quant à l'humilité, « rien à voir avec le manque de confiance en soi, mais plutôt une sensibilité, une véritable connaissance de soi, une vérité qui fait que l'entrepreneur se bat tous les jours pour son entreprise », souligne dans ce même article un patron d'une petite PME bretonne en plein succès. Concernant la discipline, c'est prouvé, le sport augmente les capacités intellectuelles et l'endurance au travail. L'état de santé joue sur la faculté à être performant au quotidien. Être bien dans sa peau faciliterait la régulation du mental, favorisant une appréhension positive de soi, ainsi qu'une meilleure estime de soi. Et puis, il y a le dépassement de soi : « L'optimisme est une philosophie qui conduit à se dépasser et à aller toujours de l'avant », dit François Gabart, navigateur en solitaire le plus rapide au monde sur le trimaran Macif.

Si vous voulez développer la notion de risque et d'entrepreneuriat, c'est une question de choix et de constitution biologique. Si certains comportements sont souhaitables (création d'entreprise, sports de bons niveaux), d'autres sont peut-être trop à risque (sport de haut niveau, mises insensées au casino, investissements en bourse à gros risques). Le processus est le même. La première phase est la mise en condition, ensuite le cerveau mesure les risques à prendre, et c'est là que l'expérience intervient. Autrement dit, si vous êtes jeune avec un niveau de testostérone élevé, mais peu de vécu, il peut être souhaitable de vous faire coacher par des personnes plus expérimentées dans le domaine en question. Quant aux individus plus âgés, savoir prendre ses décisions et apprendre de ses erreurs (voir chapitre 6 et chapitre 7) sera d'une grande aide pour risquer sans danger !

## LA CRÉATION DE TARGET

**P**uisque je commençais à dépasser mon quota de cinq ans dans la même société, je décidai de quitter la SRIB, poussé aussi par plusieurs événements. En parallèle de mon départ de la SRIB, j'ai acquis des participations dans des petites entreprises et me suis mis à la recherche d'une autre holding plus audacieuse.

Avant de vous parler de cette nouvelle holding Target, je voudrais vous expliquer l'origine de mon départ de la SRIB et de mon nouvel engagement. Vous aurez constaté dans votre existence qu'il existe parfois des éléments négatifs qui sont suivis d'éléments positifs. L'inverse est vrai également. Comme si les choses devaient rester équilibrées dans la vie. Cet élément déclencheur fut l'offre publique d'achat (OPA) de Carlo De Benedetti sur la Société Générale de Belgique (SGB).

Lorsque l'Italien Carlo De Benedetti annonça cette OPA, il en informa tous les actionnaires et en premier lieu, René Lamy, gouverneur de la SGB, qu'il invita au restaurant. C'est au dessert qu'il lui fit part de son projet d'OPA sur les titres de la SGB par le biais de sa société holding Cerus. Stupeur et tremblements ! Lamy ne s'y attendait pas du tout. La SGB était un fleuron belge détenant une grande quantité de participations intéressantes. Ce fut la panique dans les milieux économiques et politiques. Rendez-vous compte : l'Italie voulait racheter la Belgique ! Carlo De Benedetti détenait déjà 18 % des parts de la banque, mais par le biais de son OPA, il visait à en posséder 33 %. Il s'en est suivi un véritable thriller aux conséquences fâcheuses pour les centres de décisions belges. Même s'il est vrai que la Générale avait permis le développement industriel de la Belgique, l'entreprise commençait à s'essouffler. Ses participations se limitaient désormais à la Belgique ; l'indépendance du Congo lui ayant joué plusieurs tours. De plus, les patrons touchaient des traitements mirifiques au détriment des actionnaires.

En tant que professeur à l'université, j'avais réalisé une étude sur la rentabilité des holdings privées et publiques en Belgique et établi un classement qui avait

démontré le déclin de la SGB. Les dirigeants de la grosse holding belge n'avaient pas imaginé que de tels risques d'OPA puissent peser sur leurs têtes, alors même que leur actionnariat était très atomisé et divisé. De Benedetti avait déjà progressivement acquis en catimini des parts de réserve, le petit nom des actions de cette société en fin de vie. Le cours ne faisait alors que monter. Quand le condottiere prévint le gouverneur de la SGB, ce dernier, surpris – le mot est faible – convoqua un conseil d'administration le soir même, appelé « conseil en bonnet de nuit » et ce, sans l'accord de l'assemblée générale des actionnaires. Il décida une augmentation de capital de la société pour rendre la mainmise de l'Italien plus difficile. Dès lors, Lamy fut obligé de trouver des actionnaires pour participer à cette augmentation de capital. J'achetai moi-même deux actions, me permettant ainsi de participer à l'AG qui se déroula sous une tente installée rue Royale, derrière le siège de la SGB. Un ancien professeur de Solvay, Pierre Scohier, patron d'une très grosse holding belge et française, était présent. Je lui formulai une suggestion :

« Nous pourrions créer une nouvelle holding belge qui rachèterait en direct les 10 % restants à bon prix aux actionnaires belges qui n'ont pas encore choisi leur camp. Ainsi, on pourrait contrôler ces 10 % et voter en faveur de De Benedetti.

– Bonne idée ! Viens demain à 8 heures à mon bureau si la décision n'est pas prise aujourd'hui », me répondit-il, enthousiaste.

En effet, je le savais comme moi favorable à l'OPA de Carlo De Benedetti. Ce dernier arriva à dix heures ; on le fit patienter. Vers onze heures et quart, furieux, il ouvrit brutalement la porte de la salle où se tenait la réunion, furieux qu'on l'ait tenu à l'écart. Après avoir manifesté son agacement et fait connaître son point de vue sur de tels agissements, il prit la parole devant environ cinq cents actionnaires :

« À la Générale, vous avez un problème de rendement, il y a des participations dont vous devez vous défaire et d'autres à acheter. Voilà ce que je vous propose de faire, nous allons réaliser un nettoyage complet de la structure. »

Tout le monde put s'exprimer avant le vote. Un problème technique bloqua la décision jusqu'à vingt-deux heures ; les ordinateurs nécessaires au vote ne fonctionnaient plus. Il s'agissait d'ordinateurs de marque Olivetti, société dont Carlo De Benedetti était président. Un comble ! La question était de savoir qui

allait emporter la majorité entre Suez et Carlo De Benedetti. Le suspens était à son comble. Le Groupe Suez prit finalement le pouvoir. L'entrepreneur italien devint livide devant son projet qui s'écroulait, réalisant qu'il s'était lourdement endetté pour acheter ou fédérer 45 % des actions de la SGB, en vain. De mon côté, j'aurais aimé participer davantage à toute cette opération boursière.

Toujours est-il que mon étude sur les holdings publiques et privées belges m'avait permis de remplir mon carnet d'adresses de coordonnées de patrons d'entreprises, de banques, de holdings, de journalistes... Cela me permit de me faire connaître et d'ouvrir mes réseaux et je reçus de nombreuses propositions. Le président et le vice-président de la SRIB furent vexés de ces contacts et estimèrent que j'avais causé un préjudice à la SRIB en l'excluant, pour des raisons déontologiques, de l'étude. Quelques journalistes peu précis avaient en effet dit que ces recherches émanaient d'un directeur de la SRIB, évoquant un conflit d'intérêts, alors que j'avais signé en qualité de professeur de l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis. Je fus critiqué devant le comité de direction. D'autant plus que le président savait que je visais sa place. Je fis intervenir un avocat et préférai donner ma démission de la SRIB moyennant une certaine somme d'argent, mais aussi une clause de non-concurrence.

Et finalement, via mon réseau ancien et nouveau de relations, je préférai créer ma propre holding. Par l'entremise d'une connaissance commune, je m'associai au PDG d'une société de luminaires, Jean-Claude, qui souhaitait également développer son activité financière. Nous décidâmes de la baptiser Target, symbolisant à nos yeux l'objectif du XXI<sup>e</sup> siècle. L'activité de notre nouvelle structure consistait à prendre des participations dans des sociétés du bâtiment et de parachèvement du bâtiment. Ainsi, nous restions cohérents avec le secteur de la production de luminaires. Il était le président administrateur délégué et moi le directeur général de ce nouveau groupe. Lui était actionnaire majoritaire, moi minoritaire. En apportant sa société de luminaires au capital de Target, il obtint des actions. Pour ma part, je les acquis en empruntant la somme nécessaire remboursable sur cinq ans. Ce nouveau projet s'inscrivait parfaitement dans la continuité de mon plan de carrière. J'étais ravi de continuer à travailler avec un maximum de structures

et de secteurs variés, emmagasinant ainsi un maximum d'expériences. Par sécurité, je gardais également un poste d'enseignant. Occuper plusieurs emplois dans plusieurs domaines d'activité participait au cumul de compétences que je souhaitais encore acquérir.

Il n'est jamais facile de trouver un associé, c'est un peu comme un mariage. C'est la raison pour laquelle il faut toujours apprendre à connaître ses futurs collaborateurs avant de signer un accord, et surtout les voir agir et réagir dans des situations conflictuelles, car c'est dans ces cas-là que l'on découvre leur réelle personnalité. Mon associé avait une personnalité très réservée, mais était un véritable entrepreneur en plus d'être quelqu'un avec le cœur sur la main. Il s'occupait de la gestion des sociétés, moi de leur acquisition. Il proposa d'intégrer un troisième actionnaire qui amènerait à la holding Target des actions de la société TMC, spécialisée dans la commercialisation de cloisons métalliques. Par sécurité, je voulus réaliser un audit pour m'assurer de sa valeur, mais mon associé m'en dissuada :

« C'est un ami, ne l'embêtons pas avec ça ! »

Ce nouveau partenaire, qui deviendrait plus tard juge d'instruction, apporta donc ses actions de TMC dans le capital de Target en échange d'actions de notre société. Six mois plus tard, nous découvrîmes malheureusement que la TMC était en mauvaise santé, même si notre candidat associé continuait à en percevoir des royalties par le biais d'une société-écran basée en Suisse. Nous décidâmes d'aller manger tous les trois afin d'éclaircir ce point litigieux.

« Tu nous as roulés, il va falloir compenser.

– Mais non ! s'insurgea-t-il.

– Nous avons les preuves. »

Il nous rendit une partie des actions de Target. Nous continuâmes à travailler avec lui, mais ce genre d'incident laisse des traces. La confiance en fut altérée. Nous en subîmes les désagréments plus tard, car la vengeance de sa part fut effectivement un plat qu'il mangea froid. Dans la vie, on rencontre parfois des personnes toxiques. Un conseil : quittez-les au plus vite.

Notre holding acquit une société de cloisons en Gyproc qui travaillait avec de nombreux hôpitaux, surtout pour les salles d'opération, question d'hygiène. Nous investîmes ensuite dans une importante société de luminaires qui créait le design de ses produits avec des stylistes. Ses deux associés désiraient cesser

leur activité. Nous leur proposâmes d'acheter immédiatement 50 % de leurs actions, puis le solde dans un délai de cinq ans. En attendant, ils restaient coadministrateurs à parts égales avec mon principal associé et moi-même. Nous créâmes alors un conseil d'administration dans lequel nous étions quatre administrateurs. Toutefois, l'expérience a toujours démontré qu'une société ne peut être efficacement gérée par deux groupes détenant la moitié des parts, donc des votes. Pour chaque sujet énoncé, si les deux groupes sont en désaccord, la prise de décision est impossible. Nous structurâmes donc le conseil différemment, donnant un avantage à la voix du président. Cette prépondérance de voix fut intégrée dans nos statuts, nous allouant ainsi le contrôle de la société, même avec 50 % des actions.

Nous rachetâmes plusieurs entreprises commercialisant des luminaires, dont celle appartenant à un champion de tennis belge rencontrant de sérieux problèmes. Au moment du lancement de son activité commerciale, le tennisman avait travaillé en qualité de personne physique, mais sans créer de société. Son nom servait son fonds de commerce. Cette façon de faire comporte un gros risque. En cas de faillite, les biens propres peuvent être saisis en remboursement de tout ou partie de la dette contractée. Son comptable l'incita à créer une société dont il serait l'unique actionnaire. En rachetant son propre fonds de commerce au moyen de cette société, ce sportif reconverti n'était plus responsable financièrement des dettes sur ses biens personnels. Ses responsabilités devenaient dès lors limitées à la valeur de ses actions.

Il vendit donc son fonds de commerce à sa nouvelle société pour une valeur d'un million quatre cent mille euros. Seulement, un an après cette transaction, il reçut du ministère des Finances sa contribution relative à la plus-value réalisée : sept cent mille euros. Merci le comptable ! Malgré l'aide de son père, il fut incapable de régler cette dette. Pire, en puisant dans les réserves de son entreprise pour commencer à payer le fisc, sa nouvelle société devint virtuellement en faillite. C'était un homme dynamique, son entreprise était viable, nous étions intéressés. Nous rachetâmes sa société à un euro symbolique en le maintenant directeur et en réglant nous-mêmes au fisc l'intégralité de sa dette. Mon associé et moi convoquâmes une AG extraordinaire de tous les fournisseurs à qui la société devait de l'argent, des grands noms du luminaire : Osram, Philips, GTE Sylvania. Nous étions prêts à sauver l'entreprise en augmentant le capital et en continuant à nous

approvisionner chez eux, si en échange ils renonçaient à 60 % des sommes dues. Une première contreproposition fit état d'un renoncement à hauteur de 20 % seulement. Après quelques tours de force et d'après négociations, nous finîmes par nous mettre d'accord sur une remise de 40 % de la dette exigible. Nous récupérâmes ainsi une grande partie des frais de contribution fiscale et l'affaire put être aisément relancée.

Nous reprîmes ensuite la société Engineering, spécialisée dans les cuisines métalliques équipées pour l'industrie. Elle devait de l'argent à notre holding. Le patron, incapable de nous régler, nous confia qu'il s'était lourdement endetté en raison de la chute du marché, au point de risquer la faillite, et qu'il n'avait pas la capacité de payer notre créance. Nous avons dès lors racheté l'entreprise un euro symbolique en laissant une partie des actions au patron et en lui confiant la direction technique uniquement, reprenant de notre côté la direction générale. Trois ans plus tard, l'entreprise put être revendue à un grand groupe du même secteur. Le repreneur garda le patron comme directeur technico-commercial de l'entreprise, et nous fîmes une nouvelle plus-value.

Nous reprîmes et relançâmes plusieurs entreprises complémentaires, soit pour les revendre en réalisant des plus-values, soit pour les garder comme sources de revenus. Il faut toutefois reconnaître que nos opérations ne fonctionnèrent pas toutes du premier coup. Généralement, il faut aborder cinq sociétés avant d'en acheter une.

À ce stade, nous avons acquis quinze sociétés générant ensemble environ trente millions d'euros de chiffre d'affaires avec cinq cents membres du personnel. Nous dénichâmes alors une autre opération qui finalement ne vit pas le jour, mais qui était intéressante à plus d'un titre : la Socobom. Cette société était cotée à la Bourse de Bruxelles, et ce point nous intéressait. Nous voulions tenter une entrée en bourse pour Target afin d'augmenter aisément le capital en faisant appel au marché des capitaux, mais cela coûtait très cher, aux alentours d'un million. Il valait mieux essayer de dénicher une société déjà cotée en Bourse et la racheter à bon prix.

La Socobom avait revendu toutes ses activités en Afrique et elle ne possédait que des liquidités – cela se nomme une société tirelire – d'environ dix millions. Le prix d'achat fut fixé à douze millions d'euros. Nous pouvions revendre à la Socobom toutes les participations que nous possédions dans Target, toucher ainsi les dix millions et payer le vendeur en empruntant les



deux millions manquants à la banque. Mon associé et moi avions très envie de voir ce projet se réaliser. Juridiquement, cette opération s'apparentait à une OPA par Target sur la Socobom. Parmi les points les plus délicats, il s'avéra que la Socobom était garante d'un emprunt de trois millions d'euros à la Banque du Luxembourg, qu'elle risquait effectivement de devoir payer au terme d'un procès en cours. Le risque était énorme. On ne pouvait pas préjuger du jugement final. Nous finîmes par abandonner le projet.

Ne voulant pas renoncer pour autant au développement de Target, il fut décidé de trouver un quatrième associé. Du reste, cela allait nous permettre de remercier enfin l'associé ex-TMC, ce futur juge d'instruction rémunéré depuis des mois à ne rien faire, ne nous apportant aucune plus-value, mais plutôt une quantité de problèmes.

Nos négociations d'acquisition furent nombreuses, avec des personnes très différentes les unes des autres. Nous allions souvent conclure des opérations au restaurant, avions beaucoup de cocktails, de déjeuners ou de dîners d'affaires. Sans prise de conscience, ce mode de vie fait lentement progresser vers une forme d'alcoolisme social ou mondain. Le risque est que cela se transforme en addiction. J'ai rencontré beaucoup d'amis pour lesquels cela s'est passé ainsi. Certains d'entre eux en sont morts du fait de sténose, de cirrhose ou de cancer du foie, du pancréas ou des voies digestives. Et souvent, on pense toujours que c'est pour les autres.

Les conséquences des addictions sont toujours dramatiques. On perd tout progressivement, certains se retrouvent très seuls et terminent leur existence malades et démunis. Si s'en libérer n'est pas toujours simple, ce n'est pas pour autant impossible !

## ◆ SE LIBÉRER DES ADDICTIONS ◆

>« *Un alcoolique, c'est quelqu'un que vous n'aimez pas et qui boit autant que vous.* »

*Coluche*

Selon le DSM (manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux) de l'association américaine de psychiatrie, onze critères évoquent une addiction :

- ◆ **un besoin impérieux et irréprouvable de consommer une substance ou de pratiquer une activité (c'est la notion de *craving*) ;**
- ◆ **une perte de contrôle sur la qualité de la substance ou de l'activité ;**
- ◆ **un temps de plus en plus démesuré alloué à cette substance ou à cette activité ;**
- ◆ **une augmentation de la tolérance au produit addictif ;**
- ◆ **un syndrome de sevrage lorsque l'on arrête brutalement la consommation ou l'activité ;**
- ◆ **une incapacité à remplir des obligations importantes ;**
- ◆ **une absence de prise en compte des risques physiques ;**
- ◆ **la négation des problèmes personnels et sociaux engendrés par l'addiction ;**
- ◆ **un désir ou des efforts persistants pour diminuer les doses ou l'activité ;**
- ◆ **la poursuite de la consommation malgré les dégâts physiques et/ou psychologiques.**

J'ajouterais personnellement l'exigence de s'adonner à son activité ou de consommer la substance avant midi. Entre deux et trois critères cochés, l'addiction est présente, mais faible. Entre quatre et cinq critères, elle est modérée. Avec six critères ou plus, l'addiction est sévère.

Grâce au soutien d'un mécène, le docteur William Lowenstein créa en 2001 une clinique entièrement adaptée aux dépendances. C'est à partir de son expérience de terrain qu'il put émettre un avis pertinent sur la problématique des addictions. Il voulut se démarquer des attitudes psychiatriques qui visent à accompagner le patient avec bienveillance et neutralité pour l'aider à régler lui-même son problème, à comprendre pourquoi il est devenu addictif. Pour ce docteur, le pourquoi est moins important, c'est comment aider le patient qui compte. Selon lui, trouver une cause à sa dépendance (traumatisme d'enfance, viol, échec professionnel) ne modifiera pas le comportement du patient. Cela ne fait que renforcer sa culpabilité. En réalité, la vie de l'addictif a changé. Son idéal, ses objectifs de vie, sa volonté d'arrêter ce comportement addictif ne suffisent plus, c'est son cerveau qui est malade<sup>43</sup>.

Ce sont les dépendances initiales qui vont laisser le champ libre à de nouvelles dépendances secondaires, lesquelles vont menacer les fondamentaux de l'existence humaine : manger, dormir, se protéger, faire l'amour, avoir envie de vivre. L'alcoolique continuera à boire, même s'il perd son travail et sa femme ; le cyberdépendant ne lâchera pas son ordinateur, même s'il perd le sommeil et son environnement social. Ceux-là ne sont plus en mesure de modifier ou de cesser leur comportement du fait du changement profond de leur cerveau.

Selon le docteur William Lowenstein, on devient dépendant après trois stades. D'abord, on commence par l'usage. Par exemple, on boit un verre pour être plus à l'aise en société. Puis, on passe au stade de l'abus. On commence à exagérer la consommation, mais sans être encore dépendant. Enfin, on passe insensiblement au stade de dépendance où l'arrêt devient presque impossible, même avec la volonté, car le cerveau est trop abîmé et trop modifié. Si le premier stade est appréciable et aide à mieux vivre, le dernier est destructeur et fatal. Ces addictions sont corrélées à la vulnérabilité de l'individu face aux signaux de plaisir envoyés par un neurotransmetteur. Cette addiction se traduit par des comportements compulsifs incontrôlés et irraisonnés.

Le docteur Lowenstein distingue plusieurs formes de dépendance, depuis les drogues licites (tabac, alcool, médicaments) jusqu'aux drogues illicites (cocaïne, héroïne, cannabis, substances dopantes comme les amphétamines ou les anabolisants). Il existe également la dépendance aux comportements comme la cyberdépendance, l'hyperactivité sexuelle, ou la dépendance affective, le jeu pathologique, le *workaholisme* (dépendance au travail), le sport

extrême, et enfin les petites dépendances au café, au chocolat, au thé, au téléphone portable et même à la chirurgie esthétique. Sans les classer dans la dépendance classique, il cite aussi les achats compulsifs. Bien sûr, certaines dépendances sont plus meurtrières que d'autres. Néanmoins, toutes transforment l'activité cérébrale, ainsi que les sensations et les comportements.

L'intérêt de l'analyse du docteur Lowenstein est que, contrairement à beaucoup d'autres spécialistes, il considère que ces dépendances ne peuvent plus être gérées ou arrêtées par la seule volonté. Selon moi, il est toujours possible de solliciter sa volonté dans les deux premiers stades de la dépendance, l'usage et l'abus ; j'ai pu le voir chez des amis. Néanmoins, je reconnais qu'une fois la dépendance installée, il faut être incroyable pour arrêter complètement, même si les Alcooliques anonymes disent le contraire. Ce docteur soutient qu'il serait même contre-productif de faire culpabiliser les addictifs quant à leur manque de volonté. C'est comme si vous demandiez à un malade atteint de Parkinson d'arrêter de trembler, ou à un dépressif de rire aux éclats. Tous ont subi une modification cérébrale à la suite de leur maladie – le cerveau reptilien des émotions et du plaisir a pris le pas sur le cerveau cortical des besoins primaires et de nos valeurs –, et n'en sont plus vraiment capables.

Je me limiterai au développement de trois dépendances notoires.

## L'ALCOOL

Au niveau des relations professionnelles, je trouve que c'est la dépendance à l'alcool qui est la plus visible et la plus lourde de conséquences. Je me souviens que lors de mes différents déplacements, il m'est arrivé plusieurs fois de voir des personnes boire une bière dès huit heures du matin au petit déjeuner de l'hôtel, ou sortir du métro et rejoindre le bistrot du quartier pour avaler leurs petits ballons de vin rouge au comptoir avant de rejoindre leurs bureaux. Il n'est pas nécessaire de rappeler les dégâts de l'alcool sur la santé : atteintes cardiaques, neurologiques, cancers du foie, du pancréas ou du système digestif, dégradations au niveau psychologique, de l'estime de soi, et un risque de mort précoce.

## LES MÉDICAMENTS

L'addiction aux médicaments est également une source de modification du cerveau, comme les anxiolytiques, les hypnotiques, les stimulants, les antidépresseurs. Certes, certains ne créent pas de dépendance directe comme les antidépresseurs, mais l'état dans lequel on se trouve avec tous ces médicaments favorise peut-être d'autres dépendances. Et je ne parle même pas des différents types de drogue, en particulier de la cocaïne.

## LE TÉLÉPHONE ET LES JEUX VIDÉO

D'autres addictions plus « douces » causent moins de dégâts mais à terme, elles perturbent tout de même le comportement. La nomophobie – la dépendance extrême au téléphone portable et aux jeux vidéo – prend de plus en plus d'ampleur et peut être très dangereuse, car elle coupe la personne dépendante du monde réel. Les solutions pour en guérir ne sont pas faciles à mettre en œuvre. Le mieux reste de régler ce problème en famille. En cas de situation extrême, consulter un psychologue peut apporter des clefs. Trouver la cause peut également débloquent des situations.

Selon le docteur en psychopathologie Gregory Michel, ce qui peut fonctionner est d'établir un contrat avec la personne dépendante :

- ◆ **montrer les avantages de se détacher de ses équipements et les inconvénients de son attitude ;**
- ◆ **sans les interdire, limiter néanmoins le nombre de réseaux (la personne choisit elle-même lesquels) ;**
- ◆ **éteindre le téléphone et la tablette la nuit ;**
- ◆ **définir (et limiter) le nombre d'heures de connexion ;**
- ◆ **trouver d'autres passions non virtuelles (sport, musique ou autres) ;**
- ◆ **ne plus utiliser sa tablette ou autre appareil en présence d'autres personnes ;**
- ◆ **suivre le nombre d'heures de connexion, en accord avec la personne ;**
- ◆ **faire une évaluation après trois mois.**

Vous pouvez appliquer ces conseils aux différents types d'addictions qui existent, en les adaptant à la situation. Par exemple, si vous ou une personne de votre entourage est bigorexique – dépendante aux activités sportives –, limitez le nombre d'heures de sport. Pour une dépendance aux jeux d'argent, il peut s'agir de montrer les avantages de ne pas autant parier (vacances, épargne plus importante, etc.).

La période la plus propice à l'arrivée d'une addiction est située entre quinze et vingt-cinq ans. Certaines addictions entraînent une conséquence profonde sur le cerveau des jeunes individus, car jusqu'à vingt-cinq ans, le cerveau est encore en maturation. La première chose à faire pour les aider est de multiplier les campagnes de prévention, la volonté pouvant encore intervenir dans les deux premiers stades de la maladie. Au troisième stade, même si la volonté est une aide précieuse, elle ne sera plus suffisante.

Lorsqu'une addiction s'insère insidieusement dans votre vie, il est important de la déceler rapidement, et c'est souvent votre entourage qui la remarquera. Il faut ensuite l'accepter et ne pas la nier. Il est possible de l'interrompre si vous êtes au premier stade. Attendre pour soigner son addiction est dangereux : le cerveau se transforme et il est très dur d'en guérir. Au-delà des solutions thérapeutiques, les approches psychologiques et comportementales ont un certain succès, soit en individuel, soit en groupe. Les Alcooliques anonymes mettent par exemple en lien des addictifs avec d'anciens buveurs, en plus de l'encadrement psychiatrique et psychologique. Pour de nombreuses addictions, le choix se porte souvent sur l'alliance de plusieurs solutions simultanées, psychologique, psychiatrique et médicamenteuse.

## L'AVENTURE DU GROUPE PME

Une fois soldé le remboursement de mon emprunt lié à mon investissement dans Target, je voulus créer ma propre société – d'autant plus que j'y avais passé presque cinq ans ! En effet, j'étais minoritaire dans Target et ne pouvais la racheter, vu son prix. Je quittai donc mon associé en très bons termes, et commençai une nouvelle aventure : le Groupe PME.

Je constituai le capital non pas en argent, mais avec les actions de Target que je détenais. Je devins ainsi actionnaire majoritaire de cette nouvelle société. Sa raison sociale était de proposer des prestations de conseil en fiscalité, comptabilité, ressources humaines, gestion, et de réaliser des opérations de fusions-acquisitions au profit de petites et moyennes entreprises. Je trouvai trois partenaires prêts à s'engager à mes côtés, dont un agent de change et la fille du président de la Banque privée. Ces trois actionnaires apportèrent leur participation au capital en liquide, en tant que commanditaires.

Au niveau juridique, j'avais créé une SCA (société en commandite par action). Je nommai comme gérant du Groupe PME mon autre société : ma SARL (société à responsabilité limitée) dont j'étais actionnaire majoritaire. Cet artifice me permettait de rester responsable de la gestion de la société, sans engager mes biens privés en cas de faillite : c'était ma SARL la commandité, une belle couche de protection. Même minoritaire dans la SCA, je gardais le pouvoir décisionnel.

Nous avons établi notre siège social sur la Grand-Place de Bruxelles, une bonne adresse pour les affaires. Notre objectif était d'acquérir des participations dans des entreprises axées sur le service aux PME.

J'entendis parler d'une petite fiduciaire qui ne parvenait plus à faire face à ses obligations de remboursement d'emprunts. Je rencontrai les actionnaires, et après discussion et audit de leur société, je devins majoritaire et perçus des émoluments d'administrateur. En m'associant avec un grand expert fiscal, je repris également en partie la société Double H, dont l'objet était la fiscalité.

Ensuite, je créai une société immobilière. Plus tard, j'acquis une participation dans l'entreprise DDP, société spécialisée en fusions-acquisitions.

Je créai pour la Belgique une franchise de conseils aux entreprises avec un logiciel spécifique conçu par une société française, Capéo. Ce logiciel permettait aux patrons de mieux connaître leur entreprise, mais surtout de mieux la gérer en travaillant sur la base de ratios. Peu de PME possédaient des ratios pertinents pour améliorer leur gestion. Pour développer cette franchise, il fallait trouver des franchisés prêts à payer en contrepartie de notre infrastructure et de notre soutien. L'équipe française me céda un master franchise pour la Belgique. Je trouvai cinq personnes intéressées, puis revendis l'activité qui devenait pour moi trop chronophage. L'acheteur développa cette franchise avec succès, puisqu'un an après, quatorze enseignes virent le jour.

Il est fréquent que l'on découvre des cadavres fiscaux lors des audits. Je prendrai pour exemple une boulangerie industrielle belge qui faisait une grande partie de son chiffre d'affaires au noir. Nous étions en cours de négociation pour son rachat lorsqu'elle fit l'objet d'un contrôle fiscal. C'est alors que le comptable se trompa parmi les rouleaux de la caisse enregistreuse des recettes, et confia ceux des opérations réalisées au noir. Le contrôleur s'aperçut évidemment de la supercherie, ce qui valut à la boulangerie un redressement fiscal de trois millions d'euros. Bien sûr, j'abandonnai ce projet, comme d'autres avant lui – et par la suite. Cela ne m'empêcha pas d'en réaliser un grand nombre.

Après cinq ans, je voulais passer à la vitesse supérieure. Nous eûmes une discussion entre associés. De mon côté, je souhaitais continuer à investir. Le père de l'une de mes associés, président d'une grande banque belge, nous fit savoir qu'il souhaitait injecter deux millions d'euros dans la société et réaliser par cet intermédiaire de futures acquisitions. Malheureusement, le pauvre mourut trois jours après notre rencontre, et je ne reçus jamais les fonds annoncés. À ce moment-là, mes associés exprimèrent l'envie de devenir actionnaires commandités, comme moi, et non plus seulement actionnaires commanditaires. Comme je refusai, ne voulant pas perdre le contrôle de la société, nous procédâmes finalement à la scission de la société Groupe PME. Chacun reprit sa participation de départ. J'ai un principe dans la vie : toujours



trouver une solution équilibrée dans les décisions pour ne pas frustrer les autres même si je suis en position de force. C'était peut-être une erreur, mais cela correspondait tout à fait à mes valeurs et je le referai sans hésiter. Pour ma part, je gardai une partie de ma holding avec quelques participations, mais surtout, profitai de l'occasion pour respecter la promesse que je m'étais faite de devenir juge consulaire.

C'est lors de ma présidence du Groupe PME, après que j'ai suivi une formation en développement personnel orientée sur la prise de décision, que je compris réellement le rôle du cerveau dans le succès ou dans l'échec. Depuis, je l'utilise d'une meilleure manière. Nous sommes tous dotés d'un cerveau, mais nous n'avons jamais appris son fonctionnement réel, alors même qu'il est un organe très important dans la gestion de notre existence. Il se décompose en une partie consciente et une partie inconsciente, la seconde gérant la première. Il faut donc apprendre à notre inconscient à choisir les bonnes orientations. Son principe de fonctionnement est capital dans la vie.

### ◆ APPRENDRE À GÉRER SON CERVEAU EN APPRIVOISANT SON INCONSCIENT ◆

*>« Le cerveau n'est pas fait pour donner des résultats, il suit des directions. Si vous savez comment fonctionne votre cerveau, vous pouvez alors définir vos propres directions; sinon quelqu'un d'autre le fera à votre place. »*

*Richard Bandler*

C'est le psychanalyste Freud qui fut l'un des premiers à nommer les notions de conscience et d'inconscient<sup>44</sup>. Selon son premier modèle, le psychisme se compose de ces deux entités. La première est la faculté de l'homme à être conscient de lui-même, de sa pensée et de ses actes, mais également de l'environnement. C'est le fait d'occuper et de disposer d'un état mental, de pouvoir percevoir le monde extérieur (par exemple, le gris du ciel) et le monde intérieur (par exemple, le gris de l'âme). L'inconscience est un phénomène qui échappe à la conscience. Le conscient cache l'inconscient, ce qu'il ne veut plus voir, les émotions ou les actions qui le dérangent. L'inconscient représente nos pulsions sexuelles, notre agressivité, des faits que nous avons perpétrés et que nous regrettons ; par exemple des rêves, des fantasmes, des comportements révélateurs dont nous ne sommes pas encore conscients.

Un deuxième modèle selon Freud décompose la psyché en trois parties : le Moi, le Ça et le Surmoi. Le Ça représente nos désirs pulsionnels, sexuels et agressifs, d'une certaine manière notre inconscient. Le Surmoi représente les règles et les valeurs de la morale venant de notre éducation ou de notre environnement. Le Moi, c'est nous, notre conscience qui veut satisfaire les pulsions venant du Ça, mais en tenant compte des limites imposées par le Surmoi. Ainsi, le Moi est tenaillé entre les désirs du Ça (les besoins d'amour, les pulsions d'entreprendre et de s'imposer ; ce sont des pulsions agressives), et le Surmoi qui nous culpabilise. La clef réside dans le fait de garder un équilibre entre toutes ces forces.

Selon Steve Ayan, psychologue et journaliste scientifique, les neurosciences ont révolutionné cette théorie en constatant que nos processus cérébraux sont inconscients, et que les pulsions décrites par Freud ne sont pas à la base de ces derniers<sup>45</sup>. Notre inconscient se compose de processus très élaborés qui traitent l'information visuelle, olfactive, tactile, sociale... et qui vont présenter des choix au conscient. Dans cette approche, le rôle de l'inconscient est d'établir des prévisions sur notre environnement, et de nous guider dans l'action. Le conscient n'interviendrait que quand les prédictions de l'inconscient ne seraient pas validées par la réalité. Steve Ayan nous en donne l'exemple suivant : en passant devant une boulangerie d'où s'échappe une odeur alléchante, celle-ci est prise en considération par notre inconscient et elle guide alors notre conscient à nous rappeler brusquement qu'il faut encore aller acheter des ingrédients pour un gâteau d'anniversaire.

Pour John Bargh, professeur de psychologie à l'université de Yale à New Haven, notre inconscient joue un rôle déterminant dans nos actions<sup>46</sup>. Il est d'une certaine manière plus proche des théories de Freud. On prend régulièrement des décisions sans y avoir réfléchi, ou du moins sans y avoir réfléchi consciemment. Cela se vérifie pour des décisions de vote, des choix de vacances, d'achats dans les grandes surfaces. Souvent, c'est notre inconscient qui est aux commandes. De même, les jugements que l'on fait sur les autres sont souvent automatiques et viennent de notre inconscient, alors même que l'on ne connaît pas la personne. Dès que l'on voit une personne dans la rue, on l'identifie à sa couleur de peau, son sexe, son âge. Ce sont des réactions réflexes. Nous devons réaliser un effort conscient et volontaire pour nous en débarrasser. Tout cela amène des problèmes au niveau des tribunaux, des écoles, au bureau : à cause de notre inconscient, la partialité, le fait d'être inéquitable, le manque d'objectivité ou au contraire la subjectivité arrive qu'on le veuille ou non. Ce type de réflexion se pose aussi en dehors des stéréotypes ou des préjugés, à savoir au niveau de nos sentiments positifs ou négatifs.

Pour ce que l'on en sait aujourd'hui, l'inconscient aurait toujours le dessus sur le conscient. Selon l'hypnothérapeute psychosomaticienne Geneviève Choussy-Desloges, nous ne prenons pas nos décisions en toute liberté, car nous dépendons de notre inconscient, qui a été modelé sur la base de nos refoulements, de notre éducation et de nos croyances<sup>47</sup>. Si cet inconscient n'est pas bien programmé, ou s'il est perturbé par des refoulements ou des

problèmes insurmontables rencontrés dans la vie, il convient alors de s'y intéresser pour réussir nos choix. Une seconde difficulté réside dans le fait de ne pas nous rendre compte que nous souffrons d'un problème que l'on ne peut a priori pas régler puisqu'il est enfoui dans notre inconscient. Dans ce cas, le corps physique peut être le vecteur de la manifestation de ce que nous refusons de voir ou d'entendre consciemment. Certaines maladies dites « psychosomatiques », fruits de notre cerveau, sont là pour nous alerter d'un mal-être. Elles peuvent être passagères et bénignes, mais elles peuvent aussi être beaucoup plus graves, comme le développement de cancers par exemple (voir chapitre 22). D'après Geneviève Choussy-Desloges, il existerait plusieurs techniques permettant d'apprendre à gérer notre cerveau.

◆ **Accéder à notre inconscient** pour comprendre les mécanismes cachés à l'origine de nos pensées subies. Pour cela, il faut aller au contact de nos émotions fortes. Les rêves et les associations d'idées sont un moyen de le faire.

◆ **Reprogrammer notre inconscient** en révélant nos failles, en annihilant nos refoulements, en modifiant nos mauvaises programmations. Cela peut se faire par le biais de thérapies comportementales et cognitives. L'hypnose est une autre bonne méthode.

◆ **Les thérapies à méditation corporelle.** Notre pensée consciente ne percevant pas nos émotions cachées, les thérapies par le corps permettraient de neutraliser directement et rapidement les conséquences du stress.

◆ **Les thérapies psychocorporelles.** Elles agissent sur l'influence qu'ont certains de nos traumatismes du passé sur notre comportement et notre santé.

◆ **Les psychothérapies.** Le but est de comprendre les causes de notre mal-être et de trouver des solutions. On parle dans ce cas de « malaises profonds ». Il en existe plusieurs types selon le problème (voir chapitre 26).

Une méthode très démocratisée pour aider l'inconscient (aussi appelé « l'imagination ») à mieux gérer le conscient (appelé aussi « la volonté ») est la méthode Coué<sup>48</sup>. La volonté, selon le Larousse, est « la faculté de déterminer

librement ses actes en fonction de motifs rationnels ; pouvoir de faire ou de ne pas faire quelque chose ». En réalité, cela ne se passera jamais ainsi. Selon la méthode Coué, la volonté cède toujours le pas à l'imagination. Émile Coué, pharmacien à l'origine, proposa l'expérience de la planche : si l'on place une planche de dix mètres de longueur et vingt-cinq centimètres de largeur par terre, il est certain que tout le monde pourra y marcher, aller et venir sans mettre un pied à côté. Si l'on change les conditions de cet exercice et que l'on place cette même planche cent mètres au-dessus du vide, entre les toits de deux tours d'immeubles, il est certain que l'on n'avancera pas d'un mètre sans trembler, et cela malgré tous nos efforts de volonté. Dans le premier cas, le corps réalise facilement la consigne, car notre esprit s'imagine que c'est facile ; dans le deuxième cas, la peur nous empêche d'avancer. Si les funambules y parviennent, c'est qu'ils s'imaginent qu'ils peuvent le faire. Le vertige a pour simple cause cette image que nous nous faisons de nous en train de tomber. Cette image se transforme alors en acte, malgré tous nos efforts de volonté. On se dit intérieurement que l'on ne veut pas tomber, mais on ne peut pas s'empêcher d'y penser. C'est l'imagination, c'est-à-dire l'inconscient, qui a pris le pouvoir sur la volonté, c'est-à-dire la conscience.

Pour échapper à ce processus, Coué propose l'autosuggestion, qui consiste à s'implanter soi-même une idée en soi-même. En s'autoconvainquant qu'une idée est bonne en conscience, elle deviendrait bonne dans l'inconscient également. Si l'inconscient accepte la suggestion, s'il s'autosuggère, on verra alors les choses se passer comme on les a imprimées dans notre inconscient. Cette forme d'autosuggestion est de l'hypnose, c'est-à-dire une influence par l'imagination de l'état moral et de l'état physique de l'homme. On utilise d'ailleurs de plus en plus l'hypnose pour rééduquer les croyances dans le cerveau, et pour aider les personnes à modifier certains scénarios de vie.

La méthode Coué est simple en elle-même, elle est une bonne démarche qui a été exploitée avec les dernières techniques. Il en est de même en psychothérapie avec les théories cognitives comportementales.

**- Si vous vous persuadez vous-même que vous pouvez faire quelque chose, vous le ferez. -**

Aussi difficile qu'elle soit, pourvu qu'elle soit possible. À l'inverse, vous pouvez vous trouver incapable de faire quelque chose de simple si vous imaginez que

vous n'en êtes pas capable. Par exemple, si vous avez un problème de santé et que vous vous dites qu'il peut être modifié ou stoppé, alors il faut vous répéter tous les jours, matin et soir, plusieurs fois : « Tous les jours, à tous points de vue, je vais de mieux en mieux et je vais guérir. » Vous devez, bien sûr, d'abord vous en convaincre vous-même. Ce n'est qu'après que vous pourrez le suggérer à votre inconscient. Un autre exemple : plus on veut retrouver le nom oublié d'une connaissance, plus il nous échappe. Pour le faire revenir, il faut évincer l'idée de l'avoir oublié, après quoi, il revient.

Cette méthode est à l'origine de la pensée positive ayant pour but d'atteindre l'équilibre physique autant que psychique.

Quant à gérer nos automatismes inconscients, la première chose à faire serait de bien identifier ses pulsions et ses pensées pour ne pas répéter toujours les mêmes erreurs. Ensuite, il faut savoir surmonter ses automatismes s'ils sont négatifs. On a constaté que plus l'influence de l'inconscient est forte, plus le contrôle cognitif conscient doit être fort et important pour le surmonter. Enfin, il faut conditionner son inconscient avec des termes positifs à partir de notre conscient.

L'inconscient interprète en effet tout ce que nous pensons de manière positive. Si nous pensons, « je ne veux pas être pauvre », notre inconscient conserve le mot « pauvre ». Comme le cerveau n'a pas de pensées négatives, il retiendra ce terme, qui deviendra son objectif, car il veut toujours aider notre conscience de manière positive. C'est la raison pour laquelle il faut toujours donner à notre inconscient des mots positifs comme « je veux être riche ». C'est d'ailleurs ce phénomène qui est utilisé dans la publicité. Poser des questions induit que le consommateur prend l'information comme une affirmation : « Y a-t-il meilleur produit que XX ? » deviendra quelques heures plus tard « XX est le meilleur produit ». C'est ce qu'on appelle le biais d'affirmation<sup>49</sup>. Nous devons également orienter notre inconscient, car celui-ci ne fait que passer d'une idée à une autre. Il ne se fixe pas et nous emmène souvent là où l'on ne veut pas. Nous devons donc l'amener à se concentrer, et pour cela nous devons apprendre à méditer, à nous détendre, à étudier.

**- Il est essentiel de travailler sur le pouvoir immense de la pensée. -**

De nombreuses recherches ont prouvé que l'on est capable de revivre mentalement ou d'anticiper des situations comme si on les vivait vraiment. C'est ainsi que les psychologues désapprennent à leurs patients à craindre les reptiles ou les araignées. Dans une recherche de 2005<sup>50</sup>, des psychologues japonais ont demandé à des Japonais d'imaginer un plat nippon à base de prunes, dont le goût est acidulé. Pendant qu'ils pensaient à ce plat, les cerveaux de tous ces individus étaient observés à l'aide d'IRM, imagerie à résonance magnétique. L'analyse du cerveau de ces personnes a démontré que les aires cérébrales activées étaient les mêmes en imaginant ce plat ou en le mangeant réellement. De même, lorsque l'on pense à du citron, on se met à saliver du fait de son acidité. Ainsi, si l'on pense fort à quelque chose, on peut leurrer son cerveau et ressentir les phénomènes physiologiques associés. C'est le pouvoir de la pensée.

Comprendre la gestion entre notre conscient et inconscient nous donnera les clés pour prendre des bonnes décisions, mais surtout pour orienter notre vie en fonction de nos objectifs. Aussi, voici un récapitulatif des quelques règles à retenir pour que notre cerveau inconscient puisse nous aider.

◆ **Penser positif.** Si on dit « je ne veux pas échouer à cet examen », l'inconscient va retenir « échouer » et cela deviendra l'objectif de notre cerveau. Il vaut mieux dire que l'on veut réussir.

◆ **Orienter notre inconscient.** On le compare à un singe malicieux qui ne cesse de bondir à gauche et à droite. Il faut donc le calmer en méditant et en gérant nos ruminations.

◆ **Être en paix avec soi.** L'inconscient a pour fonction de refouler les souvenirs comportant des émotions négatives non résolues. Il faut donc savoir les gérer.

◆ **Rester actif.** L'inconscient a besoin de travail. Il faut donc lui fournir des activités, de la lecture, des jeux intellectuels. L'inconscient est une personne morale qui nous fera suivre le droit chemin, même si la société réprime notre moralité quand elle sort des sentiers battus.

## LE MÉTIER DE MAGISTRAT

**E**n vue de tenir mes engagements, je pris rendez-vous avec le président du tribunal de commerce de Bruxelles, Jean-Louis Duplat, et lui évoquai mon projet :

« J'aimerais bien devenir juge consulaire.

– Compte tenu de votre expérience, c'est une très bonne idée. Pour formaliser cela, je vais avertir notre président consulaire de votre candidature. »

Deux jours plus tard, celui-ci m'appela, un brin agressif :

« Le président des juges consulaires, c'est moi ! M. Duplat n'a rien à dire ! Et tant que ce sera moi, vous ne serez pas magistrat ! »

J'attendis donc patiemment qu'un autre président soit élu pour présenter de nouveau ma candidature. M. Delens, patron de l'une des plus grosses entreprises de construction de Belgique, me répondit quant à lui de manière très aimable.

« Il y a un processus, m'expliqua-t-il. Une enquête de police et une enquête de voisinage vont être réalisées, ainsi que d'autres vérifications confidentielles. Vous devrez avoir deux parrains juges consulaires qui se porteront garants et vous accompagneront au cours de la formation. »

Tout se déroula normalement, les enquêtes ne dévoilèrent rien qui puisse nuire à ma nouvelle carrière et je suivis ma formation avec succès. Je prêtai serment devant le président du tribunal de commerce, et fus nommé juge consulaire au tribunal de Bruxelles.

Lors des séances, deux juges consulaires siègent aux côtés d'un magistrat professionnel. Un greffier ou une greffière assiste le collège de magistrats pour les questions procédurales. C'est un travail passionnant, mais difficile, car il s'agit de prendre des décisions pouvant impacter les parties tant d'un point de vue financier que psychologique. Les conséquences peuvent être importantes pour le restant de la vie des justiciables. La mission de juge consulaire porte sur quatre domaines.



- ◆ **Salle A : les créances ;**
- ◆ **Salle B : les affaires non résolues en salle A et qui nécessitent de plus longs débats avec des plaidoiries ;**
- ◆ **Salle de faillite : on va sur le terrain avec curateur, greffier, commissaire-priseur et administrateur délégué de l'entreprise ayant fait faillite, pour en examiner les causes, faire état de la situation et la clôturer ;**
- ◆ **Prévention de faillite, appelé « tribunal des clignotants », dans le but de tenter de sauver l'entreprise avant de la déclarer en faillite (ce qui correspond en France à la procédure de liquidation judiciaire).**

Souhaitant être polyvalent et multicompétent, je décidai de ne pas me spécialiser à l'une ou l'autre de ces missions, mais bien de les appréhender toutes en passant d'une salle à l'autre.

Je commençai en tant que juge-commissaire et eus à gérer quelques faillites. Le juge représente l'État et vérifie que toute la procédure respecte effectivement la légalité. Quand le tribunal décide de placer une société en faillite, une équipe s'occupe de ce que l'on appelle la « descente de faillite ». Elle est composée de quatre intervenants : le juge, le greffier, le curateur (en général, un avocat) qui devient le patron de l'entreprise, et le commissaire-priseur, qui a la responsabilité de vendre les actifs qu'il saisit (stocks, meubles, véhicules, locaux, etc.). Le curateur essaie de récupérer le maximum des ventes des actifs de l'entreprise pour payer les dettes ; mais pour de petites structures, on n'en tire pas grand-chose. Le fonds de fermeture des entreprises peut parfois octroyer une indemnité aux salariés, mais elle est très faible et soumise à bon nombre de conditions. De plus, elle n'est versée qu'à l'issue d'un certain délai, les travailleurs s'inscrivent donc au chômage. Il faut ensuite faire le point avec le patron, un dossier de quarante pages de questions à lui poser. Celui-ci, une fois démis de ses fonctions, doit remettre sans délai au tribunal toutes les clefs des locaux et des voitures, ses chèquiers et la caisse de l'entreprise, et jurer, la main droite levée, qu'il n'a rien détourné.

Bien souvent, le choc est rude pour le patron qui pleure et raconte ses malheurs. Nous essayons de comprendre s'il a des dettes et lesquelles, s'il a des actifs, s'il est caution, si du personnel travaillait au noir... L'important pour un

juge consulaire est de savoir pourquoi il a fait faillite et si rien n'est frauduleux. Si je constatais que la personne était malhonnête, je devais l'attaquer pour faillite frauduleuse. Certains chefs d'entreprise vont jusqu'au suicide, d'autres mettent du temps à se relever, mais vu les dettes à rembourser, ils devront trouver une solution financière. Certains commencent à travailler au noir pour ne pas que se mette en place une saisie sur leurs salaires, lesquelles sont proportionnelles aux montants gagnés, en leur laissant un minimum légal pour vivre. Selon moi, il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine au niveau du soutien psychologique et financier.

Ma première descente de faillite concernait une société importante de photocopies proche de l'université libre de Bruxelles, à Ixelles. Elle disposait de cinq points de vente. Nous réunîmes le personnel et distribuâmes à chacun leur lettre de préavis. Certains tombèrent des nues, d'autres avaient déjà été informés. La société était très connue à Bruxelles. Le jeune patron l'avait rachetée un an plus tôt, sans étudier le bilan correctement. Or, ce dernier était faux. À peine quinze jours après l'acquisition, un huissier était venu lui apprendre que du matériel n'était pas payé et qu'il le saisissait. Privée de machines importantes, la société ne pouvait plus assurer les photocopies, donc survivre. Je lui conseillai de consulter un avocat et d'attaquer les vendeurs qui avaient dissimulé cette dette en *leasing*, la loi imposant pourtant de communiquer ce genre d'information. Ce jeune homme devait une somme énorme et perdait tout ce qu'il avait investi, y compris à titre personnel, ses biens immobiliers et sa voiture. De plus, il avait emprunté de l'argent à la banque. C'était un million cinq cent mille euros qui disparaissaient en moins de six mois. Le curateur regarda dans l'entreprise ce qu'il pouvait vendre pour payer les frais aux fournisseurs. Mais il ne restait plus rien pour essayer les dettes. Le drame était complet pour l'actionnaire, le personnel et tous les fournisseurs. Il était impossible à l'entrepreneur de racheter son entreprise pour redémarrer et il fallut trouver rapidement un acquéreur. Heureusement, j'ai trouvé un concurrent qui a repris les activités pour un prix modeste et s'est engagé à garder tout le personnel.

Peut-on demander à un entrepreneur qui fait faillite de racheter son fonds de commerce ou ses actifs et de redémarrer ? Je demandai conseil au curateur : certes, cela est possible, mais à condition que l'entrepreneur paie les actifs et le fonds de commerce à au prix du marché, et qu'il s'engage à maintenir une bonne partie du personnel. Cela est évidemment assez rare, car en général

l'entrepreneur n'en a plus les moyens. Alors on cherche un repreneur ailleurs. Il faut aller vite, car le fonds de commerce s'étiole rapidement, les clients prenant l'habitude de réaliser leurs achats ailleurs.

Je gérai aussi des faillites d'indépendants. À cette époque, lorsque l'on faisait « la descente », on devait saisir tout ce que l'on pouvait trouver, y compris parfois au domicile, en ne laissant qu'un lit, une table, deux chaises et la somme de cinquante euros. Je me souviens m'être occupé de la faillite d'un restaurateur bruxellois très connu. Tout avait disparu, le matériel, le vin, le stock de nourriture, les tables, les chaises, les éléments de décoration... Je me rendis au logement qu'il louait : vide. Un voisin nous dévoila où il avait déménagé, mais de nouveau, rien ni personne, il avait disparu à l'étranger. Je dus prévenir le parquet, la justice et la police prirent le relais.

Dans une société de carrosserie et de vente de voitures, je demandai à consulter la dernière année de comptabilité et y décelai beaucoup d'anomalies, dont une vente dix mille euros précisément pour une Mercedes récente. Étrange. Les chiffres ronds sont souvent frauduleux, je sollicitai des explications.

« Je ne me souviens plus trop », me répondit le gérant.

Je demandai alors à rencontrer l'acheteur de la voiture, qui comme par hasard était la femme du patron. La Mercedes qu'elle avait acquise dix mille euros en valait en réalité soixante mille, et elle l'avait revendue cinquante mille euros. Une belle plus-value, mais un beau détournement d'actif ! En outre, il n'y avait plus d'argent sur les comptes clients, le patron ayant tout placé sur des comptes personnels à l'étranger. Pire, le couple venait tout juste d'emprunter quatre-vingt mille euros, aussitôt déposés à l'étranger. Je plaçai cette société en faillite frauduleuse. Le dossier fut alors pris en charge par le parquet pour suivre la procédure habituelle.

Les affaires de ce genre furent nombreuses, impliquant souvent des fournisseurs qui, faute de paiement, risquaient eux-mêmes de tomber en faillite. Quand cela va mal, certains entrepreneurs évitent de payer l'Office national de sécurité sociale (ONSS), le précompte professionnel ou la TVA. Ils encaissent tout l'argent avant de s'échapper à l'étranger. D'autres entrepreneurs, parce qu'ils sont cautions, utilisent cet argent pour rembourser la banque de manière anticipée afin de moins la rembourser à titre personnel.

Dans plusieurs cas, il m'a donc fallu saisir l'argent à la banque, malgré l'opposition de celle-ci.

Je travaillai aussi à la chambre des créances. Tous ceux qui rencontrent des difficultés pour se faire payer vont en salle A. Une salle de deux cents à trois cents places au tribunal où, tous les matins, des centaines d'avocats défendent l'un ou l'autre de leurs clients, chacun en une dizaine de minutes. Ma présidente était magistralement professionnelle, très efficace. Elle était assistée de deux juges consulaires, dont moi-même.

Un jour se présenta à nous l'affaire d'une société qui avait commandé une livraison de chocolats à Monaco, mais qui refusait de la payer au motif que le système frigorifique du véhicule ne fonctionnait plus, comme l'affirmait leur avocat. Les chocolats semblaient abîmés, de couleur gris-blanc. L'avocat de l'opposition formula quant à lui une version différente. Les chocolats avaient été livrés dans le respect de la chaîne du froid, mais le client n'avait pas été présent pour les réceptionner à temps. Pas toujours facile de démêler le vrai du faux, même en lisant attentivement le dossier préalablement à l'audience. Certaines décisions se prennent vite, parce que le choix est clair : « Vous êtes condamné à payer tant avec les pénalités et les intérêts commencent à courir. » Mais il y a des cas complexes. Ils sont envoyés à la salle B, la salle des audiences. Là, les parties peuvent s'expliquer beaucoup plus longuement, et leur sont demandés tout document pouvant permettre de faire lieu de preuves avant que le jugement soit rendu. Les parties peuvent également y témoigner sous serment dès lors que d'autres peuvent confirmer leurs dires.

Je me souviens d'un agent immobilier qui devait percevoir trois cent mille euros de commission pour la vente d'un château. Or, le propriétaire prétendait avoir trouvé le client tout seul. L'agent disposait de preuves de la mise en relation du client et du vendeur, mais pas de document écrit. On dut alors juger sur la base d'un faisceau de présomptions. Après que des témoins ont pu venir rendre compte de la bonne foi de l'agent immobilier, nous avons condamné le propriétaire à payer la commission litigieuse, ainsi qu'un dédommagement.

Dans un autre cas, quatre directeurs d'une société de travaux de construction avaient racheté les actions du patron. Pour ce faire, ils avaient contracté un emprunt auprès de la banque ING. Un an et demi plus tard, en difficulté, ils firent faillite et ne purent plus rembourser l'emprunt. Ils attaquèrent ING,

convaincus que cette faillite était prévisible par le banquier. ING les attaqua en retour pour les obliger à rembourser l'emprunt. Je parvins à convaincre les magistrats qu'il y avait eu un abus de la part de la banque, car en calculant le *cash-flow* de la société, il était manifeste qu'il était impossible de rembourser les échéances dans la durée. La seule solution pour la banque était, selon moi, d'accorder un délai complémentaire, ce qu'elle refusa. La décision fut rendue en faveur des investisseurs : pour les libérer de cette dette importante qui auraient pu les mettre sur la paille, la banque devait passer ce crédit dans ses pertes. Bien entendu, la motivation du jugement était de constater l'irresponsabilité de la banque d'avoir octroyé un prêt en sachant pertinemment qu'il était impossible pour les directeurs d'en assurer son remboursement, chose que je pus prouver aisément vu mon expertise dans le domaine de la finance. D'ailleurs, n'est-ce pas en partie pour cela que j'avais été choisi ?!

Siéger à la « salle des clignotants » fut tout aussi intéressant. Les entreprises y sont présentées avant leur possible faillite. En effet, les tribunaux de commerce étudient les bilans de toutes les entreprises, et s'alarment s'ils observent certains critères précis :

- ◆ **des pertes importantes par rapport au capital ;**
- ◆ **un compte courant d'actifs importants au nom de l'actionnaire et qui augmente d'une année sur l'autre, signifiant que le patron se sert indûment de l'argent de la trésorerie ;**
- ◆ **un retard dans le paiement des charges sociales, de la TVA ou de l'impôt sur les sociétés.**

Le tribunal est automatiquement avisé de ces situations par les administrations concernées ; en cas de saisie sur l'actif ou si le niveau du capital ne représente pas au moins un tiers des emprunts.

Si, parmi tous les éléments de cette liste, deux clignotants passent au rouge, le patron est convoqué avec son expert-comptable et son avocat s'il le souhaite. Peu de patrons d'entreprises savent qu'ils sont suivis par le tribunal, mais c'est une bonne chose pour éviter des faillites, et surtout la cascade de faillites des fournisseurs qui pourrait suivre.

J'ai travaillé sur le dossier d'une société industrielle qui avait fait l'objet d'une saisie et était en retard de paiement de ses charges sociales. Je voulais

comprendre pourquoi. Je découvris que le patron prélevait énormément d'argent pour se montrer généreux avec sa maîtresse. Le fait d'être en plus en instance de divorce et mis en difficulté par un gros client qui ne payait pas le fit décrocher. Je lui demandai de procéder à une augmentation de capital de cent mille euros s'il voulait éviter la faillite, lui accordant un délai d'un mois.

« Je vais me débrouiller.

– Très bien. On se revoit dans un mois. »

Un mois plus tard, ce n'était pourtant pas réglé.

« J'ai trouvé un ami qui va augmenter le capital, c'est promis !

– D'accord vous avez un nouveau délai d'un mois, mais cela sera le dernier ; ensuite, je vous envoie au tribunal des faillites. »

Devant l'inertie constatée le mois suivant, il fut mis en faillite. Les conséquences sont toujours énormes, surtout quand les patrons ont signé comme caution dans les banques pour l'obtention de crédits. Et encore plus si l'on a demandé aux épouses de signer également. Dans ce cas, la faillite peut engendrer la perte totale de leur patrimoine. J'ai toujours conseillé de ne pas mélanger les biens privés avec ceux de l'entreprise, mais dans certains cas, les patrons sont prêts à toutes les imprudences pour obtenir leurs crédits.

Aujourd'hui, la nouvelle législation aide un peu mieux les entrepreneurs grâce à la médiation et à la PRJ, la « procédure en réorganisation judiciaire ». Cette dernière permet à l'entreprise d'obtenir un délai officiel afin de ne pas devoir payer ses créanciers, le temps qu'elle se réorganise, qu'elle puisse trouver un acquéreur potentiel ou un nouvel associé. Bien sûr, cela n'est pas encore la panacée, cependant certaines entreprises en difficultés peuvent ainsi être sauvées.

Mais parfois, la justice facilite malgré elle la possibilité pour quelqu'un d'être malhonnête et de ne pas payer son dû, à cause de la longueur et de la multiplicité des procédures et des lourds frais de justice engendrés par chacune d'elles. Voilà ce que j'ai découvert au cours de mon activité consulaire, des délais invraisemblables et des procédures à rallonge – de quelques mois à plusieurs années – dont certains filous savent très bien profiter. Il faudrait que cela change !

Cette expérience au tribunal fut enrichissante. Ma présidente de chambre était très attentive aux avis des juges consulaires qui l'entouraient. Souvent,

j'avais des idées de terrain pour prendre position sur les dossiers, j'avais à cœur de trouver les justificatifs législatifs pour trancher sur la condamnation des justiciables. Ce poste de juge consulaire m'apprit également beaucoup à titre personnel, en particulier sur la gestion de moi-même, et cela nous concerne tous, que l'on soit entrepreneur, homme politique, ou simple particulier. Évidemment, elle est particulièrement importante pour les magistrats, d'une part afin qu'ils sachent prendre les bonnes décisions, d'autre part, parce que se gérer soi-même relève de la mission qu'ils ont à enseigner aux justiciables.

La gestion de soi, c'est l'action de gérer sa propre personne, d'investir systématiquement dans son ressourcement, son développement, dans l'art d'organiser sa vie quotidienne. Une bonne gestion de soi est un atout primordial dans la réussite de sa propre vie, maîtriser ses émotions et ses comportements permet une existence plus agréable, une meilleure santé et de meilleurs revenus. La volonté est donc un véritable atout pour arriver à maîtriser son corps, son cerveau et, par là même, sa vie.

### ◆ SAVOIR SE MAÎTRISER ET SUPPORTER LES FRUSTRATIONS PAR LA VOLONTÉ ◆

>« *Le plus dégradant esclavage, c'est d'être l'esclave de soi-même.* »

*Sénèque*

**- Une bonne maîtrise de soi est gage d'une meilleure vie. -**

De nombreuses expériences ont montré que les individus qui parvenaient à gérer leurs émotions et leurs comportements avaient une vie plus agréable, une meilleure santé et de meilleurs revenus. Il semblerait que la volonté soit un excellent système pour la gestion de soi.

Le docteur en neurosciences et rédacteur en chef de la revue *Cerveau & Psycho* Sébastien Bohler a recueilli les propos de Walter Mischel, professeur émérite de psychologie à l'université de Columbia, New York<sup>51</sup>. Il explique que ce dernier a réalisé deux études pertinentes et significatives sur la volonté. L'une porte sur dix-sept mille cinq cents enfants suivis entre six et vingt-quatre ans. Ceux qui mangeaient le plus de bonbons s'avéraient être ceux qui commettaient statistiquement le plus de délits à trente-quatre ans, non pas à cause du contenu des bonbons, mais parce qu'on ne leur avait pas appris à contrôler leurs envies, encore moins à gérer la frustration d'un refus. De même pour le fameux test du marshmallow : il s'agit de disposer la friandise devant l'enfant et de lui expliquer que s'il ne la mange pas toute de suite, mais attend que le professeur revienne (environ un quart d'heure plus tard), il en aura une deuxième. Lorsque Walter Mischel a tenté cette expérience, la plupart des jeunes ont mangé le bonbon au cours de son absence. En continuant de suivre ces sujets pendant plusieurs années, il s'avéra que ceux qui étaient parvenus à attendre pour obtenir un second marshmallow avaient validé des études d'un plus haut niveau que les autres, étaient moins stressés et également moins sujets à l'obésité et à l'utilisation de psychotropes.



La volonté est donc la base d'une bonne gestion de soi. Roy Baumeister et John Tierney<sup>52</sup> ont écrit un excellent ouvrage à ce sujet. En préface, Jean-François Bonnefon, docteur en psychologie cognitive, a bien résumé l'esprit de l'ouvrage. En voici un extrait :

« Lorsque l'on dit qu'une personne manque de volonté, on dit souvent qu'elle fait preuve de peu de persévérance, qu'elle se laisse aller à la facilité. Cela sous-entend que la volonté suppose de faire un effort. La manière dont nous prenons nos décisions provient de notre évolution depuis des années. Comme les animaux, nous savons quand fuir ou combattre. Ces décisions sont si rapides qu'elles répondent à des réflexes, mais notre cerveau nous permet d'aller contre ces réactions immédiates, à condition bien sûr d'en avoir le temps. Le rôle de notre volonté est d'aller à l'encontre de nos réflexes, de nos intuitions, et de les remplacer par un comportement mieux adapté à notre situation, à nos objectifs. En réalité, la volonté est un outil qui peut nous aider, à condition de pouvoir la travailler et l'utiliser dans les meilleures conditions. On se trouve souvent dans un dilemme entre accepter notre intuition ou réaliser un effort mental coûteux pour l'ignorer, sans savoir si cet effort va nous aider à trouver une meilleure solution pour prendre notre décision. Aujourd'hui, on parle de volonté, mais également de *self-control* ou d'inhibition collective. Évidemment, utiliser la volonté, cela s'apprend. Elle peut s'user si on l'utilise trop souvent, surtout à tort. »

Il existe heureusement des astuces pour la préserver. Roy Baumeister et John Tierney se sont aperçu que la plupart des problèmes que l'on rencontrait dans sa vie privée ou professionnelle provenaient d'un manque de *self-control* : violences, achats impulsifs, endettement, échec à l'école, alcoolisme, boulimie, mauvaise alimentation, colère, etc. Cela impliquait parfois des conséquences importantes : licenciement, divorce, incarcération, anxiété... Ils demandèrent à un million de personnes de donner les qualités qu'elles possédaient parmi vingt-cinq choix : la maîtrise de soi a été classée en dernier. Baumeister a aussi réalisé une étude sur deux cents personnes à qui fut donné un bipeur. Ils étaient bipés sept fois par jour au hasard, et devaient communiquer leurs

envies au moment où on les appelait. Le désir s'est révélé la norme. Une personne sur deux disait avoir envie de quelque chose quand on les bipait, même s'il s'agissait d'envies pour lesquelles elle devait résister : manger, dormir, se distraire, l'appétit sexuel, et enfin, l'envie d'aller sur l'ordinateur. Le plus souvent, les personnes étudiées essayaient de ne plus y penser ou de réprimer leur désir, sans y parvenir une fois sur six.

Baumeister affirme<sup>53</sup> que l'échec de la régulation émotionnelle, qui n'est rien d'autre que le *self-control*, est la plus grande pathologie sociale de notre époque. Cette pathologie serait même à la base de nombreux divorces, d'actes criminels et autres problèmes. Les tests de personnalité basés sur la maîtrise de soi seraient un bien meilleur outil pour prédire les performances d'une personne que le fameux QI (quotient intellectuel).

Baumeister relate aussi le lien entre le glucose et le *self-control*, comme cela fut prouvé dans diverses études. Les hypoglycémiques souffrent davantage de troubles de la concentration et de la régulation de leurs émotions. De ce fait, ils ont moins de volonté et peuvent avoir des comportements plus violents. 90 % des jeunes délinquants auraient une glycémie inférieure à la moyenne de la population. Ces différentes études ont donc montré une corrélation positive entre le niveau de glycémie et le *self-control*. Et même la justice a reconnu ce lien : lors du procès de Dan White en 1979, accusé d'avoir assassiné deux politiciens à San Francisco, il a été prouvé que le tueur avait mangé des biscuits Twinkie, et que son comportement violent avait été provoqué par la montée en flèche de sa concentration sanguine en sucre ; cela lui permit d'obtenir une condamnation très légère, même si cela heurta l'opinion publique.

Évidemment, même si l'on cherche à améliorer sa maîtrise de soi, manger le maximum de sucre n'est pas souhaitable. Le sucre en trop grande quantité est délétère pour le corps, bien qu'il soit essentiel pour le cerveau. Il y a lieu d'utiliser du glucose sous forme de sucres lents. Ce sont des sucres qui ont un indice glycémique très bas, par exemple des pâtes de légumes, des patates douces, du pain complet, du riz complet, certains légumes. Les diabétiques, comme les hyperglycémiques, ont du mal à réguler leur taux de sucre dans le sang. La plupart peuvent surveiller leur diabète et prendre de l'insuline. Une minorité est plus impulsive, anxieuse, dépressive, et perd facilement son

calme. Cela est lié au fait que le cerveau n'est pas suffisamment alimenté par le glucose ; il reste dans le sang sans être utilisé.

Lorsque j'étais magistrat, j'ai eu l'occasion de constater que les membres de l'équipe qui devaient juger prenaient des décisions plus favorables à l'égard des parties lorsqu'ils avaient mangé suffisamment de glucose, le (principal) carburant du cerveau. C'était souvent après la pause de dix heures, où l'on prenait une collation, ou bien après le repas du midi. Cette approche relatée dans l'ouvrage de Baumeister et Tierney fut prouvée par une équipe de psychologues dirigée par Jonathan Levav de l'université de Columbia et Shai Danziger de l'université Ben Gourion du Néguev. Ce phénomène basé sur plus de mille cas est répertorié sous le titre du « dilemme du juge et l'angoisse du prisonnier ».

Ces experts en concluent que les principales solutions pour améliorer son *self-control* sont :

- ◆ **développer l'altruisme ;**
- ◆ **éviter d'être en état de fatigue quand on doit faire preuve de volonté ;**
- ◆ **faire appel à sa volonté quand on a assez de glucose dans le sang, mais sur base de sucres lents ;**
- ◆ **ne pas utiliser sa volonté pour plusieurs objectifs à la fois ;**
- ◆ **essayer de ne pas avoir d'autres problèmes en tête, ou tenter de les ignorer ;**
- ◆ **définir les objectifs pour lesquels on veut utiliser sa volonté ;**
- ◆ **savoir que son stock de volonté est limité et qu'il faut prendre du repos pour le réarmer ;**
- ◆ **ne pas oublier les bases de l'existence, comme dormir, se laver, se nourrir. En effet, lorsque l'on a un objectif, le cerveau limite automatiquement ses dépenses énergétiques dans les autres domaines. Il n'en reste pas moins que si l'on ne dort plus, si l'on ne se lave plus correctement, on ne sera plus suffisamment en forme pour poursuivre son objectif ;**
- ◆ **créer des habitudes, car cela aide également à garder le cap sans faire preuve de beaucoup de volonté. Elles deviennent la règle. Par exemple, si vous rentrez dans un magasin avec deux cents euros en espèces, mais sans chéquier ni carte bancaire, vous êtes contraint de ne pas dépasser ce budget. Cela peut être une habitude bénéfique, également pour le joueur de casino qui ne pourra pas miser plus que ce qu'il aura défini « à froid » ;**
- ◆ **savoir repérer et suivre les progrès de sa volonté, par exemple diminuer chaque jour le nombre de cigarettes fumées. Il est aussi important de se récompenser quand on a réussi une étape ou atteint un objectif, cela motive ;**
- ◆ **éviter le stress chronique, il altère les structures du cerveau ;**
- ◆ **apprendre à attendre, cela se travaille dès l'enfance, en ne cédant pas aux envies immédiatement ;**
- ◆ **faire fonctionner régulièrement la mémoire de travail ;**
- ◆ **pratiquer la méditation de pleine conscience, qui développe des capacités de planification et de gestion de soi.**

En effet, il semblerait que la volonté fonctionne de façon similaire à un muscle, et qu'elle finit donc par se fatiguer à force d'être trop sollicitée. Deux psychologues australiens, Megan Oaten et Ken Cheng, ont constaté que lorsque les étudiants, en pleines révisions, travaillaient à fond pour réussir leurs examens, toutes leurs bonnes habitudes partaient en fumée. Ils se lavaient moins les dents, ils recommençaient à fumer, à boire davantage, ne lavaient plus leur linge, mangeaient des chips, buvaient du café, tout cela pour pouvoir en principe étudier plus et plus longtemps. En réalité, c'est au cours de cette période de blocus que les élèves passaient le plus de temps avec leurs camarades. La conclusion des chercheurs fut que la quantité de volonté que nous avons est limitée et se réduit au fur et à mesure que nous l'utilisons, car nous puisons dans un seul et unique stock de volonté, quels que soient les types de tâches à effectuer. Une ou des périodes de repos sont donc nécessaires pour le restaurer.

Sébastien Bohler<sup>54</sup> livre deux difficultés à la bonne gestion de soi. Premièrement, nous sommes tiraillés entre les plaisirs immédiats et la réalisation plus lente de nos objectifs. Les zones cérébrales permettant de se contrôler se développent avec le temps. La maîtrise de soi ne s'acquiert pas du jour au lendemain. Bohler propose des pistes à privilégier pour améliorer la gestion de soi :

- ◆ **exercer sa mémoire, développer sa capacité d'imagination pour visualiser ses objectifs, pratiquer la méditation régulièrement. Tout cela renforce les capacités cognitives pour le contrôle de soi ;**
- ◆ **lutter contre le plaisir exagéré. L'être humain peut être asservi par le plaisir. C'est le cas des toxicomanes, des addictifs à des comportements comme la boulimie, la sexualité compulsive, la cyberdépendance, l'hyperphagie (compulsion alimentaire). D'ailleurs, pour Jacques Van Rillaer, docteur en psychologie, professeur émérite à l'université de Louvain-la-Neuve et à la faculté Saint-Louis, la recherche du plaisir aboutit à un sentiment d'aliénation et détériore la santé. Elle devient un obstacle au bonheur, à la joie, à la sérénité et il semble impossible de se gérer comme l'on veut. Toutes ces dépendances peuvent venir du plaisir, mais également du déplaisir. La plupart des personnes atteintes de phobies, de troubles de panique ou d'angoisse et de compulsions pensent que des événements dramatiques pourraient se produire et cherchent à éviter à tout prix cette situation alors que leur probabilité de se réaliser est nulle ou très faible.**

Avant de clore ce chapitre, abordons la problématique des TOC (troubles obsessionnels compulsifs). Ils font partie de la gestion de soi, mais n'ont aucun lien avec la volonté. Certains individus ont des comportements répétitifs, comme se laver les mains quinze fois par jour, persuadés qu'elles sont sales, vérifier cinq à six fois que leur porte est bien fermée avant d'aller dormir, franchir une porte et la repasser à plusieurs reprises<sup>55</sup>. Ce sont des compulsions incontrôlables qui rendent les gens anxieux et finissent par les impacter négativement dans leur quotidien. Cela provient du dysfonctionnement de certaines zones de leur cerveau. On a constaté que lorsqu'une phobie est développée, elle a tendance à se maintenir ou à se renforcer par suite de comportements d'évitement et d'échappement. Par exemple, les personnes qui craignent les serpents vont tout faire pour les éviter ou les fuir. Certes, cela diminue la peur et restaure un sentiment de sécurité. Néanmoins, cela renforce en même temps les effets néfastes comme le maintien d'idées fausses, la croyance d'avoir échappé à la souffrance ou la

mort, l'absence de vérification effective de la réalité du danger, l'élaboration d'une justification pour continuer à les éviter, et le sentiment d'être incapable d'affronter ce type de situation.

On raconte souvent l'histoire du petit Nicolas qui frappait dix fois dans les mains chaque fois qu'il sortait. Son voisin l'interrogea :

« Pourquoi fais-tu cela, dis-moi ?

– C'est pour faire fuir les serpents.

– Mais il n'y a pas de serpents par ici, répondit le voisin.

– Évidemment, rétorqua le petit Nicolas, puisque j'ai frappé dans les mains ! »

Certaines personnes tentant à tout prix de ne pas dévoiler leurs compulsions ou leurs TOC savent parfois développer d'excellents stratagèmes de dissimulation.

Des traitements sont possibles :

♦ **soit médicamenteux, en augmentant la sérotonine ou en utilisant la thérapie cognitive comportementale. On essaie de reprogrammer le cerveau du patient en annulant les croyances qui s'y sont installées, en les remplaçant par d'autres croyances plus proches de la réalité et qui permettront d'avoir un nouveau comportement plus adapté. Ce dernier point donne d'excellents résultats ;**

♦ **soit par la stimulation cérébrale profonde, par chirurgie. C'est la même technique que pour les épileptiques et les parkinsoniens. On implante des électrodes qui envoient un courant électrique. Cette technique permettrait de réorganiser certains circuits cérébraux propres aux obsessions et aux compulsions.**

La gestion de soi est donc un véritable processus d'apprentissage qui vous permettra de vous créer une vie riche, pleine de sens, en étant capable d'affronter les problèmes douloureux de la vie. Cela permet d'assumer ses choix en se basant sur l'essentiel et en nouant des liens de confiance avec les autres. En maîtrisant votre *self-control*, notamment en suivant les conseils suscités, vous gagnerez sur plusieurs domaines :

- ◆ **vous gèrerez mieux votre temps ;**
- ◆ **vous réussirez à distinguer l'urgent et le non-urgent ;**
- ◆ **vous pourrez plus facilement dire non ;**
- ◆ **vous pourrez mieux gérer votre stress ;**
- ◆ **vous prendrez des décisions plus équilibrées ;**
- ◆ **vous pourrez vous évaluer afin de vous corriger ;**
- ◆ **vous ne vivrez plus de frustrations – ou plus autant.**



## MON RETOUR À LA POLITIQUE

**U**n jour où je circulais en voiture, je reçus un appel téléphonique du ministre de la région bruxelloise, Hervé Hasquin, me demandant de venir le rencontrer au plus tôt.

« Monsieur Peffer, mon chef de cabinet, Alain Eraly, retourne enseigner la sociologie à l’université libre de Bruxelles. Cela vous intéresserait-il de lui succéder en prenant la direction de mon cabinet ?

– Monsieur le ministre, vous me voyez très honoré d’avoir pensé à moi pour remplir une telle fonction. Je dois tout de même y réfléchir, car voyez-vous, si j’accepte, je devrais arrêter le reste de mes activités, et perdre alors une part importante de mes ressources financières.

– Je vous propose le traitement maximum prévu dans le dispositif légal de la rémunération des membres du cabinet. Cela vous convient-il ?

– Monsieur le ministre, cela me plaît d’autant plus que c’est une très belle expérience. »

Mon choix de m’engager au sein du ministère fut le bon. Pour moi, travailler comme directeur de cabinet, surtout au service d’un ministre libéral, me procura la richesse d’une nouvelle expérience. Le ministre Hasquin réalisait une brillante carrière, et j’approuvais sa ligne de conduite et ses objectifs<sup>56</sup>.

J’avais démissionné de mon mandat de juge, car il était interdit de cumuler des responsabilités dans le pouvoir judiciaire et le pouvoir exécutif en même temps. J’en avais informé la nouvelle présidente du tribunal du commerce, un peu à contrecœur, même si j’avais conscience de commencer un nouveau défi passionnant. Le ministre et sa femme, Michèle Hasquin-Nahum, nous invitèrent à passer un une journée, mon épouse et moi, dans leur maison de campagne, afin de pouvoir faire plus ample connaissance. Ce fut un déjeuner très agréable. Michèle Nahum réalisait également une très belle carrière, à la fois politique en qualité de députée régionale, et comme cadre dans une société de courtage. Sa marque de fabrique était son attachement indéfectible à l’université libre de Bruxelles. Ce n’est jamais facile de faire de la politique, en

particulier pour les membres d'une même famille, car le patronyme partagé peut se révéler autant un frein qu'un véritable booster. De plus, la fréquence des réunions de chacun empêche de se retrouver souvent.

Pourquoi le ministre m'avait-il appelé et proposé ce poste ? Il se trouve que j'avais pris contact avec lui deux ans plus tôt pour lui faire part de mon intérêt pour la politique. J'appréciais ce personnage très droit, ses positions claires et nettes, je partageais ses convictions politiques. Il avait une vraie stratégie, une vision et une tactique. J'avais aussi eu un contact avec Louis Michel, président du Mouvement réformateur (MR) à ce sujet. À l'époque, il avait été question que je sois nommé à la présidence du Conseil supérieur de l'audiovisuel, mais cela n'avait jamais abouti.

Ma demande avait toutefois suivi son chemin. Je pense que le destin existe, on peut le forcer comme on peut l'accepter. Poser ses jalons et organiser des rencontres avec des personnes pouvant nous inspirer et nous intégrer le moment venu est toujours profitable, en particulier si l'on utilise la technique de programmation neurolinguistique pour préparer son avenir et sa réussite (voir chapitre 2). Certains prétendent que le destin n'existe pas, qu'il n'y a que des rendez-vous. Je pense que les deux sont liés.

Une fois membre du cabinet, il me fallut très vite tout apprendre des institutions, des procédures, des mécanismes budgétaires, des enjeux politiques, des nombreux dossiers et de leur état d'avancement que m'avait heureusement présentés Alain Eraly avant son départ. En outre, il me fallut gérer le personnel, travailler avec les divers conseillers aux personnalités parfois rugueuses, m'intégrer dans les instances du parti, le tout dans un rythme effréné, passant d'une réunion à une autre, avec le ministre lui-même, avec les directeurs de cabinet, préparant le Conseil des ministres, tentant d'assurer le suivi des relations avec la presse, etc. Un beau challenge. Je continuai de donner des cours à l'université, que je devais intercaler ou placer le soir, et d'assurer l'ensemble de mes mandats d'administrateur à Actiris et Bruxelles Formation. Évidemment, la vie de famille en souffrit, mais mon épouse fut patiente et mes enfants compréhensifs.

Faire de la politique en Belgique est compliqué. Évoluer dans ce milieu l'est tout autant. Il y a des cloisonnements à tous les niveaux, tout doit toujours se négocier. Les partis politiques sont eux-mêmes divisés en diverses tendances ; on retrouve des séparations entre les francophones, les néerlandophones, et

même les germanophones ; entre les francs-maçons et les catholiques ou les autres confessions ; des oppositions régionales, communautaires, communales et provinciales, entre les délégués syndicaux et patronaux ; entre les gouvernants et les mouvements de pression (ONG et autres) ; et enfin, des tendances centripètes entre les diverses régions... La structure belge est très explosée, ce qui se retrouve au sein même du gouvernement et rend difficile la prise de décision.

Un cabinet ministériel n'est pas facile à gérer. Il dépend du ministre, mais le ministre dépend lui-même de plusieurs articulations subtiles, en plus de tenir compte de ses concitoyens et de ses propres électeurs. Un ministre doit pouvoir s'intégrer dans les diverses composantes des structures belges. J'ai ainsi exploré l'articulation entre le ministre et les directions des différents ministères (SPF), entre le ministre et le parlement régional ; les députés qui composent les diverses commissions du parlement – j'ai assisté aux sessions du parlement accompagné de conseillers techniques, afin de soutenir le ministre dans ses réponses aux questions parfois très pointues, bien qu'il connût très bien sa matière lui-même – ; entre le ministre et le comité de direction du parti, le président du parti – il ne faut pas oublier que ce dernier nommera les ministres lors du prochain gouvernement – ; les différents parastataux dont le cabinet assurait le contrôle.

Le Conseil des ministres se tenait une fois par semaine. Deux jours avant cette échéance, les directeurs de cabinet se réunissaient. Nous passions en revue cent à cent vingt dossiers. En général, nous parvenions à un accord entre tous les directeurs de cabinet sur 90 % des dossiers. Les ministres tranchaient sur ceux restants, qui relevaient davantage d'une décision à teneur politique. Les Conseils des ministres étaient parfois un vrai combat, en particulier à l'examen du budget annuel, une véritable foire d'empoigne où chacun défendait son budget de personnel, d'investissements, de subventions et bien d'autres. Nous y parvenions à chaque fois, avec quelques nuits blanches en prime.

Bref, en tant que directeur de cabinet, je devais équilibrer toutes ces tensions et aider le ministre à réaliser sa déclaration gouvernementale promise devant le parlement. Heureusement, je pouvais m'appuyer sur le secrétaire de cabinet pour la gestion des ressources humaines et logistiques et sur mes conseillers pour les aspects techniques et politiques des dossiers.

Sur la base de la déclaration gouvernementale, plusieurs priorités pour le portefeuille du ministre avaient été décidées : extension des lignes de métro et RER, conception et réalisation d'un réseau ferroviaire au cœur de Bruxelles et alentour dans un rayon de trente kilomètres, afin d'augmenter la fréquence et la rapidité du transport avec un projet gigantesque de mobilité pour relier les grandes villes et la capitale avec des réseaux de trams, de bus, de trains, piétonniers et cyclistes... Ce type d'action nécessitait évidemment un partenariat entre les sociétés régionales de bus et de métro bruxellois, et toutes les entreprises responsables de la mobilité aux alentours. Cela nous prit beaucoup de temps. Il fallait acquérir des terrains, creuser des tunnels, modifier tous les territoires concernés... Des expropriations furent même nécessaires.

Le ministre avait la gestion de la STIB, la société des transports intercommunaux bruxellois, dont le président arriva un jour au ministère armé d'un revolver, expliquant qu'il recevait des menaces de certains membres de son personnel qui le trouvaient trop autoritaire. Ses équipes lui reprochaient d'avoir choisi de confier la sécurité des transports à des sociétés privées targuées d'appartenir à la mouvance d'extrême-droite, qui se montraient trop virulentes. Il nous fallut y remédier. L'administrateur délégué de la STIB était las, il accepta sans hésiter un départ anticipé confortablement indemnisé. Sur la base de ma proposition, un cabinet de recrutement fut chargé de lui trouver un remplaçant qui ne ferait pas état de sa couleur politique. La STIB étant le premier employeur de la région, il fallut trouver quelqu'un de solide, d'autant plus avec le projet de mobilité en cours.

Une autre priorité du ministre fut de mettre à jour le Plan régional d'affectation du sol (PRAS) qui couvrait l'ensemble du territoire régional. Ce plan était composé de cartes (prescriptions graphiques) et de dispositions (prescriptions littérales) empêchant toute résidence ou entreprise de s'implanter et de se construire n'importe où.

Malheureusement pour nous, le ministre-président Charles Picqué n'y était pas favorable. Dans le cadre du budget, j'avais déjà eu l'occasion de discuter avec lui sur l'intérêt de faire aboutir ce dossier pour la fin de la législature. Nous nous remémorâmes aussi notre passé commun : en effet, il se trouve que le ministre-président Charles Picqué avait terminé ses études une année avant moi au collège Saint-Michel. Je participais au grand cyclo-cross de l'année et

j'étais en tête dans la course. Lors du dernier obstacle, le passage dans la piscine, il était interdit de plonger avec le vélo, on devait mettre pied à terre. Charles était commissaire de la course. Au moment où j'arrivai dans la piscine, au coude à coude avec un autre concurrent, celui-ci cria « Eh, Peffer n'a pas mis pied à terre ! ». C'était tout à fait inexact, mais le concurrent malveillant appartenant à la même classe que Charles, je reçus une pénalisation de quelques secondes. Premier sur la ligne d'arrivée, le déclassement me donna officiellement la place de second. Je n'en voulus jamais à Charles, alors même que j'étais persuadé qu'interpellé au moment même où nous étions arrivés tous les deux à vélo, il n'avait sans doute rien vu. Mais Charles est un homme correct, très droit qui, quand il n'est pas d'accord, le dit sans jamais se lasser d'argumenter au besoin. Cela pour dire que le contact humain est très important dans ce travail. Se montrer juste et honnête rend aussi possible des discussions qui n'auraient peut-être pas eu lieu autrement et qui permettent d'aboutir à des accords communs.

Bref. Pour définir le PRAS, nous travaillions avec un expert d'urbanisme hors pair et un excellent juriste visant l'implantation de résidences, d'entreprises et d'un réseau de mobilités pratiques. Ce plan était destiné à obtenir un règlement urbaniste cohérent. Des réunions publiques étaient organisées pour sonder l'avis du plus grand nombre de citoyens sur ce projet. Il fallait analyser chaque zone méticuleusement, voir ce que l'on pouvait y faire. Politiquement, certains dossiers étaient horriblement compliqués, plus encore que techniquement. Vers la fin de ce projet, certains sites importants n'avaient pas reçu d'affectation. Aussi, chaque parti, via leurs ministres en place, vinrent négocier des affectations qui leur étaient chères politiquement : les catholiques en faveur du roi, les socialistes en faveur de l'extension de leur hôpital universitaire, etc.

Il y eut le cas de l'ambassade de Russie, qui souhaitait s'agrandir. Le ministre Hasquin, les représentants des ministres des Affaires étrangères et de l'Intérieur et moi-même rencontrâmes l'ambassadeur russe. Le ministre exigea la restitution des archives belges dérobées par l'URSS durant la guerre en échange de l'accord pour l'extension de l'ambassade. Les négociations furent difficiles, mais nous obtînmes gain de cause.

De même, la famille royale souhaitait agrandir le Palais et le chef du cabinet me contacta pour exposer la situation. Le roi Baudouin étant décédé, la reine Fabiola cohabitait désormais avec Albert, le frère du défunt roi, et son épouse,

la reine Paola. L'ancienne reine posait problème au nouveau couple royal, désireux de l'installer à part, dans une aile distincte du palais. L'extension fut acceptée.

Ce projet nous demandait beaucoup de temps et d'énergie, il fallait négocier en fonction des choix des partis politiques et gérer également d'autres acteurs, comme la presse : la rédactrice en chef du journal *Le Soir* critiqua le ministre sur le PRAS. Il me demanda de faire appel à un avocat pour l'attaquer en diffamation. Avant de lancer la procédure, je tins à contacter cette journaliste. Alors que je lui téléphonais, le ministre entra dans mon bureau, et comprenant de qui il s'agissait, m'invectiva :

« Dites-lui que nous allons la traîner en justice. Ses chiffres sont inexacts. »

Je demandai au ministre de me laisser gérer cela à ma manière. Le lendemain, la journaliste apportait un correctif détaillé à son premier article, en précisant les éléments incorrects ou incomplets. Le ministre passa ensuite dans mon bureau et me demanda de prendre la direction de son département communication en plus de celle du cabinet, ce que je préférerais éviter, sachant pertinemment qu'il s'agissait d'un poste à siège éjectable : au moindre problème, et il n'en manquait pas, le responsable communication subit la foudre des reproches, et les ministres en changent fréquemment.

Le projet du RER requit énormément de temps. Et encore une fois, la rigueur et le relationnel montrèrent leurs avantages en politique. J'avais été invité à une conférence au cours de laquelle un participant engagea une polémique sur l'action du ministre Hasquin concernant le projet du RER. Je me levai et allai prendre le micro pour réfuter un à un les arguments infondés de cet intervenant. L'assistance m'applaudit. Après le lunch, le ministre Daerden m'interpella :

« Mon cher monsieur Peffer, j'aimerais partager un verre de Pomerol en votre compagnie, accepteriez-vous de me rejoindre ?

– Avec plaisir, Monsieur le ministre. »

Le ministre Daerden était un personnage hors du commun. Une voix enjouée, un homme très cultivé, très intelligent et très agréable dans son approche humaine. Nous discutâmes longuement. Lorsque nous nous

quittâmes après plusieurs verres, nous étions parvenus à organiser des actions positives autour du projet de transport public et de RER.

Bien d'autres dossiers passèrent entre mes mains. Celui de l'Atomium de Bruxelles me marqua particulièrement : nettoyer et restaurer les boules de ce monument de l'Exposition universelle de 1958 était très important pour le reflet de notre capitale. Je me souviens des subsides que nous avons attribués afin que cette mission puisse être réalisée correctement, car il fallait une équipe spécialisée et des systèmes de sécurité performants, sur la base de méthodes de spéléologie.

Si en plus il y a une campagne électorale pendant la mandature, ce qui fut le cas, c'est le branle-bas de combat. Outre la partie relative au cabinet, je participai donc à la campagne du ministre, qui se mettait en action à six heures quinze et rentrait vers vingt-et-une heures, parfois plus tard. Bien que très motivantes, les journées étaient longues et fatigantes. Je me souviens qu'au retour d'un meeting, vers une heure du matin, mon chauffeur s'endormit sur l'autoroute et nous entrâmes en collision avec le camion roulant devant nous. Tous les dossiers que je signalais furent projetés à terre, ce qui fut heureusement le seul dommage. Pour nous aider à nous remettre de nos émotions, j'invitai mon chauffeur au restaurant. Couché à trois heures, il me fallut tout de même reprendre le travail dès le lendemain, six heures. Le ministre était un lève-tôt.

C'est aussi ça la vie de politique, ne pas compter ses heures et construire son emploi du temps en fonction des besoins.

Cette expérience me fit comprendre toute l'importance d'un cabinet ministériel, soit pour cautionner certaines opérations, soit pour prodiguer des conseils. Je rencontrai des personnages importants, comme le président de la République Démocratique du Congo, Joseph Kabila auquel M. Hasquin souhaitait demander un effort concernant les droits de l'Homme. L'organisation de pareil événement fut très lourde, entre la demande de l'accord du roi, le choix des invités et le respect des protocoles. Son arrivée à la rencontre fut remarquée pour deux principales raisons : d'une part, la sécurité était impressionnante avec des tireurs d'élite, des caméras, la fouille de la police, les gardes du corps personnels du président armés de pistolets mitrailleurs... D'autre part, Joseph Kabila était attendu pour dix-huit heures

trente devant quatre cent invités. Ne le voyant pas arriver à l'heure dite, je téléphonai à l'hôtel Président où il logeait.

« Il est dans l'avion, il vient de décoller de Rome, il arrive.

– De Rome ?! »

Il en avait pour plusieurs heures, son audience papale venant juste de se terminer. J'informai l'assemblée de ce retard. Pourtant, deux heures plus tard, toujours rien. Je rappelai l'hôtel où la réceptionniste tenta de faire barrage :

« Monsieur Kabila est bien arrivé, monsieur Peffer, mais j'ai instruction de ne le déranger sous aucun prétexte.

– Passez-moi votre directeur !

Quelques minutes plus tard, je reprenais :

– C'est un ordre, Monsieur le directeur de l'hôtel. C'est le gouvernement bruxellois, ici ! Passez-moi le président Kabila immédiatement !

– Je ne crois pas qu'il vienne, ne l'attendez pas, insista le directeur.

Il fallait que je trouve une solution percutante pour lui parler. J'avais seulement trois secondes...

– Passez-le-moi immédiatement ! Ou demain, vous serez viré ! »

Je parvins finalement à entrer en contact direct avec le chef de cabinet du président Kabila :

« Monsieur, le président est fatigué, il va dormir.

– Comment ! Mais il y a un enjeu politique ! Ce n'est pas possible ! S'il ne se présente pas, ce sera très mal perçu. La presse belge est ici et l'attend ! Dites-le-lui ! »

Un quart d'heure plus tard, vers vingt-deux heures quinze, on nous annonça l'arrivée imminente de Joseph Kabila. Quand il se présenta, les réserves de champagne des quatre cents convives étaient épuisées, il était en effet vingt-trois heures ! La soirée se déroula ensuite sans anicroches, le président congolais parla au micro... jusqu'à une heure du matin. L'enjeu politique fut longuement évoqué et une coopération de la Belgique proposée. Malheureusement, aucune action concrète n'en découla, puisqu'il fut assassiné peu après par un de ses soldats.

J'eus aussi l'occasion de représenter le ministre sur l'île de La Réunion, invité par les autorités en tant que responsable du dossier de la société des transports intercommunaux bruxellois, en vue de les aider à structurer leur réseau de mobilité. C'était un honneur d'être reçu pour leur donner des conseils, d'autant plus que la France a son propre réseau de la RATP. Je m'y rendis aux



côtés de Thierry Duquenne, un ancien ami de Solvay détaché comme conseiller au cabinet, l'un des plus grands spécialistes de la mobilité et des travaux publics à Bruxelles. Je dois dire que le ministre Hasquin avait le don de bien choisir ses collaborateurs.

L'activité dans un cabinet ministériel induit un haut niveau de stress. Il y est permanent, d'abord parce que les décisions sont toujours importantes. Ensuite parce qu'elles doivent être prises très rapidement, on a très peu de temps pour les étudier. Les pressions du parti sont constantes, celles des autres partis également, des citoyens, du ministre – qui a lui-même sa dose de stress –, de la presse... De plus, les horaires de travail sont toujours étendus. Et tous les coups sont permis : je me souviens que lors de ma première réunion des directeurs de cabinet, celui de Charles Picqué m'agressa directement.

« Alors Peffer, tu es catho ou franc-mac ?

– Et toi, quelles sont tes valeurs ? » ai-je rétorqué.

Je préfère encore personnellement cette question et les réponses qui les accompagnent, plutôt que de vouloir tout baser sur les appartenances aux groupes, aux religions, aux communautés... En effet, je trouve qu'il y a de bonnes idées dans toutes les tendances. Pourquoi s'en priver ? Le plus important est selon moi de travailler dans le respect de certaines valeurs dont nul n'a le monopole, ni à gauche ni à droite. C'est pourquoi j'ai toujours voulu rester à la fois indépendant et proche de tous les milieux.

Même si cela se faisait encore plus sentir dans ce cabinet ministériel où tout est toujours urgent et très important, je reconnais aujourd'hui avoir été très stressé dans la plupart de mes jobs. Il s'agissait pour moi de relever chaque fois un nouveau défi, découvrir un nouveau domaine, acquérir de nouvelles connaissances et développer le spectre de mes compétences. Mon stress découlait également des responsabilités qui m'étaient confiées et des conséquences éventuelles de tous mes engagements financiers à risque. De nos jours, le stress est pratiquement partout. Certains parviennent à bien le maîtriser, question de génétique ou de gestion de soi ; pour d'autres qui sont submergés par les émotions, c'est beaucoup plus difficile. Heureusement, il existe des solutions pour apprendre à bien gérer son stress et, pourquoi pas, le transformer en quelque chose de porteur pour nos propres changements.

### ◆ L'IMPORTANCE DE BIEN GÉRER SON STRESS ◆

*>« Ne vous découragez pas, c'est souvent la dernière clef du trousseau qui ouvre la porte. »*

*Paulo Coelho*

Le docteur en neurosciences Éric Mathivet<sup>57</sup> en est sûr, le stress chronique est devenu l'un des facteurs les plus délétères. Il raccourcit la durée de vie, accentue l'apparition de maladies neurodégénératives, puise dans nos ressources pour faire face à un danger imminent ou à une situation anormale. Il augmente certaines hormones et exacerbe certaines réactions psychologiques, transformant des émotions simplement négatives en une réelle anxiété. Ce sont des événements imprévus ou répétés qui en sont à l'origine. Chacun réagit différemment, tout dépend des facteurs génétiques, de l'expérience vécue, de l'état général de la personne, de l'environnement, de la culture.

Dès qu'un agent stressant est identifié, l'hypothalamus sécrète du cortisol. Tant que le stress n'est pas trop fort, il nous éveille et nous donne de l'énergie pour affronter positivement les risques de la vie. Le cortisol améliore d'ailleurs la mémoire et l'apprentissage ; on parle alors de stress aigu. En revanche, s'il est trop fort ou s'il se répète, le stress devient « chronique » et il est négatif. Dans ce cas, le cortisol et d'autres hormones comme l'adrénaline et la vasopressine maintiennent le corps en alerte, avec une tension élevée et un taux de sucre plus important. Si l'on n'évacue pas ce stress, il mène à l'épuisement physique et mental. Le burn out et la dépression en sont des exemples. D'autres maladies peuvent apparaître, comme des maladies de la peau (eczéma, psoriasis), l'hypertension, l'hyperventilation, la perte de mémoire ou des difficultés de concentration.

À l'université de Duke aux États-Unis, l'épidémiologiste Brenda Plassman<sup>58</sup> a étudié l'environnement de jumeaux monozygotes, lesquels ont donc des patrimoines génétiques strictement identiques. Sur la seule base de la génétique, on pourrait imaginer que si l'un développe une maladie, l'autre

devrait également en souffrir. En suivant une large cohorte de ces jumeaux particuliers, ses collègues et elle constatèrent que parmi les individus atteints de la maladie d'Alzheimer, 40 % des cas ne touchaient qu'un seul des deux jumeaux. Des données non génétiques influent donc sur la survenue des maladies neurodégénératives. Ces facteurs pourraient être liés notamment à la profession exercée, sous-entendu au niveau de stress... Des expériences menées par d'autres universités ont conclu que le fait d'avoir subi un stress moins important pouvait effectivement avoir une incidence sur l'absence de développement de la maladie d'Alzheimer par l'un des deux jumeaux.

Selon un sondage *OpinionWay* pour le laboratoire PiLeJe d'octobre 2017<sup>59</sup>, savoir un proche en danger ou en situation délicate, la prise de parole en public sans préparation, une séparation ou un déménagement, des déboires avec l'administration, des examens médicaux, la perte de ses papiers officiels ou de ses clés sont les principales causes du stress, à l'exception de la mort. La vie professionnelle, les problèmes financiers et la vie privée sont les trois principaux domaines de prédilection du stress. Celui-ci influence les troubles du sommeil, engendre des conséquences sur le comportement (énervement, irritabilité) dans la vie familiale et la vie de couple. La mémoire n'est quant à elle pas affectée de la même manière par les différentes formes de stress<sup>60</sup>. La mémoire épisodique, celle qui reprend nos expériences vécues, est très sensible au stress ; la mémoire procédurale, c'est-à-dire celle qui stocke nos procédures (comme rouler à vélo, conduire une voiture) en est pour sa part très peu affectée.

Jean-Yves Dionne présente les effets positifs et négatifs du stress<sup>61</sup>.

◆ **Effets positifs** : pic d'énergie, meilleure mémorisation, meilleure réactivité, plus de motivation, attention et productivité accrues, meilleure capacité d'adaptation, neutralisation temporaire de la douleur.

◆ **Effets négatifs** : incapacité à se concentrer, fatigue, anxiété, découragement, irritabilité, maux de tête, maux de ventre, troubles de l'appétit, troubles du sommeil, négligence et isolement.

Les ressources pour y faire face sont plurielles. Comme pour l'animal, nous pouvons nous battre ou bien fuir. L'animal peut faire le mort pour échapper à

un prédateur, c'est la technique de l'inhibition. Chez l'être humain, le comportement le plus similaire est l'abandon ou le découragement.

Pour limiter le stress, des chercheurs de l'université de Fribourg en Suisse proposent d'avoir un comportement prosocial. Cela consiste à devenir plus social et engageant. L'équipe de l'université de Nebraska Lincoln menée par le docteur en comportement organisationnel Fred Luthans parle de son côté de capital psychologique. Il s'agit de pouvoir compter sur son autoefficacité, d'être certain de pouvoir mobiliser ses capacités pour faire face, avoir l'espoir de savoir orienter son énergie vers un but fixé, faire preuve de résilience, avoir la capacité de se reconstruire après une épreuve, et enfin l'optimisme. « Ce n'est pas l'événement qui nous bouleverse, mais l'idée que nous nous faisons de l'événement », disait Aristote. Il faudrait donc orienter différemment la situation qui génère notre stress, car notre interprétation n'est jamais vraiment rationnelle, nos émotions nous influencent. Nous devons nous placer au-dessus de nos pensées, car nous ne sommes pas nos pensées. Cela permet de prendre du recul.

Nous devons notamment nous débarrasser de nos pensées toxiques (voir chapitre 5). Pour cela, il faut d'abord les identifier en se posant la question « qu'est-ce qui me tracasse ? », puis trouver une réponse adaptée à chaque situation rencontrée en se disant « qu'est-ce qui est important pour moi ? Quel est mon objectif prioritaire ? Qu'est-ce qui est urgent ? Que puis-je reporter ou déléguer ? ».

Naturellement, notre cerveau met en place plusieurs comportements, plus ou moins efficaces et plus ou moins nocifs, pour gérer le stress. L'hypnothérapeute psychosomaticienne Geneviève Choussy-Desloges les présente<sup>62</sup> :

- ◆ **le refoulement.** Cela consiste à repousser ses désirs interdits dans l'inconscient, comme un désir sexuel interdit, une culpabilité, une peur, un besoin professionnel que l'on n'arrive pas à réaliser ;
- ◆ **la mise à l'écart.** Cela consiste à cacher ce que l'on ne veut pas montrer ou avouer. Le sentiment désagréable n'est pas refoulé, il reste conscient, mais il est caché ;
- ◆ **le déni de la réalité.** C'est se cacher la vérité à soi-même, refuser de voir ce qui fait mal, l'idée n'existe même pas pour nous ;
- ◆ **le clivage.** Un clivage est une sorte de déni qui montre le monde de façon binaire : tout est bon ou tout est mauvais. C'est une vision simpliste, infantile, subjective, et source d'erreurs ;
- ◆ **l'isolement de l'émotion,** c'est-à-dire séparer l'émotion de l'événement. On ressent une émotion, mais on ne sait plus d'où elle vient, on l'a oublié ;
- ◆ **le déplacement de l'émotion.** On ressent une émotion, mais on ne reconnaît plus sa source, qui peut être déplacée sur un autre objet ou une autre personne. C'est un phénomène inconscient ;
- ◆ **la projection.** « Ce n'est pas moi, c'est lui », se dit-on. La personne décharge la faute sur quelqu'un d'autre pour éviter un jugement négatif, mais en réalité la culpabilité est toujours présente ;
- ◆ **la dépréciation.** On se valorise en dépréciant l'autre et en s'idéalisant soi-même pour se rassurer ;
- ◆ **la rêverie.** Le refuge dans la rêverie est une manière de fuir la réalité en la remplaçant par un monde idéal dans lequel on se sent bien, mais ce n'est qu'une illusion de bien-être ;
- ◆ **la séduction.** Séduire pour convaincre ne dure que le temps d'un soupir ;
- ◆ **l'intellectualisation.** émettre de grandes idées ou des généralisations en lien à une situation qui nous touche fortement, raisonner de façon froide, en niant ses sentiments ;
- ◆ **l'identification.** Elle vise à s'approprier une qualité que l'on admire chez quelqu'un d'autre et que l'on aimerait posséder soi-même ;
- ◆ **l'identification projective,** plus rare. Au lieu de s'identifier à quelqu'un d'autre pour ses qualités, on imagine à l'inverse que cet autre possède nos propres travers ;

- ◆ **la fuite.** Elle reste le meilleur moyen si le danger est grave, s'il n'y a pas d'autre alternative. Évidemment, on ne peut pas fuir à chaque fois ;
- ◆ **le pseudoaltruisme.** Il s'agit du désir de venir en aide aux autres de manière désintéressée, pour le plaisir d'apporter du bonheur ou une aide. En retour, nous recevons également du plaisir par le biais d'une image valorisante de nous-mêmes et la reconnaissance que nous attendions ;
- ◆ **le comportement infantile.** C'est une régression, un retour en enfance ;
- ◆ **la contradiction.** C'est le fait de se contredire ;
- ◆ **l'annulation.** Ce comportement a pour objet de revenir sur ce que l'on a dit pour l'effacer, par exemple une bêtise que l'on vient de prononcer ;
- ◆ **la tentation.** Elle a trait à toutes les addictions telles que le sucre, l'alcool, la drogue, Internet, les médicaments, les jeux vidéo... ;
- ◆ **l'acte agressif.** Si le choc reçu est trop intense et que notre intégrité est menacée, on peut avoir un réflexe de survie en passant à l'acte agressif ;
- ◆ **l'agressivité passive.** C'est une manière passive d'exprimer de la colère lorsque nous n'osons pas l'exprimer ouvertement. On ne dit plus rien, on oublie expressément certaines choses qui créent un déséquilibre pour l'organisme. À trop prendre sur soi, l'agressivité que l'on ne peut pas extérioriser, par attachement ou en raison d'une éducation répressive, peut parfaitement se retourner contre soi ;
- ◆ **la compassion. On la cherche.** Mais s'il est normal d'exprimer de la douleur ou demander de l'aide, la plainte peut devenir pathologique dès lors qu'elle dépasse le raisonnable et le nécessaire. Cette plainte alimente le chagrin au lieu de l'épuiser ;
- ◆ **le passage à l'acte.** Si le stress est brutal et que les moyens de défense sont épuisés, l'excès de tension provoque le réflexe de combat. Cela donne une envie irrésistible de frapper.

Parmi les moyens cités, ceux qui offrent le temps de réfléchir à une solution plus définitive sont à privilégier : mise à l'écart, refuge dans la rêverie,

intellectualisation, altruisme, séduction, identification. La régression et la fuite sont à éviter et les autres moyens sont à exclure, dans la mesure du possible.

**- Il faut trouver une solution efficace pour gérer les risques que l'on prend. -**

Cela vaut aussi pour les problèmes que l'on rencontre, il est utile de mettre en place une stratégie de défense la plus équilibrée possible. Outre ces réactions naturelles, il existe une multitude de techniques pour gérer son stress, en voici quelques-unes :

- ◆ **se concentrer sur le moment présent ;**
- ◆ **noter dans son agenda des rendez-vous avec soi-même, au moins vingt minutes par jour**
- ◆ **>améliorer son sommeil ;**
- ◆ **réapprendre à respirer ;**
- ◆ **pratiquer une activité physique régulière ;**
- ◆ **supprimer ses addictions ;**
- ◆ **améliorer et équilibrer son alimentation.**

**- La meilleure méthode est de mentaliser, c'est-à-dire de se représenter mentalement la défense que l'on va mettre en place -**

Exactement comme un plan de vol pour les pilotes de la patrouille de France avant un 14 juillet.

Mentaliser, c'est « garder l'esprit à l'esprit ». Cette méthode nécessite de l'attention et requiert un effort mental ; c'est une forme de pleine conscience, c'est-à-dire être conscient de ce que les autres pensent et ressentent, tout en étant conscient de nos propres pensées et de nos propres sentiments. La mentalisation ressemble à l'empathie, certes, mais elle va bien au-delà, car elle inclut aussi la conscience de notre propre état d'esprit, l'empathie envers nous-mêmes. Ainsi, prenons l'exemple du moment précédent votre rencontre avec votre responsable pour lui demander un congé. Instinctivement, vous vous dites : « J'ai peur. Cela pourrait ne pas lui plaire. » Mentaliser signifie que vous vous accordez le droit d'éprouver cette anxiété, et que vous vous persuadez que vous pouvez la surmonter. Si votre responsable vous reproche

injustement le fait de prendre des vacances, mentaliser pourrait vous conduire à penser ainsi : « Je suis dans un état de frustration, je dois faire attention à ce que je dis. Je reconnais que cela lui rend la vie plus difficile, mais je dois lui faire savoir à quel point ces congés sont importants pour moi. » Vous mentalisez lorsque vous comprenez l'origine de la contrariété de votre responsable et que vous essayez d'accepter cette réaction, tout en expliquant simultanément votre propre point de vue<sup>63</sup>.

Robert Epstein, professeur de psychologie, ancien rédacteur en chef de la revue *Psychology Today*, a réalisé une étude<sup>64</sup> sur trois mille trois cent quatre personnes âgées de dix à quatre-vingt-six ans en vue d'examiner les meilleures réponses au stress. Selon lui, il faudrait disposer de quatre compétences pour y faire face : **le contrôle des sources** (réduire ou éliminer les sources), **la relaxation** (pratiquer la respiration ou la méditation), **le contrôle des pensées** (repousser les pensées irrationnelles) et **la prévention** (planifier sa vie afin d'éviter les causes du stress). De cette étude, il ressort que la prévention est la compétence la plus utilisée pour gérer son stress. C'est le cas à chaque fois que l'on planifie sa journée ou les mois à venir. Le contrôle des sources est également important : déléguer, organiser son espace de travail et programmer son emploi du temps.

La nature reste un bon guide pour nous éclairer sur le fonctionnement du stress. C'est d'ailleurs en s'inspirant du comportement des cerfs qu'Edward Hall, un éminent professeur d'éthologie, a élaboré la notion de proxémie. En 1916, cinq cerfs avaient été introduits sur la petite île Saint-James d'une superficie de soixante-dix hectares. La reproduction libre du troupeau avait permis d'atteindre un nombre de trois cents cerfs en 1958, soit la présence d'un demi-cerf par hectare. Surpris, le professeur Hall observa pourtant la perte de la moitié du troupeau. Après analyse, il s'aperçut que leur déclin n'était dû ni à la famine ni à la maladie, mais uniquement au stress de la surpopulation. Ainsi, l'animal, comme l'homme, ne peut vivre que s'il dispose d'un espace vital minimal, lequel dépend de la perception sensorielle de son environnement. Pour s'épanouir, l'homme doit être dans un espace suffisamment vaste et qui le sécurise.

Le stress est donc un élément déclencheurs de nombreuses maladies, plusieurs études concordent sur ce point. Sa gestion est alors indispensable.



Comprendre son origine est déjà un premier pas. Des moyens fiables existent également (voir chapitre 25). Les utiliser permettra la libération standard d'endorphines, qui contribuera à faire baisser d'autant plus le niveau de stress, une plus grande créativité et productivité et une baisse des maladies. N'attendez pas d'être en détresse pour déstresser, mettez en place les solutions qui vous conviennent le mieux.

## LA VENGEANCE DU JUGE D'INSTRUCTION

À la fin du mandat ministériel de cinq ans, nous avions tous un préavis de trois mois sans indemnisation. Mon ministre, suite aux nouvelles élections, fut nommé ministre-président de la Communauté française de Belgique, devenue Fédération Wallonie-Bruxelles par la suite. Lors d'un déjeuner, je lui demandai comment il envisageait la suite.

« Je voulais vous prendre comme directeur de cabinet dans mes nouvelles fonctions, mais j'ai un souci : notre président de parti, Louis-Michel, s'y oppose catégoriquement.

– Ah ? Pour quelle raison ?

– Vous avez attaqué son grand ami. » Il s'agissait de mon ancien associé à Target, de qui je gardais un mauvais souvenir, celui qui était par la suite devenu juge d'instruction.

– Permettez-moi d'en référer à notre président de parti.

– Inutile, le juge est dans la même loge maçonnique que notre président et y occupe une fonction plus élevée que lui. Il est très influent. »

Le Ministre Hasquin me proposa peu de temps après une autre responsabilité importante, mais j'avais déjà emprunté une autre voie.

Je terminai donc là ma carrière dans la politique, en y ayant appris nombre de choses essentielles.

En m'empêchant de prendre la direction du nouveau cabinet du ministre Hervé Hasquin au moment de sa nomination comme ministre-président de la Communauté française de Belgique, celui que mon associé et moi-même avions évincé de la société prit sa revanche. Devenu juge d'instruction, il confirma son implication dans les décisions prises par le président du parti. Il se confia même à un journaliste quelque temps après, en novembre 2000, fier d'avoir donné son avis et aiguillé ainsi son ami. Je croisai par pur hasard ce fameux juge qui me dit :

« Tu vois, Serge, Louis et moi décidons beaucoup de choses en Belgique. »

Apparemment, il n'avait pas digéré son licenciement de Target. Le pouvoir n'est pas toujours dans les mains de bonnes personnes... Je constatai alors combien pouvaient être forts et efficaces les liens entretenus au sein de la franc-maçonnerie, en particulier lorsqu'ils étaient soumis aux règles de la hiérarchie.

Toutefois, le juge commençait à avoir des ennuis avec l'Office central de répression de la corruption, l'OCRC. J'avais moi-même été contacté par l'organisme à son sujet et sur ses diverses opérations. Bien qu'ayant matière à le faire, mon état d'esprit d'une part et mon souci de ne pas porter préjudice au ministre Hasquin d'autre part m'avaient dissuadé d'un discours à charge du juge. Une journaliste avait également souhaité me rencontrer, convaincue que je détenais nombre d'informations compromettantes sur le juge et ses activités. Je refusai. Mon ancien associé Jean-Claude, qui avait déjà eu l'occasion d'être interrogé par la police à ce propos, en avait payé le prix fort, au point de se retrouver ruiné. Il apparut en effet que notre ancien associé, même juge d'instruction, continuait ses malversations.

Il s'était d'ailleurs immédiatement fait remarquer dans l'un des plus grands dossiers de fraude fiscale de Belgique. Il fut accusé d'avoir couvert des policiers qui organisaient de fausses perquisitions pour piéger les inculpés de l'affaire. L'enquête conduisit le tribunal correctionnel de Bruxelles à reconnaître le délit, tandis que la cour d'appel et la cour de cassation ne retinrent aucun des éléments constitutifs de l'infraction, ce qui entretient le doute quant à la manière dont fut gérée l'enquête. Le procès se termina en 2010 sans que le voile ne puisse être levé, et les sanctions d'abord envisagées à l'encontre du juge par le ministère de la Justice furent finalement abandonnées<sup>65</sup>, car les faits étaient prescrits. Capable de mentir même sur le contenu de son CV dans le seul but d'une autre nomination, le juge finit par devenir beaucoup trop embarrassant. Il fut muté à Mons, sanction dont personne ne fut dupe, histoire de l'éloigner du feu des projecteurs, et de l'oublier.

Il existe beaucoup de personnes toxiques, et la justice n'est pas toujours assez sévère dans les sanctions qu'elle délivre.

Mes diverses expériences de vie m'ont permis de fréquenter toutes sortes de personnes. Certaines étaient toxiques. Le juge, mon ancien associé, est celui que je vous ai donné en exemple, mais il y en eut aussi au sein de ma grande

famille ou parmi ceux qui étaient mes amis. Lorsqu'on les repère, mieux vaut s'en éloigner au plus vite. Il n'est pas toujours facile de se rendre compte de la toxicité de certains membres de notre entourage, qu'ils appartiennent à notre cercle privé ou professionnel. Des personnes peuvent s'avérer au départ très empathiques et endormir un peu notre vigilance. Croire que vous pourrez les changer et modifier leur caractère est un leurre. Tous les psychologues sont d'accord sur ce fait. Mon conseil est de rompre immédiatement, quand bien même il s'agirait de votre partenaire, de votre responsable au travail, d'un proche...

## Outils

### ◆ FUIR LES PERSONNALITÉS TOXIQUES ◆

*>« Ne recherche jamais la vengeance envers une personne qui t'a fait du mal. Le temps finira toujours par punir les mauvaises personnes, car il existe sur Terre une justice immanente. »*

*Anonyme*

« Je suis né intelligent et beau, j'ai toujours eu ce que je voulais de mes parents, mon vélo, ma moto, ma voiture. Je suis le meilleur par rapport à mes sœurs. Je me suis marié avec une très belle femme, puis j'ai eu deux enfants, beaux comme des dieux, pas comme les nabots des autres. J'ai travaillé à la banque. Au bureau, j'excellais, je faisais ce que je voulais. Le midi, je sortais au restaurant avec mes amis et je rentrais quand je voulais. Ensuite, je bloquais la porte de mon bureau et je dormais. Mon patron m'avait prévenu que j'aurais des ennuis. Cela m'était égal, tant j'étais persuadé qu'il n'oserait jamais me virer. Pourtant, je me suis fait licencier. Cela m'est bien égal. Comme loisirs, je joue au golf, je fais de la voile, cela me met en valeur. Mes amis n'ont pas les mêmes moyens que moi. Tout le monde ne peut pas être intelligent et riche.

J'ai roulé mes sœurs dans la succession, j'ai pris l'argent de mes parents sans qu'elles s'en aperçoivent, au point qu'il ne restait plus rien pour elles à leur décès. Je suis content de ma vie. J'ai toujours su profiter du malheur des autres, c'est ainsi que j'ai acheté une maison à très bon prix, la vendeuse était acculée par la banque, son mari étant décédé inopinément. En couple, tout se passe bien, je dis à ma femme que je l'aime afin de pouvoir obtenir qu'elle soit à mon service.

Je passe mon temps à mentir, mais personne ne s'en doute. Je fais passer mes mensonges pour la vérité. J'ai tous les droits sur ma famille. J'évite la violence sur ma femme, mais parfois c'est nécessaire pour la ramener à la raison. »

L'histoire de Roland, un prénom d'emprunt, est inspirée de faits réels de quelqu'un que je connais bien. Et encore, je ne vous ai raconté que la moitié. Roland est une personnalité hautement toxique, un psychopathe avec une connotation de pervers narcissique. Vous avez déjà dû en rencontrer dans votre entourage.

**- Fuyez les personnalités toxiques maintenant,  
sans discussion, sinon c'est vous que vous détruirez. -**

Dans des propos recueillis par Bénédicte Salthun Lassalle, Grégory Michel, psychologue clinicien, psychothérapeute et professeur de psychopathologie à l'université de Bordeaux et chercheur à l'ISCJ confirme<sup>66</sup> : « Psychopathe vient de *psyché* pour esprit et *pathos* pour souffrance. Il s'agit d'une véritable maladie du psychisme. Un trouble de la personnalité. »

En psychopathologie, on retrouve trois troubles principaux pouvant se cumuler.

1. **La personnalité narcissique.** Elle est marquée par un manque de culpabilité et de remords, peu d'empathie, une faible attache aux autres, et se manifeste par le besoin excessif d'être admirée et par un manque important d'empathie ;

2. **La personnalité antisociale** est celle du prédateur impulsif qui a un besoin de fortes stimulations. Cette personnalité antisociale (ou sociopathe) est caractérisée par une tendance à l'indifférence vis-à-vis des normes sociales et des droits d'autrui ;

3. **Le pervers sexuel.** En plus de sa perversité, il est sadique et s'écarte de la normalisation. Sa désadaptation en fait généralement un timide sexuel qui se réfugie dans les perversions. Il est enclin à faire le mal, souvent de manière détournée.

Pour être complet, la personnalité narcissique peut également être un pervers narcissique qui agit comme un prédateur et cherche à détruire sa proie par la manipulation mentale. On le définit sur la base de son harcèlement moral et la destruction d'autrui.

Pour Thierry Pham, professeur de psychopathologie légale et directeur du centre de recherche en défense sociale à Mons<sup>67</sup>, les deux premières personnalités pourraient être caractérisées par les présidents Trump, Bolsonaro et Poutine, mais attention, vous devez probablement en avoir quelques-uns moins connus dans votre entourage ». Jean Decety, professeur à l'université de Chicago, le confirme<sup>68</sup> : « La troisième catégorie relève de cas plus graves, comme Ted Bundy qui a capturé, violé et tué au moins trente-six femmes, ou Michel Fourniret, tueur en séries de nombreuses jeunes filles. »

Selon les experts, il y aurait entre 0,5 et 1 % de personnes psychopathes à des degrés divers. On peut les reconnaître sur la base de l'échelle de Robert Hare qui reprend une vingtaine de critères<sup>69</sup>. Ils vivent bien avec tout le monde, mais ont une haute estime d'eux-mêmes, un esprit de séduction, de manipulation, de mensonge. On peut les débusquer dans le milieu professionnel en décelant leur manque d'éthique, leur charme, leur flatterie et leur trahison vis-à-vis de leurs proches ou de leurs responsables. Dans leur couple, ils manipulent leur partenaire en disant les aimer pour mieux les faire chanter. Ils n'ont pas de limite sexuelle, et sont envahissants psychologiquement. Pour Thierry Pham, les conséquences sont importantes, d'autant plus qu'ils choisissent en général des victimes faibles ou déstabilisées. Les victimes se rendent difficilement compte de la situation dans laquelle elles se trouvent. Elles ont besoin du regard de leur entourage pour le réaliser. Les psychopathes sont souvent incurables, tel que l'affirment les psychologues. Ils ne respectent pas les normes sociales, et malgré des condamnations, ils récidivent systématiquement. De plus, ils disent se sentir bien, prétendent ne pas devoir se faire soigner ; ils ne sont ouverts à aucune remise en question. Ils savent parfaitement détecter la peur chez les autres, mais attachent peu d'importance à ce que pense autrui, y sont parfaitement indifférents. La théorie cognitive comportementale pourrait pourtant fonctionner sur la colère ou la gestion des émotions négatives, un traitement aux psychotiques pourrait aussi pallier les cas d'agitation. En général, on préfère protéger les victimes en les éloignant du psychopathe. Peut-être que dans l'avenir, comme le signale Jean Decety, on pourra aussi aider les coupables. Grâce à l'évolution des neurosciences, on a notamment constaté un déficit d'activité de leur cortex préfrontal ventromédian, qui peut être à la source du manque d'empathie et de non-culpabilité. Cela étant, tous les psychopathes ne sont pas des tueurs, et tous les criminels ne sont pas des psychopathes.

Pour éviter les manipulations, il faut faire confiance à son système d'alarme interne<sup>70</sup>. Nous ressentons souvent inconsciemment les conséquences d'une manipulation, notre corps enregistre certaines incohérences que le cerveau ne veut pas toujours voir ni accepter. Cela provoque en nous des émotions désagréables que l'on se doit de prendre en considération. Ces émotions nous rappellent que nos besoins de cohérence ne sont pas satisfaits. Il ne faut pas les refouler, mais en chercher la cause et surtout,



**- Il faut apprendre à dire « non » sans culpabiliser. -**

Mon seul conseil une fois que vous avez décelé un personnage toxique et vérifié cela de manière objective, via un psychiatre ou un psychologue, est de le fuir, c'est la seule solution – et la meilleure pour vous.

## LA RÉFORME COPERNIC : UN DÉFI IMPORTANT

**A**près cette très belle expérience de direction du cabinet du ministre Hervé Hasquin, je souhaitais assumer des responsabilités de top manager au service de l'État. C'était au moment du démarrage de la réforme Copernic voulue par l'État fédéral dans le but de restructurer ses rouages défectueux. Cette réforme était née de l'effroyable affaire Dutroux, en 1996, qui avait connu un retentissement international. À l'issue de son procès, Marc Dutroux fut reconnu coupable de séquestrations, viols, meurtres, actes de pédophilie et condamné à la prison à perpétuité. Pour autant, son procès mit en évidence des défaillances qui, si elles avaient été évitées, auraient permis de sauver certaines fillettes. Ces failles relevaient de dysfonctionnements de la justice et de certaines rivalités policières. L'opinion publique, déjà très émue, en fut particulièrement choquée. Cela créa un malaise et des tensions à l'origine de ce vaste programme lancé au niveau fédéral. Avec la réforme Copernic, le gouvernement entendait ainsi revoir de A à Z le fonctionnement de l'État avec un nouvel organigramme. Chaque ministère, rebaptisé SPF (service public fédéral), disposait désormais de son budget et de ses propres équipes. Le ministre de la fonction publique, en charge de la mise en place, commença par remplacer tous les directeurs généraux et les directeurs de l'État en lançant un appel à candidatures.

Non seulement il ouvrit les sélections aux fonctionnaires étatiques, mais également au secteur privé afin de trouver du sang neuf. J'y postulai. Il s'agissait de réussir un examen comportant des tests psychotechniques, des tests de personnalité et des jeux de rôles. Des entretiens individuels et des mises en situation en groupe faisaient également partie des épreuves de sélection. À un moment donné, on me donna vingt minutes pour lire une note exposant une situation, puis un acteur est entré : je devais le licencier. Je lui expliquai les raisons de ce choix avec une série d'arguments relevés dans la

présentation. La personne a contesté. J'ai encore argumenté et embrayé sur les aspects humains :

– Êtes-vous marié ? Votre conjointe travaille-t-elle ? Nous pouvons trouver ensemble des pistes de reclassement, voir combien vous allez toucher avec le chômage... Vous pourriez commencer par un bilan de compétences.

Si, à la fin, la personne se levait et tendait la main, le test était positif... ce que j'ignorais. C'est ce qu'il s'est passé pour moi. On appelle cela les « techniques d'*assessment* ou d'évaluation ». Ce n'était pas si facile que cela, car je réalisai ce test devant une dizaine de personnes, des représentants de syndicats, des experts en matière de ressources humaines, des dirigeants de l'État. Une autre partie de l'examen était un cas à traiter. Après avoir lu un dossier de cinquante pages sur une période de temps très limitée d'une heure, il fallait présenter des solutions pour réorganiser un service. Il s'agissait de la restructuration d'un département d'État, en l'occurrence pour moi, c'était tout le service de la formation. Un jury écoutait la vision des choses de chaque candidat en le questionnant. Dernière étape : présenter son CV et son expérience. Il fallait être bien préparé !

Nous étions nombreux à tenter l'examen, mais plus que deux lors de l'entretien final avec le président et le ministre en charge de toute la réforme, Van den Bossche. Durant l'un de mes cours à l'ICHEC, je reçus un appel du président, M. Georges Monard :

« Monsieur Peffer, c'est vous qui êtes retenu pour diriger l'Institut de formation de l'administration, vous prenez vos fonctions lundi prochain. Une conférence de presse est organisée durant laquelle le ministre va présenter les cinq premiers top managers dont vous faites partie. »

Je ne sais pas quels furent les critères définitifs de choix, mais le fait que je sois professeur fut un atout pour diriger l'unique centre de formation des cent vingt mille fonctionnaires. Cette nomination me permettait ainsi de rentrer dans le comité de direction de la direction des ressources humaines de l'État et de participer à la réforme Copernic de manière globale.

Parmi les décisions prises par le gouvernement, les traitements furent revus à la hausse afin de recruter des candidats de bon niveau. L'Institut de formation de l'administration (IFA) comprenait plus d'une centaine d'employés, disposait d'un budget propre, et jouissait d'une certaine autonomie au sein du service public fédéral. Les grandes décisions se

prenaient avec le cabinet du ministre et le comité de direction. On m'avait donné trois mois pour remettre mon plan de management. Je devais observer, réfléchir à l'évolution, définir mes nouveaux objectifs, puis proposer un programme opérationnel au comité stratégique, constitué des responsables de formation de grands groupes privés et publics. Durant ce court laps de temps, je parvins à rassembler beaucoup d'informations, sollicitai des propositions et observai ce qui se passait à l'étranger, dans le secteur public comme privé. J'obtins l'aval du comité stratégique, m'octroyant un délai de six années pour implanter tous les projets.

Des centaines de fonctionnaires, magistrats et policiers suivaient les cours au quotidien : langues, informatique (bases de données, logiciels spécifiques, Internet), efficacité personnelle (expression écrite et lisibilité, prise de notes, rédaction de rapports, de procès-verbaux), fonctionnement personnel (mieux se connaître, mieux communiquer, s'exprimer à l'oral, communiquer avec les médias), égalité des chances, confiance, progression dans sa carrière, management (gestion et organisation, contrôle de gestion, tableaux de bord, contrôle interne), résolution des conflits, développement durable, management au féminin, analyse financière, réglementation des marchés publics, techniques budgétaires, finances publiques, méthodologie, e-gestion des connaissances, ateliers didactiques. Nous avons introduit aussi de nouvelles expertises : les BPR, *business process reengineering*. Cette approche nouvelle visait à repenser les processus de l'État en vue de les rendre plus efficaces, comme par exemple la déclaration fiscale sur Internet. Trois cent cinquante formateurs ont dispensé onze mille cinq cents journées de cours à quatre-vingt-sept organisations fédérales, ce qui représentait chaque année la formation d'environ quarante mille fonctionnaires.

Chaque responsable devait accorder un entretien d'évaluation à ses subordonnés, lui fixant des objectifs pour l'année suivante. Si ces objectifs n'étaient pas atteints, le fonctionnaire était formé pour s'améliorer. Si l'année suivante, l'évaluation n'était toujours pas satisfaisante, il était licencié, notion tout à fait nouvelle dans la fonction publique. Une révolution ! Les syndicats y furent unanimement opposés. Après négociation avec le ministre, il fut décidé qu'une augmentation des salaires de tous les fonctionnaires de 3 % viendrait en compensation de cette possibilité de licenciement. On avait constaté que par rapport à la moyenne européenne, les fonctionnaires belges gagnaient

justement 3 % de moins que leurs homologues européens. Ils ont donc été accordés sur la base de *best practices*.

Une bonne pratique est une expérience réussie, testée et reproduite dans différents contextes, et qui peut donc être recommandée comme un modèle. Elle mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes puissent l'adapter et l'adopter. C'est un excellent système, à condition de vérifier qu'il n'existe pas de biais entre les pays et les cultures qui pourraient entacher les conclusions tirées de ces bonnes pratiques.

Nous avons également introduit le tableau de bord de bonne gestion à tous les comités de direction des SPF. Nous avons ainsi pu gérer tous nos objectifs et nos projets de façon digitale, un gain qualitatif et quantitatif. Nous pouvions suivre en temps réel leur évolution. Nous avons renforcé dans notre organisation la diversité (homme-femme, personnes à mobilité réduite, ethnies diverses) à tous les niveaux de décision, ainsi que le télétravail avec un cadre très précis.

Notre nouvelle organisation était bonne, le pouvoir décisionnel plus proche du terrain, les embauches de meilleure qualité. Des tests de compétences ont aussi été mis en place, permettant à ceux qui les réussissaient de percevoir un complément de salaire important. On demandait aux gens de répondre à des questions techniques afin d'évaluer leur niveau. Préparer ces tests pour toutes les fonctions de l'État et les faire passer fut un travail titanesque. La plus grande partie était basée sur l'amélioration des connaissances informatiques, car l'État avait accumulé un énorme retard dans ce domaine. En plus d'y remédier activement, nous avons pu débloquer des moyens de financement pour investir dans de nouveaux équipements.

Nous avons aussi organisé des formations sur demande, par exemple pour les gardiens de prison. Nous leur avons d'abord demandé à quels problèmes ils étaient confrontés et où, selon eux, résidaient les solutions. Pour mieux les préparer, nous avons travaillé avec des anciens repris de justice, car eux seuls connaissaient réellement la manière d'introduire de la drogue, des téléphones portables, et autres éléments à risque dans les prisons. Nous avons également mis en place des suivis psychologiques et d'aide sur le terrain, ainsi que la notion de tuteur pour aider les nouveaux et assurer le renouvellement des nombreux départs à la retraite.

Nous introduisîmes la gestion de projets, ce qui n'existait pas dans le public, à savoir comment structurer le processus et mettre au point son planning de réalisation. Nous développâmes la formation par Internet, créâmes un centre de *blended learning* pour que les gens puissent se former de chez eux ou à distance. J'avais puisé cette idée chez IBM, qui proposait des cours et évaluations à distance. Avec mon équipe, nous avons enrichi cette université publique virtuelle. Nous avons aussi renforcé la mobilité interne, d'un service public à l'autre. Certains agents parmi les plus anciens, qui espéraient une promotion, avaient vu des nouvelles recrues prendre les postes d'encadrement qu'ils convoitaient parce qu'ils étaient plus innovants ; cela fit naître des tensions qu'il fallut apaiser. Nous avons formé le personnel à accepter le changement. L'État est une énorme machine. Pour faire accepter les nouvelles méthodes et leurs procédures, il fallait que le personnel soit plus impliqué. Ce n'était pas facile, car il y avait des récalcitrants à gérer, les « antiCopernic ».

Durant mon mandat de directeur général, j'ai eu la possibilité d'être intégré dans d'autres instituts, comme conseiller ou administrateur, en particulier au sein du Comité de concertation du Selor, l'établissement qui sélectionne les candidats fonctionnaires. J'ai aussi été nommé au Conseil supérieur de formation de la justice, au comité de direction de l'Office national de sécurité sociale, au centre stratégique de l'ULB, j'ai participé au conseil stratégique de l'ENA française, à Strasbourg, dans le cadre d'un partenariat international. Et, après six ans de mandat à l'IFA, je fus moi-même évalué. Pendant les cinq premières années, mon supérieur hiérarchique était le président Georges Monard, un homme très humain et toujours à l'écoute. Je m'entendais bien avec lui. Hélas, sa nomination fut cassée par le Conseil d'État à la suite du recours d'une candidate qui avait échoué et s'estimait lésée. Le ministre lui trouva un successeur, avec qui je n'avais pas de bonnes relations : il y avait eu des interférences entre son département et mon institut pendant nos mandats respectifs. Je refusai qu'il m'évalue, évoquant un conflit d'intérêts. De ce fait, le nouveau ministre en charge de la réforme, M. Dupont, devait s'acquitter de la tâche, mais il était en instance de départ à la suite de la démission du Premier ministre embourbé dans l'affaire Fortis, cette grosse banque belge en difficulté qui fut rachetée par la BNP Paribas. Quant à la ministre qui remplaça M. Dupont, elle ne voulut pas m'évaluer au motif qu'elle ne me connaissait pas. J'eus donc droit à un conseil de cinq présidents de services publics. Je leur

expliquai ce que j'avais concrètement réalisé par rapport à mon plan de management, et leur exposai que les 5 % de projets qui n'avaient pu être menés à terme avaient souffert de conditions qui ne dépendaient pas de moi, mais des ministres successifs qui avaient entrepris de modifier mon programme (j'ai connu quatre ministres sur six ans de mandat !). À la fin de la séance, on me fit savoir que cette réunion n'avait aucune valeur juridique. Je dus porter l'affaire au Conseil d'État. Mon avocat demanda que l'on renouvelle mon mandat pour six ans. Le Conseil d'État indiqua ne pas se prononcer sur un acte administratif inexistant.

Comme prévu dans les textes de loi pour la réforme Copernic, un top manager touchait six mois de préavis en cas de départ afin d'avoir le temps de trouver une solution. Je me présentai à un autre poste dans le cadre de la réforme Copernic, à la direction générale des PME, et je fus classé premier ex aequo avec un autre candidat. La ministre Sabine Laruelle dont dépendait cette direction générale était favorable à ma candidature. Comble de malchance, le gouvernement tomba à ce moment-là à cause de la Fortis. Le nouveau gouvernement ne put pas se mettre en place avant plus d'une année : plus de ministre, plus de nomination pour moi. Ce poste sur les contraintes comptables, fiscales, humaines et de gestion des PME m'intéressait particulièrement au vu de mon expérience dans ce domaine et de mon mandat d'administrateur à l'Union des classes moyennes, mais les délais de la formation du gouvernement et le retour d'un ancien candidat évincé qui demandait un recours me firent renoncer au profit d'une nouvelle option : continuer avec ma holding, assurer de la consultance en entreprise, et poursuivre ma spécialité en fusions-acquisitions de sociétés pour d'autres clients.

Il est un fait que j'avais vécu un mandat exaltant me permettant de voir à la fois la vie du côté d'un cabinet ministériel, et du point de vue de l'administration comme top manager (haut fonctionnaire) au sein même de l'État. J'avais pu lancer de nouvelles initiatives et de nouveaux processus. J'y avais beaucoup appris. Ce sont de grands ensembles à gérer, dans mon cas plus de cent vingt mille fonctionnaires à coordonner de manière transversale pour la formation. Cela ressemble à une grande multinationale. Les interdépendances entre tous ces services publics fédéraux sont importantes. L'IFA est quant à elle plus similaire à une grosse PME. Il fallait bien défendre

son budget afin de pouvoir gérer ses objectifs par rapport à son plan de management.

L'un des points qui m'a le plus marqué, surtout dans le cadre de la réforme Copernic, c'est la non-acceptation du changement par une grande partie du personnel. On entendait de toutes parts : « À quoi cela sert-il ? Que va-t-on devenir ? Vais-je perdre mon emploi ? Vu mon âge, je ne changerai rien, je continuerai comme avant. C'est encore une idée politique, tant pis je reste comme je suis. » Cela exigea un fort investissement pour faire évoluer les mentalités du personnel de l'État, ce que l'on fit au moyen de coaching, de pédagogie, de soutiens psychologiques, de séminaires d'encadrements, de formations. En effet, utiliser une autre procédure, modifier une habitude ou une façon de faire peut sembler menaçant et faire peur, même si c'est pour la bonne cause. Ainsi, lorsque l'on veut envisager des changements, les aspects humains sont la clef.



### ◆ OSER, S'ADAPTER ET ACCEPTER LE CHANGEMENT ◆

*« La porte du changement ne peut s'ouvrir que de l'intérieur, chacun en détient la clef. »*

*Jacques Salomé*

Avant tout changement, surtout à grande échelle comme pour la réforme Copernic, avec cent vingt mille fonctionnaires à gérer, il faut se demander comment inciter les personnes à oser changer, à s'adapter à ces modifications de comportement ou de règles et surtout, à les accepter.

Examiner les schémas cognitifs aide à comprendre les résistances et à trouver la façon de les déverrouiller. Ces schémas sont un ensemble de savoirs acquis sur le monde, sur notre travail, sur notre environnement, sur notre famille, qui sont stockés dans notre mémoire à long terme. Ces fonctionnements automatiques nous permettent de réguler nos comportements et de préserver notre système nerveux central, c'est ce qui nous amène à prendre la bonne route pour aller travailler tous les matins sans y réfléchir. Les schémas cognitifs filtrent et sélectionnent les données nouvelles, ce qui permet de gérer l'action, selon le psychiatre niçois Jérôme Palazzolo<sup>21</sup>. Par exemple, si au lieu d'aller travailler vous vous rendez d'abord à un rendez-vous, vous allez préparer votre itinéraire, et cela n'aura plus rien d'automatique.

Une part de notre fonctionnement est donc inconsciente, basée sur nos habitudes. Mais le contexte de l'environnement évolue. Concernant les fonctionnaires, il fallait changer leurs mentalités afin qu'ils se rendent compte à nouveau du sens réel de leur mission – l'aide aux citoyens – car leurs actions n'étaient plus adaptées à la situation. Il peut être difficile pour un être humain d'opérer cette modification. Nous sommes nés avec une résistance au changement. La première réaction est de se dire « je continue comme avant, et j'ai de bonnes raisons pour cela », malgré les nouvelles instructions données et les nouveaux objectifs. Ce faisant, il est peu probable que cela fonctionne.

Nos actions de changement peuvent aussi devenir inadaptées si l'on se base sur des jugements et des appréciations erronées. C'est ce que l'on appelle des

distorsions cognitives. On constate que, dès lors que les fondements du raisonnement sont faussées, ils entraînent tout le raisonnement lui-même. Selon le professeur Palazzolo, ces distorsions cognitives sont multiples.

◆ **Distorsions d'inférence arbitraire** : c'est le fait de tirer des conclusions sans preuve. Par exemple, « il ne m'a pas parlé parce que je suis de mauvaise compagnie ».

◆ **Distorsions sélectives** : vous réussissez un examen, mais vous ne vous réjouissez pas, car vous pensez à vos erreurs, au fait que vous auriez pu faire mieux.

◆ **Distorsions de surgénéralisation** : vous avez raté votre examen, vous pensez que vous allez rater votre vie.

◆ **Distorsions de personnalisation** : vous prenez la faute de la défaite d'une autre personne, par exemple « mon fils a raté son examen parce que je suis un mauvais père ».

◆ **Distorsions de maximisation et minimalisation des erreurs** : vous ne mesurez pas votre erreur avec la bonne échelle, par exemple « j'ai commis une erreur, mais ce n'est pas grave car tout le monde dans mon entreprise commet la même ».

◆ **Distorsions de raisonnement dichotomique** : tout est soit noir soit blanc, sans juste milieux, par exemple « j'ai raté mon examen, c'est que je ne vauds rien ».

Il faut donc en prendre conscience et modifier ces schémas de distorsion, et cela grâce aux méthodes cognitives, comportementales, ou émotionnelles. Les résistances sont également multiples. Il est important de pouvoir les déceler pour les combattre. Cette résistance se perçoit souvent par la passivité ou la totale inaction. Certains attendent de constater que le changement ne fonctionne pas. D'autres attendent que les autres s'y mettent avant eux. D'autres encore filent par la tangente et espèrent ne pas être démasqués, on les appelle les « planqués ». Puis, il y a ceux qui s'opposent frontalement et qui refusent tout changement. Nous en avons-nous-mêmes rencontré de plusieurs formes.

Il existe quatre modèles principaux pour accepter le changement :

- ◆ **le changement décidé par autorité** ou le style direction-coercition. C'est le plus classique, on parle de modèle vertical descendant ;
- ◆ **le changement basé sur l'intervention** ou le style innovant. On demande à une équipe de prendre en charge le développement du projet de changement en élaborant une démarche qu'elle fait appliquer ;
- ◆ **le modèle basé sur l'information et la communication**. Le projet de changement est conçu et finalisé par la direction, mais il est présenté aux individus pour les faire adhérer ;
- ◆ **la méthode centrée sur la participation**. Les personnes devant accepter le changement sont parties prenantes à l'élaboration du projet, une équipe externe ou de direction les accompagne en soutien. C'est ce que nous avons appliqué en grande partie dans la réforme Copernic.

Selon le psychologue William James<sup>72</sup>, l'expérience humaine est structurée, c'est-à-dire organisée en schémas ou programmes de fonctionnement relativement stables. Les humains sont des paquets d'habitudes. Dans une situation donnée, ils ont une tendance à répéter inlassablement la même manière de penser, de ressentir et d'agir. Si l'on veut aider une personne à changer le vécu d'une situation, c'est sur la structure (le « comment ») et non le contenu (le « quoi ») qu'il faut intervenir. L'identification des séquences qui aboutissent à un résultat désirable ou indésirable permet d'agir afin de modifier le résultat produit. Je sais par expérience que ce n'est pas facile de s'adapter et de changer nos schémas cognitifs, car on aime notre confort, nos habitudes, nos situations familières. Mais finalement, on finit y arriver, car ceux qui ne s'adaptent pas ne survivront pas, ou avec de grandes difficultés. L'humanité est par essence un changement permanent ; l'humain a toujours su s'adapter, et il continuera à le faire. Pour cela, il faut :

- ◆ **travailler ses schémas avec des méthodes cognitives et comportementales, ainsi qu'au moyen de ses émotions. Les psychologues sont pour cela d'un grand secours ;**
- ◆ **intégrer toutes les parties prenantes au moment de la réflexion ;**
- ◆ **motiver les équipes, leur expliquer pourquoi le changement est nécessaire ;**
- ◆ **les soutenir lors du changement et travailler par phases afin que ce ne soit pas trop brutal ;**
- ◆ **pour des changements de plus petite envergure, il existe la technique de l'effet « coup de pouce » : le Nudge.**

favoriser le sport, le sourire ou le savoir-vivre en entreprise ? Comment garder les toilettes de l'entreprise propres ? Comment inciter vos collègues à jeter leurs mégots au bon endroit ? Richard Thaler, économiste à l'université de Chicago et professeur de droit à l'université d'Harvard, a théorisé cette notion. Le Nudge est une technique de choix non coercitif issue du design industriel et de l'économie comportementale. C'est un aspect de l'architecture du choix qui modifie le comportement des gens d'une manière prévisible, sans leur interdire quoi que ce soit. Pour ressembler à un simple coup de pouce, l'intervention doit être simple et facile à esquiver. Le Nudge incite, mais ne force pas. Par exemple, la célèbre mouche peinte dans l'urinoir qui invite celui qui l'utilise à bien viser. Cette mouche aurait permis de diminuer de 80 % le temps et les frais de nettoyage des toilettes publiques de l'aéroport d'Amsterdam. Autres exemples : les poubelles qui vous parlent pour vous exhorter à jeter vos déchets au bon endroit ; les marches d'escalier transformées en touches de piano sonores pour encourager à les emprunter davantage que les escalators ; les cendriers-sondages vous proposant de voter à l'aide de votre mégot. Ces subterfuges ludiques amènent à accomplir un comportement que l'on aurait rechigné à faire sans.

Une autre expérience montre l'effet Hawthorne : « Mon patron me veut et m'apprécie, je le remercie en travaillant plus. » Le psychologue Elton Mayo étudia l'influence de l'intensité de la lumière et de l'environnement sur la productivité au travail. Quel que soit le réglage lumineux, Mayo remarqua une même augmentation de la productivité. Il en déduisit que les résultats n'étaient pas dus aux facteurs expérimentaux, mais au fait que les sujets étaient

soumis à une expérience dans laquelle ils sont au centre de l'attention et de ce fait, ils sont plus motivés. Ainsi, si les responsables font preuve d'intérêt pour leur personnel, ce dernier, pour l'en remercier, s'implique davantage, augmentant par là même la productivité.

La réforme Copernic, son nom l'indique, impliquait un changement. De mentalité, de vision et de procédures. Il fallait donc compter sur les cent vingt mille fonctionnaires de l'État pour y adhérer. Ce fut une réussite, dans la plupart des cas, parce que nous avons suivi ces diverses méthodes et nous avons placé la gestion humaine de l'acceptation du changement au-dessus de tout. Cela vaut pour toutes les situations, pour tous les changements.

Voici quelques pistes de réflexions comportementales sur lesquelles vous pouvez vous appuyer :

- ◆ **écouter et réfléchir à la situation actuelle ;**
- ◆ **constater et étudier les points d'améliorations ;**
- ◆ **accepter le changement et croire en soi ;**
- ◆ **éviter de ressasser et lâcher-prise ;**
- ◆ **mesurer et visualiser les nouvelles perspectives ;**
- ◆ **laisser faire le temps ;**
- ◆ **utiliser le changement à votre avantage.**

## L'ENSEIGNEMENT

**C**omplémentaire à toutes mes activités et depuis mon départ dans la vie professionnelle, j'étais professeur. Ce fut pour moi un devoir et une joie. J'ai toujours aimé enseigner, transmettre du savoir et du savoir-faire, bien sûr, mais également du savoir-être. Avoir un comportement adapté et respecter les normes, telles sont les conditions permettant la vie en société.

Au-delà des méthodes pédagogiques variées, j'ai utilisé beaucoup de supports différents pour enseigner : cours classiques, stages, distanciels, cas pratiques, jeux de rôle, mises en situation réelle, immersions en entreprise, interventions de managers. L'enseignement a toujours fait partie de ma nature, pour faire bénéficier mes étudiants de mes expériences professionnelles.

J'ai travaillé à plusieurs niveaux d'enseignement : secondaire, promotion sociale, universitaire, postuniversitaire, mais aussi directement au sein d'entreprises. Déjà, conseiller à la SNI, je commençai à dispenser des cours du soir avec un public difficile qui avait décroché de l'enseignement classique, mais qui était réellement motivé par cette seconde chance. Puis j'intégrai l'université libre de Bruxelles en qualité d'assistant : j'y animais des séminaires en groupes restreints, je surveillais les examens et corrigeais parfois plus de sept cents copies par session.

Un jour, alors que je menais une formation en matière financière au sein de la Banque ING, je fus repéré par le directeur de l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis. Celui-ci me proposa d'enseigner l'analyse financière en remplacement d'un professeur qui quittait son poste. Le public de l'ISC Saint-Louis était particulièrement exigeant et très motivé, car les cours y étaient dispensés le soir. L'année suivante, j'enseignai également la comptabilité générale, celle des sociétés, la gestion financière, la géographie économique et le contrôle de gestion.

Ce fut ensuite Jean-Claude Ettinger, professeur de l'université libre de Bruxelles, qui me proposa de donner des cours dans la filière création et développement d'entreprises. Le public était là encore très varié, allant de

jeunes étudiants aux patrons et actionnaires de PME. Comme souvent, les propositions s'enchaînèrent : ce fut le tour de Faska Khrouz, également professeur de l'université libre de Bruxelles, de me proposer d'enseigner les techniques de Bourse, les valorisations boursières. À partir de cas concrets, je demandais à mes élèves d'étudier des actions de leur choix, comme Microsoft, Apple, Total Énergie, Engie... Ils avaient un cahier des charges à respecter. Les travaux étaient toujours d'un excellent niveau. C'était très agréable de pouvoir donner cours au sein de l'École de commerce Solvay dont j'étais issu.

Je continuais mes cours à l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis et devins responsable du département des finances, puis président de l'Institut. J'enseignais la finance et la gestion : le capital-risque, le financement, les évaluations d'entreprises, l'analyse de bilans, la stratégie d'entreprise, le contrôle de gestion, entre autres. Je fus élu administrateur au conseil d'administration, avant d'y être nommé plus tard président et de présider également toutes les délibérations des étudiants, ce qui n'était pas une sinécure.

Lors de ce mandat de président, je lançai une formation impliquant la participation d'hommes et de femmes politiques de tout bord, spécialistes sur les structures de l'État, le budget, la législation et les aspects pratiques de la politique. De nombreux ministres et parlementaires dispensèrent des cours les deux premières années. À partir de la troisième année, le nombre d'étudiants diminua. Après l'attrait qu'avait suscité la nouveauté, il apparut que les jeunes intéressés par la politique ne jugeaient pas la formation nécessaire. En outre, les partis préféraient s'occuper eux-mêmes de ce type d'instruction et n'envoyaient pas de candidats. Force est de constater que, dans le monde politique, se former n'est pas toujours la priorité. Le cursus fut alors cédé à la Haute École Francisco Ferrer, qui souhaitait la développer. Dans cette école implantée en plein centre de Bruxelles, la majorité des élèves sont des étrangers très motivés à qui il manque les apprentissages de base<sup>73</sup>. On me proposa d'y donner des cours de création d'entreprise et de stratégie, et j'adaptai ma pédagogie à leur profil.

J'intervins également au sein d'une école consacrée au savoir pour tous dans les domaines de l'économie et de la gestion. J'y assurai un cours de création d'entreprise et d'investissement, ce qui me plut énormément.

Toujours dans l'enseignement, j'animai des séminaires de gestion et de finance dans des entreprises comme la Sabena, Peugeot, la banque Fortis, etc., pour former les gérants. Je donnai également des cours à des chefs d'entreprises en Tunisie, au Maroc, au Burkina Faso. Là-bas, ils prétendirent que j'étais « le plus grand sorcier qu'ils avaient rencontré » tant selon eux j'étais captivant. J'ai mené de nombreux séminaires en Europe et constaté que chaque pays avait sa spécificité. Au Luxembourg, par exemple, on commence et on finit à l'heure précise, et l'on ne fait aucune digression. C'est très rigide, mais cela permet d'avancer de manière régulière et structurée.

Il faut toujours prendre en compte les personnes à qui l'on enseigne et le contexte dans lequel les cours s'inscrivent. Je trouve qu'il est nécessaire de trouver un moyen de communication adéquat et pertinent. J'ai adapté personnellement mes syllabus de gestion financière à l'art. J'ai toujours pensé qu'il fallait sensibiliser les étudiants à l'esthétique en montrant la relation qu'il pouvait y avoir entre l'art et la finance. À titre d'exemple, j'avais intégré dans l'un de mes cours quelques tableaux qui me semblaient parlants, notamment celui de McCann intitulé *Wall Street*. On y voit le fameux building de plus de cent mètres de hauteur situé juste en face de la Bourse américaine, duquel les boursicoteurs se jetaient par les fenêtres à la suite de la crise de 1930. Le peintre Degas avait lui-même peint son père en chapeau buse qui rentrait à la Bourse pour y jouer ; ce dernier avait tout perdu. Même dans l'art, on retrouve des fondements psychologiques et des conseils à donner aux étudiants. Andy Warhol, avec son tableau *Dollar Sign*, avait rejoint les tableaux financiers de mes cours. C'était un personnage à paradoxes. Il se moquait de l'argent dans ses peintures tout en étant avide d'en gagner le plus possible, y compris au moyen de combines douteuses. Une occasion pour apprendre à mes étudiants l'importance de la droiture dans les affaires.

J'ai écrit trois ouvrages, car il est nécessaire de publier au niveau universitaire. Pour le premier, *Le Capital à risque*<sup>74</sup>. en Belgique, j'ai bénéficié d'une publicité bienvenue d'Albert Frère qui, ayant acheté et lu mon livre, en a parlé sur la RTBF. Il est mon plus grand modèle belge de réussite au niveau humain, économique et financier<sup>75</sup>. Comme il l'a souvent dit lui-même, Albert Frère est le fils d'un marchand de clous, peu doué à l'école, mais ayant eu beaucoup de flair. Outre ses affaires, il était passionné de gastronomie, d'œnologie et d'art. En outre, il avait une approche très humaine et était d'une



grande simplicité. J'avais eu l'occasion de lui envoyer mon CV à l'époque. Il m'avait répondu par une lettre manuscrite de trois pages, me félicitant pour mon parcours, mais m'expliquant les raisons pour lesquelles il ne pouvait pas m'embaucher. J'ai beaucoup apprécié cette attention.

Mon second livre traitait des rachats d'entreprises. Il permettait à des experts-comptables ou à des entrepreneurs de trouver des méthodes pour acheter des entreprises sur la base de procédés juridiques, fiscaux, financiers, et hors des sentiers battus. Je faisais partie du conseil d'administration d'une banque publique lorsque l'on me demanda un troisième livre, que j'écrivis cette fois-ci accompagné d'une équipe d'experts. Il s'agissait de présenter toutes les techniques de financement pour PME en Belgique, depuis les plus classiques en crédit bancaire et capital à risque, jusqu'à la holding en cascade ou en scission-fusion. J'ai aussi publié de nombreux articles dans diverses revues, donné bon nombre de conférences, et dirigé un nombre important de mémoires universitaires.

En fait, avec le recul je constate qu'au plus on est actif dans son domaine et que l'on valorise son travail, au plus on bénéficie d'opportunités. Le plus difficile est de mettre au départ le pied à l'étrier. J'ai pu constater cela à plusieurs reprises et notamment lorsque l'ICHEC m'a demandé d'animer un débat avec le président de la BNP Paribas sur leurs difficultés financières lors du rachat avorté de la Banque ABN Amro. Suite à cet échange, j'ai été remarqué par le directeur général d'un grand groupe qui m'a ensuite proposé d'organiser pour son entreprise un cycle d'une dizaine de conférences sur la bonne gouvernance.

Ce qui est toujours valorisant dans le monde de l'enseignement, c'est d'avoir des retours. Régulièrement sur les réseaux sociaux, quand une personne me demande de nous connecter, je demande : « D'où se connaît-on ? » La personne me répond souvent que je lui ai fait cours et qu'elle m'est reconnaissante, que j'ai participé à son choix de carrière, que j'ai inspiré son métier grâce à mes réflexions sur le développement personnel intégré dans certains cours, même les plus techniques.

J'ai toujours trouvé important de transmettre, j'y ai passé une grande partie de ma vie avec plaisir. Avec une moyenne de huit cents étudiants par an, j'en ai vu plus de trente mille avec chaque fois des motivations, des états d'esprit et des niveaux d'acquis différents, mais toujours prêts à recevoir une partie de ce

que je leur transmettais. Nous sommes tous des transmetteurs, les parents pour leurs enfants, l'enseignant pour ses élèves, l'innovateur et les inventeurs pour l'avenir de l'humanité, le chef d'entreprise pour développer le savoir-faire, l'homme politique pour partager une direction à l'avenir du monde. C'est toujours agréable de voir les résultats de cette transmission.

Il y a les personnes qui sont reconnaissantes, celles qui témoignent, celles qui continuent de demander conseil. C'est ainsi que se construit l'humanité. Tout ce que nous savons, tout ce que nous savons faire et tout ce que nous sommes provient de nos anciens. Pour préserver cela, il est de notre devoir de le transmettre à notre tour, en défendant des valeurs et en conservant toujours un bon esprit critique.

### ◆ TRANSMETTRE, UN DEVOIR ET UNE RESPONSABILITÉ DE VIE



*>« Je n'aime pas l'expression devoir de mémoire. Le seul devoir, c'est d'enseigner et de transmettre. »*

*Simone Veil*

À ce jour, la transmission devient de plus en plus importante, celle des valeurs, de l'éducation, de la responsabilité sociétale, celle de l'écologie. Rien que pour ce dernier point, l'enseignement lui-même n'échappe pas à la règle de la prise de conscience du réchauffement climatique et de la durabilité. Il doit agir au niveau de tous les cours, en les adaptant en termes de compétences écologiques et sociétales. Il faut un cours de développement durable global, au niveau des infrastructures afin de réduire l'empreinte énergétique et carbone, au niveau des écosystèmes afin de collaborer avec tous les partenaires sur la durabilité (écoles, centres de recherche, entreprises, secteurs public, académique, gouvernement) et au niveau de la gouvernance. Il y a lieu de pérenniser la durabilité à travers tous les organes de l'organisation.

Sur un plan plus large, on peut transmettre un bien, un savoir, une compétence. Lorsqu'on transmet un bien, on ne le possède plus. Lorsqu'on montre ce qu'on sait ou ce qu'on sait faire, on le sait toujours. L'autre apprend de nous, de ce qu'on explique, et réélabore en lui ce qu'il a intégré. C'est d'ailleurs ce qu'affirme un proverbe chinois : « Si nous avons chacun un objet et que nous l'échangeons, nous avons chacun un objet. Si nous avons chacun une idée et que nous l'échangeons, nous avons chacun deux idées. »

La transmission nous concerne tous, elle nous a façonnés au fil du temps, de cette longue chaîne des hommes et des femmes qui nous ont précédés. Nous avons hérité de leurs connaissances, de leur culture, de leurs valeurs. À notre tour, nous les avons transmis à nos enfants, nos proches, nos élèves. C'est ainsi que le monde évolue. Cela permet les progrès de la technologie. Souvent, on transmet à notre insu par nos comportements et nos émotions. Je

reprendrai la définition proposée par Caroline Lesire, Ilios Kotsou et Christophe André dans leur ouvrage<sup>76</sup> : « Étymologiquement, transmettre vient du latin *transmittere*, “envoyer de l’autre côté”, soit déposer au-delà. » On fait parvenir quelque chose à quelqu’un. La transmission peut naître d’une motivation à partager avec les autres ce que nous avons reçu de précieux. Nous perpétons ce qui nous est essentiel. C’est le long de ce chemin que nous construisons notre vie, nous orientons nos destins et nous agissons dans la société.

La transmission est quelque chose de naturel, qui nécessite toutefois d’être attentif. Le psychiatre Zen Edel Maex est souvent cité : « En prêchant le respect à un enfant, on ne lui apprend pas le respect. En prêchant, on lui apprend à prêcher. Le respect est enseigné aux enfants en les respectant. » La transmission de la connaissance se réalise par une multitude de processus cognitifs, tels que la perception, l’apprentissage, le raisonnement, la mémorisation, l’expérience, le témoignage. L’importance accordée à la connaissance distingue l’humanité des autres espèces animales, bien que la primatologie démontre l’existence de savoirs acquis et transmis chez les grands singes. Les sociétés humaines acquièrent, préservent et transmettent de nombreux savoirs grâce au langage. Cette transmission s’est fortement développée ensuite au moyen de l’écriture, puis de l’imprimerie et des nouvelles technologies, avec le support électronique, la numérisation des ouvrages et Internet. Cela permet une accession universelle et moins coûteuse des connaissances.

Toutefois, il y a des risques, notamment la transmission par mimétisme. C’est ce qu’évoquent les auteurs du livre *Transmettre – Ce que nous nous apportons les uns les autres*. « Qui se ressemble s’assemble » dit le dicton populaire, mais qui s’assemble se ressemble également. Des études<sup>77</sup> démontrèrent que si l’on place un enfant qui n’a jamais triché à côté d’un tricheur, le premier sera influencé par le second. Et non l’inverse. On peut être poussé, consciemment ou non, à avoir de mauvaises attitudes et des comportements inopportuns. Il faut de la bienveillance pour aider à ne pas les propager. Dans nos sociétés, démocratiques ou non, la diffusion ou la rétention des connaissances, ainsi que la transmission de fausses informations que l’on nomme aussi les *fakes news*, tout cela joue un rôle politique important et est une source de pouvoir. Cela nécessite une grande objectivité du récepteur de la transmission.

Je pense que nous ne devons pas craindre de modifier nos réflexions pédagogiques, car avec le temps et les neurosciences, les nouvelles découvertes se multiplient. Céline Alvarez a expérimenté un fonctionnement pédagogique différent en banlieue parisienne. Elle est partie de deux postulats de base : l'être humain ne peut pas apprendre s'il n'est pas motivé et la résilience sociale est fondamentale. L'être humain ne peut pas apprendre s'il ne se sent pas bien dans un environnement et s'il n'est pas relié aux autres. En France, 40 % des enfants sortent de l'école primaire à onze ans avec de nombreuses lacunes. En Belgique, le taux de redoublement est élevé : 47 % des jeunes de quinze ans ont déjà redoublé. Céline Alvarez a lancé son expérimentation dans une classe de maternelle de vingt-cinq enfants comprenant des non-francophones. Les enfants étaient âgés de trois, quatre et cinq ans. Cette expérience dura trois années. Dans cet environnement, les enfants apprenaient à être autonomes et s'engageaient librement dans des activités où ils étaient motivés, en étant encadrés, afin de satisfaire un réel besoin chez eux pour l'activité choisie. La joie et la motivation étaient des éléments pédagogiques de base. Les différences d'âge permettaient d'éviter une compétition entre les enfants. Au contraire, les grands aimaient aider les petits, et les petits apprenaient à imiter les grands en reproduisant leurs réussites. Les enfants ont passé des tests de QI tous les six mois. L'augmentation des performances fut étonnante. De plus, la première année, 90 % des enfants de quatre ans étaient déjà entrés dans la lecture, avec joie et facilité. Les résultats démontrèrent que si l'on recrée des environnements d'apprentissage qui respectent les lois de la transmission, c'est-à-dire les lois de l'apprentissage et de l'épanouissement, alors lire, écrire, compter deviennent des concepts tout à fait accessibles.

Par ailleurs, la transmission des connaissances n'est pas infinie, et peut s'accompagner d'oublis ou de redécouvertes. Certaines sociétés peuvent même régresser et oublier les activités du passé. Par exemple, il est possible que la modernisation de l'agriculture entraîne l'oubli des techniques traditionnelles. Certains lettrés grecs et romains pouvaient lire l'écriture égyptienne dont la compréhension fut totalement perdue jusqu'à Champollion. La manière de transmettre n'est pas évidente et doit être adaptée au public cible. « Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson », disait Confucius. Mais il faut reconnaître que la transmission n'est pas évidente, surtout dans le milieu scolaire.

Robert Rosenthal est convaincu que le fait de catégoriser quelqu'un provoque une certaine attente quant au comportement de cet individu. Il se pourrait alors que l'individu se conforme à ce qu'on attend de lui au regard du stéréotype dont il est l'objet. En 1964, Rosenthal réalise une expérience en milieu scolaire défavorisé. Il tente de savoir si le préjugé d'un enseignant sur les capacités d'un élève influence ses résultats scolaires. Il fait passer un test d'intelligence à tous les enfants d'une classe, et les sépare ensuite en deux groupes : ceux qui ont de bonnes dispositions d'apprentissage, et ceux qui en ont moins. En réalité, le classement des élèves a été fait au hasard, ce qu'il ne dit pas aux enseignants. Le but est de regarder si les enfants dont le maître les pense plus performants progresseront davantage. C'est ce qu'on appelle l'effet Pygmalion<sup>28</sup>. L'hypothèse se confirma : lors d'un nouveau test de QI passé un an plus tard, les enfants dont on avait dit qu'ils avaient de bonnes aptitudes ont obtenu de meilleurs résultats. On peut en déduire que si l'enseignant croit en ses élèves, ils auront de meilleurs résultats.

Nous avons tous quelque chose à transmettre personnellement. En fait, chacun de nous transmet sans le savoir, les parents à leurs enfants – et aussi inversement ! –, les chefs d'ateliers à leurs équipes, les responsables à leur personnel, l'artiste à son public. Et, bien sûr, les enseignants à leurs élèves. Les techniques de transmission d'aujourd'hui sont très nombreuses : vidéos, Internet, présentiel, distanciel, films, conférences, ateliers, logiciels, témoignages, réalité virtuelle... L'humanité a développé une variété de moyens pour préserver, transmettre et élaborer des connaissances. La transmission est bien plus fondamentale qu'on ne le pense. Sans elle, pas d'avancement, mais au contraire un risque de régression. Elle est le fondement de notre humanité et réside en son cœur.

Vous trouverez ci-dessous quelques conseils pour transmettre :

- ◆ **acquérir une liberté de pensée plus personnelle ;**
- ◆ **utiliser la pédagogie ;**
- ◆ **restaurer le désir d'apprendre et d'écouter ;**
- ◆ **prendre du recul afin de conceptualiser un plan théorique et pratique ;**
- ◆ **être autonome, passionné, créatif, critique ;**
- ◆ **avoir le sens de l'écoute, une bonne culture générale et une capacité d'adaptation ;**
- ◆ **travailler avec une stratégie différenciée pour donner des apprentissages concrets ;**
- ◆ **réfléchir à la culture de l'évaluation afin qu'elle soit plus ouverte et collaborative ;**
- ◆ **transmettre les concepts abordés dans ce livre.**

## LE RAPPROCHEMENT ENTRE ISC SAINT-LOUIS ET L'ICHEC

**E**n tant que professeur de l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis, je me suis présenté aux élections pour devenir membre du conseil d'administration. Je fus élu, une nouvelle expérience pour moi. Constitué de représentants du corps professoral, d'étudiants, de membres du personnel et surtout de l'archevêché, membre fondateur, ce conseil s'occupait de pédagogie, de budget, de vision, de lien avec les entreprises, de marketing pour attirer des étudiants, et de subsides à obtenir. Mais à ma grande surprise, je constatais que la situation n'était pas si bonne que je le pensais, surtout au niveau financier, bien qu'il s'agisse d'un très bon institut qui avait réussi à trouver sa place sur le marché Bruxellois.

En raison d'un manque de financement et d'un risque de faillite, l'Institut supérieur de commerce de Saint-Louis décida de fusionner avec l'Institut catholique des hautes études commerciales de Bruxelles (ICHEC). Cet accord était plutôt défavorable à l'ISC Saint-Louis, car il mettait en danger la plupart des emplois de son personnel et supprimait la formation en alternance.

Pourtant, je trouvais que le fait d'étudier en partie à l'école et en entreprise était très bénéfique aux élèves. Après une période de simple observation en deuxième année dans l'entreprise, les trois années suivantes permettaient aux étudiants de s'investir sur un projet, puis de rédiger un mémoire correspondant à une demande concrète de l'entreprise. Tout ce système était encadré par un cahier des charges précis, avec une approche pédagogique et économique bien étudiée, qui donnait d'excellents résultats. Leurs études terminées, les étudiants pouvaient se prévaloir à la fois d'une solide formation scientifique et d'une expérience unique et enrichissante en entreprise. Pourtant, l'ICHEC trouvait l'alternance inutile.

Quand les deux dirigeants de l'ICHEC, son recteur et son secrétaire général, et les deux dirigeants de l'ISC présentèrent l'accord signé devant le conseil d'administration de Saint-Louis, les administrateurs, dont moi, protestèrent



vivement. La contestation s'étendit unanimement aux étudiants, aux enseignants et au personnel administratif. Une vraie révolution ! Le président de l'ISC Saint-Louis fut contraint de démissionner, et l'on me proposa son poste. Mon expérience en redressement d'entreprises en difficulté joua en ma faveur.

L'archevêque me convoqua presque immédiatement après ma nomination. Le chanoine de l'archevêché voulait en effet s'informer de ma ligne de conduite, compte tenu du fait que je venais de l'ULB laïque, pour diriger un institut catholique. En effet, même si je suis attaché à l'idée qu'il doit exister un grand architecte à la base de l'Univers, je conserve une vision pragmatique, presque agnostique. Je lui répondis que l'important pour moi est, comme Jésus l'a fait, de me concentrer sur la bienveillance, l'altruisme, l'entraide. La transmission, aussi. Et c'est ainsi que j'avais décidé de gérer l'établissement.

Le souhait de simplifier l'organisation des études supérieures en Belgique initié par le gouvernement imposait des regroupements entre les différentes hautes écoles, notamment pour des raisons économiques et budgétaires. Je l'entendais. Toutefois, au regard du tollé provoqué par le projet de fusion avec l'ICHEC, et avant d'être officiellement nommé, je demandai à ce que l'on m'accorde deux jours de réflexion. J'acceptai finalement, moyennant un traitement équivalent à celui d'un enseignant à temps plein. C'était une mission importante pour laquelle je devais pouvoir m'investir à fond, malgré mes activités de consultance.

Afin de trouver la meilleure solution de survie pour l'institut, j'interrogeai tous les membres du personnel, les représentants des étudiants et des professeurs. Je contactai le président du MOC, le Mouvement ouvrier chrétien, très puissant dans les établissements catholiques. Je présentai ensuite mon plan de management. À ma demande, l'archevêque accepta de nous exonérer de loyer durant un an. La situation financière s'améliora rapidement. Je limitai les dépenses et poussai les différents départements de l'école à organiser un maximum de cours postuniversitaires afin d'obtenir davantage de rendements. La direction de la communication externe et interne redoubla ses actions, avec efficacité. Cela permit à la fois d'augmenter le nombre d'étudiants, mais aussi de trouver des sponsors. Je définis de nouvelles missions, de nouvelles visions et les valeurs au sein de l'institut. Enfin, je

retravaillai l'organigramme et constituai une équipe de direction. Tout cela permit de redresser l'établissement.

Demeurait l'obligation de s'allier à d'autres écoles, conformément aux injonctions gouvernementales. Je fis le tour des écoles, mais la plupart avaient déjà contracté un partenariat. Finalement, j'estimai que l'ICHEC pouvait être le bon choix, mais à d'autres conditions que celles proposées initialement. J'entrepris donc de nouvelles négociations. Notre objectif devait être celui de devenir un institut de référence sur la place de Bruxelles et avec l'ICHEC, nous pouvions mieux nous positionner dans le futur monde des universités. Dans cet esprit, nous décidâmes d'approcher également l'école de la Poste de Bruxelles avec son diplôme en communication. Nous parlementâmes donc à trois, pendant deux ans ! Le secrétaire général et le recteur n'appréciaient pas que je revoie totalement l'ancien accord avec leur établissement. Je me trouvais souvent isolé au moment des discussions, en particulier concernant l'alternance que je souhaitais étendre à toute l'université. Certains étudiants et professeurs demeuraient fortement impliqués dans le choix de l'alternance et comptaient défendre cette possibilité. Je décidai de m'adresser au ministre de l'Enseignement, lui demandant des subsides en tant qu'établissement expérimentant ce procédé. Malheureusement, cela fut sans succès.

Il y avait aussi un certain décalage parmi les étudiants des deux instituts. Ceux de l'Institut Saint-Louis se sentaient éloignés des élèves de l'ICHEC, issus pour la plupart de milieux aisés et venant du collège Saint-Michel. Cette vision, certes un peu réductrice, n'en restait pas moins un obstacle.

Alors que j'étais chez moi, je reçus un soir un appel du responsable pédagogique de l'Institut :

« Serge, tu dois venir absolument, les étudiants tiennent une assemblée générale dans l'amphi. Ils refusent la fusion avec l'ICHEC. Cela va exploser, viens les convaincre ! »

Je les rejoignis sans tarder. L'ambiance était pesante. Je leur expliquai le projet avant de me soumettre à leurs questions. J'étais seul avec mon micro devant une assemblée de deux cents étudiants vindicatifs. Je les comprenais en partie. Je fus ensuite conduit et retenu dans mon bureau, sans aucune agressivité, les étudiants m'informant par ces faits qu'ils me séquestraient. J'entendis rapidement des voitures arriver, sirènes hurlantes, et les policiers interpellèrent les délégués. Je trouvai que l'information avait circulé bien vite :

qui avait prévenu les autorités ? Je mis de l'huile dans les rouages, expliquant aux forces de l'ordre que nous discussions, qu'il n'y avait eu ni menace ni violence. Les délégués furent malgré tout embarqués. À presque minuit, je reçus un appel d'une journaliste de la RTBF, principale chaîne radio-TV francophone :

« Je suis bien à l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis ?

– Oui.

– Je souhaite parler au président.

– C'est moi.

– Je viens d'apprendre que vous êtes séquestré.

– Non, non, c'est réglé.

– Vous me garantissez que vous n'êtes pas attaché au radiateur ?

– Je vous le garantis, je suis libre de mes mouvements.

– Parfait, je ne divulgue donc pas cette information sur les ondes. »

Les étudiants avaient préparé un communiqué de presse qu'ils avaient manifestement lâché un peu trop tôt, informant ainsi la police par ricochet, celle-ci étant en contact avec les rédactions. Dès huit heures le lendemain matin, je repris les négociations avec l'ICHEC, dans une atmosphère houleuse.

Le rapprochement était nécessaire pour parvenir à une économie d'échelle. À défaut, nous risquions une baisse de qualité de l'enseignement, voire un dépôt de bilan même si j'en avais écarté la menace à court terme. Nous ne pourrions plus proposer de doctorat valable ni de recherche. Nous nous serions fait une guerre commerciale, à qui attirerait des étudiants entre l'ICHEC et Saint-Louis. Il fallait aussi absolument préserver notre formation en cours du soir, dite en « horaires décalés », ainsi que l'alternance. Pour moi, l'idéal était d'aller ensuite négocier un rapprochement avec l'université de Louvain. Nous aurions alors pu constituer une grande université internationale dans le secteur économique.

Dans le cadre de cette négociation ô combien difficile, je pus compter indirectement sur le prince Philippe de Belgique, futur successeur au trône, à l'occasion d'une invitation à l'ICHEC. Lors du cocktail, le président de l'ICHEC, le vicomte Davignon, me présenta au prince. J'échangeai avec lui. Il était parfaitement informé de la négociation entre nos deux instituts, bien coaché par son chef de cabinet. Il me dit même : « Je souhaite pour votre institut d'arriver à un bon accord. Bonne chance. »

Après moult discussions, pressions et concessions, un accord intéressant fut trouvé. Le jour de la signature officielle, une réception fut organisée dans les locaux de l'ICHEC. Nous devions signer les conventions définitives devant trois cents convives. En relisant juste avant d'apposer ma signature, je réalisai que le pourcentage de participation qui avait été initialement négocié de manière à ce qu'aucun des trois instituts ne soit majoritaire avait été modifié – peut-être par le secrétaire général ? – d'1 % seulement, certes, mais cela donnait les pleins pouvoirs à l'ICHEC. Mécontent, je refusai de signer.

J'étais triste et en colère. Je venais de travailler deux ans à un rythme fou pour constater, sur le fil, le manque d'honnêteté d'un partenaire. Je ne sais même pas si les participants furent mis au courant de la raison de mon départ précité du cocktail. Avec humour, le président de l'ICHEC voulut me faire croire à une faute de frappe. J'attendis donc que celle-ci fût corrigée pour signer quelques jours plus tard.

L'ICHEC me proposa de diriger les deux établissements regroupés, avec une bonne rémunération, en tant que directeur. C'était une belle retraite assurée, mais je trouvais plus intéressant de rester président de l'Institut supérieur de commerce, vice-président de la nouvelle entité ainsi formée, et gérer ainsi la stratégie et les projets plutôt que le quotidien. Le rapprochement ICHEC-ISC Saint-Louis s'est avéré être une bonne chose. Ceux qui étaient contre au départ furent finalement satisfaits de l'ouverture à l'international, des moyens considérables que cela apportait, du grand choix parmi les formations...

Ce rapprochement a, dans une certaine mesure, permis à l'ICHEC, plus académique, d'évoluer, en maintenant les emplois de tout le personnel de l'Institut Supérieur de Commerce Saint-Louis, y compris les professeurs, en intégrant une forme d'alternance et sa pédagogie, et en poursuivant sa formation en horaires décalés.

Pendant mon travail là-bas et également par la suite, je me suis souvent demandé quelles étaient les motivations profondes des étudiants de l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis pour ne pas se rapprocher de l'ICHEC. De même pour les motivations des dirigeants de l'ICHEC à poursuivre les négociations avec l'ISC. Je me suis également posé cette même question pour moi-même. Évidemment, il y a des considérations pédagogiques, financières, humaines, mais au-delà, je pense qu'il y a presque toujours des conditions, des motivations et des envies basées sur les critères que sont la soif de réalisation,

de pouvoir, de connexion, et surtout de sens. La motivation est une force nécessaire et indispensable pour avancer dans la vie, il faut pouvoir la gérer, et ce, à tous les âges.

Pour ma part, en refusant le poste de directeur, je gardais une forme d'indépendance, me permettant de me lancer dans une nouvelle activité. Ma motivation à moi...

### ◆ GARDER INTACTE SA MOTIVATION ◆

>« *La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre.* »

*Albert Einstein*

La motivation peut être définie comme le processus psychologique responsable du déclenchement, du maintien, de l'entretien ou de la cessation d'une conduite. Elle est en quelque sorte la force qui pousse à agir et à penser d'une manière ou d'une autre. La motivation peut être particulièrement utile pour comprendre les cognitions et les comportements dans bien des champs de l'activité humaine<sup>79</sup>.

Les motivations et les envies humaines sont innombrables<sup>80</sup>. La représentation la plus connue est celle de la pyramide des motivations d'Abraham Maslow, psychologue américain. Toutefois, certains de ses confrères jugent cette pyramide peu crédible. Selon le sociologue américain Luther Bernard, il existait en 1920 plus de quatorze mille désirs différents. À la suite d'une analyse plus fine de la communauté scientifique, ces motivations furent regroupées en trois catégories : la soif de réalisation (se perfectionner, progresser, être compétent), la soif de pouvoir (dominer, commander, avoir de l'ascendant) et la soif de connexion (être aimé, entouré, se sentir connecté aux autres). Les individus motivés par le pouvoir veulent se sentir supérieurs aux autres. Ils souhaitent s'entendre dire « tu es le patron ». Ceux qui recherchent la réussite souhaitent fondamentalement se perfectionner et s'entendre dire « tu es bon dans ce que tu fais ». Ceux motivés par la connexion souhaitent être aimés et souhaiteraient entendre « je t'aime bien ». C'est ce qu'on appelle les *big three*, les trois motivations humaines les plus importantes ; tout comme les *big five*, les cinq types de personnalité les plus importantes (voir chapitre 17). Mais les auteurs Frankl et Längle ajoutent aux besoins fondamentaux la notion de sens. De leur point de vue, le projet que l'on veut mener doit être un projet qui nous tient à cœur, gage de notre motivation.

Selon le psychologue et journaliste scientifique Nikolas Westerhoff, nos motivations sont implicites, car non directement liées à la conscience. Elles se sont développées dans les parties du cerveau qui contrôlent nos réactions émotionnelles avant même l'acquisition du langage. Comme elles sont inconscientes, il est parfois difficile de les identifier clairement. Souvent, ce que l'on considère comme étant ce qui nous motive n'a rien à voir avec nos motivations inconscientes. Selon le psychologue Falko Rheinberg de l'université de Potsdam, les motivations explicites proviennent de l'image de soi. Or, celle-ci est influencée par les jugements, les évaluations et les attentes de nos figures importantes d'attachement et des normes culturelles. C'est un mélange entre ce que réclament les autres, notre intention stratégique et nos véritables désirs personnels. C'est la raison pour laquelle il arrive souvent que les personnes poursuivent des buts explicites qui ne sont pas leurs véritables buts implicites. Dans ce cas, ils font fausse route, ce qui peut les faire souffrir.

**- Ce que nous pensons vouloir n'est souvent pas ce qui nous meut profondément ni le carburant qui nous permettra d'aller plus loin. -**

J'attire vraiment l'attention sur ce dernier point, car j'ai souvent rencontré des amis ou des connaissances qui se perdaient dans leur vie en confondant leurs besoins explicites et implicites. Et bien souvent, il est trop tard lorsqu'on s'en rend compte.

Pour comprendre et connaître ce qui nous motive, les rêves et la part de fantasme qui y est associée offrent de bons indices. On anticipe mentalement ce dont nous rêvons, par exemple devenir responsable de multinationale ou parent épanoui. Plus un objectif est difficile à atteindre et formulé concrètement, plus la motivation pour l'atteindre est grande. Pour Jean-Philippe Lachaux, directeur de recherche au centre de recherche en neurosciences de Lyon dans l'équipe *Dynamique cérébrale et cognition*, la motivation intrinsèque est maximale pour les activités dont la difficulté est bien adaptée, ni trop facile, ni trop rude<sup>81</sup>. Certains psychologues pensent même qu'il vaut mieux ne pas être payé pour faire ce que l'on aime, ce qui conforte la motivation intrinsèque. Imaginons que depuis longtemps, vous jouiez du piano une fois par semaine dans une résidence pour seniors, et que vous adorez ce moment. Un jour, la directrice vous propose d'établir un contrat pour venir deux fois par semaine en étant rémunéré. Vous vous dites

« je vais enfin être payé pour faire quelque chose que j'aime ». Eh bien non, les chercheurs ont montré que votre plaisir ne serait plus le même. Travailler pour la récompense (motivation extrinsèque) peut réduire la motivation à travailler pour le plaisir que cela procure (motivation intrinsèque). Une étude de 1972<sup>82</sup> développe d'ailleurs une expérience où des participants recevaient un dollar à chaque fois qu'ils réussissaient à trouver une solution à un casse-tête dans le temps imparti. Un autre groupe ne recevait pas d'argent. Ensuite, tous participaient librement à la résolution d'autres casse-têtes. On a constaté que ceux qui avaient été payés abandonnaient deux fois plus rapidement que ceux qui n'avaient pas été payés, comme si le fait d'avoir reçu de l'argent avait diminué leur motivation intrinsèque.

Le professeur de psychiatrie et d'addictologie à l'université de Paris, Michel Lejoyeux, propose d'éteindre régulièrement son téléphone et son ordinateur, et de prendre rendez-vous avec soi-même pendant dix à quinze minutes pour accueillir toutes les pensées qui nous traversent l'esprit. Selon lui, l'inattention et la rêverie sont protectrices de notre capacité à désirer<sup>83</sup>.

Le psychologue américano-hongrois Mihály Csíkszentmihályi a créé en 1975 la notion de « flux de pensée » (*flow*) sur la base d'affirmations du type<sup>84</sup> : « Mes pensées sont claires et concentrées. Je suis totalement dans l'ici et le maintenant, absorbé dans ce que je fais. Je me sens bien. Le monde extérieur me semble lointain. Je remarque à peine ma propre existence et j'oublie tous mes soucis. » Pour y arriver, les psychologues et chercheuses Corinna Peifer, Gina Wolters et Nora Hein livrent les dix conseils suivants :



- ◆ **cherchez des défis qui correspondent à vos compétences ;**
- ◆ **faites toujours des pauses pendant les activités difficiles ;**
- ◆ **fixez-vous des objectifs clairs et réalisables, et tentez d'obtenir un retour d'information régulier ;**
- ◆ **dégagez des marges de manœuvres dans votre planning, par exemple en décidant vous-même quand et comment accomplir une tâche ;**
- ◆ **focalisez-vous sur le sens de ce que vous faites ;**
- ◆ **cherchez le soutien des autres pour ce qui est difficile ;**
- ◆ **travaillez sur des tâches importantes ;**
- ◆ **recherchez un niveau d'activation physiologique modéré comme la marche ;**
- ◆ **en cas de stress, effectuez des expirations lentes ;**
- ◆ **veillez à vous détendre le soir afin de décompresser.**

Essayez de maintenir cette motivation tout au long de votre vie, même lors de votre grand âge.

J'ai constaté que ceux qui avaient des projets de vie étaient plus heureux et vivaient en moyenne plus longtemps (voir chapitre 24). La motivation se travaille et se questionne, prendre le temps de le faire vous apportera énormément. J'ai également observé que lorsque la motivation disparaît, la dépression prend sa place. Et pour les personnes âgées, c'est le début de la fin. Je l'ai vécu personnellement. Ma grand-mère paternelle, qui avait bien vécu, m'a dit un jour que je lui rendais visite :

« Je n'ai plus envie de vivre. J'ai déjà tout vu, plus rien ne m'intéresse, ma santé n'est plus bonne et mes conditions de vie sont éprouvantes sur le plan de l'autonomie. »

Je lui ai proposé des pistes de motivations, mais malgré tout, elle s'éteignait dans son sommeil quelques jours plus tard.

**- La motivation se cultive, tous les jours, toute sa vie. -**

## MA HOLDING GROUPE P ET L'IMPORTANCE DU RELATIONNEL

**L**a réforme Copernic avalée, président de l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis, vice-président de l'ICHEC et professeur dans ces deux instituts ainsi qu'à l'université libre de Bruxelles, je gardais toujours un œil attentif à ma holding Groupe P.

Ma société s'occupait encore de consultance et de fusions-acquisitions. J'ai longtemps tenu à la conserver, quitte à travailler avec des associés capables de me suppléer lorsque j'étais moins disponible. Dans le cadre de cette entreprise, nous avions d'une part des activités de fusion-acquisition pour lesquelles nous recevions des mandats d'achat et de vente d'entreprises, de recherche de capitaux et de crédit ; et d'autre part des activités de consultance. Pour cette facette, nous aidions à la création, au développement, ou à la restructuration d'entreprises. Nous travaillions avec une cinquantaine de clients. Il n'est pas utile que je détaille ici toutes les opérations que nous avons réalisées au cours de ces années, mais l'essentiel est de rapporter ce que j'ai pu tirer de toutes mes expériences avec des gens très différents, dans des contextes chaque fois particuliers.

J'ai ainsi pu rencontrer des patrons durs avec leur personnel au point de les filmer afin de contrôler leur rendement, mais aussi des personnes dotées de qualités humaines et de profondeur, attachants, rencontrant des problèmes de gestion, souhaitant de l'aide et des conseils pour sauver leur entreprise et maintenir leur personnel.

J'ai également appris qu'il ne faut jamais quitter son patron dans de mauvaises conditions. Il vaut mieux trouver des accords équilibrés, ou cela pourrait se retourner tôt ou tard contre vous et ternir votre réputation, que vous ayez tort ou non.

Lorsqu'une entreprise ne fonctionnait pas bien et que, par notre intermédiaire, elle cherchait un acquéreur, je considérais de notre devoir

d'inciter l'acheteur potentiel à prévoir une grande part de capital pour restructurer l'entreprise en question. Cette transparence était selon moi le meilleur service à rendre aux deux entreprises concernées. D'ailleurs, mes collaborateurs et moi-même tirions toujours une grande satisfaction à voir l'évolution positive de nos clients. Cette satisfaction de réussite était un peu notre moteur : comment aider une entreprise à se constituer, à se développer, à se restructurer, à se céder.

Nous participâmes par exemple à la restructuration d'une entreprise de relations publiques, Decitime. La manager avait engagé trop de personnel et ne parvenait plus à financer sa société. J'ai mené des discussions avec les vingt personnes de la société avec beaucoup d'écoute. Au final, je suis parvenu à licencier une dizaine d'entre elles, en ayant soin à chaque fois de les aider à se repositionner, soit en les gardant en partie sous forme de sous-traitants, soit en les reclassant dans d'autres entreprises. L'humain est important dans une société et la relation humaine tout autant. La manager m'a alors proposé de prendre la direction générale de cette société, afin de poursuivre son redressement.

C'est encore une fois le relationnel qui fut décisif pour la restructuration avec augmentation de capital d'un groupe dans le secteur de l'habillement, au bord de la faillite : Gruno et Chardin. Nous pûmes redresser cette entreprise grâce à un subtil équilibre entre toutes les parties : convaincre la banque du profit à moyen terme de l'activité, restructurer le bilan afin de le rendre correct par rapport à la réalité, négocier avec le chef d'entreprise, une personne autoritaire mais somme toute assez empathique, et le personnel désireux d'être rassuré et de rester dans l'entreprise.

Au cours de ces années, je constatai encore combien affaires et amitié ne font pas toujours bon ménage. Je me souviens d'un ami qui m'avait sollicité pour vendre sa société d'usinage de pièces. Il travaillait notamment pour l'aérospatiale et rencontrait à ce moment-là un souci de trésorerie. Je trouvai un groupe belge qui achetait souvent des sociétés en difficulté et qui s'engagea à conserver mon ami à son poste de manager. Un accord fut conclu autour d'une table de restaurant, au moyen d'un « tope là ! ». Je leur indiquai que j'enverrais le contrat officiel le surlendemain. Seulement, le lendemain, mon ami me téléphona :

« Serge, je voudrais annuler la vente. Je viens de rencontrer un Français qui connaît bien les milieux aéronautiques. Il va m'apporter de gros contrats, c'est sûr.

– C'est une erreur ! lui assuré-je. Je viens de t'apporter une solution idéale en te faisant réaliser une belle plus-value et en t'offrant en plus un contrat de management bien rémunéré pendant trois ans !

– Non, non, j'te dis, j'ai la bonne solution. Annule ! ».

Bien sûr l'acheteur fut mécontent d'avoir ainsi perdu son temps. Pour ma part, je ne fus pas surpris de recevoir un appel de mon ami quatre mois plus tard, un dimanche matin à 9 heures :

« Tu avais raison, Serge, ce commercial français était un filou, il n'a jamais rien vendu. Je vais devoir le licencier. Son indemnité va me coûter cher au regard de son salaire important. Accepterais-tu de m'aider de nouveau à vendre ? »

Je recontactai les acheteurs belges, mais ceux-ci, échaudés, n'étaient plus intéressés. Je ne réussis pas à vendre, et mon ami s'en mordit les doigts.

J'ai aussi pu aider des actionnaires à la création d'entreprise, en prenant la direction de la société comme manager intérim. J'eus ainsi l'occasion de devenir directeur général d'Eurocasino, société spécialisée dans l'implantation de casinos. Ma mission était de permettre à l'entreprise de décrocher la gestion et l'implantation du futur casino de Bruxelles. Mes actionnaires, des groupes importants tels que Holland Casino, Fourcroy, Kinopolis, Media Group, m'avaient donné les moyens de me former à la gestion des casinos et de mettre le prix pour l'obtention du contrat pour le futur casino de Bruxelles. C'était un métier difficile, mais passionnant où il fallait apprendre les tricheries pour éviter les tricheurs. Je devais aussi être attentif à l'addiction aux jeux de casino, identifier les personnes dépendantes et les empêcher d'entrer dans tous les casinos d'Europe à travers une liste de non-accès. Une équipe psychologique était aussi en place pour les aider à sortir de cet engrenage : là encore, l'argent n'est pas la seule préoccupation, l'humain a aussi une place importante.

Dans la gestion d'entreprise, outre les problèmes humains, il y a une série de points administratifs à surveiller. Ne pas s'y soumettre peut engendrer des conséquences dramatiques. Par exemple, dans un restaurant en plein centre de

Bruxelles, le patron avait un droit de location pour un superbe emplacement. Il pensait avoir confié à son avocat la mission de renouveler ce droit pour une période supplémentaire. De son côté, l'avocat pensait que le patron s'en occupait lui-même. La date étant dépassée, le propriétaire des murs mit un terme au contrat de location. Le restaurateur perdit alors son fonds de commerce, son droit de porte, son superbe emplacement... En tant qu'indépendant, il n'eut même pas droit au chômage. Une vraie descente aux enfers ! Il en fut tellement traumatisé qu'il en mourut un an plus tard. J'avais pourtant commencé à chercher pour lui un restaurant à acheter dans une rue très connue à Bruxelles, mais n'eus pas le temps d'aller au bout. Les entrepreneurs ne se rendent pas toujours compte de l'importance des aspects juridiques et administratifs. Ceux-ci peuvent parfois faire perdre énormément d'argent. Cela montre aussi l'importance de communiquer et de pouvoir se fier de ses partenaires.

En parlant de confiance, l'un de mes projets le plus décevant est celui des confitures de l'Ourthe. Il s'agissait pour moi d'acquérir à titre personnel une confiserie située à Durbuy, en Belgique, sans doute la plus petite ville au monde. On y fabriquait des confitures de manière traditionnelle, à bassines ouvertes, sans aucun additif. L'usine employait une vingtaine de salariés. Son chiffre d'affaires n'était pas très élevé, mais elle bénéficiait néanmoins d'une excellente rentabilité. Après quelques négociations, il fut convenu que je rachète la confiserie et que je maintienne le fils au sein même de l'usine.

La banque me suivit et j'obtins très rapidement mon crédit. Le jour du paiement, je retrouvai le patron blême et le compris gêné :

« Monsieur Peffer, je suis vraiment désolé, mais je viens finalement de vendre mon entreprise à un grand groupe. L'accord s'est concrétisé hier soir. »

Évidemment, je fus très déçu. J'avais tout simplement servi de lièvre, c'est-à-dire à faire monter le prix de vente au prétexte d'une concurrence pour son acquisition. Je fus d'autant plus frustré que le groupe en question multiplia très vite son bénéfice par quatre en vendant ses confitures auprès de gros distributeurs, comme j'avais moi-même prévu de le faire.

On ne réussit pas toujours ses projets dans la fusion-acquisition. Des échecs, il y en a eu d'autres, comme la cession du deuxième producteur de miel de Belgique. J'avais informé une grande banque belge de cette cession pour savoir s'ils n'avaient pas une contrepartie. Celle-ci prit contact directement avec mon client alors que j'avais un mandat en bonne et due forme et je fus ainsi coiffé

au poteau de manière totalement incorrecte. Il faut toujours se méfier, même avec les sociétés sérieuses. Je n'ai pas décidé d'attaquer sur le plan juridique les parties. Vu les coûts et le temps à y passer, je préfèrai passer à autre chose. Il vaut des fois mieux accepter un échec même si vous n'en êtes pas responsable et aller de l'avant plutôt que de vous torturez au niveau de votre santé.

Ces exemples montrent que vous accorderez parfois votre confiance à des gens qui ne vous le rendront pas. C'est un risque à prendre, dans n'importe quelle relation. Parfois, vous ne pourrez pas lutter, d'autres fois, il vous reviendra de prouver que vous êtes digne de confiance.

Les articles que je publiais et les conférences que je donnais m'attribuaient un certain degré d'autorité dans le milieu de la fusion-acquisition. Après avoir donné une conférence sur la cession d'entreprise, je fus contacté par l'un des participants qui souhaitait me rencontrer. Comme je lui avais donné confiance en mon expertise, il me parla du fait qu'il voulait céder sa société, une très belle entreprise spécialisée dans les logiciels de paies salariales. Il avait l'un des systèmes les plus performants de Belgique et de très beaux contrats avec l'État. Nous discutâmes longuement, puis il me confia le mandat de vente. Après un long audit technique et financier et des discussions fastidieuses sur les contrats d'achat, je parvins à vendre sa société par l'intermédiaire de mon réseau social à un grand groupe belge, Acerta, qui m'avait d'ailleurs proposé auparavant un contrat dans l'organisation de conférences sur la bonne gouvernance. J'ai toujours constaté dans mes affaires que les liens tissés dans la vie étaient importants.

Dans mon parcours, j'ai coaché des responsables d'entreprises qui souhaitaient réfléchir et faire le point sur leur vie. L'argent, l'amour, le sens au travail, l'avenir de leurs enfants, le sens de la vie, le burn out sont souvent des réflexions pertinentes qui demandent des réponses. Il y a toujours des réponses qui peuvent être dégagées en travaillant ; le sens de la vie, les valeurs, la bienveillance, la personnalité, les motivations. Les patrons d'entreprise sont nombreux à avoir des interrogations, que leur affaire se porte bien ou non. J'ai également coaché des entrepreneurs en création d'entreprise. C'était une autre approche. Ces jeunes créateurs fougueux, très motivés, qui voulaient à tout prix développer leur propre affaire, avaient toutefois besoin de techniques et surtout de conseils ou d'expériences du terrain, favorisant un cadre fertile à leur développement.

Adapter mes suggestions, mes méthodes et mes recommandations à chaque personne était fondamental, autant pour elles que pour moi, parce que nous fonctionnons tous différemment et nos besoins ne sont donc pas les mêmes. Ce n'était pas toujours facile de coacher des patrons et d'être sur la même longueur d'onde, il était essentiel de tenir compte de leur personnalité, de leur intérêt personnel, familial, de l'intérêt des salariés et, bien sûr, de l'environnement en général.

J'ai revendu mes parts de la holding Groupe P lorsque j'ai considéré qu'il était temps pour moi de penser à ma retraite. Avec la plus-value réalisée, j'investis dans l'immobilier.

Toutes ces expériences de cession et fusion m'ont obligé à déceler les personnalités en présence, afin de négocier au mieux les conventions et le rapprochement entre les parties sur le plan humain. Ce fut le cas dans toutes mes expériences professionnelles, mais encore plus dans ce milieu.

Ces multiples contacts m'ont amené à côtoyer un nombre important de personnalités différentes ; mieux les cerner et mieux les comprendre permet de mieux communiquer. J'ai constaté qu'il y avait des tendances que l'on retrouvait chez bon nombre de personnes. Il en est de même pour les *drivers*, les motivations des personnes. C'est un acquis important quand vous souhaitez mettre de l'huile dans les rouages des discussions et des négociations. Au cours de toutes mes activités, j'ai souvent dû engager du personnel, mettre en relation des vendeurs et des acheteurs pour qu'ils parviennent à un arrangement. J'ai pu constater que c'est lorsque les personnes sont stressées qu'elles dévoilent leur véritable caractère. La connaissance de soi est donc fondamentale, tant pour les autres que pour soi-même.

### ◆ APPRENDRE À CONNAÎTRE SA PERSONNALITÉ ET CELLE DES AUTRES ◆

>« *Soyez vous-même, tous les autres sont déjà pris.* »

*Oscar Wilde*

Chaque être humain est porteur d'une dynamique psychologique unique qui est à l'origine de ses aspirations, c'est un peu son moteur psychologique<sup>85</sup>. Il s'agit d'une dynamique de vie, car elle pousse à créer de l'énergie pour travailler, vivre et se développer. Cette dynamique n'évolue pas beaucoup au cours de la vie ; elle se stabilise vers la trentaine. Elle est importante à appréhender, car tant que l'on ne connaît pas ses propres ressorts psychologiques, on risque de poursuivre des objectifs illusoire qui ne vont pas nous apporter de satisfactions fondamentales.

Des modèles sont accessibles à tous pour mieux se connaître. Le modèle le plus célèbre est sûrement celui de Myers-Briggs<sup>86</sup>. C'est l'un des meilleurs au monde au regard du nombre de personnes qui furent testées pour le mettre au point. Le but est de s'aider à se gérer, soi et les autres, au travail comme dans d'autres situations de la vie. Voici les quatre questions de base.



- ◆ **D'où tirez-vous votre énergie ? Du monde extérieur pour les personnes extraverties (E) ; du monde intérieur pour les introverties (I).**
- ◆ **Comment préférez-vous recueillir des informations ? Par sensation (S) si vous vous concentrez sur les expériences du passé et du présent expérimentées par les cinq sens ; par intuition (N) si vous conservez la signification derrière les idées.**
- ◆ **Comment prenez-vous des décisions ? Par la pensée (T) si vous vous basez sur la logique ; par les sentiments (F) si vous soupesez les valeurs et tenez compte de l'image des gens.**
- ◆ **Comment vous comportez-vous dans le monde extérieur ? Par jugement (J) si vous avez une bonne organisation, un planning et que vous souhaitez conclure ; par perception (P) si vous préférez la spontanéité et la flexibilité, que vous vous intéressez à l'exploration de nouvelles dimensions.**

Les réponses à ces quatre questions aboutissent à un résultat de quatre lettres. Le modèle donne alors pour chacun des seize profils : forces, difficultés potentielles, type de communication, relations avec les autres, style d'apprentissage, comportement au travail, causes de stress, loisirs et divertissements. Les résultats sont souvent surprenants, comme vous pouvez le voir sur le tableau ci-dessous. Vous pourrez trouver les résultats plus amplement expliqués dans le livre de Mary McGuiness *You've Got Personality*. Cela permet d'apprendre à se connaître, mais également à connaître les autres.

<p><b>ISTJ</b></p> <p>Dignes de confiance et systématiques, les types ISTJ aiment travailler à l'aide de méthodes et de procédures clairement définies. Ils ont tendance à être gardiens de tradition, centrés sur la tâche et aptes à la décision, ils sont parfois perçus comme rigides et froids.</p>	<p><b>ISTP</b></p> <p>Les ISTP aiment apprendre et se perfectionner. Patients, ils sont capables de conserver leur calme en situation de crise et de décider rapidement ce qui doit être fait pour résoudre le problème. Ils manquent parfois de vision d'ensemble et préfèrent travailler seuls.</p>	<p><b>ESTJ</b></p> <p>Les ESTJ savent se motiver pour atteindre leurs objectifs, au détriment parfois des sentiments des autres et de nouvelles opportunités qu'ils ne voient même pas. Ils disposent d'un vaste réseau de contacts et sont prêts à prendre des décisions difficiles.</p>	<p><b>ESTP</b></p> <p>Les ESTP savent motiver les autres personnes. Ils font preuve de bon sens et d'expérience pour affronter les problèmes, analysent rapidement ce qui ne fonctionne pas et sont souvent à l'origine d'une solution inventive ou ingénieuse. La gestion du temps et la vision à long terme leur font parfois défaut.</p>
<p><b>ISFJ</b></p> <p>Les ISFJ sont des individus patients qui font preuve de bon sens et tirent parti de leur expérience pour résoudre les problèmes des autres. Ils sont responsables, loyaux et traditionnels. Au service des autres, ils sont parfois trop prudents et manquent d'assurance.</p>	<p><b>ISFP</b></p> <p>Les ISFP aiment apporter une aide pratique ou un service aux autres, réunir les gens et faciliter et encourager leur coopération. Leur souci des autres les empêchent parfois de prendre des décisions. Ils espèrent alors qu'une meilleure occasion se présentera plus tard.</p>	<p><b>ESFJ</b></p> <p>Les ESFJ sont sociables et ouverts, ils aiment comprendre ce dont les autres ont besoin et exprimer leur gratitude, au risque de devenir trop tolérants et déferants. Ils recueillent les éléments factuels nécessaires à la prise de décision et apprécient les procédures efficaces.</p>	<p><b>ESFP</b></p> <p>Les ESFP sont d'un naturel adaptable, convivial et bavard. Ils profitent de la vie et aiment être entourés. Ils aiment travailler avec les autres et expérimenter des situations nouvelles. Ils ont parfois des difficultés à respecter les délais et se laissent distraire très facilement.</p>

<p><b>INTJ</b></p> <p>Les personnalités INTJ sont souvent capables de définir une vision captivante à long terme et de concevoir des solutions innovantes pour répondre à des problèmes complexes. Perçus comme froids et distants, ils peuvent négliger de reconnaître et d'apprécier les contributions d'autrui.</p>	<p><b>INTP</b></p> <p>Les INTP réfléchissent de façon stratégique et sont capables d'élaborer des modèles conceptuels pour comprendre les problèmes complexes. Leur analyse concise et détachée les entraînent sur de nouvelles approches innovantes. Ils ont du mal à travailler en équipe.</p>	<p><b>ENTJ</b></p> <p>Les ENTJ perçoivent les choses dans leur ensemble et sont des visionnaires stratégiques. Ils sont capables d'organiser efficacement les gens et les situations pour atteindre leurs objectifs à long terme, au risque d'intimider par leur attitude entrepreneurante.</p>	<p><b>ENTP</b></p> <p>Les ENTP résolvent les problèmes de façon créative et sont souvent novateurs dans leur manière de penser. Ils sont capables de repérer et d'exploiter les nouvelles possibilités qui s'offrent à eux, même si elles semblent irréalisables.</p>
<p><b>INFJ</b></p> <p>Les INFJ aiment trouver un objectif commun pour tous, inspirer les autres et concevoir de nouvelles façons de réaliser cet objectif. Parfois perçus comme individualistes, secrets, voire mystérieux, ils sont incapables de verbaliser leurs visions intérieures d'une manière compréhensible pour les autres.</p>	<p><b>INFP</b></p> <p>Les personnalités INFP aiment concevoir des solutions créatives pour résoudre les problèmes et s'engager moralement pour ce qu'ils estiment être juste. Ils aiment aider les autres à progresser. Timides, ils risquent de ne pas convaincre les autres du mérite de leurs idées.</p>	<p><b>ENFJ</b></p> <p>Les ENFJ sont capables de faire ressortir le meilleur des gens par un travail en étroite collaboration, et sont doués pour établir un consensus. Meneurs charismatiques, ils ont besoin d'attention et négligent parfois les réalités logiques et factuelles lors de la prise de décision.</p>	<p><b>ENFP</b></p> <p>Passant rapidement d'un projet à un autre, les ENFP sont disposés à envisager presque n'importe quelle possibilité et trouvent souvent plusieurs solutions à un problème. Leur énergie est stimulée par les nouvelles personnes et expériences. Ils s'épuisent parfois à mener plusieurs projets de front, ayant du mal à déterminer les priorités.</p>

### Tableau de résultats MBTI

Un deuxième modèle valable est celui de Jean-François Decker. Son livre *Mieux connaître sa personnalité* en fait une excellente synthèse. Sa méthode est plus empirique, moins sophistiquée, mais elle permet de classer toutes les personnes dans quatre groupes selon leur profil psychologique, tout en synthétisant les caractères associés.

- ◆ Le type « **jouissance** ». Jouir de la vie est son objectif général, il exprime l'amour de la vie. Sa dynamique s'exprime par la sensualité, la recherche du plaisir et des satisfactions sensorielles. L'amour, les relations affectives et humaines sont source de plaisirs. Sa dynamique de jouissance est orientée vers la recherche de l'harmonie avec soi-même, en exprimant sa personnalité, son originalité et sa subjectivité.
- ◆ Le type « **curiosité** ». Ses dynamiques de vie sont fondées sur la curiosité, les satisfactions purement mentales. Il s'agit d'enrichir l'esprit. Il doit être surpris et doit toujours découvrir de nouvelles choses. Il est toujours à la recherche de la vérité, sa curiosité pouvant s'exercer également sur la vie quotidienne et la nature.
- ◆ Le type « **valorisation de l'ego** » (affirmation de soi). Dans ce cas, la dynamique est orientée vers l'affirmation de la personnalité dans le monde. Il recherche la gloire, la notoriété, la reconnaissance, le statut social. Il s'agit de satisfactions égotistes avec l'objectif de s'affirmer et d'être reconnu dans le milieu professionnel, amical ou familial.
- ◆ Le type « **action sur le monde** ». La dynamique s'oriente vers l'accomplissement, vers les réalisations concrètes. Les satisfactions recherchées sont liées aux résultats obtenus, aux réalisations concrétisées, mais également au simple fait d'agir afin de produire des effets dans l'Univers.

La plupart d'entre nous peuvent bien sûr retrouver une part de leur personnalité dans plusieurs types à la fois. Néanmoins, cette dynamique de base se manifeste au quotidien. Connaître son type dominant aide à s'orienter dans la vie et à se sentir bien dans sa voie. Hélas, certains résistent à cet appel intrinsèque. Jean-François Decker, spécialisé en conseil de carrière, explique cela par plusieurs facteurs :



- ◆ **la peur**. Elle vient surtout de notre conditionnement culturel et éducatif, nous craignons d'assumer pleinement qui nous sommes à cause de nos propres croyances ;
- ◆ **l'image de soi**. Elle risque d'être modifiée si l'on suit sa dynamique et que l'on réalise combien tout ce que l'on a façonné depuis des années ne correspond pas à nos réelles qualités et nos réels talents ;
- ◆ **la maîtrise de l'avenir**. On a tendance à essayer de savoir à l'avance ce qui nous attend au lieu de nous laisser aller à notre dynamique. Un bon conseil est de lâcher prise et de renoncer à tout maîtriser.

Jean-François Decker nous dit : « Si vous voulez apprendre à skier, il faut d'abord avoir le courage de vous lancer sur la pente. Sans cet acte de foi initial, c'est-à-dire le lâcher-prise, vous n'apprendrez jamais à skier. » Fuir le monde, rêver sa vie, vivre par l'imagination sont également des manières de résister à sa dynamique, car l'on raisonne sur un monde irréel. On s'oppose à ces états, on s'écarte de son propre chemin. Ce refoulement négatif est susceptible de perturber notre psychisme tôt ou tard, et par là notre santé mentale, d'où l'intérêt d'y réfléchir dès le début de notre vie.

C'est en travaillant avec la loi de création active que nous pourrons créer ce que nous voulons, dans le respect de notre dynamique de vie, par une démarche volontaire. Cela requiert néanmoins de concevoir clairement le résultat recherché, le désirer intensément, avoir la certitude que l'on y arrivera, et le décider de manière ferme et irrévocable.

Il existe un troisième modèle, très utilisé dans le monde, celui des *big five*. Il mesure cinq dimensions fondamentales de la personnalité. Cette méthode est utilisée dans le cadre du recrutement, mais également en médecine, par les psychologues et les psychiatres avant de réaliser une psychothérapie. Un prérequis est que la personnalité représente le comportement et les attitudes qui nous caractérisent. Cette personnalité s'est édifiée sur la base de facteurs biologiques, c'est-à-dire à partir de l'hérédité de nos parents, puis elle s'est confortée par le biais de notre environnement social, culturel, amical, de nos lectures. Enfin, notre personnalité est également façonnée par nos expériences personnelles. Les cinq points, mesurés à travers une série de question, puis à l'aide d'une grille d'évaluation, sont :

- ◆ **l'extraversion**, c'est la capacité à s'extérioriser et à être actif dans la vie ;
- ◆ **l'agréabilité**, c'est notre altruisme, notre bienveillance, le fait d'aller vers les autres ;
- ◆ **le névrosisme**, c'est-à-dire notre instabilité émotionnelle (voir chapitre 21) et nos émotions négatives. C'est souvent un point d'exclusion si ce domaine est trop perturbé ;
- ◆ **le caractère consciencieux**, c'est-à-dire notre besoin de réussite et notre implication au travail ;
- ◆ **l'ouverture vers l'extérieur**, c'est notre créativité, notre intérêt à aller découvrir de nouvelles choses, etc.

Nos dynamiques de vie orientent nos choix de vie<sup>87</sup>. Elles sont en grande partie issues de notre génétique et du conditionnement de notre enfance. Toute-fois, il faut y ajouter la notion de *drivers*. Ces messages, à force d'être répétés par l'entourage, et en particulier la famille, influencent inconsciemment notre comportement depuis notre enfance. Chacun de nous possède un ou deux *drivers* dominants.

Le psychologue Taibi Kahler a développé le *Process Communication Management* en 1970, basé sur les liens avec l'analyse transactionnelle, et notamment les messages contraignants. C'est lui qui a identifié et proposé à la communauté scientifique cinq *drivers* que nous avons intégrés à notre insu pendant notre enfance et qui nous guident dans nos actes, nos décisions, nos comportements.

- ◆ Le « **sois solide** ». C'est quelqu'un qui n'a pas besoin des autres, qui ne montrera pas ses sentiments, et qui préférera affronter seul les difficultés. Il ne cherchera pas à ce que l'on parle de lui.
- ◆ Le « **fournis des efforts** ». Son objectif est de montrer qu'il fait de son mieux. Il pense que les choses ne peuvent pas se faire sans devoir fournir un effort et se donner du mal pour réussir.
- ◆ Le « **dépêche-toi** ». Il estime qu'il a peu de temps pour faire tout ce qu'il doit faire. Il sera souvent en retard, mais l'urgence ne l'empêche pas d'être efficace. Il multiplie les activités en parallèle. À vouloir tout faire en même temps, il risque de se disperser. Il doit essayer de lâcher prise, de ralentir et ne faire qu'une seule tâche à la fois.
- ◆ Le « **fais plaisir** ». Il s'occupe du mieux possible des personnes qui l'entourent. Même si on ne lui demande rien, il joue le Saint-Bernard. Les autres passent avant lui, il est prêt à adopter le point de vue des autres. C'est une façon de chercher des signes de reconnaissance et de sentir qu'on l'aime. Il lui faut apprendre à dire « non » et à affirmer ses sentiments.
- ◆ Le « **sois extraordinaire** ». Son objectif : l'impeccable, le parfait, le sans-faute. Rien n'est le fruit du hasard, tout est réglé dans les moindres détails. Il veut toujours faire mieux. Il risquera le burn out.

Ces *drivers* vont fortement influencer notre manière de vivre, tant sur le plan personnel, familial que professionnel. Afin de les corriger et de transformer les inconvénients en avantages, il faudra d'abord prendre conscience de son propre *driver* dominant. Ensuite, il faudra émettre un nouveau message que l'on devra imprimer dans l'inconscient afin de le reprogrammer.

« Sois solide » deviendra « Prends conscience de tes forces et de tes faiblesses, ne les cache pas et n'hésite pas à demander de l'aide. »

« Fais des efforts » deviendra « Quantité ne signifie pas forcément qualité. Les efforts diminuent avec l'expérience. Fais-le simplement, prend du plaisir. »

« Dépêche-toi » deviendra « Prends ton temps. »

« Fais plaisir » deviendra « Fais-toi plaisir, écoute-toi, exprime tes émotions. »

« Sois extraordinaire » deviendra « Tu as le droit de faire des erreurs, sois comme tu es. »

Évidemment, la personnalité peut être influencée par le monde extérieur, et certains ne sont pas capables de rester eux-mêmes dans des conditions spécifiques. Ce sont des biais que l'on observe dans de nombreuses expériences.

Il existe le **biais de groupe**. Solomon Asch<sup>88</sup>, psychologue, a cherché à démontrer le pouvoir de conformité en groupe, c'est-à-dire le changement de comportement d'une personne sous la pression d'un groupe, même si l'opinion défendue est fausse. Ainsi, des participants devaient évaluer la longueur de lignes inscrites sur des cartes, et déterminer quelle était la plus longue. Parmi ce groupe, tous étaient complices, excepté une seule personne à qui l'on demandait toujours de répondre en dernière. On observa que lorsque l'ensemble des membres de son groupe désignaient la ligne la plus petite comme étant la plus grande, elle confirmait cette observation.

Il existe également le **biais de la présentation stratégique de soi**. Nous cherchons souvent à accroître l'impression positive que nous souhaitons donner de nous-mêmes. La fausse modestie fait partie de ces travers. Lors d'une expérience en 1995, Baumeister et Ilko avaient demandé à deux groupes d'étudiants d'écrire un texte sur une expérience réussie qu'ils avaient vécue. Dans l'un des groupes, les chercheurs demandèrent aux sujets d'ajouter leurs noms sur leur copie pour la lire en public plus tard. Dans l'autre groupe, les récits devaient rester anonymes. Les résultats révélèrent que les élèves devant inscrire leur nom expliquaient le plus souvent leurs réussites grâce à l'appui ou au soutien d'autres intervenants. En revanche, dans le cas des témoignages anonymes, les participants s'attribuèrent tous les mérites de leurs succès, sans l'intervention d'aucune aide extérieure. On peut facilement en conclure que les expressions publiques ne sont pas toujours sincères.

Selon Serge Ciccotti, psychologue, nous nous trouvons souvent des **excuses pour masquer notre personnalité**. Par exemple, si l'on se fait flasher à cent soixante-dix kilomètres par heure sur l'autoroute et que le comité d'accueil nous arrête au péage, on pourrait dire : « Excusez-moi, je n'avais pas remarqué la vitesse à laquelle je roulais » (attribution au manque de vigilance) plutôt que « je voulais gagner du temps » (attribution au manque de conscience du danger, ce qui est moins acceptable). En revanche, en privé, on dira à ses amis



que l'on s'est fait piéger par les flics (attribution à la malveillance des autres). Ces excuses nous permettent de réduire nos émotions négatives, mais également de masquer notre vraie personnalité.

Pour comprendre comment écouter sa voix intérieure, on peut reprendre le conte du paysan texan du Kansas, citée par Carl Sandburg dans *The people, yes*<sup>89</sup>. Un paysan texan est adossé à sa barrière. Un étranger s'approche de lui et demande :

« Comment sont les gens par ici ?

– Ma foi, comment étaient les gens d'où vous venez ?

– Oh, c'étaient des bons à rien, des menteurs, des voleurs...

– Eh bien mon vieux, c'est à peu près ce que vous trouverez ici. »

L'étranger s'éloigne. Bientôt un autre étranger survient :

« Comment sont les gens ici ?

– Ma foi, comment étaient les gens d'où vous venez ?

– Oh, c'étaient de braves gens, honnêtes, travailleurs et accueillants.

– Eh bien, mon vieux, c'est à peu près ce que vous trouverez ici. »

**- Nos convictions, positives ou négatives, exercent une influence très importante sur notre vie. -**

Elles représentent une forme de programmation mentale qui pourra réduire ou augmenter notre efficacité, notre possibilité de nous réaliser. C'est pour cela que l'on dit que l'on devient ce que nous croyons. On n'a jamais pu prouver la forme de cette petite voix scientifiquement. Elle se manifeste par des idées qui surgissent en nous via des impulsions, mais pas par le raisonnement. Pour Freud, c'est notre inconscient qui nous guide. « L'intuition, disait Napoléon, est une réminiscence, et les chercheurs lui donnent raison. » L'intuition repose en fait sur la reconnaissance d'une situation déjà vécue et mémorisée. Il a pu être prouvé qu'il était souhaitable de faire confiance à son intuition dans certaines conditions. Dans le cadre de projets financiers, il est arrivé que cette petite voix s'oppose à mes prévisions financières pourtant très prometteuses, basées sur des chiffres et un raisonnement rationnel. Les conditions d'écoute de cette petite voix sont les suivantes.

- ◆ **Il faut que l'on soit à l'équilibre et hors de tout contexte émotionnel, comme la colère ou la peur.**
- ◆ **Il faut ne pas s'y opposer, on doit lui faire confiance.**
- ◆ **Il faut se trouver dans des conditions que l'on a déjà vécues, ou bien dans des domaines où notre expertise est déjà aguerrie.**
- ◆ **Il faut avoir un feed-back rapide et clair.**

Il faut se situer dans un environnement suffisamment régulier pour être prévisible. On a appris de ces régularités, consciemment ou pas, grâce à une pratique répétée et durable et un retour d'informations rapide et clair. Par exemple, les chirurgiens, urgentistes, joueurs d'échecs ou comptables peuvent écouter leur intuition. En revanche, pour les investisseurs en bourse, les juges ou les psychiatres, l'environnement est trop complexe et imprévisible pour cela. Pour écouter au mieux cette petite voix, il faut avant tout se connaître, savoir dans quels contextes on peut se faire confiance, imaginer nos possibles réactions...

Savoir qui l'on est, quelle est notre personnalité, est un processus long qui nous aidera à être plus en phase avec nous-mêmes et les autres. Cela nous permettra également de pouvoir trouver un sens à la vie qui soit le plus conforme avec notre personnalité. Il est certain que les tests des modèles présentés ici seront d'un intérêt considérable, même s'ils sont parfois onéreux. Finalement, peu de personnes se connaissent vraiment très bien. Or, cette connaissance de soi a une grande valeur dans la vie. Elle permet plus facilement d'arriver au bonheur, en répondant aux besoins de sa propre personnalité et de ses *drivers*.

## LE RÔLE DE DÉLÉGUÉ SYNDICAL ET PATRONAL

**J'**ai toujours été intéressé par le fait de trouver un équilibre entre les intérêts des patrons et ceux des ouvriers. Je fus élu délégué syndical à la SNI auprès de la CNE, la Centrale nationale des employés, la plus importante centrale syndicale en Belgique. Le temps de mon mandat, j'ai participé à beaucoup de négociations autour des conditions de travail, des rémunérations, du temps de travail... et surtout de discussions dans le cadre des institutions publiques de crédit. Nous intervenions également pour les préavis de grève. J'ai trouvé intéressant de voir le fonctionnement de ces grosses structures. J'ai voulu également devenir représentant patronal pour les PME. J'intégrai donc la Fédération générale des travailleurs indépendants en qualité d'administrateur, puis très vite, j'en devins le vice-président. Constituée de vingt mille membres, elle méritait que je veuille la développer. Avec son président, nous décidâmes de fusionner avec l'Union des classes moyennes (UCM), forte quant à elle de quatre-vingt mille membres, ce qui fit de nous la première organisation syndicale pour les PME en Belgique. Nous œuvrions sur cinq provinces : Mons, Liège, Mouscron, Namur et Bruxelles. De simple administrateur, je fus nommé vice-président UCM Bruxelles. Les membres de l'UCM sont automatiquement délégués au Conseil économique et social de la Région bruxelloise et au Conseil supérieur des classes moyennes, un groupement de cent quatre-vingts organismes professionnels et interprofessionnels, pour la concertation avec le gouvernement, les conseils et la représentation au sein de diverses institutions. On participe ainsi à beaucoup de réunions dans le but d'obtenir des résultats concrets. Toutefois, ce qui devait n'être pour moi qu'un complément à mes activités professionnelles s'avéra très chronophage. Quand l'opportunité se présenta de candidater au poste de président de l'UCM nationale, je pris mon bâton de pèlerin pour rencontrer tous les présidents des provinces et obtenir leur soutien. Malheureusement, deux provinces avaient

déjà noyauté l'élection en se regroupant afin de présenter leur candidat. Je décidai finalement de renoncer. En effet, avec l'accumulation de toutes mes fonctions, je me sentais proche du burn out. Or, il y a des moments dans l'existence où l'on doit prendre soin de soi et se préserver.

L'UCM me proposa alors de devenir administrateur à l'Office du commerce extérieur bruxellois, lequel aidait les entreprises à exporter et administrateur de la caisse d'assurances sociales, personne qui collecte les cotisations des indépendants et les reverse ensuite aux organisations payant les retraites entre autres. J'y découvris une quantité insoupçonnée d'impayés de la part de professionnels qui se révélaient incapables d'assumer financièrement leurs cotisations.

La défense syndicale, tant des ouvriers, des employés que des patrons est importante pour garder un bon équilibre entre toutes les parties. Avoir des expériences pour la défense des deux bords m'a permis de trouver des équilibres dans la plupart des décisions à prendre dans mes divers jobs. J'appelle cela le point d'équilibre : un point où tout le monde est gagnant, sans amertume d'un côté ou de l'autre.

La défense syndicale est une tradition forte, même si cette tendance est en train d'évoluer lentement vers de nouvelles formes de défenses et de représentations citoyennes. Néanmoins, le pouvoir des habitudes reste énorme. Les structures restent en place très longtemps, il faut du temps pour les faire bouger. Il en va de même pour les personnes, qui préfèrent quelquefois l'inertie à l'action. Certes, pour certaines activités ou pensées, il est bon d'avoir des habitudes. Elles nous permettent d'avoir des gestes et des pensées adaptées à la situation. Pour d'autres, en revanche, le pouvoir des habitudes est malsain, car il peut être à l'origine d'addictions ou de pensées totalement irraisonnées.

Au niveau syndical, j'ai souvent constaté que les habitudes sont figées depuis toujours. Les syndicalistes défendent les ouvriers et les employés avec les mêmes arguments depuis des années, les dirigeants des organisations patronales défendent les patrons également avec les mêmes refrains mais d'un point de vue différent. Or, sans doute pourrait-on sortir des schémas de pensées classiques pour essayer de trouver des points communs originaux et plus adaptés aux nouvelles tendances.

Ainsi, lorsque cela s'avère utile et profitable, il faut œuvrer dans le but de changer les habitudes surtout si elles sont néfastes...

## ◆ SAVOIR MODIFIER SES MAUVAISES HABITUDES ◆

*>« Nous façonnons d'abord nos habitudes, puis nos habitudes nous façonnent. »*

*John Dryden*

« Toute notre vie n'est qu'une accumulation d'habitudes », écrivait William James, psychologue et philosophe américain. On pense que tous nos choix décidés chaque jour, comme le fait d'épargner, l'entraînement sportif à la salle, le brossage de nos dents, etc., sont des décisions mûrement réfléchies. C'est inexact. Ce sont des habitudes. Il a d'ailleurs publié une étude en 2006 signalant que plus de 40 % de nos actions quotidiennes relèvent d'habitudes, et non de décisions.

Charles Duhigg, journaliste au *New York Times*, en explique le fonctionnement<sup>20</sup>. Il s'agit d'un processus interne à notre cerveau, qui se réalise en trois étapes. La première est un déclic, un indice qui indique à notre cerveau qu'il peut se mettre en mode automatique et quelle est l'habitude à enclencher. La seconde est la routine, que l'on met en place à la suite de ce déclic, que ce soit une routine physique, émotionnelle ou mentale. La troisième est la récompense obtenue, qui dictera au cerveau si cette boucle doit être répétée. Cette boucle devient automatique, signal et récompense deviennent liés jusqu'à ce que naisse un puissant sentiment d'attente et d'envie.

Quand une habitude se crée, le cerveau cesse de participer pleinement à la prise de décision. C'est la raison pour laquelle il est très difficile de changer ses habitudes. Cette boucle va s'enclencher quand la sensation d'un besoin sera amorcée. Par exemple, dès lors qu'un fumeur voit un paquet de cigarettes, il peut être amené à anticiper son besoin en nicotine et son envie d'inhaler la fumée.

J'ai une bonne nouvelle pour vous.

**- Il est possible de modifier ses habitudes en changeant de routine. -**

Ce qui peut s'avérer difficile, certes. Cela passe d'abord par une identification de notre boucle de l'habitude, et une identification de la récompense qui nous pousse à ce comportement, le signal qui la détecte et la routine que nous avons mise en place. Dans ce cas, nous pourrions changer de comportement. Il convient alors de remplacer l'une des parties de la boucle ; il faut donc élaborer un plan pour modifier la routine en adoptant un nouveau comportement qui permettra d'avoir le même type de récompense attendue. C'est véritablement ce point qui semble le plus difficile à réaliser, même si Charles Duhigg reste convaincu que c'est possible.

Pour changer une mauvaise habitude ancrée, il faut d'abord dresser la liste de tous les facteurs déclencheurs de cette envie. Ensuite, il faut chercher la récompense que l'on puise dans cette habitude. Dans le cas des alcooliques par exemple, la boisson engendre l'évasion, la relaxation, la compagnie, atténue les angoisses. C'est ce que proposent les parrains des Alcooliques anonymes pour aider à trouver ces récompenses ailleurs que dans l'alcool ; le comportement est alors modifié. Certes, de nos jours, certains médicaments offrent des alternatives. Dans ce cas, c'est le système nerveux autonome qui assure le changement de la routine, mais ces procédés chimiques peuvent comporter des risques importants d'effets secondaires. Ces modifications des habitudes s'utilisent pour soigner les drogués, les acheteurs compulsifs, les joueurs de casino, et plus simplement toutes les routines dont on veut se libérer, qu'elles s'inscrivent sur le plan professionnel, familial ou personnel.

Dans tous les cas, notre vie est faite d'habitudes, de pratiques émotionnelles et intellectuelles bonnes ou mauvaises. Elles sont présentes pour notre bonheur ou notre malheur, mais quoi qu'il en soit, elles font partie de notre destin.

En outre, le contexte renforce l'habitude. C'est en tous les cas ce que démontre « l'effet docteur Fox ». Dans les années 1970, des chercheurs avaient mis en place une expérience pour démontrer que, si un professeur présentait bien, son cours était davantage apprécié. Ils invitèrent psychologues, psychiatres, médecins à participer à une conférence intitulée « La théorie mathématique des jeux et son application à la formation des médecins, par le docteur Myron Fox ». Cette conférence fut suivie d'une séance de questions-réponses. À la fin, un questionnaire fut distribué aux participants dans le but d'évaluer la qualité de la conférence. Toutes les personnes présentes

l'évaluèrent positivement. En réalité, le fameux docteur Fox n'était pas un vrai médecin. Il s'agissait d'un acteur qui avait appris par cœur un texte pourtant rempli de non-sens, d'absurdités et de jargons, et qu'il devait déclamer avec force, chaleur et conviction. Pour la partie des questions-réponses, il avait reçu pour consigne d'employer le ton de l'humour. Personne ne releva les erreurs énoncées. L'idée de cette expérience était de montrer que les élèves n'évaluent pas nécessairement l'intérêt et la pertinence d'un cours sur son contenu, mais sur le jugement qu'ils ont de leur professeur, l'habit faisant bien le moine. Les participants étaient là pour apprendre ; ils sont restés figés dans le cadre de l'habitude de la structure classique d'enseignement et n'en sont pas sortis.

Cette expérience fut confirmée par le chercheur David Beal de l'université Duke à Durham, en Caroline du Nord. On offrit aux étudiants du campus venus pour une projection de bande-annonce des popcorn périmés dont le goût ne pouvait laisser aucun doute. Ceux-ci ayant pour habitude de consommer des popcorns au cinéma, ils les mangèrent sans rien relever. Cela démontre combien le contexte est plus influent que l'intention.

D'ailleurs, selon la docteur en psychologie Élisabeth Grimaud<sup>21</sup>, une habitude ne meurt jamais. Que fait-on avec un vélo ? On pédale ; une fois ce geste acquis, il est inscrit pour toute la vie dans le cerveau et dans les jambes. On comprend pourquoi la majorité de nos efforts pour modifier une habitude peuvent rester vains. Cela ne concerne pas que notre corps. Il existe des habitudes de pensées, de réflexion, qui s'inscrivent en nous durablement si nous ne les déprogrammons pas. Essayer de changer une habitude exige énormément d'efforts, parfois sans résultats. Il faut donc veiller à se créer des habitudes bénéfiques. Cette technique peut être employée pour initier de nouvelles idées positives. Prendre l'habitude de dire « merci » avec l'intention profonde de remercier donne de la qualité aux relations que vous instaurez avec les autres. Cela ne prend pas de temps, mais offre une nouvelle dimension à ce mot.

De nombreux auteurs<sup>22</sup> prétendent quant à eux que l'on peut changer une habitude en trente jours. Cela me paraît court, sauf si l'on utilise la technique de l'accumulation d'habitudes. Par définition, la création d'une nouvelle habitude de vie se superpose à une qui existe déjà. Ainsi, vous ne partez pas de zéro, et le gros du travail est déjà réalisé. Pour cela, il vous faut :



- ◆ **décider de prendre une nouvelle habitude ;**
- ◆ **l'attacher à une habitude déjà existante ;**
- ◆ **décider de supprimer la première ou de la compléter par la seconde.**

Par exemple, se laver les dents est une habitude. Pour améliorer ce nettoyage, il est conseillé d'utiliser du fil dentaire. Il serait donc efficace, à chaque brossage, d'y adjoindre l'utilisation du fil dentaire. Il existe une troisième technique appelée les « minihabitudes ». Il s'agit de modifier les habitudes existantes en réalisant une série de petits changements. Par exemple, pour lire régulièrement, commencer par deux pages par jour ; pour faire de l'exercice, marcher d'abord cinq minutes quotidiennement. Puis augmenter doucement les objectifs au fur et à mesure. Les mauvaises habitudes peuvent vous empoisonner la vie. La première étape est de les repérer. Puis, il faut mettre au point un programme qui permet de les modifier ou de les supprimer. Cela demande un effort important, mais qui sera récompensé à terme. Si vous avez l'habitude de tout remettre au lendemain, de procrastiner, il est grand temps de changer. Au moins, cela sera déjà une première mauvaise habitude de perdue ! Un changement d'habitude est possible. Bill Wilson, fondateur des AA et alcoolique lui-même , décida d'arrêter pendant 37 ans jusqu'à sa mort naturelle. Il a appliqué les modifications de la boucle d'habitude avec le signal, la routine et la récompense en changeant le type de la récompense comme expliqué par Charles Duhigg.

## L'IMPORTANCE DE LA CULTURE

La culture sous toutes ses formes a tenu une grande place tout au long de mon parcours professionnel, plus ou moins selon les périodes et les opportunités. Dans ma jeunesse, j'avais rêvé de faire une carrière dans la télévision. La vie m'offrit la possibilité de devenir expert dans le cadre d'une vingtaine d'émissions consacrées aux indépendants et chefs d'entreprises à la radio-télévision belge de la Communauté française (RTBF) en qualité de responsable académique. Il s'agissait d'aborder des thèmes aussi divers que le capital à risque, les techniques de financement, la gestion d'entreprise, etc. Le présentateur était Alain Braibant, journaliste de la RTBF. On commençait le matin à neuf heures, et l'on devait boucler sept émissions dans la journée, alors même qu'on ne me prévenait que la veille. Il me fallait être réactif !

Ayant visionné ces programmes, le président de l'UCM, qui me connaissait puisque j'étais actif dans ce mouvement, me proposa de présenter et d'animer une émission mensuelle sur la défense des indépendants, PME, artisans, commerçants et professions libérales, en évoquant par exemple les cotisations sociales, le *leasing*, la recherche de moyens financiers pour se développer, le contrôle de qualité, l'environnement, le lancement d'une entreprise, etc. Là encore, on ne me prévenait du sujet que la veille du tournage.

C'était assez stressant, mais aussi très intéressant. Je devenais ainsi journaliste, comme je l'avais souhaité. Il y avait une moyenne de quarante mille téléspectateurs, ce qui est correct pour une émission très ciblée. Cette donnée est vitale dans la mesure où elle sert à établir le barème tarifaire des publicités, en fonction de la fréquence de visionnage. Ce type de production s'insérait dans les programmes concédés à des organisations professionnelles comme les syndicats, les organisations patronales ou religieuses et bien d'autres. En tant que service public, la RTBF devait en effet leur mettre à disposition une équipe de télévision, mais n'intervenait pas dans le contenu. Ces émissions me prenaient du temps dans mon emploi du temps déjà bien chargé, mais j'adorais y participer et de ce fait, ce n'était pas une corvée.

J'eus également la chance de produire un long métrage. C'est à l'issue de l'un de mes séminaires qu'un participant, Giles Daoust, était venu me voir :

« J'ai envie de lancer une société de production de films, mais ce n'est pas évident de trouver des financements. »

Je lui donnai quelques conseils et l'invitai à me recontacter si besoin. Deux mois plus tard, il me recontacta pour me proposer de créer avec lui et avec Alain Berliner, un réalisateur très connu en Belgique, une société de production de film appelée Tittle Film. Alain Berliner avait réalisé plusieurs films, dont l'un fut primé dans plusieurs festivals : *Ma vie en rose*. Notre premier long métrage s'intitulait *The Room* avec Pascal Duquenne pour acteur principal, et dont voici le pitch : « Alex, jeune homme atteint du syndrome de Down, est cloué sur un fauteuil roulant. Il est maltraité par ses parents, des gens froids et cruels. Sa sœur Mélinda est la seule à l'aider, mais tombe enceinte d'un inconnu. Elle se prépare à quitter le domicile familial pour partir loin de ce climat délétère. Un jour, une mystérieuse porte apparaît dans la maison. Chaque personne qui tente de la franchir disparaît en poussant un cri d'effroi. La famille se retrouve emprisonnée dans sa propre maison, les issues sont condamnées. Tous doivent alors affronter leurs plus sombres secrets et franchir la porte. »

Je réussis à monter tout un financement entre capital, emprunt et subventions. Alain Berliner prodigua des conseils, fruits de son expérience, et Giles Daoust s'occupa de la production et de la réalisation. Cela me passionna. Je m'imprégnai de tous les dessous du cinéma, les coûts, le nombre d'intervenants, la quantité d'intermédiaires, la marge exigée des distributeurs... Heureusement, nous pûmes réduire ces frais de 50 % en cumulant les fonctions. Le film reçut de bonnes critiques ainsi qu'un prix au Festival du film fantastique. Malheureusement, nous n'avions plus d'argent pour en assurer la promotion, hormis une simple publicité sur les trams de Bruxelles durant une semaine. Ce film ne resta que deux semaines à l'affiche, ce qui fut suffisant pour que nous ne perdions pas d'argent... Une expérience formidable et très formatrice.

C'est alors que j'appris que le directeur général de la RTBF démissionnait et qu'il était fait appel aux candidatures. Cela m'intéressait. J'avais l'ambition de me rapprocher de la philosophie d'Arte et de favoriser l'émergence d'une

culture belge, notamment dans le cinéma. J'envoyai mon CV. À peine deux jours plus tard, le président du parti socialiste francophone informa la presse de l'identité de la personne choisie. Cela m'étonna fort, le délai étant bien trop court pour que les candidatures aient pu être effectivement examinées. Je prévins la presse, qui se fit l'écho du fait que le président choisissait un directeur général sans attendre le résultat de l'appel à candidatures. Les journalistes trouvaient cela indécent ; moi aussi. D'autres candidats se plaignirent, trouvant la démarche cavalière. La personne annoncée fut tout de même nommée officiellement, le conseil d'administration entérinant ce choix sans même convier quiconque à un entretien. C'était un choix purement politique, tout le reste était bidon.

Six ans plus tard, le mandat de directeur général de la RTBF allait à nouveau arriver à échéance et je souhaitais réitérer ma candidature. Connaissant la procédure très particulière de nomination, je demandai au président du Parti réformateur d'appuyer ma candidature. Il m'annonça que l'on me recontacterait d'ici deux semaines.

Quinze jours plus tard, pas de contact. J'appelai, rappelai, en vain. J'appris par la presse qu'un autre candidat avait été nommé. Néanmoins, maigre lot de consolation, je devins administrateur suppléant de la chaîne.

En qualité de président de l'Institut supérieur de commerce Saint-Louis, on me demanda de devenir membre du jury du grand prix des entreprises, une organisation internationale soutenue par Ernst & Young, et ayant pour but de nommer la meilleure entreprise de l'année en Belgique sur la base de critères spécifiques. Je me souviens que lors de la première réunion avec les huit membres du jury, il n'y avait aucun critère objectif. Je passai du temps à mettre au point une grille permettant de nommer la meilleure entreprise de manière objective en me basant sur des facteurs qualitatifs d'une part, comme le niveau de *turnover*, le niveau de satisfaction des clients, et quantitatifs d'autre part, comme la croissance du chiffre d'affaires, la solvabilité, la valeur ajoutée et les liquidités.

J'eus aussi l'occasion d'avoir des rapports étroits avec la presse. Je réalisai plus d'une cinquantaine d'interventions (émissions de télévision, de radio, conférences et articles de presse) dans le cadre politique au niveau du cabinet ministériel, au niveau économique comme professeur, au niveau patronal pour défendre les PME et au niveau financier. J'ai adressé à l'époque une lettre

au Premier ministre, relayée par la presse, pour lui demander de diminuer l'impôt des sociétés pour les PME en pleine crise. Mon meilleur papier fut ma publication de l'étude sur la rentabilité des holdings publics et privés. Cela me permit de me faire connaître dans de nombreux milieux, et de mieux cerner l'impact de la presse, le quatrième pouvoir.

Grâce entre autres à cette étude et d'autres interviews de presse, je fus sélectionné par l'État pour devenir le patron d'une holding publique fédérale. Malheureusement, une fois de plus, le gouvernement est tombé un peu avant l'engagement. Je fus tout de même flatté de l'intérêt et y lus la preuve que ma maîtrise du milieu économique et financier était reconnue.

La presse est un organe important qui peut faire et défaire des réputations, des carrières. Elle est intéressante lorsque vous devenez un spécialiste dans un domaine, un expert. Souvent, les journalistes vous interrogent pour vous demander votre avis. C'est une manière de faire autorité et de vous faire entrer dans certains cénacles. D'un autre côté, si vous avez des soucis avec la justice ou d'autres litiges, la presse peut vous créer une mauvaise image ou vous faire perdre votre crédit en peu de temps, impacter vos relations et vos amis. Il faut donc toujours rester très prudent. Au niveau des cabinets ministériels particulièrement, la presse joue un rôle très important, elle est à l'affût de toute erreur ou de tout scoop.

La meilleure façon d'aborder le milieu journalistique est d'avoir une bonne affirmation, une solide estime et une réelle confiance en soi. C'est fondamental, tout comme ça l'est dans le cadre des entretiens d'embauche, des négociations, de la gestion d'entreprise ou de l'enseignement, voire dans son propre milieu familial. Il s'agit d'une qualité au service de tous nos contacts, à tous les niveaux.

Les enjeux sont importants, car ils peuvent conditionner toute une vie, en bien ou en mal.

## Outils

### ◆ L'ESTIME DE SOI, LA CONFIANCE EN SOI ET L'AFFIRMATION DE SOI ◆

*>« Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »*

*Winston Churchill*

« Je n'arrive pas à m'affirmer, je ne sais pas dire "non", j'ai peur du jugement des autres, je suis timide, je n'ose pas prendre la parole en public. » C'est dans notre enfance, selon la journaliste spécialisée en psychologie Isabelle Taubes<sup>23</sup>, que se développe, se consolide ou s'atrophie notre confiance en nous et dans la vie. L'attitude de nos parents pourrait être déterminante de diverses manières.

◆ **Les projections parentales** : « C'est fou ce que tu manques de grâce ! »

◆ **Le refus de voir les problèmes** : « Quoiqu'il arrive, tu réussiras dans la vie, j'ai confiance. »

◆ **La surprotection** : « Tu n'auras pas de mobylette, tu pourrais avoir un accident, c'est trop dangereux. »

◆ **L'absence de transmission d'idéal** ou de motivation pour entreprendre quelque chose de bien.

◆ **La survalorisation** : « Tu es extraordinaire, incroyable, magnifique. »

◆ **Les désirs parentaux inconscients** : certains parents névrosés voient dans leur enfant un dangereux rival.

L'affirmation de soi<sup>24</sup>, c'est faire en sorte de respecter ses besoins et ses valeurs tout en essayant de garder de bonnes relations avec autrui. C'est donc s'exprimer avec assurance afin de se protéger sans blesser les autres, et pouvoir affirmer ses sentiments, ses opinions et ses valeurs. J'ai eu l'occasion de prendre part à des programmes d'affirmation de soi. On mit au point un exercice : une personne sans grande estime d'elle-même devait entrer dans une salle de cours avec cinq minutes de retard, affublée d'un tee-shirt de

couleur vive au motif d'une jolie fille, ainsi que d'un chapeau original. Elle devait passer devant tout le monde, s'excuser de déranger à haute voix, puis aller s'asseoir. Après le cours, on demandait aux participants s'ils s'étaient aperçus du retard, de la couleur du tee-shirt, du motif et du chapeau. 25 % d'entre eux remarquaient le retard, 20 % la couleur du tee-shirt, 15 % le chapeau, 10 % le motif. La personne, rougissant lors de son entrée, pensait quant à elle que tout le monde l'avait remarquée, tout comme les détails. La conclusion est que les gens ne nous remarquent en fait que très peu.

De même, beaucoup de gestes ou de mimiques dévoilent aux autres nos traits de personnalité. La poignée de main, comme le démontre une étude américaine<sup>95</sup>, indique le niveau de confiance en soi. La force, la durée, la vigueur, la pose (à pleine main ou à demi), la qualité du contact visuel accompagnant le geste : autant d'éléments qui donnent inconsciemment de nombreuses indications sur soi. Par exemple, les personnes qui sont extraverties et ont davantage d'affirmation de soi ont des poignées de main plus fermes, tandis que les personnes timides ou ayant moins confiance en elles font un geste plus mou.

Le psychiatre Christophe André nous dit que « l'estime de soi n'a rien à voir avec la devise zéro défaut. Elle repose sur la conscience de ses qualités, certes, mais aussi sur l'acceptation de ses défauts et de ses limites. Il s'agit de vivre en paix avec soi-même, c'est-à-dire d'accepter d'être imparfait, d'entreprendre pour apprendre, de ne pas se punir pour ses erreurs, mais d'en tirer simplement les leçons, de se donner le droit à l'échec. Cette estime de soi permet de résister aux pressions et aux manipulations. C'est l'outil de la liberté et de l'autonomie psychologique<sup>96</sup>. »

Alain Braconnier, psychiatre et psychanalyste spécialiste de l'enfant et de l'adolescent, définit l'estime de soi comme un sentiment subjectif, une représentation de soi-même par rapport à soi et par rapport aux autres. Nous naissons tous capables de surmonter les difficultés. Néanmoins, la répétition des échecs, des paroles blessantes venant de proches, de supérieurs, d'un parent, peut saborder cette confiance ; l'estime de soi diminue alors. Une mauvaise estime de soi peut même amener à développer un complexe d'infériorité, en se focalisant sur un défaut ayant trait à son physique ou à sa personnalité. Le jeune enfant n'a pas la possibilité de pratiquer l'autodérision, de prendre du recul. Une attaque peut le marquer durablement.

Pour le philosophe et psychanalyste Carl Gustav Jung, « l'estime de soi désigne ce que nous ne voulons pas voir en nous<sup>97</sup> ». C'est ce que nous avons refoulé par crainte d'être rejetés, surtout par les personnes qui ont joué un rôle déterminant dans notre éducation ou à qui nous voulons plaire. Le philosophe et psychanalyste existentialiste Carlo Stengers<sup>98</sup> pense quant à lui que les critères de réussite ont disparu, hormis cette exposition permanente dans les médias et réseaux sociaux sur ce qu'il nomme « les Bourses du moi », comme la Bourse de Wall Street. Notre valeur, aujourd'hui, est déterminée par le nombre d'amis sur Facebook, les appréciations sur Google, et lorsque nous parvenons à sortir de cette Bourse, ne fût-ce qu'un instant, on se sent alors sans valeur. Nous avons tous une tendance à nous autodénigrer<sup>99</sup>, à penser que l'on peut mieux faire, même si on le cache aux autres. Néanmoins, si cela devient trop fréquent, il est nécessaire de modifier la perception négative de soi-même, de modifier ses croyances, sur soi et sur les autres.

Frédéric Fanget propose des étapes de rétablissement d'une bonne estime de soi et d'une bonne confiance en soi pour s'affirmer<sup>100</sup>. Il faut d'abord poser le bon diagnostic. Selon lui, le déficit de la confiance en soi provient de trois causes distinctes ; il les imagine en pyramide. Le socle est constitué de l'estime de soi, la façon dont on considère ce que l'on vaut intrinsèquement. La partie intermédiaire est la confiance en soi (nos compétences personnelles), et la partie supérieure représente l'affirmation de soi (nos compétences relationnelles). Les trois ne sont pas forcément faibles ou fortes concomitamment. Lorsque l'on a identifié ses faiblesses, Frédéric Fanget propose d'apprendre à faire confiance à ses compétences, ses ressources intérieures, ses talents. On doit changer son regard sur ses actions et ses capacités. Il faut donc réaliser un travail sur nos croyances, puis sur notre façon d'agir pour parvenir à modifier notre regard sur nous, nos émotions, ce qui va nous permettre d'améliorer notre capital confiance.

La thérapie cognitive et comportementale est la voie idéale pour atteindre ce résultat. Christel Petitcollin, conseillère en développement personnel, recommande de valider ses propres réussites, de valoriser l'image de soi – car plus on est convaincu de notre valeur, plus les autres le seront aussi –, de cultiver l'amour de soi (car celui qui a de l'amour pour lui pourra prendre soin de sa santé et de son apparence, et de se défendre des agressions extérieures). Enfin, elle suggère de licencier le saboteur intérieur qui nous dirige. Celui-ci



nous donne des ordres (« tu dois, il faut »), des regrets (« si seulement tu avais »), des interdits (« ne dis pas, ne fais pas »), avec un discours de fond critique (« tu es moche, égoïste, immature »). Pour cela, il faut être conscient de ces sabotages et renvoyer ce mauvais esprit à chaque fois qu'on le perçoit. Faites du bruit dans votre esprit en lui disant « laisse-moi tranquille, lâche-moi ». Dès que vous l'identifiez, vous devez immédiatement vous adresser des messages positifs.

Un autre point important est de savoir dire « non ». Ce mot est plus fort que le « oui », car il exige une grande détermination et un peu d'égoïsme. Les personnes qui ne savent pas dire « non » ne savent pas non plus exprimer un vrai « oui » qui vient du fond du cœur. Elles sont relativement peu sûres d'elles-mêmes, et pensent que cela les rendra plus aimables, plus dignes d'être aimées, plus intéressantes. En disant « non », elles craignent de décevoir et d'entraver leurs relations.

**- Or, apprendre à dire « non », c'est revaloriser le « oui ». -**

Cela exige de prendre du recul, croire que la relation ne sera pas perdue si l'on explique aimablement les raisons de son refus. Et même sans obtenir l'adhésion de l'autre à ce refus, il est important de rester ferme. C'est la meilleure façon de se préserver de tout risque de se confronter à un manipulateur.

De nombreuses personnes passent à côté leurs vies par manque d'estime, de confiance ou d'affirmation de soi. D'autres la ratent pour en avoir trop. C'est un juste milieu qu'il faut trouver. Je trouve que la définition et les conseils de Frédéric Fanget sont excellents et méritent réflexion. C'est une synthèse d'une belle efficacité qui peut vous aider à vous affirmer et à vous réaliser.

Et pour conclure, voici quelques suggestions pour vous entraînez :

- ◆ **exprimer des demandes claires, concrètes et honnêtes ;**
- ◆ **s'habituer à répondre par un refus ;**
- ◆ **entretenir une relation de confiance avec son entourage ;**
- ◆ **entamer une introspection ;**
- ◆ **exprimer ouvertement ses opinions, ses émotions afin de les comprendre et de les accepter ;**
- ◆ **donner et recevoir des compliments ;**
- ◆ **chercher des compromis en cas de désaccord ;**
- ◆ **ne pas se justifier et ne pas chercher l'approbation des autres.**

## MES ACTIVITÉS SOCIALES

Lorsque l'on est responsable d'entreprise, on manque souvent de temps pour activités sociales, ce qui est regrettable, à moins bien sûr que le corps business de sa société travaille dans le secteur. J'ai pour ma part toujours été très attentif à aider les ONG et autres organismes sociaux. Déjà au collège, je m'y impliquais beaucoup. Une fois dans la vie professionnelle, je décidai de participer chaque mois au financement de diverses organisations, en leur reversant 5 % de mes revenus. De plus, lorsque je réalisais une bonne commission d'intermédiation dans le cadre de mes contrats de cession d'entreprises, j'en reversais une partie à l'une ou l'autre de ces organisations. J'estime du devoir de ceux qui ont la chance de pouvoir bénéficier du fruit de leur travail d'être solidaires avec ceux qui en sont privés.

Sur le terrain, je devins administrateur de l'Ademar, l'Association des enfants malades du rein, suite à la greffe de mon fils. Sa néphrologue m'avait sollicité pour lever des moyens financiers. Philippe Geluck nous y aida grâce à certains de ses dessins, ainsi que Philippe Lafontaine au moyen de concerts, et surtout de sa chanson fétiche « Cœur de loup ». Grâce à ces fonds, nous pûmes organiser des séjours de vacances sur des sites agréables, proches de centres de dialyse, pour les enfants malades. Deux à trois fois par semaine, ils devaient faire « nettoyer » leur sang, ce qui était terriblement éprouvant. Seule une greffe pouvait leur permettre de cesser la dialyse. Nous organisâmes des repas, nous leur offrîmes des spectacles, fîmes venir des clowns, tout pour leur changer les idées.

Je fus également administrateur d'une ALE, une Agence locale pour l'emploi chargée de l'organisation et du contrôle d'activités. Nous devions notamment contrôler l'existence de travail illicite. Nous propositions également des emplois dans les communes, chez les particuliers, pour occuper les chômeurs et éviter le travail non déclaré.

Plus tard, l'Union des classes moyennes me nomma membre administrateur du fonds de gestion de Bruxelles Formation. À cette même époque, par le plus grand des hasards, mon frère en était directeur général. Bruxelles Formation propose toujours des formations gratuites aux chômeurs, qui reçoivent une

prime destinée à leur permettre de se former dans des domaines qui recrutent. La manière de concevoir les cours aboutit à un résultat exceptionnel. Les stagiaires trouvaient du travail presque dans tous les domaines. Je leur donnais moi-même des cours par le biais du département du professeur Jean-Claude Ettinger de l'université libre de Bruxelles. Ce public était différent de celui de mes autres cours, très motivé et de tous horizons. Parce qu'ils souhaitaient trouver un emploi, se réinsérer professionnellement, ces gens voulaient du concret, de l'utile, des cours pratiques, pas de la grande théorie. L'UCM m'offrit également de siéger à un fonds de gestion, « Actiris », dont le but était de proposer des postes à des chômeurs pour améliorer l'emploi dans la région. Les chômeurs étant souvent mal perçus par les chefs d'entreprises, nous instaurâmes un système d'accompagnement en sondant les motivations et compétences de chacun pour les orienter vers des emplois vraiment adaptés.

Je devins également administrateur d'Espace Formation PME, un institut formant les individus désireux de trouver un emploi indépendant ou salarié. Le taux de réussite était bon. Les professeurs étaient des professionnels du milieu et pouvaient soutenir la candidature de leurs stagiaires, voire les engager eux-mêmes. Une fois par an, je participais à un examen pour les jeunes travaillant dans la section restauration, qui permettait aussi à tous les membres de se retrouver. Les apprenants devaient nous servir dans un restaurant fictif et étaient notés sur leurs prestations. Que de bons souvenirs !

Je fus aussi nommé administrateur du Fonds de garantie bruxellois, une sorte de banque publique ayant pour objectif, en se portant caution, de garantir des crédits que de jeunes chefs d'entreprises et travailleurs indépendants contractaient. Cela leur ouvrait une possibilité d'emprunt dans des banques réticentes. En tant qu'administrateur, je devais donner mon avis sur l'octroi ou non d'un crédit à un entrepreneur. Ces décisions pouvaient ainsi influencer positivement ou négativement l'avenir de cette personne ainsi que de son entreprise, voire même de sa famille. Il fallait empêcher des conséquences catastrophiques pour ces personnes, un véritable rôle social.

Je participai aussi à la Fondation administration université, dont le but est de rapprocher l'université du monde de l'entreprise. Je travaillai aussi comme administrateur au Centre de connaissance du financement des PME. Le CEFIP dépendait d'une banque belge, le Fonds de participation bruxellois. Le but était d'essayer de structurer le financement d'entreprises. Des politiques et des économistes œuvraient à trouver des financements à faible caution. C'était une initiative du secrétaire d'État Éric André, que je connaissais depuis des années.

Si je me suis autant impliqué dans ces diverses activités sociales, et en particulier dans les organismes liés à l'emploi, c'est parce que je trouve que c'est la responsabilité de tout individu. Cette démarche provient d'une attitude que j'ai prise depuis mon enfance, lorsque j'organisais au parc Parmentier à Bruxelles des matchs de football avec des enfants en difficultés et placés dans des centres par un juge de la jeunesse, puis par le biais de mes diverses activités dans des associations au collège Saint-Michel, notamment celle de moniteur de sourds et muets et d'enfants orphelins. L'une de mes valeurs la plus importante est la solidarité. Je trouve que celui qui peut se débrouiller dans la vie doit pouvoir rendre la pareille aux autres et les aider. Nous avons des modèles comme sœur Teresa, le docteur Schweitzer, saint Vincent de Paul et bien d'autres. J'ai toujours été attentif aux paroles du Dalaï Lama et de son interprète français Matthieu Ricard, car ils prônent l'altruisme, une vertu fondamentale dans la vie pour aider les autres sans rien attendre en retour. Aider permet de s'approcher du bonheur.

### ◆ L'ALTRUISME, BON POUR SOI ET POUR LES AUTRES ◆

*>« Si tu as de nombreuses richesses, donne de ton bien. Si tu possèdes très peu, donne de ton cœur. »*

*Proverbe berbère*

« Un jour, une vieille sage qui se promenait dans les montagnes trouva une pierre précieuse au pied d'une cascade. Le lendemain, elle rencontra un voyageur affamé, et partagea avec lui la nourriture qu'elle avait dans son sac. Le voyageur vit la pierre précieuse dans le sac entrouvert de la vieille sage, l'admira et lui demanda de la lui donner. La femme lui tendit la pierre sans aucune hésitation. Le voyageur repartit, heureux de sa bonne fortune. Il savait que la pierre valait assez pour le faire vivre durant toute sa vie.

Cependant, quelques jours plus tard, il revint dans les montagnes à la recherche de la vieille sage. Lorsqu'il la trouva, il lui remit la pierre et dit : "J'ai réfléchi. Je sais combien vaut cette pierre, mais je vous la redonne dans l'espoir que vous m'offriez quelque chose de plus précieux encore. Si vous le pouvez, donnez-moi ce que vous avez en vous qui vous a permis de me donner la pierre." <sup>101</sup> »

La spiritualité, c'est-à-dire les croyances et les pratiques qui concernent la vie de l'âme, peut être un fil conducteur dans la vie. Elle s'exerce de plusieurs façons, notamment par la religion, même si elle peut tout à fait s'en affranchir.

Matthieu Ricard, moine bouddhiste, ancien chercheur en génétique cellulaire, interprète français du Dalai Lama, photographe et écrivain, est l'auteur d'un remarquable ouvrage de référence sur l'altruisme intitulé *Plaidoyer pour l'altruisme*<sup>102</sup>. Cette approche nécessite de bien saisir les différences entre les notions proches que sont la compassion, un sentiment qui incline à partager les maux et les souffrances d'autrui, et tâcher d'y remédier, son opposé étant l'indifférence ; et la bienveillance, une partie de l'altruisme. Il s'agit d'une disposition affective de l'esprit qui vise le bien et le bonheur des autres, leur compréhension et leur indulgence. Son opposé est la malveillance.

L'altruisme est le fait de se soucier du bien des autres de manière désintéressée. Son contraire est l'égoïsme. Pour Christophe André, écrivain, psychiatre et psychothérapeute français, spécialiste de la méditation « l'altruisme, c'est avoir le souci du bonheur d'autrui, s'intéresser et se dévouer à son prochain sans attente de reconnaissance ni de contrepartie. [...] On confond peut-être les motivations et les conséquences : que l'altruisme provoque l'admiration et la reconnaissance, c'est l'évidence. Qu'il n'existe que pour cela me semble l'exception plus que la règle<sup>103</sup>. » Les travaux de psychologie positive et évolutionniste vont aujourd'hui dans ce sens. Ils montrent également que la pratique de gestes altruistes augmente tout doucement le bonheur de ceux qui les émettent.

Il existe plusieurs types d'altruisme et de motivations. Le Dalaï Lama évoque deux types d'altruisme<sup>104</sup>. Il y a l'altruisme inné, celui que l'on donne à ses enfants et proches directs qui est naturel, et puis l'altruisme étendu à toutes les personnes en dehors du premier cercle, celui-ci étant loin d'être spontané. L'altruisme est la conjugaison d'un comportement et d'une action. L'altruisme sans action n'est pas de l'altruisme. Par exemple, si l'on accuse l'un de mes collègues et que je ne fais rien pour m'y opposer par lâcheté, je ne suis pas altruiste. En plus de l'acte, il faut une motivation. Matthieu Ricard nous dit que c'est la motivation qui colore nos actes. Si j'aide un collègue à terminer un dossier dans l'urgence alors que je sais que je vais lui demander de m'aider dans un autre dossier demain, je ne suis pas dans l'altruisme. Après un quart de siècle à méditer dans un temple bouddhiste, Matthieu Ricard est revenu en Occident en vue de participer à des programmes en neurosciences sur la méditation. À son retour d'Orient, son regard sur le monde avait changé. Il était habitué à vivre au sein d'une culture dont la priorité de l'individu était de devenir meilleur en transformant sa manière d'être et de penser : les préoccupations de gains et de profits, de louanges et de critiques, de renommée et d'anonymat étaient considérées comme puériles et sources de déboires. Il retrouvait en Occident un monde d'individualisme qui était apprécié comme une force et une vertu, au point de virer souvent vers l'égoïsme et le narcissisme. Matthieu Ricard pense que, par-dessus tout, l'amour altruiste et la compassion devraient rester les vertus cardinales de toute vie humaine et se trouver au cœur du chemin spirituel. Pour lui, le monde occidental reste très contradictoire. Il cite dans son plaidoyer une

enquête où l'on demandait à des Américains « qui préférez-vous : le Dalai Lama ou Tom Cruise ? ». 80 % répondirent le Dalai Lama. À l'autre question « si vous pouviez choisir, qui préféreriez-vous être ? », 70 % répondirent Tom Cruise. Tout est dit.

Si un patient souffrant de troubles mentaux frappe son médecin, ce dernier ne va pas le frapper à son tour, mais le soigner. C'est peut-être singulier de traiter un ennemi avec bienveillance, mais il faut se dire que lui souffre comme nous. Il faut qu'il puisse prendre conscience de son ignorance afin de ne plus nuire à ses semblables. Dans ce cas, on est à l'opposé de la vengeance, ce qui n'est pas une lâcheté, mais une sagesse.

**- Si l'on recherche son bonheur, il ne peut être personnel et égoïste ; on l'atteindra plus facilement si l'on recherche en même temps le bonheur des autres.-**

L'altruisme désintéressé existe, Matthieu Ricard nous le prouve par de nombreuses anecdotes. En voici une : « en attendant le bus, Cyrus Segal, joueur de basson à l'opéra de New York, s'était fait voler l'instrument de musique sur lequel il jouait depuis plus de vingt-cinq ans. Pour lui, c'était catastrophique. Chaque basson a sa personnalité, et il savait qu'il ne retrouverait jamais le même.

Un peu plus tard, un vagabond entra dans un magasin de musique et proposa de vendre ledit basson pour dix dollars. Le vendeur, lui-même musicien, devinant que cet instrument avait été volé, ressentit la grande peine du musicien auquel il avait appartenu. Il le racheta néanmoins en le négociant à trois dollars, puis fit savoir dans le milieu qu'il avait acheté cet instrument. Cyrus en entendit parler et se rendit dans le magasin. Le patron du magasin ne demanda aucune récompense, pas même les trois dollars. » Sans que ce soit un geste héroïque, c'est un bel exemple d'acte désintéressé.

Certes, il faut d'abord pratiquer l'altruisme pour soi afin de mieux le pratiquer avec les autres. Je pense que plus on donne aux autres, surtout sans intérêt, plus on recevra en retour. Cela a été prouvé en PNL. Écoutez l'autre avec empathie, faites preuve de compréhension et d'ouverture d'esprit, ne jugez pas, restez authentique, essayez cet état d'esprit altruiste tant au travail que dans votre vie familiale et privée, et donnez un sens à votre vie.



La première chose est d'être à l'écoute. Il faut écouter réellement ce que les personnes ont à nous dire, et leur laisser la possibilité de s'exprimer. Ensuite, il faut observer et prendre conscience de ce qui se passe dans notre environnement pour y déceler les manques d'amour. Il faut également apprendre le réflexe de solidarité. C'est une valeur importante, une question de devoir moral, tout en étant un élément stimulant, celui de pouvoir participer à l'évolution d'un monde sans inégalités. C'est également une manière de voir où l'on peut s'impliquer. Il faut réussir à agir sans arrière-pensées, comme en faisant un don à une ONG ; avoir de la compassion pour les autres ; avoir une vision globale, c'est-à-dire voir son investissement sur l'altruisme en sachant que les bénéfices de nos actions se feront ressentir sur le court, moyen et long terme.

Néanmoins, de toute évidence, la meilleure manière de devenir altruiste, c'est de méditer, comme le montrent de nombreuses expériences réalisées dans le domaine des neurosciences. On a constaté qu'une partie du cerveau se modifiait à la suite d'heures et d'heures de méditation, et que cette modification était le siège de la bienveillance.

Il faut également s'exercer à l'altruisme et éviter l'effet spectateur. On aide beaucoup plus quand on est seul témoin. Bibb Latané, psychologue de l'université de Caroline du Nord, a montré que 50 % des personnes confrontées seules à un accident simulé interviennent pour donner de l'aide, ce pourcentage tombe à 22 % quand deux témoins ou plus sont présents. Si plusieurs personnes sont témoins d'un incident, chacune d'elle a tendance à laisser aux autres la responsabilité d'intervenir. J'ai vécu personnellement cette situation. J'étais en voiture quand j'ai vu un jeune garçon tomber par terre et avoir des convulsions. Je demandai à mon chauffeur de s'arrêter. Je fus le seul à sortir de ma voiture alors qu'il y avait beaucoup de monde. J'ai retiré sa langue de sa gorge et l'ai mis sur le côté pendant que mon chauffeur appelait les secours. Je restai auprès de la victime en attendant. Il s'agissait d'une crise d'épilepsie qui aurait pu lui être fatale.

Alors, l'altruisme est-il de nature ? Je pense que oui, en partie, mais il faut reconnaître qu'il existe des déterminants situationnels prédominants, par exemple la foi dans la justice du monde.

Il existe évidemment d'autres biais dans notre générosité. N'avez-vous jamais pensé que les choses dans la vie n'arrivaient pas par hasard ? Ou que chacun

obtenait ce qu'il méritait ? Cela peut s'expliquer par la PNL, mais nous avons aussi l'habitude de dire que le monde est juste et équitable, qu'il faut laisser aller les choses, que le méchant sera puni tôt ou tard et le bon récompensé. Souvent, on pense que les personnes rencontrant un problème sont peut-être moins compétentes, moins qualifiées, et qu'elles ont ce qu'elles cherchent. C'est la croyance dans la justice du monde. C'est vrai en partie, mais pas toujours.

Le chercheur Melvyn Lerner montre lors de son expérience de 1965 que c'est un sentiment assez partagé, même si sans fondement. Avec la psychologue Carolyn Simmons, il a demandé à des individus d'évaluer le travail de deux personnes à travers un miroir sans tain. Il s'agissait de deux complices qui effectuaient un travail identique en termes de quantité et de qualité. On précisait à l'observateur que le laboratoire n'avait pas assez d'argent pour payer ces deux personnes et que l'on avait tiré au sort pour déterminer lequel ne serait pas payé. On désignait cette personne aux évaluateurs naïfs avant que ceux-ci ne réalisent leur évaluation. Les résultats démontrèrent que le travail du malchanceux (celui censé ne plus recevoir de salaire) avait été perçu comme inférieur à celui de l'autre, alors que rien n'aurait pu les départager de manière objective. L'individu chanceux, choisi par le hasard, ne pouvait que mériter son sort heureux.

Je terminerai cette approche de l'altruisme en synthétisant le livre sur *Les Quatre Accords toltèques*<sup>105</sup>. Sans être spécifiquement consacré à l'altruisme, c'est un ouvrage plein de compassion et de bienveillance. Il y a des milliers d'années, dans le sud du Mexique, les Toltèques étaient connus comme des hommes et femmes de connaissance. On les a décrits comme une nation, même une race, alors qu'il s'agissait de scientifiques et d'artistes ayant pour but de préserver la connaissance spirituelle et la pratique des anciens. Les maîtres (naguals) et les étudiants se réunissaient à Teotihuacan, l'ancienne cité des pyramides, au-delà de Mexico City, à l'endroit nommé « l'homme devient Dieu ». Les naguals furent contraints de dissimuler cette connaissance, mais elle réapparut à travers certains d'entre eux, notamment Don Miguel, nagual de la lignée des chevaliers. Sans être une religion, l'objectif est de décrire un mode de vie qui se distingue par la facilité d'accès au bonheur et à l'amour grâce à la dimension spirituelle. Les quatre accords toltèques peuvent se résumer de la manière suivante :

- ◆ **garder une parole impeccable.** C'est-à-dire ne pas critiquer l'autre, ne pas se critiquer soi-même ;
- ◆ **ne pas faire une affaire personnelle de tout ce que les autres disent** ni de ce qu'on se dit de soi-même, c'est-à-dire laisser son ego de côté. Ne pas faire des suppositions, préférer demander aux autres, poser des questions pour clarifier et communiquer ;
- ◆ **faire de son mieux ;**
- ◆ **ne pas avoir de jugement intérieur** ni se sentir victime.

Pour les appliquer, il faut d'abord se libérer et voir le jeune enfant que nous étions, qui faisait ce qu'il voulait, qui était libre, alors que l'adulte ne l'est pas, victime de son propre jugement intérieur, de ses croyances et de sa victimisation. Redevenez comme l'enfant de vos rêves. Il faut utiliser notre propre corps et notre esprit pour vivre notre vie, non celle de notre système de croyances.

Il faut pour cela faire face à chacune de nos peurs pour nous libérer. Il y a ensuite trois maîtrises pour respecter ces accords :

- ◆ **la maîtrise de l'attention.** Il faut être conscient de ce que l'on est vraiment et de toutes nos possibilités ;
- ◆ **la maîtrise de la transformation,** pour changer, se libérer de sa domestication ;
- ◆ **la maîtrise de l'intention,** c'est-à-dire de l'amour.

L'auteur propose de fermer les yeux en pensant aux quatre accords, puis de les rouvrir en voyant une toute nouvelle vie, un nouveau rêve où l'on ne doit pas se justifier ni rendre de compte à personne, où l'on ne doit pas craindre un jugement ou un manque d'amour ; où l'on peut prendre des risques sans avoir peur, nous aimer tels que nous sommes. À partir de là, nous pourrions réaliser nos rêves. Tous sont possibles, à condition de le vouloir vraiment. Certains y sont d'ailleurs parvenus après avoir modifié leurs accords.

## L'IMMOBILIER DANS MA VIE

**L**e domaine de la fusion-acquisition d'entreprises est un monde exaltant, tant la vente ou l'achat d'une entreprise nécessite la maîtrise de nombreuses compétences et de connaissances variées, y compris en matière immobilière. Il y avait souvent un immeuble dans les actifs de la société que j'avais à vendre, ce qui rendait parfois le prix trop élevé pour l'acquéreur éventuel. Il fallait trouver une solution, en général une scission de la société existante en deux distinctes : une société immobilière avec l'immeuble uniquement, et une société de production avec toutes les activités d'achat et de vente. Cela avait un impact fiscal énorme dont une taxation sur l'éventuelle plus-value. J'accompagnais le client pour le conseiller, le guider. Puisque j'étais agent immobilier, reconnu officiellement par l'Institut professionnel des agents immobiliers, je pus réaliser de nombreuses structurations avant une vente d'entreprise et vendre des biens immobiliers dans les meilleures conditions pour toutes les parties.

J'ai également créé une société à responsabilité limitée dans le Var, La Bastide de Châteaudouble, une société de marchand de biens. La société a acquis un terrain et j'y ai construit une maison. Pour la rentabiliser, je me suis associé aux Gîtes de France pour la louer une partie de l'année et couvrir ainsi le remboursement de mon emprunt.

Cette société avait une autre activité : commercialiser des biens fonciers ou immobiliers. J'ai acheté une bonne dizaine de terrains dans le Var, divisés en deux ou trois pour les revendre, ou aménagés en petits lotissements. J'étais aussi partenaire, actionnaire et gérant d'une agence locale qui m'aidait dans la commercialisation. C'était une activité agréable, en Provence, région qui connaît trois cents jours de soleil par an, une flore d'une beauté remarquable, même en hiver grâce aux oliviers, pins parasols et chênes verts, et que Pagnol et Giono ont si bien décrits.

J'ai ensuite créé en Belgique Immo Holding, une société qui assure la promotion immobilière. J'ai acheté des terrains, érigé une dizaine de maisons

que j'ai vendues, sauf trois d'entre elles données en nue-propriété à mes trois enfants, et dont j'ai conservé l'usufruit locatif.

L'immobilier est un secteur qui n'est pas toujours facile à gérer tant il y a d'embûches et d'implications juridiques. Dénicher un bon terrain avec un bon rapport qualité-prix, une belle vue, la possibilité de le diviser, la présence de l'eau, de l'électricité, le potentiel de revente, la proximité des commerces, écoles, moyens de transport et entreprises pour y travailler ; prévoir ensuite les plans adaptés aux besoins du public cible, puis choisir l'entrepreneur et les sous-traitants, demander les permis de construire, lancer les constructions, effectuer des suivis de chantier sur le plan de la qualité et des délais, intégrer les impétrants, coordonner le tout, vérifier les paiements, obtenir les garanties décennales, mettre en vente et s'assurer de la rentabilité : il y a des écueils à chaque étape.

J'eus également l'occasion d'investir dans le fonds de commerce d'un meublé grâce à un crédit bancaire. Je louais une très grande maison de maître à Bruxelles, et je sous-louais moi-même chaque appartement à des locataires, la différence représentant mon bénéfice. Il y avait une quinzaine de locataires dont je devais encaisser les loyers chaque mois, ou remplacer après un départ. Ce n'était pas évident, car ces locations avaient une durée de trois à vingt-quatre mois. Il me fallut parfois me démener pour récupérer certains loyers. Vu la charge de travail que tout cela représentait, je revendis cependant rapidement ce fonds de commerce, remboursai la banque et fis même une plus-value.

Enfin, en pleine pandémie de la Covid, j'ai créé avec une associée une agence immobilière à Waterloo, avec un contrat de franchise Century 21. Nous avons ensuite créé une extension à Lasne avec un second emplacement. Mon but était de l'aider à développer ses activités de jeune entrepreneuse, puis, à terme, de lui revendre mes parts. C'est ce que fis récemment.

Les activités immobilières sont toujours intimement liées aux émotions, lesquelles font partie de notre vie. Il faut apprendre à les reconnaître et savoir les gérer, car elles peuvent fausser les points de vue, rendre anxieux ou colériques, perturber sur le plan mental et physique.

Dans l'immobilier, les émotions sont un grand déclencheur d'achat. La première opinion est la bonne si elle déclenche des sensations positives. Une

décision d'achat est toujours le résultat du changement de l'état émotionnel du client, notre communication modulant sa nature et son intensité<sup>106</sup>. Dans la décision d'acheter, le ressenti est plus important que l'information, car il provient de l'interaction de six émotions de base :

◆ **la cupidité** : « si je me décide maintenant, je vais gagner de l'argent ou en économiser » ;

◆ **la peur** : « si je ne me décide pas, je vais perdre beaucoup » ;

◆ **l'altruisme** : « si j'achète, je vais aider quelqu'un » ;

◆ **l'envie** : « si je n'achète pas, je vais me disqualifier » ;

◆ **la fierté** : « si je me décide maintenant, je vais avoir une meilleure image » ;

◆ **la honte** : « si je n'achète pas, je serai ridicule ».

Si l'une ou plusieurs de ces cordes émotionnelles sont touchées chez l'acheteur, la décision d'achat devient inévitable. Et c'est pareil dans de nombreux cas, car les émotions, visibles ou non, jouent un rôle non négligeable dans nos choix de vie.

◆ GÉRER SES ÉMOTIONS ET AMÉLIORER SON QUOTIENT  
ÉMOTIONNEL ◆

>« *La mort d'une mère est le premier chagrin qu'on pleure sans elle.* »

*John Petit-Senn*

Charles Darwin, fondateur de la théorie de l'évolution, définit l'émotion dès 1879 comme « la faculté d'adaptation et de survie de l'organisme vivant<sup>107</sup> ». Selon lui, elle serait innée, universelle et communicative. Il la voit comme un « motivateur » qui influence son hôte en réponse aux stimuli perçus, qu'ils soient internes ou externes. La neurobiologie, qui a connu un essor après la Seconde Guerre mondiale, a apporté quelques précisions. En 2003, le chercheur Kerry O'Regan montre par exemple que les émotions proviennent et subissent l'influence de facteurs biochimiques, sociologiques et neurologiques. Ceux-ci génèrent des réactions motrices, comportementales et physiologiques en réponse à cette émotion<sup>108</sup>.

Les émotions sont donc au centre de nombreuses réflexions en développement personnel. Les émotions de base sont définies par Paul Ekman, anthropologue et psychologue à l'université de Californie à San Francisco. Il y en a six dites primaires, et une centaine dites secondaires :

- ◆ **la joie** (amour, bonheur, enjouement, euphorie, excitation, gaité, félicité, passion, ravissement) ;
- ◆ **la tristesse** (dépression, désespoir, désolation, mélancolie, nostalgie, accablement, affliction, blessure) ;
- ◆ **la peur** (angoisse, anxiété, inquiétude, horreur, panique, terreur, tourment) ;
- ◆ **la surprise** (émerveillement, enthousiasme, impatience, secousse, stupéfaction, trouble) ;
- ◆ **le dégoût** (aigreur, amertume, contrariété, écoëurement, méprise, irritabilité) ;
- ◆ **la colère** (agacement, agitation, agressivité, enragement, exaspération, fureur, haine, hostilité, irritation).

Matthieu Ricard distingue quant à lui trois types d'émotions<sup>109</sup> :

- ◆ **les émotions perturbatrices**, qui détériorent le jugement et notre capacité à évaluer la nature des choses. Elles poussent à parler ou à réagir de manière biaisée ;
- ◆ **les émotions constructives**, qui reposent sur une appréciation correcte et un raisonnement sain ;
- ◆ **les émotions destructrices**, qui dans leur capacité de nuisance causent du tort à soi-même et aux autres.

Le domaine de l'intelligence émotionnelle fait aujourd'hui l'objet de nombreuses recherches, en particulier suite à la sortie du livre de référence de Daniel Goleman en 1995, *L'intelligence émotionnelle*<sup>110</sup>. L'auteur montre qu'il existe une autre forme d'intelligence que le QI, plus importante : l'intelligence émotionnelle (IE), justement le titre de son ouvrage. Elle donne à la personne une capacité à connaître et à réguler ses propres émotions, mais également celles des autres, et à utiliser ensuite cette capacité afin de contrôler la réflexion et l'action. C'est donc tout un art autour de l'utilisation de ces émotions, l'émotion étant un état affectif composé de sensations physiques, agréables ou désagréables, liées à une situation précise, un stimulus ou un déclencheur. Pour ma part, parmi les nombreuses personnes que j'ai rencontrées, je dois dire que celles qui étaient les plus équilibrées étaient celles qui avaient un quotient émotionnel élevé. L'idée des années 1950 selon



laquelle le quotient intellectuel, le fameux QI, déterminait le niveau de l'intelligence est révolue.

Élisabeth Couzon, psychologue clinicienne, et Françoise Dorn, psychothérapeute, reprennent la définition des psychologues Salovey et Mayer : « On dira de quelqu'un qu'il a une intelligence émotionnelle à partir du moment où il a l'habilité à percevoir et à exprimer ses émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres<sup>111</sup>. »

L'intelligence humaine se calcule actuellement par le quotient intellectuel (QI) sur la base de tests uniformisés. Sont évalués notamment la vitesse de traitement de l'information, l'analyse de l'espace, la mémoire, le raisonnement, la compréhension. Par contre, pour calculer le quotient émotionnel sont posées des questions basées sur les réactions émotionnelles. Par exemple : « Lorsque je ne suis pas du même avis que quelqu'un d'autre, je suis capable de le lui dire sans affrontement. Face à ce qui m'agresse, je cherche à comprendre ce qui se passe. Je sais identifier mes émotions et y mettre un nom, peur, colère, joie, dégoût, surprise, tristesse. Mes émotions sont comme un radar, elles me guident dans ma vie et je me fie à ce que je ressens. Je sais dire "non" et mettre des limites... » Ce questionnaire est moins cartésien que le test de QI et un peu subjectif, mais il donne une indication, une orientation.

On a constaté qu'entre deux individus dont l'un a un QI supérieur à la normale et l'autre un QI moyen, il y a de fortes chances pour que ce dernier soit plus intelligent émotionnellement parlant. J'ai vécu l'expérience personnellement en employant un jour un ingénieur civil, membre du groupe Mensa (club de personnes qui ont un QI de 130 et plus), afin de nous aider au développement et à la mise au point de notre chaîne de production d'emballeuses d'étiquettes. C'était une personne très cultivés qui avait des raisonnements extrêmement pointus et rigoureux. Toutefois, nous dûmes le licencier, car il nuisait au bon esprit de tout l'atelier et du bureau d'étude. Il savait tout, il connaissait tout, les autres étaient une quantité négligeable. Sur le plan émotionnel, il n'avait aucune empathie pour quiconque et ne tenait compte que de ses seules idées.

L'un des grands avantages de l'intelligence émotionnelle est qu'elle tend à s'accroître, elle peut se développer par le coaching, par la formation ou l'introspection. Les attitudes de confiance en soi et d'estime de soi peuvent

s'acquérir au fil de la vie, par l'entraînement ou les expériences. L'intelligence intellectuelle, pour sa part, se stabilise vers trente ans, puis se fige. Des études ont montré que les personnes avec un QI élevé n'obtenaient pas toujours des résultats exceptionnels dans la vie. En revanche, celles qui avaient un QI inférieur, mais une IE supérieure, réussissaient mieux en affaires ou dans leurs relations personnelles. On constate que les meilleurs managers ont un quotient émotionnel élevé. C'est donc un gage de réussite.

Daniel Goleman disait que les gens qui n'ont pas de contrôle sur leur vie émotionnelle sont constamment engagés dans des batailles internes qui sabotent leur aptitude à se concentrer sur leur travail et à avoir une pensée claire. On a constaté que l'intelligence émotionnelle encourageait la motivation, facilitait la communication et la prise de décision, développait l'estime de soi et promouvait le leadership. L'un des grands avantages de l'intelligence émotionnelle, selon Daniel Goleman, est d'abord d'avoir une source de motivation.

**- Une personne qui a conscience de ses émotions identifie très bien ce qu'elle veut et ce qui va la rendre heureuse. -**

Cela l'aidera à fixer ses objectifs dans la bonne direction. C'est également une aide considérable à la résolution de problèmes. Une personne capable de reconnaître ses émotions pourra mieux les gérer, et dès lors trouver une solution à ses problèmes plus aisément. L'IE permet aussi d'adopter une pensée positive qui apporte l'optimisme nécessaire au développement de ses projets et la vision des choses du bon côté. De par son concept en lui-même, la conscience, le contrôle de soi et l'anticipation des émotions des autres, l'IE joue donc un rôle dans la réussite des objectifs fixés.

Pour parvenir à mieux comprendre et gérer ses émotions, il existe plusieurs techniques, elles sont même nombreuses. La première chose à apprendre est d'avoir du ressenti, de respecter les signaux que le corps adresse à l'esprit, d'accueillir physiquement l'émotion. Il faut se focaliser sur son corps et suivre son rythme respiratoire. Accepter les émotions signifie ne pas les combattre, mais les écouter, sinon elles se renforcent et créent un conflit entre le corps et l'esprit. Plus l'émotion est accueillie et plus la personne s'autorise à la vivre,

plus elle s'atténue. Il faut ensuite reconnaître les émotions, savoir les nommer, et prendre conscience du potentiel problème que cela révèle. Après avoir compris pourquoi ce problème est apparu, il reste à trouver un nouveau comportement, plus adapté. On acquiert ainsi de nouvelles compétences. Cela permet de transformer la situation et de la considérer sous un nouvel angle. Enfin, il faut intégrer ce nouveau comportement.

La difficulté réside dans sa capacité à définir son problème émotionnel<sup>112</sup>. Une clef est de le décrire en se basant sur trois données : l'émotion, le thème ou l'événement sur lequel porte cette émotion et la réponse fournie. Des termes comme « être/avoir/ressentir » permettent de préciser l'émotion. « De/à propos/en pensant... » permettent de préciser le thème ou l'événement lié. « Me conduit à » permet de découvrir la réponse donnée à l'émotion.

Élisabeth Couzon et Françoise Dorn proposent les solutions suivantes, le but étant de gérer ses émotions plutôt que de les ignorer ou les rejeter.

- ◆ **La relaxation** : il s'agit d'une méthode favorisant le repos physique et psychologique ainsi que le maintien du calme ou d'une tension optimale.
- ◆ **La visualisation mentale** : on réactive des expériences sensorielles et émotionnelles positives.
- ◆ **La désensibilisation systématique**, utilisée surtout dans le cadre des phobies. On nous confronte à nos phobies.
- ◆ **L'EFT**, technique de libération émotionnelle : approche énergétique, forme d'acupuncture qui agit sur les symptômes physiques créés à cause des émotions perturbées, en vue de les libérer.
- ◆ **Les techniques comportementales et cognitives**. Très efficaces, elles reposent sur une idée simple : la façon dont vous pensez influence vos ressentis. Elles permettent une réflexion différente pour réduire nos souffrances psychologiques, mieux vivre, identifier et surmonter nos problèmes émotionnels, briser la spirale de l'anxiété, de la déprime, des phobies, des addictions et des TOC.
- ◆ **L'analyse transactionnelle**. Le but est d'arriver à échanger avec les autres sans état émotionnel, sans se justifier, en restant dans du factuel.
- ◆ **L'EMDR** (*Eye movement desensitization and reprocessing*). Cette thérapie permet de traiter rapidement les événements traumatiques émotionnels tels que les deuils et accidents violents, viols, abus physiques ou sexuels, et de résoudre les symptômes d'anxiété, de dépression qui y sont liés.
- ◆ **L'analyse bioénergétique**. Elle a pour objectif de rétablir la circulation énergétique bloquée par des conflits infantiles non résolus gardés en mémoire par notre corps sous forme de tensions musculaires ;
- ◆ **La pratique de la méditation de pleine conscience**.

Il faut aussi avoir conscience que les émotions sont étroitement liées au contexte. Lorsque l'on est amoureux, on sent son cœur s'accélérer, on se sent rougir et monter en température. C'est normal : ce sont les émotions, et l'on est convaincu qu'émotions et réactions physiques vont de pair. Toutefois, certains chercheurs prouvent le contraire. L'activation physiologique, c'est-à-

dire une activation cérébrale qui déclenche par le biais du système nerveux une série d'activations physiques (cœur qui s'emballe, pression qui augmente, état d'alerte et meilleur éveil des sens), ne va pas amener nécessairement l'expérience de l'émotion. Ce qui importe, c'est de croire que l'on est activé physiologiquement. Et cette activation physiologique peut provoquer un coup de foudre. C'est pourquoi Serge Ciccotti, psychologue, nous explique qu'il vaut mieux embrasser son prétendant au sommet de la tour Eiffel – la confusion des sources émotionnelles (vertige, peur et désir) déclenchent une activité physiologique forte – plutôt que sur terre sur le champ de Mars.

Il faut aussi savoir que les émotions arrivent souvent par paires. Une tendance assez générale est de se focaliser sur les points négatifs et d'oublier les points positifs. Voici une petite histoire qui a beaucoup circulé sur Internet<sup>113</sup> :

« Un jour, un professeur entra dans une classe et demanda à ses élèves de se préparer à une interrogation surprise. Le professeur distribua les feuilles d'interrogation face vers le bas, comme d'habitude. Puis, il demanda aux élèves de retourner leur feuille. À la surprise générale, il n'y avait aucune question, juste un point noir au centre de la feuille.

– Je voudrais que vous écriviez ce que vous voyez ici...

À la fin du temps imparti, le professeur ramassa les copies et commença à les lire à haute voix devant toute la classe. Tous les étudiants avaient défini le point noir en essayant d'expliquer sa position au centre de la feuille. Le professeur commença à expliquer :

– Je ne vais pas vous noter là-dessus. Je voulais juste que vous réfléchissiez. Personne n'a rien écrit au sujet de la partie blanche de la feuille. Tout le monde s'est focalisé sur le point noir. Et la même chose arrive dans nos vies. On a tendance à bloquer sur le point noir. Le problème de santé qui nous embête, le manque d'argent, une relation compliquée avec un membre de la famille... Les points noirs sont très petits quand on les compare avec tout ce que nous avons dans nos vies, mais ce sont eux les polluants. Éloignez vos yeux des points noirs de votre vie, et prenez conscience de tout ce que vous avez.

**- Profitez de chacune de vos satisfactions, de chaque moment positif que la vie vous donne. Voyez l'abondance autour de vous, et vivez heureux... » -**

Comme vous le constatez, la gestion des émotions est devenu un point important dans tous les actes quotidiens. Le quotient émotionnel supplante le quotient intellectuel dans la vie de tous les jours et a un rôle important dans les relations familiales et professionnelles. Il faut donc bien travailler vos émotions, les comprendre et les acceptez. Vous n'en vivrez que mieux !

## MA CASQUETTE AGRICOLE ET MES DÉCOUVERTES TOURISTIQUES

**L**a Bastide de Châteaudouble, ma SARL, est localisée dans la ville éponyme, un magnifique village sur rocher dans le Var possédant une très belle vue sur les gorges. Outre l'activité de gîte, je développai à l'époque de sa création la production d'olives. Ma femme et moi les récoltions en décembre-janvier et les portions au moulin. Nous utilisions cette huile chez nous, et nous fournissions notre famille. Le rendement variait d'une année à l'autre. On obtenait un litre d'huile d'olive pour un apport de cinq à sept kilos d'olives. Certains oliviers centenaires produisaient environ cent kilos par arbre. Les olives vertes et noires proviennent du même arbre, mais à des maturités différentes. Il fallait éviter la maladie de la mouche pouvant décimer des récoltes. Le plus grave, c'était le gel. Ce n'était pas une mince affaire. Comme les oliviers sont des arbres éternels, on retrouve leurs recepés dans les champs. Aujourd'hui, la production d'olives n'est plus rentable. Les grandes oliveraies en Crète et autour du bassin méditerranéen (Turquie, Tunisie) sont devenues les seules à pouvoir encore en tirer un bon profit, à condition d'avoir des centaines d'hectares d'arbres. De notre côté, nous continuons la production pour notre seul usage familial.

J'ai beaucoup voyagé en France. Un des plus beaux pays que je connaisse, très diversifié, et la langue et la culture que je partage me rapprochent d'une partie de ses habitants. J'y ai acheté un lieu de villégiature dans les Alpes-Maritimes, où ma femme et mes enfants passaient trois mois chaque année et où je les rejoignais dès que possible.

Les voyages ont eu une grande place dans ma vie. J'ai réalisé deux croisières : la première pour faire le tour du bassin méditerranéen (Grèce, Italie, Crète, Croatie), la seconde pour visiter les Caraïbes et l'Amérique centrale (Floride, Mexique, Brésil, Saint-Domingue, Haïti, Jamaïque, Honduras...). On découvre beaucoup de pays en une dizaine de jours, ce concept me plaît beaucoup. Les

bateaux sont grandioses, avec théâtre, salle de danse, cinq ou six restaurants, de belles cabines, un service impeccable, tout cela pour un prix raisonnable, contrairement à ce que je pensais, le concept s'étant démocratisé. En outre, les armateurs parviennent à présent à réduire fortement les émissions de gaz à effet de serre et à intégrer progressivement des batteries électriques ou à hydrogène et à limiter ainsi les rejets en mer.

J'ai visité de nombreux pays africains avec ma famille : Rwanda, République démocratique du Congo, Angola, Ouganda, Afrique du Sud, une traversée du désert en Tunisie (où nous avons, ma femme et moi, été attaqués en plein désert par des Touaregs , mais sauvés de justesse), mais aussi au Maroc, en Turquie, au Cap-Vert.

Outre ces aventures personnelles, je me suis rendu dans de nombreux pays étrangers pour le travail, les congrès, les séminaires. J'ai assisté au National Computer Conférence (NCC), la plus grande foire des innovations de nouvelles technologies de l'époque, il y a de cela quarante ans, à Chicago, où les inventeurs cherchent des partenaires pour commercialiser le fruit de leur imagination. J'y ai découvert les premiers objets à reconnaissance vocale ou oculaire, entre autres pour l'ouverture des coffres en banque, ou la première TV du monde diffusée sur une montre. Pour l'IFA, je suis allé à Abou Dhabi afin de participer au congrès mondial des instituts de formation, au Portugal, en Angleterre ; en Lituanie pour apprendre les *best practices* (dans ce pays, les ministres doivent suivre des cours spécifiques avant d'être nommés) ; en Finlande, en Lettonie et au Luxembourg pour des réunions des dirigeants des instituts de formation. Pour des cours au Burkina Faso, en Tunisie, au Maroc... Et même sur l'île de la Réunion pour conseiller les autorités sur la mobilité via le cabinet ministériel. J'ai eu l'occasion de participer à de nombreuses négociations dans le cadre de l'achat-revente d'entreprises, en Angleterre, aux Pays-Bas, en Suisse, en France.

Quand je travaillais à la SNI, j'ai été membre du Centre européen des entreprises publiques, créé en vue de définir une politique commune pour toutes les entreprises publiques en termes de missions, de visions et de bonnes pratiques au niveau européen. Ce n'était jamais évident de trouver un consensus. Cela m'a permis de travailler dans les capitales européennes et d'étudier de nombreux projets d'investissements pour la SNI avec des partenaires étrangers (Côte d'Ivoire, Allemagne, Angleterre, Sénégal).



Tous ces voyages apportent une ouverture d'esprit, on rencontre d'autres mentalités, d'autres cultures, de nouvelles manières de penser, on apprend de nouvelles procédures, on tisse de nouveaux liens. J'ai pu constater également que les comportements tels que je les explique sont universels : presque tout le monde pense au bonheur de manière explicite ou implicite, même si l'approche varie. On découvre aussi la pauvreté, la misère, ou la richesse et la prospérité. On peut également apporter des idées, de la solidarité, de l'aide, des initiatives... Au final, ces rencontres permettent de se stabiliser, d'augmenter son expérience de vie, son vécu et de réfléchir à ses objectifs et au sens de sa vie.

Au moment de ma retraite, j'avais encore envie de m'investir dans un nouveau job, afin d'ouvrir mes choix au monde agricole et de reprendre un vignoble dans le sud de la France. Je commençai à en visiter, mais la plupart avaient un prix élevé, alors qu'ils ne donnaient pas du bon vin, étaient mal placés et de très faible rentabilité ; il aurait été difficile d'en vivre correctement.

J'étudiai également la possibilité de devenir berger en élevant des moutons. Il fallait se constituer un élevage important pour démarrer avec quelques mâles, les béliers, et plusieurs femelles, des brebis. D'où un certain investissement. Mais ce n'était pas le plus important, car il fallait avoir un cadre de vie agréable en terres et une bergerie adaptés aux besoins des moutons. J'examinai les subsides possibles, assez élevés dans le département du Var, mais ce n'était pas suffisant. Mon idée initiale était d'aller gambader lors de la transhumance pour aller les faire paître dans les alpages, malgré la présence des loups. Je devais me former au métier et cette occupation allait nécessiter des déplacements longs et un isolement de ma famille. J'ai préféré abandonner cette idée d'élevage dans les Alpes du Sud.

Ne trouvant pas de vignoble intéressant, et hésitant sur le choix d'une activité de berger, j'eus envie de me poser, de me reposer. Mon corps l'exigeait.

Depuis un accident de ski, la circulation dans mes mains me faisait beaucoup souffrir. Elles s'ankylosaient, surtout la nuit, et cela me réveillait à plusieurs reprises. Cela m'empêchait de récupérer depuis de longues années. Malgré de nombreux examens chez les plus grands spécialistes, les médecins n'ont jamais

rien trouvé qui puisse expliquer ces paresthésies. Seraient-elles psychosomatiques ? Cela valait la peine d'investiguer cette possibilité aux moyens de quelques thérapies.

## ◆ EMPÊCHER LES MALADIES PSYCHOSOMATIQUES ◆

*>« Le malheur est l'unique cause des maladies psychosomatiques, et le bonheur son seul remède. »*

*John A. Schindler*

Le corps influence l'esprit, l'inverse est vrai aussi. Apprendre à gérer son esprit diminue les risques de maladies psychosomatiques. Une expérience<sup>114</sup> le démontre : on divisa en deux un ensemble de personnes souffrant d'ulcères. On donna au premier groupe un médicament placebo en leur assurant qu'ils allaient être soulagés ; au deuxième groupe, on donna le même placebo en leur disant que l'on ne savait pas si cela allait avoir un effet. 70 % des malades du premier groupe affirmèrent que leurs douleurs s'estompaient, contre 25 % seulement pour le deuxième groupe. Un placebo ne contenant aucun principe actif, cela prouve que des améliorations peuvent être le fruit des croyances de l'esprit. La psychosomatique essaie ainsi de nous donner les clefs pour nous rendre la santé<sup>115</sup>.

Le terme « psychosomatique », du grec *psyché*, « l'esprit » et *soma*, « le corps », désigne les troubles physiques occasionnés ou aggravés par des facteurs psychiques. On parle de somatisation, c'est-à-dire tous les effets que peut produire l'esprit sur le corps humain. Aujourd'hui, la médecine psychosomatique est devenue un champ interdisciplinaire influencé par la psychanalyse, mais également par d'autres disciplines comme la psychologie, le comportementalisme, la physiologie de l'organisme. Les maladies psychosomatiques peuvent être traitées par des approches psychothérapeutiques et médicamenteuses<sup>116</sup>. Il s'agit de maladies qui sont une expression d'un mal plus profond, caché et même souvent ignoré de la personne malade elle-même. C'est l'expression d'une souffrance psychique.

Les causes sont diverses, mais une grande partie provient de l'anxiété et du stress chronique, des conflits sociaux souvent inconscients (peurs, fureurs, colères, refoulements inexprimés), d'événements douloureux (divorce, deuil, alcoolisme, abus sexuels, mauvais traitements) et d'événements mineurs

(impacts de la vie quotidienne, contrariétés), mais dont les effets cumulés causent des troubles psychosomatiques. L'impact du stress sur les maladies cardiaques est impressionnant. Le stress négatif sature le corps avec du cortisol, et crée l'inflammation et l'oxydation qui rouille le corps.

Jacques Hochmann, psychiatre, nous présente un cas de psychosomatique dans *La psychiatrie pour les nuls*<sup>17</sup>, une vieille femme emplie de mélancolie. Cette femme a vécu une vie de débauche : elle jouait de sa beauté pour enchaîner les aventures. Après trois mariages, alors âgée, elle se retira de la vie mondaine et se retrouva seule, ses deux filles ayant été placées ailleurs. Elle avait dilapidé la fortune de son père et dut faire des ménages pour survivre. Elle arriva à la conclusion qu'elle avait raté sa vie. Elle abandonna son travail et se précipita dans le fleuve. Un passant se jeta à l'eau pour la sauver. Hospitalisée, cette femme s'accusa de tous les maux. Elle avait été une mauvaise mère, une mauvaise épouse, elle n'avait plus d'argent... On lui appliqua un traitement avec des électrochocs sous anesthésie générale. Après un certain nombre de séances, elle retrouva le sourire. Elle trouva alors le soutien auprès d'un psychiatre. Une rechute n'étant pas exclue, on lui donna des antidépresseurs et des médicaments pour les troubles bipolaires. Les causes de l'état de cette patiente proviennent de son expérience. Toutefois, l'aspect psychosomatique provient de son esprit, lequel ne peut tolérer les actes réalisés pendant sa vie. Elle en est consciente (ce qui n'est pas toujours le cas), et son esprit influence ses organes, elle se retrouve d'ailleurs avec l'estomac perforé.

Selon Jacques Salomé, psychosociologue, la racine de la psychosomatique serait relationnelle, tant pour les enfants que pour les adultes : « L'origine du mal se trouve par exemple dans un décalage entre ce que l'on pense et ce que l'on fait. [Je voulais être chanteur, mais je travaille à La Poste]. Le décalage entre ce que l'on ressent et ce que l'entourage attend de nous [Je ne suis pas content de ma promotion à l'étranger, mais tout le monde veut que je l'accepte et que je signe mon contrat]. Les pertes et séparations [J'ai perdu mes parents, j'aurais dû les voir plus souvent, car j'aurais voulu leur dire combien je les aimais]. Les situations inachevées ou les non-dits. Ce sont des émotions ou des situations qui peuvent notamment être vécues par la mère ou par le père au moment de la naissance de l'enfant et qui lui ont été cachées. Les messages relationnels, qui sont des messages que vous avez reçus, mais pour lesquels

vous n'avez pas pu répondre, par exemple le fait que vous n'avez jamais été désiré par vos parents<sup>118</sup>. »

Will Bowen, ancien témoin de Jéhovah, raconte dans son livre *21 jours sans se plaindre* l'histoire de Jeanne. Il était ministre du culte quand on lui demanda d'aller visiter une femme hospitalisée. Il demanda d'abord à voir le médecin pour s'enquérir de sa santé :

« Elle va bien, elle a fait un AVC, mais elle s'en remettra complètement. »

Will frappa ensuite à la porte de Jeanne. Une voix hésitante lui demanda :

« Qui est-ce ?

– Jeanne, c'est Will Bowen. »

Quand il entra, il eut des doutes sur le pronostic du médecin. Elle n'allait pas bien du tout :

« Je me meurs, Dieu merci vous êtes là ! Il me reste quelques jours à vivre, vous allez pouvoir organiser mes funérailles. »

Le médecin entra à cet instant. Will lui expliqua que son diagnostic ne semblait pas correspondre à la réalité. Le médecin s'adressa alors à Jeanne :

« Vous allez bien, vous avez fait un AVC, mais vous allez vous rétablir, sortir de l'hôpital sous peu, et retrouver votre chat. »

Le médecin parti, Jeanne demanda un stylo et programma ses funérailles.

« Je vais bientôt mourir, je le sais, et je dois absolument tout préparer. »

Will retourna auprès du médecin pour lui expliquer le comportement de Jeanne, mais le médecin confirma qu'elle serait sortie dans huit jours. Deux semaines plus tard, Will célébrait les funérailles de Jeanne...

Tout cela démontre bien l'influence psychosomatique. Ainsi, lorsque l'on fait des déclarations négatives, notre corps l'intègre. Nos plaintes s'inscrivent dans notre esprit et notre psychologie. Notre esprit oriente alors cette énergie dans notre corps (somatique) dans le même sens que nos plaintes (voir chapitre 10). Il crée notre monde et nos paroles révèlent nos pensées. C'est pourquoi il vaut mieux ne pas se plaindre.

Le stress part également de l'esprit, se propage dans le corps, et provoque un impact négatif. Lorsqu'il dure trop longtemps, cette fabrique à hormones perd sa régulation et sécrète le cortisol produit par les glandes surrénales. Cela augmente la production de sucre par le foie, favorise l'hyperglycémie et le diabète, élève le cholestérol, active la circulation sanguine, provoque un risque de thrombose et la diminution du système immunitaire. Il a été prouvé que les

organes fourniraient à la suite de ce stress un terrain neuronal favorable aux maladies psychosomatiques, ce qui valide la théorie, selon le docteur Peter Strick, professeur émérite à l'université de Pittsburgh aux États-Unis, d'une connexion corps-esprit (voir chapitre 12).

Diverses solutions peuvent aider.

◆ **La gestion des émotions.** Il y a des moyens de défense basés sur la mise à l'écart des émotions négatives (voir chapitre 21).

◆ **La mentalisation,** pour travailler sur son pouvoir mental, ainsi que toutes les techniques thérapeutiques (voir chapitre 10 et 12).

◆ **L'autosuggestion.** La recherche sur cette relation entre le corps et l'esprit pour Joël de Rosnay, biologiste, prospectiviste et écrivain, se matérialise tous les jours dans de nouvelles techniques<sup>119</sup>. Il existe un feed-back entre le corps et l'esprit. L'autosuggestion, c'est-à-dire le *training* autogène, permet par exemple de se conditionner par le biais de son esprit à moins dormir. C'est le cas des navigateurs de la route du Rhum qui s'assoupissent trois à quatre heures par jour seulement, ou de Bertrand Piccard qui a piloté l'avion solaire Solar Impulse autour de la planète en s'endormant en moins de trente secondes.

◆ **L'hypnose.** Plus complexe, l'hypnose est de plus en plus pratiquée dans les hôpitaux où certains médecins interviennent à cerveau ouvert. Cela nécessite que le cerveau reste éveillé pour vérifier qu'ils ne touchent pas des zones sensibles qui pourraient perturber certaines sensations ou émotions. Sous hypnose, le patient peut utiliser son imaginaire pour maîtriser la douleur selon Marie-Élisabeth Faymonville, anesthésiste, chef de service en algologie et soins palliatifs au CHU de Liège et également chercheuse au Centre d'études de l'hypnose et de la douleur de l'université de Liège<sup>120</sup>.

Pour exemple, une femme arriva un jour aux urgences du CHU de Liège après avoir été attaquée par un lion dans un parc animalier. Gravement blessée, elle raconta pourtant qu'elle n'avait rien ressenti. Le choc émotionnel avait été si violent qu'elle avait glissé dans un état modifié de sa conscience, hors de son corps, ayant perdu toute sensibilité observatrice de ce qui se passait. Une autre femme expliqua qu'elle était parvenue à soulever seule la voiture qui écrasait son fils, trouvant en elle une force extraordinaire. Également, un père qui avait heurté son fils avec une tondeuse à gazon l'avait amené aux urgences sans se rendre compte qu'il avait lui-même des orteils sectionnés.

Dire que la douleur est purement physique est une ineptie, selon Marie-Élisabeth Faymonville. Lorsque l'on cause une douleur à un volontaire, les régions des sensations, de l'émotion, du comportement

et de la cognition, c'est-à-dire les pensées, s'activent en même temps. Or, ce sont précisément les quatre composantes de la douleur. Pour moduler ces sensations douloureuses, il faut donc travailler sur l'ensemble de ces composantes. L'hypnose permet de modifier ces sensations par le biais de l'activation d'une zone appelée le cortex cingulaire antérieur. Il en est de même pour la méditation.

◆ **L'alimentation et le sport** (voir chapitre 23), entre autres avoir une nutrition équilibrée et pratiquer une activité physique, ne serait-ce que vingt minutes de marche par jour. La micronutrition est aussi importante pour agir sur les vitamines et oligo-éléments : calcium, fer de manière limitée, magnésium, iode, potassium, et les acides aminés essentiels (tyrosine, tryptophane), les antioxydants (polyphénols). Les macronutriments agissent quant à eux sur les calories et fournissent ainsi au corps l'énergie nécessaire via les protéines, lipides et glucides.

◆ **La gestion du stress** (voir chapitre 12), par la respiration, le yoga, la méditation.

◆ **Le plaisir.**

◆ **La suppression des perturbateurs endocriniens** tels que le tabac, l'alcool, les drogues...

◆ **Le réseau social.** L'harmonie amicale, familiale, permet de fabriquer des hormones endorphines et ocytocines ainsi que de la dopamine, qui dans le corps vont contribuer au bon fonctionnement des gènes et des organes.

Dans le cadre du cancer, on constate que le sport, le yoga et la méditation permettent de renforcer les défenses immunitaires afin de limiter les effets néfastes des séances de chimiothérapie. Ce sont des pratiques psychocorporelles pour soulager le stress, l'anxiété, les douleurs chroniques, et améliorer le bien-être. Ces méthodes permettent d'activer un levier corps-esprit par l'esprit, surtout la volonté. L'individu contrôlant son corps (respiration, concentration), l'esprit se trouve ainsi soulagé.

Selon Thomas Similowski, chef de service de pneumologie à l'hôpital de la Pitié Salpêtrière de Paris, la respiration est le lien entre le corps et l'esprit<sup>121</sup>. Elle est branchée sur les émotions et se modifie en fonction de notre état mental en passant de profonde et lente (état de calme) à courte et rapide (état



de stress). À l'inverse, agir sur la respiration influence aussi notre esprit. Elle est la seule fonction végétative du corps sur laquelle l'esprit, c'est-à-dire la volonté, peut agir directement. Le travail sur la respiration est fondamental, car il permet de se focaliser sur une seule tâche et de faire revenir l'esprit à une meilleure attention focalisée. En outre, le fait de gonfler très fort ses poumons permet aux récepteurs des bronches de déclencher une décharge nerveuse qui inhibe l'inspiration, ce qui a un effet calmant. C'est grâce au nerf vague, qui joue un puissant rôle dans la relation esprit-corps.

Le docteur Fabrizio Benedetti, professeur de neurophysique à l'université de Turin, le confirme<sup>122</sup>. Situé en haute altitude, avec vue sur le mont Cervin, le professeur essaie de voir si l'une de ses patientes est à même d'inhaler de l'oxygène et d'augmenter sa capacité pulmonaire. L'idée est de voir si le fait de croire que l'on respire de l'oxygène modifie le temps d'apnée. En réalité, sa patiente n'inhalait que de l'oxygène placebo. Pourtant, elle parvint à augmenter son temps d'apnée de plus 50 %.

Mais si l'esprit est capable de soigner le corps, il peut aussi le rendre malade. C'est l'effet nocebo. Le professeur Benedetti a emmené soixante-quatorze étudiants en haute montagne et a averti la moitié d'entre eux des effets probables du mal des montagnes et de l'impact sur les maux de tête. C'est dans ce groupe que l'on observa le plus de sujets souffrant de céphalées.

Si les techniques précédemment citées ne suffisent pas, il vaut mieux consulter un psychothérapeute qui vous indiquera les pistes de psychothérapie ou médicamenteuses à suivre (voir chapitre 10). Je retiens personnellement les psychothérapies brèves, dont celle de la thérapie comportementale cognitive, et la thérapie psychosomatique très efficaces. Cette dernière est également une thérapie brève, qui intègre les concepts psychanalytiques de l'École de Paris, les concepts comportementaux de l'École de Paolo Alto, et les dernières données de recherche en matière de neurosciences. Jean-Benjamin Stora qui en est le réel fondateur, a ainsi su intégrer les examens médicaux du corps, l'examen psychique, et le contexte de vie (soutien, habitude hygiène). Retenons surtout et travaillons sur cette simple réflexion.

**- Le corps influence l'esprit et l'esprit influence le corps. -**

Il y a même des allers-retours. Même s'il existe des techniques sérieuses pour sortir de ce paradigme, il n'en reste pas moins que c'est votre esprit qui doit prendre la gestion en grande partie de votre maladie psychosomatique. C'est à votre conscient d'influencer positivement votre inconscient.

## MA RECETTE SANTÉ LA PLUS COMPLÈTE

**É**tant soumis à un rythme de travail effréné et à beaucoup de stress, j'ai mis au point une série d'éléments clés pour rester en bonne santé. Bien sûr, je ne suis pas médecin, et je n'ai nulle intention de me substituer aux spécialistes de cette science. Mon objectif est juste de partager ce qui me semble être une bonne hygiène de vie, après avoir dévoré des centaines d'ouvrages scientifiques et testé moi-même plusieurs méthodes.

- ◆ **Manger en pleine conscience, mâcher sans se dépêcher, jamais sur le pouce.**
- ◆ **Éviter le sucre raffiné qui entraîne un effet de glycation bloquant les artères.**
- ◆ **Éviter les produits laitiers, particulièrement ceux issus du lait de vache, car remplis d'hormones.**
- ◆ **Choisir des aliments antioxydants afin de capter les radicaux libres, délétères pour l'organisme.**
- ◆ **Consommer de bonnes graisses : huile d'olive, de lin et de colza, qui apportent des oméga-3, 6 et 9 de manière équilibrée.**
- ◆ **Consommer des aliments à indice glycémique bas.**
- ◆ **Prévoir la supplémentation de vitamines, minéraux, acides aminés, hormones clés.**
- ◆ **Rire.**
- ◆ **Ne pas abuser des écrans, se libérer de ses addictions (voir chapitre 9).**
- ◆ **Pratiquer les techniques antistress, la méditation et la respiration.**
- ◆ **Pratiquer un sport : vélo, marche, natation, etc.**

J'ai eu l'occasion de m'entraîner dans de nombreux sports, mais celui dont je reste le plus grand adepte, c'est la marche. Ma femme et moi avons fait le tour du mont Blanc à pied en dix jours. Nous marchons également beaucoup dans le Var, au massif d'Esterel, des Maures, à la Sainte-Baume, à la Sainte-Victoire,

en Belgique, à Tenerife. Le désert m'attire. J'ai toujours trouvé que les longues randonnées sont l'occasion de délester son esprit, méditer, ou prendre des décisions importantes.

La science de la santé évolue rapidement ces derniers temps ; il est judicieux de s'y intéresser de plus en plus. Il est grandement dommage que la plupart des médecins restent cantonnés à leurs spécialités éventuelles, et ne pratiquent pas la médecine holistique. Cette médecine, comme l'explique Daniel Kieffer, créateur du Collège européen naturopathie traditionnelle holistique (CENATHO), ne s'attache pas aux symptômes du mal, mais traite l'humain sur six plans : le physique, l'émotionnel, le mental, le socioculturel, l'environnemental et le spirituel.

Notre santé et celle des autres doivent devenir une priorité afin de nous permettre de vivre le plus longtemps possible, en bonne santé et en restant autonome. Cela nécessite d'agir sur plusieurs facteurs.

### ◆ PRÉVENIR LES MALADIES POUR RESTER LONGTEMPS AUTONOME ET EN BONNE SANTÉ ◆

*>« Ce qui me surprend le plus chez l'homme occidental, c'est qu'il perd la santé pour gagner de l'argent, et il perd ensuite son argent pour récupérer la santé. À force de penser au futur, il ne vit pas le présent et il ne vit donc ni le présent ni le futur. Il vit comme s'il ne devait jamais mourir, et il meurt comme s'il n'avait jamais vécu. »*

*Dalai Lama*

C'est à partir de quarante ans que les ennuis commencent, et à partir de soixante que cela s'accélère (cancers foudroyants, AVC, maladie d'Alzheimer, infarctus, etc.). Il nous faut faire attention afin de tenter d'y échapper<sup>123</sup>. L'une des meilleures protections est de prendre soin de nous-mêmes, de notre propre vie : un exercice quotidien de trente minutes, une bonne nuit de sommeil, une bonne hydratation, des repas légers, un travail qui nous plaît, de l'amour qui nous entoure, un sens à notre vie, voilà ce qui va nous aider à vivre plus longtemps, autonome et en bonne santé. Bien entendu, je vous conseille également de demander l'avis d'un professionnel de santé.

## LES NEUROTRANSMETTEURS

Il est important de rétablir l'équilibre des quatre neurotransmetteurs pour permettre le fonctionnement optimal de notre cerveau : la dopamine (messager du désir et de l'action), l'acétylcholine (messager de la créativité), le GABA (calmant naturel), la sérotonine (hormone du bien-être).

Pour être en bonne santé, il faut que ces quatre messagers puissent être émis dans un ordre précis et en juste quantité. Le docteur Éric Braverman établit un lien avec les impulsions électriques qui circulent dans l'organisme et qui stimulent le cerveau<sup>124</sup>. Tout l'organisme est basé sur le courant électrique, c'est lui qui alimente l'organisme et la conscience. La plus infime déviation dans le

cerveau entraîne des répercussions sur l'organisme qui peuvent engendrer des problèmes de santé. Quand le cerveau devient incapable de traiter correctement les signaux électriques, cela déséquilibre la production de neuromédiateurs, provoquant la carence de l'un ou l'autre, et de ce fait, dégrade la santé mentale. On assiste alors à la baisse des facultés physiques, intellectuelles, aux troubles de l'humeur, etc. Ces différents messagers permettent un bon équilibre physique, mais surtout émotionnel.

## LES HORMONES

L'hormonothérapie est une partie de la médecine à laquelle la plupart des docteurs sont réticents, selon Thierry Hertoghe, l'un des plus grands spécialistes belges en hormonothérapie. Pourtant, les preuves de son efficacité sont nombreuses<sup>125</sup>. Les hormones jouent en fait le rôle de chef d'orchestre des cellules et sont indispensables à leur bon fonctionnement. Transportées par le sang, elles pénètrent profondément dans les cellules, agissent le plus souvent dans leur noyau, sur les gènes, et débloquent une partie du code génétique, l'information nécessaire aux cellules. Elles créent ainsi l'énergie essentielle à la vie. Les hormones peuvent faire gagner des années de vie, mais également prévenir ou guérir les maladies liées à l'âge. Elles peuvent :

- ◆ **améliorer la forme physique ;**
- ◆ **remédier aux troubles de la sexualité ;**
- ◆ **lutter contre les rides ;**
- ◆ **stopper la chute des cheveux ;**
- ◆ **guérir la dépression ;**
- ◆ **soulager les rhumatismes ;**
- ◆ **prévenir l'ostéoporose ;**
- ◆ **renforcer les résistances immunitaires face aux cancers et aux infections.**

Le vieillissement use et diminue la production naturelle des hormones, tandis que les déchets s'accumulent dans les cellules restantes, ce qui va freiner leur activité et leur efficacité. La mauvaise alimentation ne fera qu'aggraver la situation en n'apportant pas les substances nécessaires aux glandes. L'environnement de plus en plus pollué s'accumule dans ces dernières et avec

le temps, les vaisseaux de plus en plus obstrués limitent l'apport de sang nécessaire au bon fonctionnement de notre corps.

Les principales hormones jouent des rôles fondamentaux dans notre vie de tous les jours, comme l'hormone de la préservation des os (calcitonine), antistress (cortisol), du mieux-vivre (DHEA), de croissance, de la vivacité (hormones thyroïdiennes), du sucre (insuline), du sommeil (mélatonine), de la féminité (œstradiol) ou de la masculinité (testostérone).

Pour les neurotransmetteurs comme pour les hormones, la solution consiste à suivre un programme en faisant appel à votre médecin généraliste, des conseils diététiques, des règles de vie, des suppléments nutritionnels (acides aminés, vitamines), des hormones bio-identiques, et dans une certaine mesure, des médicaments.

## L'ALIMENTATION

Pour le docteur Alain Ducardonnet<sup>126</sup>, les pollutions, les radiations et les effets de serre représentent des transgressions majeures. On a introduit les insecticides, les organes chlorés, les nitrates, les hormones, énormément de polluants chimiques générateurs de cancers. Tous ces produits répandus sur nos champs, tous ces médicaments et hormones donnés au bétail sont actuellement dans nos propres corps pour des décennies... Il faut donc adapter notre alimentation, essayer de manger plus sainement, notamment grâce à l'agriculture biologique et l'agriculture raisonnée.

Jean-Michel Lecerf, qui dirige le service de nutrition et activité physique à l'Institut Pasteur de Lille, donne trois règles.

- ◆ **Il n'y a pas de mauvais aliments, seul l'excès est problématique. Le poison, c'est la dose.**
- ◆ **Il n'y a pas d'aliments parfaits, seul le lait maternel est complet. Dans tous les autres, il manque toujours quelque chose.**
- ◆ **Il n'y a pas d'aliments indispensables, seuls les nutriments le sont. On peut donc remplacer de la viande par d'autres protéines.**

Toujours selon ce médecin, il faut un équilibre entre les calories ingérées et les calories consommées. Si on grossit, on peut manger moins, bouger davantage ou les deux en même temps. Si on maigrit, on doit manger plus. Il

faut manger varié ; l'idéal est même de manger un peu moins que le nombre de calories nécessaires. Pour ce faire, on ne se resserre pas à table, on évite le sel, on prend un peu d'eau avant de manger pour que l'estomac ne soit pas trop vide.

Ayant regroupé plusieurs études et analysé plusieurs types de régimes, j'ai pu réaliser une synthèse et constaté que les aliments les plus pertinents sont repris dans l'ouvrage *Prévenir*<sup>127</sup> de Philippe Presles et Catherine Solano, je les ai adaptés en fonction de mes connaissances et expériences. Si vous suivez tous ces conseils, vous devriez manger équilibré.



◆ **Fruits et légumes** : cinq par jour. Je dirais quatre légumes et un fruit, car il y a du sucre dans les fruits, même s'il ne s'agit que de fructose. Quand on dit cinq portions, il s'agit de pouvoir la prendre en main pour la calculer.

◆ **Poisson** : trois fois par semaine. Préférez le saumon, la truite et des petits poissons dans la chaîne alimentaire, moins sujets à des résidus de mercure, comme les sardines, les maquereaux, les harengs qui contiennent d'excellents oméga-3.

◆ **Volailles et œufs** : contrairement aux anciennes idées reçues, vous pouvez manger des œufs tous les jours sauf si vous avez un taux élevé de cholestérol. Privilégiez le poulet et la dinde bio.

◆ **Viande** : maximum une fois par semaine. Prenez les morceaux les moins gras. Limitez fortement les viandes transformées (jambon, bacon, saucisses et prenez-les sans nitrite).

◆ **Pain, céréales, pommes de terre, légumes secs** à chaque repas : évitez le gluten pour les personnes allergiques ou ayant une rectocolite. Prenez des céréales complètes et privilégiez les patates douces.

◆ **Huile** : vous pouvez en consommer tous les jours. Les meilleures sont l'huile d'olive, l'huile de colza, l'huile de lin pour l'oméga-3, et des fruits secs (amande, noix, noisette). Faites attention à ce que ces huiles ne rancissent pas (mettez l'huile de lin au frigo). Utilisez les huiles bio et de première pression à froid. Évitez l'huile de tournesol (déséquilibrée en oméga-3, pro-inflammatoire en excès) et de palme (contient beaucoup d'acides gras).

◆ **Beurre** : limitez fortement la consommation de beurre et supprimez celle de la crème. Pour le beurre, prenez du beurre geai, appelé également beurre clarifié, dans lequel il ne reste que de la matière grasse. Il ne contient que peu de lactose. Remplacez dès que possible le beurre par de l'huile.

◆ **Laitages et fromages** : les fromages contiennent beaucoup d'acides gras et sont à limiter. Les laitages ne donnent pas de calcium comme on le croyait avant, mais ils contiennent des hormones de vaches et du lactose néfaste, ils sont donc à éviter. Les yaourts à faible ou sans matière grasse, comme ceux au soja, sont à privilégier.

◆ **Produits sucrés** : il faudrait consommer quinze grammes de sucre par jour (vingt-cinq selon l'OMS). Supprimez totalement les viennoiseries qui contiennent des graisses transformées, les plus mauvaises de la chaîne alimentaire.

◆ **Sel** : l'OMS évoque un maximum de cinq grammes par jour. Avec ce que contiennent les aliments, vous faites déjà le plein. Il ne faut donc pas saler, ou seulement avec des sels de régimes avec un tiers de sodium, et réduire le sel dans l'eau de cuisson.

◆ **Boissons** : eau à volonté ! Les eaux minérales riches en calcium et avec un pH de 7 environ sont meilleures pour éviter l'acidification. Supprimez les boissons sucrées (Coca-Cola, limonade, etc.) qui, en plus du sucre, contiennent de l'acide phosphorique qui est corrosif et déminéralise vos dents. Limitez à un verre par jour de bière (25 cl) ou de vin (12,5 cl) pour les femmes et deux pour les hommes, en maintenant un jour d'abstinence par semaine.

Quant au jeûne, son utilité n'est pas encore tranchée scientifiquement. Le jeûne séquentiel laisse notre organisme souffler un peu. En prenant le dîner assez tôt et le petit déjeuner assez tard, on peut au moins arriver à un espace de seize heures sans alimentation. Pourquoi ne pas le faire une fois par semaine ?

## L'INDICE GLYCÉMIQUE

Il s'agit d'un outil de mesure faisant le tri entre les aliments qui génèrent des pics de glycémie délétères pour l'organisme et ceux qui influencent peu le taux de sucre. L'idéal est de trouver des aliments dont l'indice se situe entre cinquante-cinq et soixante-dix. Si l'indice glycémique est élevé, le sucre va monter très vite dans votre corps, et dans ce cas, l'insuline interviendra pour diminuer ce taux de sucre. Mais à force, elle va devenir le lit de votre diabète, car elle sera en excès dans votre corps et ne fonctionnera plus très bien. En outre, une quantité importante d'insuline dans le sang contribue au stockage des glucides sous forme de graisse de réserve et, de ce fait, participe à la prise de poids, surtout au niveau du ventre.

Les bons élèves sont les pois chiches, les légumineuses et les lentilles. Les mauvais élèves sont les produits à base de céréales (le pain blanc, le pain de

mie, les corn flakes), les féculents (le riz blanc à cuisson rapide), les produits à base de pommes de terre (la purée de pommes de terre, les frites), les sucreries (bonbons). Pour réduire l'inflammation, le mieux est d'éviter de prendre des graisses animales saturées et des acides gras transformés (pizzas, chips, saucisses, etc.).

## L'ÉQUILIBRE ACIDO-BASIQUE

On peut le calculer avec des bandelettes urinaires disponibles en pharmacie. Si votre pH est inférieur à 7, vous êtes en acidité, s'il est supérieur, vous êtes basique. L'idéal est d'être entre 6,5 et 7,2 car un pH en dessous de 7 accentue la fatigue, l'ostéoporose, l'hypertension. Pour équilibrer votre flore intestinale, privilégiez les fruits, légumes et fruits secs.

Certaines maladies comme les maladies auto-immunes, les dépressions, les maladies inflammatoires de l'intestin, le diabète, l'obésité, le cancer pourraient être liées à un déséquilibre du microbiote. Une consultation serait intéressante si vous souffrez de l'une de ces maladies, ainsi que l'utilisation de pré et probiotiques. Mangez des aliments comme le blanc de poireau, l'artichaut, l'asperge, le topinambour, des aliments fermentés comme le chou ou le yaourt et les fruits secs.

## LA GLYCATION

Marion Buiatti, journaliste, explique l'effet de la glycation : « Avec l'âge, ces protéines glyquées s'accumulent dans nos cellules et finissent par détruire le matelas de soutien de la peau (que forment le collagène et l'élastine). En d'autres termes, le glucose va sournoisement se fixer autour des fibres de collagène et d'élastine qui vont avec le temps se rigidifier, voire se briser. Ce processus très lent touche toutes les protéines de l'organisme au cours de la vie et est malheureusement irréversible. D'où l'importance de lutter contre le phénomène de glycation en amont. Car petit à petit, le phénomène de glycation endommage la substance sous-cutanée qui soutient le derme. Résultat, il perd en élasticité et en tonicité. En surface, les rides s'installent et se creusent, l'hydratation cutanée s'affaiblit<sup>128</sup>. »

Pour éviter ce phénomène et ses effets plus qu'indésirables, les cuissons à la vapeur ou lentes et douces sont à favoriser. On oublie les grillades, les cuissons

au-delà de 180° C et les sauces très cuites pleines de graisses. On privilégie une absorption d'aliments crus, comme les fruits et les légumes qui regorgent d'antioxydants. Ces derniers aident l'organisme à ne pas produire de molécules glyquées. Évidemment, on diminue, voire on bannit les sucreries, les gâteaux et les sucres rapides en général. En clair, on garde une alimentation basique. Il n'y a pas d'aliments meilleurs que d'autres, c'est simplement la façon de les consommer qui leur donne des propriétés différentes. L'acide aminé naturel, la carnosine, peut aider à éviter cet effet glycation, c'est-à-dire de vieillissement.

## LES ANTIOXYDANTS

L'oxygène, nous en avons tous besoin. Sans lui, le cerveau ne peut survivre plus de trois minutes. Cet oxygène participe aux réactions chimiques, sources de notre énergie vitale, mais également productrices de déchets. Il est donc vital, mais il nous détruit en oxydant nos cellules.

Tous les aliments que nous ingérons sont cassés, transformés en énergie grâce à l'oxygène. Ce processus dégage des radicaux libres qui, pour une partie, vont venir détruire nos propres cellules et seront responsables des cancers et maladies dégénératives. Dès lors, il est important de lutter contre ces radicaux libres par des antioxydants, en utilisant du sélénium, du zinc et du manganèse que nous produisons nous-mêmes, ainsi que par des suppléments en anti-oxydants, comme les vitamines C, A, E et D.

## LES VITAMINES

Si vous mangez bien, vous ne devriez pas vous supplémenter, sauf si une prise de sang confirme que vous avez des carences de vitamines, de minéraux ou d'acides aminés.

Pour booster le cerveau, le nutritionniste Jean-Marc Robin et la journaliste Anne Dufour<sup>129</sup> recommandent le coenzyme 10, un excellent antioxydant, des acides gras oméga-3, des vitamines B6, B9 et B12, ou de l'acide alpha-lipoïque.

## L'ACTIVITÉ PHYSIQUE

Selon le docteur Frédéric Saldmann<sup>130</sup>, le sport préserve le souffle, et quand on respire mieux, on bouge mieux, on préserve son cœur. De ce fait, on diminue sa pression artérielle et on développe des vaisseaux supplémentaires pour son oxygénation. L'activité agit comme une potion magique, car elle compense la perte musculaire physiologique de 1 à 2 % par an à partir de trente ans.

Enfin, le sport développe le système immunitaire et contribue à avoir un bon moral, sans compter la testostérone qui augmente la libido. L'OMS prône cent cinquante minutes d'activité physique par semaine, soit environ trente minutes par jour, car la sédentarité augmente l'hypertension, le LDL cholestérol, le surpoids, le diabète, l'engraissement des artères.

L'activité physique, c'est tout simplement être en mouvement de manière modérée. La marche est l'exemple type, ou bien le vélo, la natation, le ski de fond. L'activité physique permet de réduire notre risque de décès de 30 %.

## LA BOUÉE DE SAUVETAGE : LA RESPIRATION COMPLÈTE

Le cerveau accapare à lui seul 30 % de l'oxygène inspiré. En outre, l'homme moderne n'utilise que 8 % de sa capacité pulmonaire. Tout a été fait pour nous désapprendre à respirer, depuis l'enfance où l'on doit rentrer le ventre et gonfler la poitrine. Cela bloque notre diaphragme, qui est pourtant le muscle le plus important dans la respiration. Or, il est primordial de bien expirer le gaz carbonique néfaste à notre corps. Une bonne oxygénation et une bonne respiration permettent de diminuer les ruminations et un mauvais état psychique, car notre rythme respiratoire reflète notre état psychique. Agitation, peurs, colères, bien-être se manifestent par un état respiratoire particulier. Si l'on parvient à se rendre compte de nos émotions, on pourra alors les travailler en utilisant notre respiration<sup>131</sup>.

La respiration complète est en ce sens un bon exercice. Elle permet d'utiliser les trois étages de la respiration : l'étage inférieur ou abdominal, l'étage moyen ou thoracique, et l'étage supérieur ou scapulaire. Pour ce faire, le mieux est de vous allonger sur le dos (on peut aussi être debout ou assis), poser une main sur votre abdomen, l'autre sur la poitrine, expirer à fond en vidant les trois étages pendant trois secondes. Puis inspirez lentement par le nez en

remplissant d'abord l'abdomen qui doit pousser la main, pendant cinq secondes. Lorsque le ventre est bien rempli d'oxygène, continuez à inspirer en gardant le ventre sorti afin de faire monter l'air dans la poitrine. Ensuite, dégagez les épaules et remplissez-les également d'air, le tout en sept secondes. Retenez votre respiration cinq secondes (apnée), puis expirez lentement en maintenant le plus longtemps possible le ventre gonflé (sept secondes). Videz d'abord les épaules, puis la poitrine et enfin l'abdomen. Cette opération peut se répéter une bonne dizaine de fois à chaque stress, le matin et le soir.

Avec l'âge, le risque de certaines maladies augmente. Une bonne hygiène de vie peut limiter certains facteurs.

## LA LUTTE AUX INFARCTUS ET AVC

Huit facteurs de risque ont été identifiés<sup>132</sup> :

- ◆ **cholestérol. Il s'agit ici du mauvais cholestérol (LDL, cholestérol). Le bon cholestérol est important pour le corps et le cerveau, il ne faut donc pas le supprimer. C'est donc d'un équilibre difficile à trouver ;**
- ◆ **tabagisme ;**
- ◆ **stress ;**
- ◆ **obésité abdominale ;**
- ◆ **hypertension artérielle ;**
- ◆ **apport quotidien très faible en fruits et légumes ;**
- ◆ **manque d'exercice ;**
- ◆ **diabète.**

Faire attention à ces différents éléments pourra limiter les risques d'infarctus et d'AVC.

## LA LUTTE CONTRE LE CANCER

Si le nombre de cancers croît, cela est dû notamment au vieillissement de la population, l'âge représentant un facteur de risque. Le nombre en hausse de dépistages contribue logiquement à augmenter également le nombre de cas diagnostiqués. Mais il y a aussi tous les facteurs causés par l'humain lui-même

et qu'il semble si peu enclin à supprimer (voir chapitre 18). On peut noter que 40 % des cancers sont attribués à l'humain par manque de prévention, c'est un chiffre interpellant. Il est tellement plus difficile d'être raisonnable. Pourtant, il existe des mesures qui sont gérables par l'individu lui-même<sup>133</sup>.

- ◆ **Exclure le tabac.**
- ◆ **Limiter la consommation d'alcool.**
- ◆ **Maintenir son poids de forme.**
- ◆ **Pratiquer une activité sportive quotidienne.**
- ◆ **Adopter une alimentation saine.**
- ◆ **Éviter l'exposition solaire aux heures les plus chaudes, et s'enduire d'une crème protectrice.**
- ◆ **Éviter l'exposition aux émissions élevées de gaz de radon, ainsi que les expositions à la radioactivité, aux substances chimiques, à l'amiante, au nickel, aux pesticides et bien d'autres.**
- ◆ **Effectuer des tests de dépistage régulièrement.**

Notons qu'au sein de certaines populations (les Hunzas, aux confins de l'Inde et du Cachemire, les centenaires de Vicalbamba en Équateur, les Mormons à Salt Lake City, par exemple), il existe très peu de cancers, car les habitants suivent complètement ou en partie les conseils repris ci-avant.

Cette approche relative à la santé a déjà fait ses preuves. Certes, certaines personnes ne suivent aucunes de ces recommandations et vivent jusqu'à cent ans. Mais les statistiques ne sont pas déjouées par ces comportements<sup>134</sup>.

Mes idées sont assez nombreuses, parfois difficiles à appliquer, et peuvent avoir un certain coût. Concentrez-vous sur vos problèmes actuels de santé ou sur vos faiblesses et suivez les conseils qui vous apporteront le plus de bénéfices.



## MON MODÈLE DE VIE

Les multiples activités que j'ai développées m'ont énormément enseigné. J'ai apprécié voguer entre tous ces secteurs, avec leurs spécificités, leurs protocoles et tous les contacts humains qu'ils ont générés. J'ai acquis une vision globale de la vie économique, sociale et humaine, et me suis rendu compte de combien tout est étroitement lié.

J'ai beaucoup appris au niveau politique, économique, financier, social, fiscal et juridique, mais le plus important, la clef de tout, c'est l'humain. Il existe dans tous les pays des gens responsables et influents, pas seulement les hommes et les femmes politiques, mais aussi des responsables d'entreprises, des salariés, des employés, des ouvriers, des citoyens qui se regroupent, et qui peuvent agir en bien sur le monde qui nous entoure. C'est ce point qui m'a amené à m'intéresser au développement personnel. Il est important d'acquérir la bonne pensée, le bon sens, la bonne relation aux autres et à soi-même. Pour cela, il faut développer et entretenir son cerveau, son cœur et son corps.

**- Si l'on veut vraiment accomplir quelque chose, réaliser un rêve d'enfant, il faut foncer, sans hésiter. -**

Au crépuscule de sa vie, on regrette davantage ce que l'on n'a pas osé faire que les erreurs que l'on a commises. J'aurais aimé être acteur ou élu député, mais on ne peut pas tout réaliser dans une vie. Je suis très heureux d'avoir expérimenté et vécu tout le reste, et n'envisage pas le moindre regret.

Ma philosophie était de donner du sens à ma vie, de développer l'altruisme et de trouver le bonheur. Tout ce que j'ai vécu me donne l'envie aujourd'hui de partager un modèle de vie qui tient compte de toutes ces expériences et des réflexions qu'elles ont suscitées afin de vous aider à trouver le bonheur. Ce modèle est basé sur la pyramide de l'accomplissement de Maslow<sup>135</sup>, créée en 1954, et sur l'appréhension de nos comportements relatifs à la gestion du cerveau, du corps et du cœur. Maslow dit que les motivations des humains résultent de la non-satisfaction de leurs besoins qu'il classe en besoins



physiologiques (manger, boire, se vêtir, dormir), besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et, pour finir, besoins d'accomplissement personnel. Ces derniers ne s'atteignent qu'une fois satisfaits tous les autres.

Partant de ce besoin de s'accomplir, Gregory Bateson, anthropologue, mit au point en 1973 les niveaux logiques de la pensée, et Robert Dilts en fournit des applications en 1989<sup>136</sup>. Il part du principe que nous sommes psychologiquement organisés en niveaux de logique, des ensembles de processus qui influent les uns sur les autres de manière hiérarchique. Pour mieux comprendre le concept, voici un exemple proposé par Robert Dilts lui-même :

« Cet objet dans votre environnement est dangereux [Environnement]. Vos actions dans ce contexte sont dangereuses [Comportement]. Votre incapacité à analyser la situation est dangereuse [Capacité]. Vos croyances et valeurs sont dangereuses [Croyances/Valeurs]. Vous êtes dangereux [Identité]. Votre religion/philosophie est dangereuse [Sens]. »

Imaginez que l'on vous dise cela. Chaque phrase vous touchera de plus en plus sur le plan émotionnel, comme si chacune d'entre elles vous cernait de plus en plus précisément. Effectivement, dire à quelqu'un que « son comportement dans une situation est dangereux » est moins fort que de dire « qu'il est dangereux ».

Voici un autre exemple d'interactions des niveaux. La vitesse d'une voiture est liée à la distance qu'elle parcourt selon un temps donné [Environnement]. Appuyer sur la pédale d'accélérateur est un comportement qui modifie sa vitesse [Comportement]. La capacité à rester sous la limite de vitesse autorisée est liée au contrôle mental exercé sur notre pied [Capacité]. Respecter les limites de vitesse n'est possible que si l'on accorde de la valeur aux lois et que l'on croit qu'il y a des conséquences si elles ne sont pas respectées. Si nous n'accordons pas d'importance à notre vitesse, nous ne nous limiterons pas, même si nous en sommes capables [Croyances/Valeurs]. Être « automobiliste responsable » est une identité que nous aimons endosser [Identité]. Faire de la route un lieu sûr pour les autres usagers et piétons a du sens pour nous, c'est ce qui nous pousse à maintenir notre identité d'automobiliste responsable, et permet d'aligner tous les autres niveaux de logique [Sens].

J'ai adapté ce modèle pour tenir compte de mes observations dans le tableau suivant. Il présente les différents étages que chacun devra définir et préciser

pour lui-même, afin d'aboutir à une vie harmonieuse, accomplie, pleine de sens et agrémentée de bonheur.

Je vous propose de lire ce chapitre à votre aise et même de le relire en essayant de répondre à chaque interrogation en fonction de votre propre vie, de votre vécu, de vos objectifs. Je vous enjoins aussi à retourner aux chapitres précédents auxquels je ferai parfois allusion. Vous pourrez, j'espère, quels que soient votre âge, votre milieu de vie, votre situation à ce jour, vos soucis actuels, vos joies et vos aspirations futures, vous recadrer et arriver au bonheur tant recherché.

## MODÈLE DE VIE



Tableau : Comment imaginer sa vie, la bâtir et la gérer

Nous allons d'abord passer en revue les différents niveaux sur lesquels il est intéressant de se positionner par rapport à sa propre vie. Nous examinerons ensuite la manière d'utiliser ce modèle (voir Comment utiliser ce modèle de vie ? [voir ici](#)).

## TRANSMISSION

La transmission nous concerne tous, elle nous façonne au fil du temps au moyen de cette longue chaîne d'hommes et de femmes qui nous ont précédés. Nous avons hérité de leurs connaissances, de leurs cultures, de leurs valeurs. À notre tour, nous les transmettons à nos enfants, nos amis, nos proches, ceux qui nous entourent. C'est ainsi que le monde évolue. Cela permet les progrès de la science, de la médecine, de la technologie, cela a permis d'aller sur la Lune, et peut-être qu'un jour, cette transmission continue rendra possible de sauvegarder l'humanité sur Mars ou sur une autre planète. Nous avons le devoir de transmettre aux générations actuelles et futures nos modèles de vie, notre éducation, notre technologie, notre écologie, notre patrimoine, nos connaissances. C'est de cette façon que nous permettrons la pérennité de notre Univers.

C'est la première réflexion à tenir dans le cadre de ce modèle. Que souhaitons-nous transmettre pour l'humanité, pour notre famille, nos enfants, nos petits-enfants et les suivants ? Cela peut être l'éducation, un environnement propre, des valeurs, des exploits, des concepts, des inventions, des souvenirs ; cela peut être la création d'une entreprise, des actions, une holding, un savoir-faire particulier.

Il faut donc partir de cette réflexion, car toute notre vie sera conditionnée par cette transmission, parfois même sans que nous nous en doutions. Une manière d'approcher cette idée est de se demander ce qu'un ami ou un parent proche inscrira sur notre épitaphe. La transmission est un devoir et une responsabilité de vie ([voir chapitre 15](#)). Ce sont des choses innées, nous sommes parfois poussés par une motivation qui nous vient du plus profond de nous-mêmes sans pouvoir l'expliquer. Du reste, ce que je vous écris dans ce livre est une forme de transmission.

## LE SENS DE LA VIE

Le sens d'une vie est une relation entre un individu, les autres individus et l'univers dans lequel il se sent intégré. Cet individu se définit une vision, une mission, des valeurs, une identité, des croyances dans cet environnement. Dans ce cadre, l'individu trouvera un but à ses actions. Celles-ci seront toutes dirigées vers cette relation individu-univers. C'est également dans cette réflexion qu'il approfondira ses interrogations métaphysiques.

Nous sommes ici-bas pour survivre, croître, nous développer, nous reproduire pour assurer le maintien de l'existence et l'évolution de l'Univers. Il est légitime de se poser les questions existentielles du *sens de la vie* et du *sens de notre vie*. Ces deux points sont fondamentaux, et il est souhaitable d'y réfléchir dès sa jeunesse et tout le long de son existence.

## UN SENS À SA VIE

Il arrive d'avoir un don, une vocation, une compétence innée, et l'exploiter devient le sens de sa vie. On peut aussi décider de suivre nos rêves d'enfant, même si notre entourage s'y oppose ; ou se choisir un but tout autre (voir chapitre 1).

Il se peut aussi que ce sens apparaisse progressivement dans notre vie, sans y réfléchir, ou qu'on ne le découvre qu'en fin de parcours en observant notre passé, au risque de générer quelques regrets. Donner du sens à sa vie est donc l'un des points les plus fondamentaux de son existence.

Lorsque l'on donne du sens à sa vie, alors on peut définir ses valeurs, sa mission et sa vision. De tout cela découlera ce que l'on veut transmettre.

## VALEURS

Le sens que l'on donne à sa vie est normalement très proche des valeurs que l'on aura définies. Elles sont issues de notre éducation, de nos expériences, de nos intuitions et de nos compétences. Elles nous guideront, les nier nous rendrait mal à l'aise. Notre comportement s'inspire de ces valeurs. Elles peuvent être inconscientes, certaines personnes n'ont pas besoin d'y réfléchir. D'autres ont intérêt à se les approprier et à les inclure dans leurs

comportements. Dans les deux cas, il est nécessaire de les connaître (voir chapitre 3).

## VISION

À partir du sens que l'on donne à sa vie, des valeurs que l'on identifie, on pourra préciser sa vision et sa mission. Sa vision de vie, c'est ce que l'on souhaite être, faire, vivre, devenir... C'est ce qui permet d'avoir une orientation, de l'inspiration et une vision à long terme, au-delà du quotidien. La vision est la source de notre motivation sur le long terme. La force d'un énoncé de vision réside dans la capacité d'imaginer un avenir meilleur, une vie plus enrichissante, qui mette à profit nos passions et nos intérêts.

## MISSION

Il s'agit du rôle pratiqué au quotidien pour satisfaire sa vision et ses valeurs. Décrire sa mission journalière permet d'atteindre sa vision à long terme tout en respectant ses valeurs.

Par exemple, si vous souhaitez battre le record du 100 mètres, vous devrez vous entraîner tous les jours. Si vous êtes responsable des ressources humaines et que vous avez à cœur l'équilibre des relations entre la direction et l'ensemble du personnel, vous pouvez vous forger un rôle de médiation dans les situations délicates ou conflictuelles, et ainsi vous positionner un rouage essentiel au maintien de la cohésion des équipes au sein de l'organisation. De mon côté, j'ai défini mes objectifs quotidiens afin de satisfaire ma vision. Aussi, ma mission fut de m'assurer un changement professionnel permanent par tranches de cinq années maximum, dans des domaines différents, des organisations différentes, des secteurs différents, des tailles d'activité différentes et des niveaux de pouvoirs différents, tout cela en vue de découvrir le monde, c'est-à-dire de vivre *mille et une vies*.

## IDENTITÉ

Nous n'avons pas d'identité si nos valeurs sont apportées par les autres et par l'environnement. Mais en travaillant pour obtenir un diplôme ou un métier, en se formant et en s'éduquant progressivement, alors on se donne les

moyens d'atteindre le niveau de vie recherché et d'acquérir une identité. Le « j'existe » provient de notre mission, de notre vision et de nos valeurs. On peut se poser les questions suivantes : qui suis-je ? Comment puis-je me définir par rapport aux autres ? Quelle est ma personnalité ?

L'identité d'une personne est le socle de son existence. C'est le « qui » derrière le « où, quand, comment, pourquoi (pour quoi) ». C'est le sentiment d'unicité que nous avons intérieurement, et qui nous pousse à rester identique et cohérent vis-à-vis de nous-mêmes tout le long de notre vie.

Définir son identité peut être assez complexe, d'autant plus que certains éléments peuvent changer au fil du temps. Le niveau de détails dépend de ce que vous souhaitez montrer. J'ai pour ma part besoin de plusieurs lignes : je suis un membre de l'Univers, un terrien de couleur blanche non raciste, Européen convaincu, citoyen belge francophone, hétérosexuel sans discrimination, agnostique tout en étant encore en réflexion autour du catholicisme, attaché à la famille, investi dans de nombreuses activités professionnelles, porteur de valeurs, d'une vision et d'une mission.

## CROYANCES

### 8.1. Croyances existentielles

Les choix religieux sont pluriels, entre autres le christianisme, le judaïsme, l'islam modéré, l'hindouisme, le bouddhisme... On peut également choisir l'athéisme ou l'agnosticisme. Ces croyances interviendront dans les différents niveaux de logique du modèle, mais elles restent toutefois cantonnées dans le cadre des croyances globales, car comme les croyances psychologiques, elles peuvent être négatives, positives ou limitantes. On est dans un choix personnel qui fait partie du libre arbitre, mais qui peut fortement influencer toutes nos autres options.

### 8.2. Croyances psychologiques

Les croyances sont des généralisations faites en fonction des expériences vécues. Elles deviennent dès lors notre propre réalité et vont influencer notre comportement. Elles peuvent provenir de nos parents, de nos professeurs. Les croyances positives sont à garder, mais les croyances négatives et limitantes



comme « il ne faudrait pas, je ne pourrais pas, j'en suis incapable, c'est trop difficile pour moi » sont à combattre.

Nos croyances jouent un rôle important dans notre vie. Pour changer de vie, il faut commencer par changer quelque chose en soi. On ne peut pas espérer que les choses changent si l'on continue à agir exactement comme on l'a toujours fait, ou penser toujours de la même manière. Ce qui freine, ce qui limite, ce qui bloque, ce sont nos peurs et nos croyances limitantes, notre regard sur tout ce qui fait notre vie et tout ce qui nous arrive. Nous devons modifier nos croyances, alors notre état d'esprit se transformera. C'est bien ici le cœur du modèle qui peut nous permettre d'atteindre nos objectifs (voir chapitre 2).

Dans un autre domaine, il existe aussi toutes les croyances qui mènent à avoir des obsessions, comme la peur des araignées, la peur des serpents, la peur d'être en société, les compulsions de vérifier le gaz et l'électricité plusieurs fois avant de sortir ou de se coucher. Heureusement, ces freins se traitent très bien par la théorie comportementale cognitive. La solution réside dans l'observation de soi-même, l'écoute et la compréhension. Le sentiment de gratitude – envers soi, envers la vie – permettra aussi de lâcher prise, de se faire confiance et donc de réussir à cultiver un changement.

Toutes ces idées ne sont pas évidentes à mettre en pratique, et la meilleure manière de modifier nos croyances est de faire appel à un coach certifié en technique comportementale cognitive. Il faudra également, aussi étonnant que cela puisse paraître, travailler sur le pardon véritable. On peut reprocher à ses proches beaucoup de choses, mais il faut pouvoir le leur pardonner. Le pardon est un acte très enrichissant. Malgré ce que l'on ressent (humiliation, bafouage), il est essentiel de passer par les étapes du pardon thérapeutique. À l'autre (on peut se penser sans nécessairement le dire en face) : « Je te pardonne. », mais aussi à soi, « Je me demande pardon. Je me pardonne. »

Terminons cette partie relative aux croyances qui peuvent orienter positivement ou négativement notre vie par cette fable pertinente : un jeune homme se promenait le long d'un fleuve africain. Arrivant près d'un village, il pouvait observer un troupeau d'éléphants. Ces éléphants obéissaient au doigt et à l'œil au gardien du troupeau et restaient dans l'enclos sans vouloir en sortir. Il remarqua qu'une simple cordelette retenait une de leurs pattes arrière. Il n'y avait pas de cage, pas de chaînes, uniquement cette petite cordelette. Il demanda au gardien comment cela se faisait que ces éléphants,



grands et forts, ne veulent pas retrouver leur liberté et quitter l'enclos. Ce dernier répondit :

« Eh bien, jeune homme, quand les éléphanteaux viennent au monde, ils sont petits et sans grande force. Une simple cordelette suffit. Évidemment, ils tirent dessus et essaient de l'arracher, mais comme ils sont trop petits, ils n'y arrivent pas. À force d'échouer, ils s'accommodent à leur espace et ne cherchent plus à s'échapper, cela rentre dans leur esprit. »

« C'est bien triste », pensa alors le jeune homme.

« C'est horrible ce que vous faites subir à ces éléphants, dit le jeune homme.

Le gardien lui répondit :

– Et vous, mon petit, est-ce que vous ne vous enfermez pas dans des prisons imaginaires ? Ne croyez-vous pas devoir échouer là où vous n'avez même pas commencé ? »

Nous avons tous des chaînes qui limitent nos possibilités. Nous avons tous des chaînes qui nous empêchent de vivre la vie que l'on voudrait avoir. Et nous avons tous en nous la force de nous libérer !

## ÉMOTIONS

Les émotions peuvent influencer fortement notre vie. L'idée est de surtout travailler les émotions négatives telles que la colère, la peur, la honte, le chagrin, la tristesse, les regrets, l'anxiété (voir chapitre 21). Ces émotions peuvent avoir un effet négatif et indésirable, avec des répercussions psychologiques sur notre corps et notre santé, mais entraîner également des conséquences dévastatrices sur notre avenir et les différents niveaux de logique. Ces émotions négatives et ces décisions limitantes viennent de notre passé et influencent notre présent.

Il faut donc s'examiner pour les reconnaître, puis les gérer par les techniques comportementales et cognitives qui sont très efficaces et qui reposent sur une idée simple : la façon dont nous pensons influence nos ressentis. Ces techniques permettent de penser différemment dans le but de réduire nos souffrances psychologiques, de mieux vivre et d'améliorer notre ressenti. Augmenter notre quotient émotionnel nous aidera énormément dans notre vie (voir chapitre 21).

# CAPACITÉS ET COMPÉTENCES

On ne parvient pas toujours à utiliser notre éventail de compétences et de capacités de manière adéquate afin d'atteindre notre mission et notre vision. Les capacités, ce sont les aptitudes à faire quelque chose, comme un métier, à identifier, comparer, mémoriser, analyser, synthétiser. Les compétences mobilisent, elles, des savoir-faire et des savoir-être.

Ces capacités et compétences sont indispensables pour produire nos comportements selon l'environnement dans lequel nous nous trouvons. Parmi toutes nos capacités, c'est bien celle d'apprendre qui est la plus essentielle, car elle nous permet de cultiver toutes les autres capacités au cours de notre vie. C'est aussi ce niveau de logique qui nous permet de nous perfectionner dans nos tâches, c'est-à-dire notre comportement.

## COMPORTEMENT

Il s'agit de l'ensemble des réactions observables chez un individu placé dans son milieu de vie et dans des circonstances données. C'est ce qu'un individu réalise concrètement dans sa vie : ses habitudes, la gestion de soi, ses addictions, la manière de prendre ses décisions, ses relations avec autrui... Il y a trois facteurs qui influencent le comportement d'un individu : les talents intrinsèques, les compétences et capacités acquises avec le temps et l'environnement dans lequel se trouve la personne.

Chaque changement de comportement produit des effets remarquables, qui ne seront toutefois durables que si nous modifions les niveaux de logique supérieurs en correspondance.

### 11.1. Comportement du cerveau

C'est notre cerveau qui gère une grande partie de nos actions, mais nous pouvons aussi agir en conscience. Il nous faut réaliser quels sont nos bons et nos mauvais comportements.

#### 11.1.1. Gérer son cerveau

Le cerveau inconscient peut non seulement contrôler le fonctionnement de notre corps, mais également avoir un impact positif sur notre vie (voir chapitre 10). Il y a une opposition, de fait, entre notre conscient et notre inconscient. Nous pouvons décider consciemment d'atteindre un objectif, mais si notre cerveau inconscient n'est pas en phase, il pourra appliquer son propre programme qui sera peut-être totalement contraire à nos objectifs. Il y a donc un mode d'emploi de notre cerveau pour atteindre nos objectifs. Le cerveau conscient fait barrage au cerveau inconscient, car il est organisé, rationnel et possède des croyances. Il faut penser consciemment et observer ce que nous voulons, l'écrire et le dire à haute voix pour ensuite en confier la réalisation à notre cerveau inconscient. Si l'hypnose permet de contourner le cerveau conscient pour mieux dialoguer avec l'inconscient, les quelques règles ci-dessus vous permettront déjà de renforcer ces liens.

### 11.1.2. Un outil : la PNL

La programmation neurolinguistique est, selon mon expérience personnelle, la meilleure façon pour atteindre ses objectifs dans la vie, et l'on devrait sans aucun doute l'aborder dans le cadre du processus scolaire. Les méthodes sont l'imitation, la perception, les croyances, la compréhension, le filtrage, l'ancrage et les métaprogrammes (voir chapitre 2). Il faut donc s'investir dans ces techniques qui seront les garants de votre propre réussite.

### 11.1.3. Gérer la répétition des scénarios

C'est le produit d'une activité mentale par laquelle on reproduit l'histoire en permanence, quand bien même elle comporte une valeur négative. Agir de la même façon face à la même situation engendre toujours les mêmes résultats. Des pistes de reprogrammation via la théorie cognitive comportementale sont absolument nécessaires pour éviter d'inscrire ces scénarios dans un héritage familial transmis de génération en génération. On ne s'imagine pas le pouvoir de ces répétitions de scénarios nous empêchant d'atteindre nos objectifs. La technique du blocage est idéale pour ne plus répéter les mauvais scénarios (voir chapitre 4).

### 11.1.4. Gérer ses ruminations

Elles sont difficiles à chasser de notre esprit, car elles proviennent des émotions négatives basées sur des croyances erronées, qui renforcent l'anxiété et la tristesse. Il faut s'extraire de ses propres pensées pour observer nos ruminations de l'extérieur, les analyser, comprendre leur nature et leur cause afin de reprendre le contrôle sur elles (voir chapitre 5).

Gérer ses ruminations, notamment avec la méditation de pleine conscience, permet d'avoir plus facilement le recul nécessaire à la réussite de son modèle de vie. C'est donc fondamental.

### 11.1.5. Prendre de bonnes décisions

Si nous pouvions tous prendre les bonnes décisions, nous obtiendrions ce que nous voudrions et serions logiquement heureux. Hélas, ce n'est pas toujours le cas, car il y a un processus global à respecter mais, surtout, des biais.

Plusieurs protocoles existent pour prendre des décisions (voir chapitre 6). À vous de trouver votre propre méthodologie en tenant compte des raisonnements automatiques, des stéréotypes et des biais de décision (aversion aux pertes, primauté, inertie).

### 11.1.6. Apprendre de ses erreurs

Notre cerveau contient des neurones qui ont besoin d'échouer pour apprendre. Le cerveau détecte en fait les écarts entre ses prédictions personnelles et la réalité, pour modifier notre comportement la fois suivante.

Néanmoins, des biais cognitifs (comme le *storytelling*, le biais du champion, des prévisions, de l'excès de confiance, de l'intuition...) nous empêchent d'apprendre de nos erreurs, tant dans la sphère privée qu'au niveau professionnel. Il est utile de les connaître pour prendre du recul sur ses actions, les empêcher d'influencer nos prises de décisions et cesser de reproduire les mêmes erreurs (voir chapitre 7).

### 11.1.7. Gérer le risque

À la fois question de choix et constitution biologique, certains comportements sont souhaitables (création d'entreprise, sport de bon niveau), d'autres sont parfois très risqués (sport de haut niveau, jeux de casino, investissements à gros risques). Mettre en place des garde-fous afin de bien maîtriser et juger les risques à prendre est très important (voir chapitre 8).

### 11.1.8. Gérer ou supprimer ses addictions

L'addiction, quel que soit son type (jeux, alcool, sport, achats compulsifs, drogue, sexe, etc.) est plus qu'une maladie du cerveau, c'est une maladie des émotions (voir chapitre 9). Certains individus vivent un conflit permanent entre le cerveau reptilien et le cerveau cortical, entre les émotions et la raison, l'un n'ayant pas l'ascendant sur l'autre. C'est le cerveau reptilien qui incite l'alcoolique à se détendre en buvant, même si le cerveau cortical sait que cela entache sa santé. Le comportement doit être travaillé. Pour de nombreuses addictions, le choix se porte souvent sur l'alliance de plusieurs solutions simultanées (psychologiques et médicamenteuses, par exemple).

### 11.1.9. Se maîtriser et gérer sa volonté

Une bonne maîtrise de soi est un gage pour une meilleure vie. De nombreuses expériences ont montré que les individus qui parvenaient à maîtriser leurs émotions et leurs comportements avaient une vie plus agréable, une meilleure santé et de meilleurs revenus, car la plupart des problèmes sont justement issus d'un manque de *self-control* (violences, achats impulsif, colère, etc.). Il semblerait que la volonté soit un excellent système pour la gestion de soi.

La bonne gestion de soi implique la volonté (voir chapitre 11). Il faut l'entraîner et lui donner les bonnes conditions pour fonctionner au mieux.

### 11.1.10. Gérer son stress

Chacun réagit différemment au stress. S'il est positif à faible dose, il faut savoir le gérer pour ne pas arriver à un point de non-retour. Plusieurs techniques existent pour gérer son stress, notamment la méditation et la

mentalisation (voir chapitre 12). Essayez-en plusieurs afin de trouver celle qui fonctionnera le mieux pour vous.

### **11.1.11. Gérer les personnalités toxiques**

On doit avoir la bonne attitude afin de pouvoir déceler les personnalités toxiques et les radier de son entourage, peu importe qui elles sont. Les psychologues sont catégoriques, ces personnes aux personnalités narcissiques, antisociales ou perverses et sadiques sont presque incurables. Elles ne respectent pas les normes sociales, et malgré des condamnations, elles ont tendance à récidiver. Il est essentiel de les reconnaître et de les quitter prestement (voir chapitre 13).

### **11.1.12. Accepter le changement**

Une part de notre fonctionnement est inconsciente, basée sur nos habitudes. Dès lors que nos pensées et nos actions ne sont plus adaptées à la situation, il faut savoir opérer un changement, même si cela n'est pas évident pour un être humain. Nous sommes en effet nés avec une résistance au changement. Pas de panique : il suffit de prendre votre temps pour programmer votre changement, vous adapter et modifier certaines habitudes (voir chapitre 14).

### **11.1.13. Modifier ses mauvaises habitudes**

Le pouvoir des habitudes est un processus interne où la boucle de « signal, routine et récompense » devient automatique. Quand une habitude se crée, le cerveau cesse de participer pleinement à la prise de décision. C'est la raison pour laquelle il est très difficile de changer ses habitudes.

Cela reste bien heureusement possible en modifiant le comportement associé à la récompense (voir chapitres 14 et chapitre 18) Si nous parvenons à modifier nos mauvaises habitudes, nous aurons une grande agilité à pouvoir appliquer ce modèle de vie.

### **11.1.14. Garder ses motivations et ses envies**

Il est fondamental en termes de comportement de garder toute sa vie ses envies et ses motivations, même à un âge avancé. Il en existe de trois grandes sortes : la soif de réalisation (se perfectionner, progresser, gagner en compétences), la soif de pouvoir (dominer, commander, avoir de l'ascendant) et la soif de connexion (recevoir de l'amour, s'entourer de personnes, sentir une connexion avec les autres). Certains psychologues y ajoutent la notion de sens, c'est-à-dire de toujours avoir un projet qui nous tient à cœur. Garder vos motivations peut parfois vous sembler difficile. Encore une fois, vous devez prendre le temps de les analyser et d'organiser vos objectifs pour réussir (voir chapitre 16).

### **11.1.15. Connaître sa personnalité**

Il est important de connaître votre personnalité et de savoir jauger celle des autres. Plusieurs tests existent pour la définir, basés sur des caractéristiques multiples. Mieux se connaître, c'est pouvoir améliorer ses comportements au service de son modèle de vie (voir chapitre 17).

### **11.1.16. Oser s'affirmer**

Il faut apprendre à vous faire confiance, changer votre regard sur vos actions et capacités et pour cela, travailler sur vos croyances, puis sur votre façon d'agir pour parvenir à modifier votre regard sur vous-même. L'estime de soi, la confiance en soi et l'affirmation de soi sont les trois points à cultiver. La thérapie cognitive et comportementale est la voie idéale pour y arriver (voir chapitre 19).

---

## **11.2. Comportement pour le corps et la santé**

### **11.2.1 La santé et l'exercice physique**

Un exercice quotidien de trente minutes, une bonne nuit de sommeil, une bonne hydratation, des repas légers, un travail qui plaît, de l'amour autour de nous, un sens à notre vie : autant d'éléments qui peuvent nous aider à nous prémunir de certains problèmes de santé et à rester autonome plus longtemps (voir chapitre 23).

Consulter des médecins spécialisés pour surveiller certains taux et caractéristiques de santé peut aussi vous aider (neurotransmetteurs, hormones, indice glycémique, acide gras, glycation, oxydation, flore intestinale).

## 11.2.2. La psychosomatique

Crampes, paralysie, palpitations, problèmes de peau, maladies auto-immunes, migraines, épilepsie, troubles gastro-intestinaux, maux de tête, mal au cœur... « C'est dans votre tête », concluent alors les médecins. Ces troubles physiques peuvent en effet être occasionnés ou aggravés par des facteurs psychiques (voir chapitre 22). On parle de somatisation, c'est-à-dire de tous les effets de l'esprit sur le corps humain. Aujourd'hui la médecine psychosomatique est devenue un champ interdisciplinaire qui peut grandement aider.

## 11.3. Comportement pour le cœur : devenir altruiste

L'altruisme, c'est s'intéresser aux autres, sans chercher une récompense en retour. C'est un puissant facteur de développement personnel. Il est bon de l'essayer, tant au travail que dans la vie familiale et privée. Il est ce qui donne un sens à sa vie. Il existe de nombreuses façons de l'intégrer à sa vie de tous les jours (voir chapitre 20).

## ENVIRONNEMENT

Le contexte matériel (logement, finances, moyen de transport, loisirs) dans lequel on évolue est ce sur quoi il est le plus difficile d'agir. Notre environnement est ce terreau dans lequel toutes nos idées et nos créations mentales prennent vie matériellement (architecture, technologies, système économique/politique). Il forme cette toile qui nous connecte aux autres de manière interdépendante.

Un des points importants de l'environnement est l'argent. L'argent joue-t-il un rôle positif ou négatif ? L'argent n'apporte pas toujours le bonheur même si, comme le dit l'adage, il y contribue. Il faut donc bien déterminer dès le



départ sa relation à l'argent, car cela peut affecter l'existence de manière fondamentale, en bien comme en mal.

L'idéal est d'être la bonne personne au bon endroit au bon moment. Mais ce n'est pas toujours le cas. Aussi, vous devez vous poser des questions environnementales sur vos choix de vie : où travaillez-vous le mieux ? Quel type de foyer souhaitez-vous ? Votre entourage vous correspond-il ? Où souhaitez-vous habiter, en milieu urbain ou rural, dans votre pays de naissance ou à l'étranger ? Il y a lieu de déceler les problèmes d'environnement afin de les changer ou de les adapter.

## BONHEUR

Lorsque l'on est heureux, il se passe des choses insaisissables qui viennent à la fois du cœur (dimension émotionnelle), de la tête (dimension rationnelle) et du corps (dimension physique).

J'ai intégré cette notion du bonheur dans mon modèle de vie. Je lui ai donné une place particulière, car il s'agit d'un objectif humain important. Atteindre le bonheur vous sera possible lorsque vous aurez adapté à vos objectifs tous les niveaux cités ci-devant. Ce bonheur découlera alors comme une simple et inexorable conséquence (voir chapitre 25).

## ◆ COMMENT UTILISER CE MODÈLE DE VIE ? ◆

### 1 – Imaginer, bâtir et gérer son modèle de vie

Dans un premier temps, vous devez définir chacun des points repris en partant du sommet de ce tableau pour aller jusqu'en bas de celui-ci. En vous appuyant sur les réflexions développées, vous allez ainsi programmer petit à petit votre modèle de vie. Cela ne se fera pas en une journée. Il vous faudra réfléchir, imaginer et bâtir votre vie. Vous devrez procéder à des ajustements au fil de l'eau, mais respectez autant que possible les étapes établies afin de toujours rester en cohérence avec ce que vous êtes et avec votre but. Vous devez également vérifier si vous pouvez répondre aux divers comportements expliqués au point 11 du modèle. Si ce n'est pas le cas, il vous faudra y remédier, soit de manière autonome, soit avec l'aide d'un coach de vie.

### 2 – Fréquences de réalisation de ce modèle et périodes d'adaptation

L'idéal est d'établir ce modèle au plus tôt dans sa vie, pourquoi pas dès la fin du lycée ou du collège. Bien entendu, il faudra revoir ce modèle au fur et à mesure que vous avancerez dans la vie, au moins tous les trois à cinq ans, peut-être même l'adapter, le corriger, le modifier.

Je vous conseille de réaliser ce modèle avec une personne spécialisée et certifiée en PNL ou en théorie comportementale cognitive. Le but est de pouvoir vous y référer dès lors qu'un malaise ou une souffrance physique ou psychologique révèlent que tous les niveaux ne sont plus alignés.

### 3 – Un questionnaire adapté

À chaque niveau de logique correspond un type de questions qui vous permettra de préciser votre réponse. Pour l'environnement, vous pouvez vous poser les questions suivantes : où, quand, avec qui ? Pour les comportements, quoi ? Pour les capacités, comment ? Pour les émotions, jusqu'où ? Pour les

croyances et les valeurs, pourquoi ? Pour l'identité, qui ? Pour les missions et visons, dans quel but ?

#### **4 – À chaque problème un niveau de logique**

Chaque niveau de logique de Robert Dilts (environnement, comportement, capacité, valeurs/croyances, identité, missions) joue un rôle clairement défini, de même qu'il organise et dirige les interactions qui se produisent au niveau immédiatement en dessous. Ainsi, en changeant nos croyances, nous changeons également nos capacités, nos comportements et finalement notre environnement (entourage).

Einstein a justement dit : « On ne peut pas résoudre un problème avec le même niveau de pensée que celui qui l'a créé. » Si vous ne pouvez pas trouver de solutions pour résoudre un problème à un niveau de logique donné, vous pouvez passer au niveau supérieur. Le rôle d'un niveau est de régler celui d'en dessous (voir chapitre 24).

#### **5 – Aligner les composantes du modèle**

L'alignement signifie agir et être en cohérence dans tous les niveaux de logique. Pour se réaligner, il est nécessaire de prendre les décisions qui s'imposent et changer les niveaux de logique inférieurs pour les accorder au niveau de logique qui a changé. Si votre identité a changé, alors vos croyances/émotions, capacités, compétences, comportement, environnement doivent changer et s'adapter aussi. Si vos croyances/émotions ont changé, alors vos capacités, compétences, comportements et environnements doivent changer, mais pas votre identité.

#### **6 – Découvrir le niveau de logique à changer**

Quand une personne parle, on peut découvrir à quel niveau de logique elle pense. Par exemple, si un fumeur dit : « Je fume, car cela me permet de m'intégrer aux groupes à la machine à café », il fume au niveau de l'environnement, et le patch pourra l'aider à arrêter. S'il dit : « Je fume parce que cela me donne un style », il agit au niveau du comportement. Dire : « Je fume parce que je réfléchis mieux. Cela me donne des idées », c'est agir au

niveau de ses capacités. Le patch ne fonctionnera pas pour les deux derniers types de fumeurs.

Lorsque l'on est confronté à un problème, chez soi ou chez les autres, on peut rapidement découvrir à quel niveau de logique on se trouve afin de régler le problème au niveau supérieur<sup>137</sup>.

## **7 – Modifier sa programmation**

Selon la naturopathe Michelle-Jeanne Noël, spécialisée en PNL et hypnose éricksonienne, on peut déprogrammer certaines croyances des humains. Elle considère que l'enfant vit pendant neuf mois dans le ventre de sa mère, puis dans le climat, les projets et les conflits de ses parents. Nous sommes donc guidés génétiquement avec des programmes venant de nos ancêtres et de notre enfance, acquis auprès de nos propres parents. On démarre dans le monde avec des croyances et l'on rejoue les mêmes cartes que nos parents ou nos ancêtres. C'est ainsi que nous reproduisons de manière inconsciente une programmation des générations qui nous ont précédés. Ce n'est donc pas toujours de notre faute si l'on ne réussit pas ou que l'on attrape une maladie dont on ne connaît pas les sources.

Heureusement, il est possible de modifier ou d'adapter cette programmation. Cela peut se faire par la théorie comportementale cognitive ou la PNL au niveau des croyances essentiellement (voir chapitre 25). Bientôt, cette carte pourrait être changée par le biais de l'épigénétique qui permettra peut-être dans le futur de changer des caractéristiques de nos gènes.

## **8 – Gérer ce modèle comme une gestion de projet.**

C'est le point le plus important afin d'appliquer parfaitement ce modèle. Une fois que vous avez réussi à rédiger tous les points, il y a lieu de préparer un plan concret afin de vous organiser pour réaliser et atteindre votre propre modèle.

Un projet est une entreprise temporaire qui a pour objectif de créer quelque chose d'innovant. Si, dans un contexte professionnel, il s'agit de la réalisation d'un nouveau produit ou d'un nouveau service ; pour une personne privée, il s'agit plutôt de la réalisation d'un objectif de vie, d'une mission à remplir.

Un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié : quoi (les actions), qui (les gens concernés), où (les domaines touchés par le projet, voire les lieux), quand (programmation dans le temps), comment (moyens, méthodes...), combien (le budget), pourquoi et pour quoi (les motifs et les objectifs). Dans votre cas, ce sera votre propre modèle.

Un projet remplit toujours les conditions suivantes.

- ◆ **Il génère un résultat unique (produit ou service) ou réalisation d'un objectif.**
- ◆ **Il est limité dans le temps : les dates de début et de fin sont définies.**
- ◆ **Il est développé pas à pas, c'est-à-dire que sa définition est de plus en plus détaillée (du concept global au concept détaillé).**
- ◆ **Il possède un mandant (commanditaire, ici, vous) qui fixe les objectifs du projet en fonction des exigences des parties prenantes.**
- ◆ **Il répond à des objectifs de contenu, de délai et de budget.**
- ◆ **Il est géré par un chef de projet, c'est-à-dire vous-même.**
- ◆ **Il suit les cinq processus de management de projet : démarrage, planification, déroulement, contrôle et pilotage, clôture.**

**- Appliquer correctement ce modèle, c'est pouvoir espérer trouver le bonheur et du sens à sa vie, peut-être même le sens de la vie. Le Graal de l'existence d'une vie réussie. -**

## LA QUÊTE DU BONHEUR, NOTRE OBJECTIF À TOUS

*« Tous les hommes pensent que le bonheur est au sommet de la montagne, alors qu'il réside dans la façon de la gravir. »  
Confucius*

Un grand-père amérindien raconte à son petit-fils :  
« À l'intérieur de nous, il y a deux loups, dit-il. L'un des loups représente l'esprit négatif, c'est la haine, la peur, la colère, l'envie. L'autre loup est l'esprit positif. Il représente la gentillesse, la gratitude, la patience, la tolérance.  
– Et, demande le petit-fils, si les loups se battent entre eux, lequel gagne ?  
– Cela dépend de celui qu'on nourrit... »

Les deux psychologues américains Edward Diener et son fils Robert Biswas-Diener expliquent que la science du bonheur est accessible à tous. Selon eux, on peut savoir si l'on est heureux en répondant à cinq questions. Le test est tellement simpliste que l'on pourrait trouver cela impertinent et non scientifique. Toutefois, je pense que cela vaut la peine de tenter de répondre à ces questions, vu que le bonheur est également quelque chose de simple.

- 1. En général, ma vie correspond-elle de près à mes idéaux ?**
- 2. Mes conditions de vie sont-elles bonnes ?**
- 3. Ma vie me satisfait-elle ?**
- 4. Jusqu'à maintenant, ai-je obtenu les choses les plus importantes que je désirais ?**
- 5. Si je pouvais recommencer ma vie, est-ce que je la referais à peu près de la même façon ?**

Selon ces psychologues, il faudrait répondre au minimum trois « oui ». J'espère que c'est votre cas aussi !

La définition du bonheur n'est pas évidente, de nombreuses approches existent. Pour Abraham Maslow<sup>138</sup>, psychologue humaniste et précurseur de la

psychologie positive, le bonheur consiste à satisfaire ses besoins qui apparaissent selon la pyramide des besoins. Il affirme que nous pouvons connaître le bonheur à chaque stade de la pyramide.

◆ **Stade 1 : il s'agit de satisfaire ses besoins primaires essentiels à la survie (air, eau, nourriture, sommeil).**

◆ **Stade 2 : il concerne la sécurité, et peut englober divers aspects (du voisinage tranquille à la sécurité financière assurée par une famille ou par un métier qui permet d'économiser pour la retraite).**

◆ **Stade 3 : ce stade implique un sentiment d'appartenance, c'est-à-dire de sentir l'amour des autres et votre nécessité à leurs yeux.**

◆ **Stade 4 : cela concerne l'estime de soi, sentir le respect et l'appréciation des autres, le respect et l'amour de soi-même.**

◆ **Stade 5 : c'est celui de l'accomplissement personnel. Vous exprimez tout votre potentiel et vous avez développé votre moi le plus heureux unique et créatif, tels Léonard de Vinci, Gandhi, Albert Schweitzer.**

Quant à Lucie Mandeville<sup>139</sup>, elle estime que nous pouvons approcher le bonheur par une autre vision. Si vous expérimentez le bonheur, il se passe des choses insaisissables qui viennent à la fois de votre cœur (dimension émotionnelle), de votre tête (dimension rationnelle), et de votre corps (dimension physique). Vous éprouvez alors cette réalité sur le plan affectif (vous ressentez de la joie), vous lui donnez un sens (vous exprimez votre bonheur) et votre corps s'excite (vous sautez de joie ou vous avez des picotements dans les jambes) et tout cela se passera en un instant fugace. Elle avance, à juste titre, qu'il existe des hormones associées au bonheur : l'ocytocine, la sérotonine, la dopamine, les endorphines. Ce sont les endorphines qui agissent comme un opiacé sur les états mentaux et émotionnels de la personne. C'est comme l'état d'euphorie du marathonien qui ne sent plus la douleur vers la fin du marathon grâce à ses endorphines. Évidemment, chacun a un pourcentage de chance différent d'accéder au bonheur. En effet, étonnamment, tout le monde n'a pas la même quantité d'hormones du bonheur, ni la même capacité à les mettre en œuvre. De ce fait, certains seront plus heureux que d'autres. Il s'agit d'un don accordé au berceau.

Il existe donc, et c'est démontré, un niveau de bonheur prédestiné génétiquement qui serait relativement stable tout au long de notre vie. Il y aurait des hausses et des baisses, mais ce niveau initial se réajusterait rapidement. Lucie Mandeville décompose le bonheur de la façon suivante : l'hérédité représenterait environ 50 %, les choix que nous faisons représenteraient environ 40 %, les facteurs sociodémographiques environ 10 % (c'est-à-dire l'âge, le revenu, l'état civil, le degré de formation et bien d'autres). Le bien-être résiderait donc dans l'état d'esprit de la personne. C'est ce que l'on nomme le paradoxe du bonheur. En fait, on peut agir sur 40 % de notre bonheur, ce qui est déjà bien.

Tal Ben-Shahar, le spécialiste mondial de la psychologie positive, présente le bonheur par une analogie avec quatre types de hamburgers<sup>140</sup>.



◆ Un premier hamburger archétype est celui qu'il adore manger au fastfood, il est savoureux, mais nuisible quant aux nutriments qu'il contient. S'il mange ce hamburger, il va en retirer un bénéfice immédiat, car il y prendra du plaisir, mais un préjudice futur, car il ne se sentira pas bien et aura à terme des soucis de santé. Ce type de personne qui recherche un bénéfice immédiat, mais un préjudice futur, il le définit comme un **archétype hédoniste**, qui a pour maxime de rechercher le plaisir et de fuir la peine.

◆ Le second type de hamburger archétype est un hamburger végétarien avec des composants très sains, mais insipides. S'il devait manger ce hamburger, cela lui apporterait un bénéfice futur, car le produit est bon pour la santé, mais un préjudice immédiat, car insipide. Ce type de personne serait **l'arriviste**, celui qui fait passer l'avenir avant le présent et se prive en prévision d'un bénéfice.

◆ Le troisième type est le pire hamburger, celui qui n'a aucun goût et qui en plus est mauvais pour la santé. En le mangeant, on aurait un préjudice immédiat et futur. On a dans ce cas un **archétype nihiliste**. C'est un défaitiste qui n'a plus goût à la vie et ne jouit ni de l'instant ni du futur.

◆ Le dernier archétype est un hamburger savoureux et aussi sain que le végétarien, avec de bons produits. Dans ce cas on aurait un bénéfice immédiat, mais également à venir. C'est **l'archétype du bonheur**. C'est le modèle des gens heureux qui vivent en sécurité dans la conscience que les activités leur procurent de la joie dans le présent, et les conduiront à un avenir épanouissant.

Tal Ben-Shahar définit ainsi le bonheur comme une sensation globale de plaisir chargé de sens. L'individu heureux éprouve des sentiments positifs en trouvant une raison d'être à son existence. Attention, c'est une formulation qui doit s'appliquer non pas à un instant précis, mais sur la somme agrégée d'une vie entière à un moment donné. Le bonheur doit être recherché parce qu'il est le but suprême, mais il faut le souligner, c'est également un moyen d'atteindre un niveau de réussite globale.

Ce précepte chinois est remarquable et pourrait remplacer toute définition du bonheur :

« L'argent n'achète pas le bonheur. Il peut acheter une maison, mais pas un foyer. Il peut acheter un lit, mais pas le sommeil. Il peut acheter une horloge, mais pas le temps. Il peut acheter un livre, mais pas la connaissance. Il peut acheter une position, mais pas le respect. Il peut payer le médecin, mais pas la santé. Il peut acheter du sang, mais pas la vie. Il peut acheter du sexe, mais pas de l'amour. »

Ce concept est d'ailleurs renforcé par des études de chercheurs qui ont vérifié s'il existait un lien entre l'aisance matérielle de plusieurs pays et le bonheur de leurs habitants. Eh bien non ! Les Suisses, les Danois et les Canadiens étaient lors de cette étude les premiers sur l'échelle du bonheur, alors que les pays les plus aisés au niveau matériel étaient les États-Unis, l'Allemagne et le Japon.

**« On dit que la vie, c'est ce qui se passe pendant qu'on est occupé à faire autre chose. À force de désirer toutes sortes de choses, la réussite, l'amour, la richesse, on court, on court et on court encore pour se les procurer. Et pendant qu'on court, on ne voit pas la vie filer. »**

### **Anonyme**

L'un des avantages d'être heureux, outre la joie que cela procure, est de vivre plus longtemps. On sait qu'il y a un lien certain entre les émotions positives et la santé. Pour Lucie Mandeville, ces émotions positives sont déterminées par le tempérament, qui est une constante dans la vie une fois la trentaine passée.

Cela a été prouvé<sup>141</sup> : en étudiant des récits autobiographiques de sept cents religieuses, rédigés au début de leur noviciat, il a été relevé que celles qui partageaient plus d'émotions positives à vingt ans étaient beaucoup plus nombreuses à atteindre l'âge de quatre-vingt-dix ans que les autres (65 % contre 30 % de celles ayant des émotions négatives). Ces femmes ayant le même type de vie, leurs 10 % de facteurs sociodémographiques et leurs 40 % de facteurs décisionnels étaient identiques. Les émotions positives jouent donc un rôle important dans la durée de vie.

Des études de Sonja Lyubomirsky, Laura King et Ed Diener montrent que les individus heureux réussissent dans de nombreux domaines : couple, profession, revenus, et que c'est à double sens, car les gens qui réussissent contribuent également à leur bonheur. Les gens qui se fixent des objectifs sont plus à même de réussir dans la quête du bonheur, car avec des buts précis, des plannings pour y arriver, des critères de réussite, on obtient de meilleurs résultats. Se fixer un but, c'est aussi engager sa parole. Or, la parole a le pouvoir de créer un avenir meilleur. Par exemple, Kennedy a déclaré au monde en 1962 que l'Amérique allait envoyer un homme sur la Lune avant les dix prochaines années. Certains matériaux n'étaient pas encore inventés et la technologie n'était pas encore au point. Pourtant, les Américains l'ont fait.

La recette du bonheur se fabrique avec des ingrédients. Comme souvent, ce qui compte, c'est la qualité, pas la quantité. Pour ma part, ceux de William Doyle Gentry et Yves-Alexandre Thalmann ont résonné en moi.

- ◆ **La sécurité.** Ne pas être en sécurité, c'est éprouver de l'anxiété, une incertitude, de la tension dans le corps ce qui n'est pas idéal pour attirer le bonheur.
- ◆ **Le contentement.** Cela veut dire être rassasié, avoir suffisamment de quelque chose qu'on apprécie, qu'on valorise.
- ◆ **La satisfaction.** Cela représente un sentiment d'accomplissement ou de confort. Une personne qui gagne mille euros par mois et qui, après avoir payé ses factures, peut utiliser pour elle cent cinquante euros et qui refuse qu'on l'aide aura non pas du contentement (elle n'a pas assez d'argent), mais de la satisfaction (elle est heureuse ainsi).
- ◆ **Le recul.** Il faut prendre du recul par rapport à sa vie malgré le rythme trépidant, car le bonheur n'est pas celui du seul moment, mais celui de toute une vie. Il faut donc avoir une vue d'ensemble sur toute sa vie pour savoir si l'on est arrivé à destination.
- ◆ **La sérénité.** Elle est en lien avec la tranquillité d'esprit, à l'opposé de l'esprit pollué par l'angoisse, le stress, la colère.
- ◆ **Le plaisir.** On trouve plus facilement le bonheur lorsque notre vie nous plaît. Il faut donc trouver des petits plaisirs dans sa vie de tous les jours.
- ◆ **La gratitude.** C'est le fait de montrer que l'on apprécie tout ce qui rend notre vie agréable. C'est une reconnaissance que l'on peut éprouver tout au long de la journée.
- ◆ **Le bien-être.** Vous connaîtrez plus facilement le bonheur si vous êtes en bonne santé plutôt que si vous êtes malade.
- ◆ **La compassion,** même si je préfère le mot « altruisme ». Il est important de penser aux autres et de trouver une manière de les aider dans leur propre recherche du bonheur, que ce soit financièrement ou par des actions pertinentes.
- ◆ **La méditation,** en vivant dans le temps présent.

De mon expérience, je pense que pour être heureux, il nous appartient de nous poser régulièrement les questions suivantes jusqu'à trouver les réponses qui nous conviennent.

- ◆ **Mes activités ont-elles un sens à mes yeux ? M'apportent-elles du plaisir ? Il faut écouter sa petite voix intérieure, qui a souvent raison.**
- ◆ **Dois-je utiliser mon temps à autre chose ? Et au fond de mon cœur, est-ce que je sens que je dois changer de vie ?**
- ◆ **Est-ce que je me sens bien dans mon milieu familial ?**
- ◆ **Ai-je suffisamment de rentrées financières pour équilibrer mes dépenses ?**

Le cœur et l'esprit qui sont représentés par les émotions doivent vous dicter votre conduite. Si vos réponses à ces questions ne sont pas positives, alors il faut que vous réfléchissiez, par vous-même ou avec un coach, afin de trouver comment modifier votre vie avec succès.

Dans *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes*<sup>142</sup>, Robert Pirsig raconte qu'il s'est joint à un groupe de moines zen âgés qui escaladaient un pic dans l'Himalaya ; il était le plus jeune, mais il éprouvait des difficultés à grimper. Il décida alors d'y renoncer, tandis que tous les autres moines y parvinrent sans difficulté. Lui avait été obsédé par son objectif d'atteindre ce sommet et angoissé par le chemin qu'il lui restait à parcourir, ce qui lui fit perdre le désir d'atteindre son but. Les moines étaient également concentrés sur le sommet à atteindre, mais uniquement pour s'assurer qu'ils étaient dans la bonne direction. Rassurés, ils pouvaient reporter leur attention sur leurs pas, y prendre du plaisir et observer le chemin. Le but n'est pas plus d'atteindre des objectifs que d'en avoir. De plus, le but est un moyen et non une fin en soi. Le bonheur, c'est la même chose. C'est aussi la raison pour laquelle j'ai choisi d'intituler ce livre *La voie du bonheur*. Le bonheur, ce n'est pas le but, mais le chemin. Des échecs peuvent survenir sur la route, cela ne doit pas perturber notre bonheur car l'expérience est plutôt un cadeau.

Je pense avoir trouvé la solution pour être vraiment heureux, elle m'a été donnée par Michael Singer<sup>143</sup>. Il faut d'abord comprendre que dans la vie, il n'y a qu'un seul choix valable, et ce choix ne concerne ni notre carrière, ni la personne que nous voulons épouser, ni nos enfants, ni s'il faut chercher Dieu. Tout le monde a tendance à s'imposer tellement de choix... En réalité, dans la vie, il n'y a qu'un seul choix qui s'impose : voulez-vous vivre le bonheur ou

voulez-vous avoir du malheur ? C'est aussi simple que cela. Une fois que vous avez fait ce choix, tout votre chemin devient parfaitement clair. En réalité, les gens n'osent pas faire ce choix, car la plupart d'entre nous pensent qu'il ne dépend pas de nous. Pourtant, j'insiste, si vous souhaitez être heureux, dites-le maintenant, directement, et surtout sans condition. Ne dites pas « je veux épouser la plus gentille fille, puis acheter une maison, avoir trois beaux enfants et réaliser une belle carrière, alors là, je serai heureux ». Non ! Cela, c'est du bonheur conditionnel. Ce n'est pas du vrai bonheur. À nouveau, la question n'est pas : « Voulez-vous vivre le bonheur dans ces conditions ? » Non. Si vous voulez atteindre le bonheur, vous devez le faire de manière inconditionnelle, c'est-à-dire sans réserve, et le dire, le mentaliser dans votre inconscient. Il n'est pas question d'ajouter des « si » et des « oui, mais ». Vous voulez le bonheur, quelle que soit la situation que vous allez rencontrer dans votre vie, oui ou non ?

Votre bonheur dépend de vous, c'est vous qui décidez d'être heureux sans condition. Même s'il est vrai que seuls 40 % du bonheur dépendent de nous, on peut déjà mettre ces 40 % de notre côté. Ce sera alors presque gagné. Commencez par cette nouvelle orientation, et à chaque fois que vous replongerez en disant « ah, je voudrais obtenir ou réaliser cela » directement dans votre esprit, revenez à la même question : « Voulez-vous le bonheur, oui ou non ? » Dès que cette réflexion sera en boucle chez vous, vous ne vous poserez plus de questions. « Oui, je veux du bonheur sans condition, et c'est moi qui l'ai décidé. » Ainsi, vous vivrez dans le bonheur pour le reste de votre vie. Vous devez le penser vraiment et l'accepter dans votre inconscient. C'est la voie la plus spirituelle, et c'est un serment que vous ne pouvez pas rompre. Il est pris par vous jusqu'à la fin de votre vie, et vous verrez que votre vie va changer en bien.

Je voudrais terminer cet ouvrage par un message d'espoir pour les personnes âgées, ce que nous serons tous un jour, espérons-le, et le plus autonomes possible. « Vieillir, dit le neurologue Yves Agid<sup>144</sup> ne dépend pas que du temps qui passe, mais dépend de notre cerveau et de notre approche de la vie. » Vieillir n'est pas une maladie, c'est peut-être la partie la plus importante de l'existence et que l'on peut vivre intensément, en fonction de la bonne gestion de son cerveau et de son corps. Ce n'est pas évident d'évaluer le vieillissement. Tout dépend du comportement de la personne : soit elle veut

paraître plus jeune, soit elle se relâche par tristesse ou lassitude. Comme disait Tristan Bernard : « J'ai revu un ami l'autre jour, il a tellement changé qu'il ne m'a pas reconnu. »

Après l'âge de la retraite, le type d'activité habituel s'arrête, le sens social diminue, le regard posé par les autres devient plus dur, l'absence de motivation augmente. Le passé devient un refuge, les buts viennent à manquer. Pourtant, il en existe encore beaucoup. Il faut se remettre en question, pourquoi pas avec un coach, un membre de la famille ou un ami proche. Les personnes âgées ont l'expérience, les routines, et les souvenirs, elles peuvent jouer un rôle, anticiper les événements et mettre en garde les enfants et petits-enfants. Elles peuvent également dispenser l'amour dans la famille.

Les personnes âgées peuvent rester actrices, rien ne les oblige à devenir spectatrices de leur vie. S'il n'est pas possible de lutter contre le vieillissement cellulaire, le vieillissement cérébral, lui, peut tout à fait être ralenti ! Prenez votre vie en main, à n'importe quel âge, car personne ne le fera à votre place.

## LA BOÎTE À OUTILS

**J**e mets ici à disposition une série d'outils qui peuvent aider à vous créer un meilleur cadre de vie. Je ne suis pas docteur, il est donc important et indispensable de toujours contacter votre médecin avant d'opter pour tel ou tel changement.

Ces techniques permettent d'améliorer la gestion de soi, tant au niveau du corps, du cerveau que du cœur. Elles peuvent intervenir comme solutions partielles ou complètes dans les différents sujets et thèmes présentés. Pour certaines personnes, ces outils n'auront peut-être que peu d'effets positifs, tandis que pour d'autres, ce sera tout le contraire. Pour bénéficier du meilleur résultat, il faut s'adresser à des professionnels de la médecine ou du coaching et utiliser ces méthodes sur le long terme.

J'énumère ci-après une liste relativement complète. Les neuf outils que je privilégie sur la base de mon expérience restent toutefois l'hypnose, les théories comportementales cognitives, la programmation neurolinguistique, l'activité et le sport, l'alimentation, la respiration complète, la méditation, l'approche centrée sur la personne et la psychothérapie psychosomatique pour les traitements les plus délicats.

Il existe trois grands types de thérapies : les thérapies à médiation corporelle, les thérapies psychocorporelles et les psychothérapies. Nous allons en développer quelques-unes ici.



◆ TROUVER SA MÉTHODE POUR SE SENTIR BIEN ◆

## LES THÉRAPIES À MÉDIATION CORPORELLE

Votre pensée ignore souvent vos émotions inconscientes. Les thérapies à médiation corporelle, y compris les aspects alimentaires, vont pouvoir neutraliser directement les conséquences du stress sur votre corps. Voici les principales.

### 1.1. La relaxation de Jacobson

Il s'agit d'agir sur la tension musculaire qui provient des émotions afin d'arriver à la détente psychique. On parle de relaxation active.

### 1.2. Le training autogène de Schultz pour gérer son stress

La méthode de relaxation par autodécontraction concentrative (*Konzentrierte selbstent spannung*), plus connue sous le nom de training autogène de Schultz, est une méthode de relaxation proche de l'autohypnose, l'une des briques constitutives de la première technique clef en sophrologie qui consiste à relaxer l'esprit et le corps et à apprendre à lâcher prise.

### 1.3. La relaxation selon la méthode de Bergès

Cette relaxation se réalise par une concentration mentale et une décontraction musculaire réalisée par un thérapeute à travers le toucher et la nomination. Le contrôle conscient du tonus physique et mental apaise les tensions internes et renforce l'équilibre mental. Cette méthode est efficace surtout sur les enfants.

### 1.4. La relaxation selon la méthode de Sapir

La relaxation psychanalytique méthode Sapir est une psychothérapie à médiation corporelle qui propose une remise en mouvement du processus de

liaison somato-psychique, à partir d'une écoute du corps. Elle est particulièrement indiquée pour les patients adolescents ou adultes.

### 1.5. Le massage

Étymologiquement parlant, la massothérapie signifie « le massage qui soigne ». Cette technique thérapeutique ancestrale existant depuis des milliers d'années était déjà utilisée par nos ancêtres dans de nombreuses cultures et civilisations et regroupe une grande diversité de techniques manuelles. Malgré des différences de philosophie et de types de manipulations, ces techniques partagent plusieurs points communs. Ainsi, les principaux objectifs de la massothérapie sont de favoriser la détente (musculaire et nerveuse), la circulation sanguine et lymphatique, l'assimilation et la digestion des aliments, l'élimination des toxines, le bon fonctionnement des organes vitaux et l'éveil à une conscience psychocorporelle.

### 1.6. L'activité et le sport

L'activité physique, c'est tout simplement être en mouvement dans une dynamique positive pour sa santé sans rechercher de performances ni de chronomètre. C'est le contraire de la sédentarité et de l'inactivité physique. Il faut choisir son activité, qui est motivante pour soi, et s'y tenir (voir chapitre 23).

### 1.7. La respiration complète

La respiration complète, en éliminant les tensions et en corrigeant nos mauvaises habitudes mentales et physiques, permet de détendre les muscles et l'esprit (voir chapitre 23).

### 1.8. L'alimentation

Elle sert à nous fournir de l'énergie (les calories) et les substances (les nutriments) nécessaires au fonctionnement de notre organisme. On distingue ainsi différents groupes alimentaires :

- ◆ des éléments de synthèse comme les protéines et certains minéraux, qui jouent un rôle au niveau des cellules en assurant leur croissance et leur développement ainsi que l'entretien du corps ;
- ◆ des substances énergétiques, comme les glucides et les lipides, qui interviennent dans la fabrication des cellules, dans la digestion et le maintien de certaines fonctions, telle la régulation de la température ;
- ◆ des substances régulatrices, comme l'eau, les vitamines et les sels minéraux, permettant l'utilisation efficace des substances énergétiques par le corps.

Des régimes comme ceux d'Okinawa (semi-végétarien, faible en matières grasses) ou le régime crétois (fruits, légumes crus, céréales et huile d'olive) ont fait leurs preuves. L'alimentation saine et équilibrée est reconnue comme une thérapie non médicamenteuse validée. Une mauvaise alimentation peut donner de multiples maladies ou des dégénérescences qui empêchent un vieillissement sans dépendance (voir chapitre 23).

## 1.9. Les plantes

Utilisées depuis plusieurs siècles dans la pharmacopée traditionnelle chinoise et la médecine ayurvédique pour leurs effets énergisants et toniques ou calmants, les plantes adaptogènes, c'est-à-dire les plantes qui aident l'organisme à s'adapter au stress comme le ginseng, font partie de l'arsenal thérapeutique.

## 1.10. La nature et la sylvothérapie

Arbres, fleurs, soleil nous entourent au quotidien, mais nous n'imaginons pas à quel point ils jouent un rôle dans notre vie. Humeur, comportement, émotions dépendent réellement de la présence de la nature. Des études<sup>145</sup> précisent cette relation et ses conditions (ce qu'on appelle la psychologie de l'environnement). Car oui, bien-être, santé et nature sont liés.

De manière plus spécifique, il existe la sylvothérapie. Se balader en forêt, c'est l'une des meilleures ordonnances naturelles pour lutter contre le stress et booster son énergie !

### **1.11. Le rire et le sourire**

Il est scientifiquement prouvé<sup>146</sup> que rire fait baisser le taux de cortisol, qui est connu pour être l'hormone du stress. Par contre, aucune étude n'est nécessaire pour savoir que rire nous détend indiscutablement, nous fait nous sentir bien.

Lorsque l'on rit, on stimule la dopamine, qui favorise la sensation de plaisir, et la synthèse de la sérotonine (diminuée en cas de dépression). On ne dira évidemment pas que rire guérit la dépression, mais plutôt que les gens qui rient plus souvent sont moins sujets à des épisodes dépressifs.

### **1.12. La sexualité et l'amour**

Le sexe, et en particulier le plaisir et l'orgasme, contribuent à notre bien-être grâce aux hormones produites durant l'acte. Avoir des relations sexuelles, c'est aussi avoir la confirmation d'un désir que l'on suscite chez l'autre, ce qui renforce notre confiance en nous.

Pour finir, procurer du plaisir et plus généralement du bonheur à l'autre contribue aussi à notre bien-être.

### **1.13. La luminothérapie**

Il a été constaté que la lumière est importante pour l'homme aux niveaux psychologique et biologique<sup>147</sup>. Cette technique consiste exposer les yeux à une source de lumière artificielle (des lampes) s'apparentant à celle du Soleil. La luminothérapie est un traitement médical doux utilisé dans la prise en charge des troubles du rythme circadien et de la dépression saisonnière, ainsi que dans d'autres pathologies. Il faut demander conseil à un professionnel pour le niveau du temps d'exposition, la distance à prévoir entre l'appareil et son corps, l'intensité en lux, la sécurité de l'appareil et le moment d'utilisation dans la journée.

### **1.14. Le thermalisme**

Une cure thermale est un traitement médical conventionné prescrit par un médecin qui se déroule sur une période de trois semaines dans un établissement thermal. La médecine thermale allie trois composantes

thérapeutiques : la thermalité (chaleur), les techniques de soin, et la richesse des eaux thermales. Tous les pays européens ne remboursent pas ces séances.

### 1.15. EFT, les émotions au bout des doigts

On parle ici de « emotional freedom techniques » ou de « techniques de libération émotionnelle » (EFT). Il s'agit de se libérer de ses douleurs et angoisses via une méthode qui utilise le tapotage de certains points du corps avec le bout des doigts.

La cause de toute émotion négative est une perturbation du système énergétique du corps. L'EFT est une sorte d'acupuncture sans aiguille parce qu'elle utilise les méridiens du corps pour rééquilibrer le système énergétique du corps et les émotions.

## **LES THÉRAPIES PSYCHOCORPORELLES**

Les thérapies psychocorporelles vont travailler sur la psychanalyse et le comportement. Il s'agit d'une vision positive visant à harmoniser le corps et l'esprit.

### 2.1. L'hypnose

Il s'agit d'un état naturel voisin du sommeil provoqué par des suggestions<sup>148</sup>. Le but est de diminuer l'attention sur le monde extérieur pour permettre à l'inconscient d'être plus présent, et de stimuler de nouvelles ressources dans le but de gérer la douleur, le stress, combattre la dépression, améliorer l'estime de soi, et reprogrammer l'inconscient.

### 2.2. La méditation de pleine conscience

La méditation de pleine conscience trouve son origine dans le bouddhisme, sans que ce soit une religion. Lorsque l'individu médite en pleine conscience, assis ou non, il se focalise sur ses sensations, sa respiration, un point de son corps, un mouvement, ses émotions, ses pensées, sans émettre de jugement de valeur. La pleine conscience est la qualité de conscience qui émerge quand on tourne intentionnellement son esprit vers le moment

présent. Les deux grands spécialistes européens sont Christophe André et Matthieu Ricard.

Elle permet de traiter des troubles psychiatriques et médicaux (stress, cardiologie, douleurs chroniques, troubles respiratoires, fatigue, lombalgies).

### 2.3. La méthode Vittoz

La méthode Vittoz est une thérapie psychosensorielle qui s'appuie sur la théorie du contrôle cérébral. Selon Roger Vittoz, un dysfonctionnement du contrôle cérébral serait à l'origine de l'apparition de maladies nerveuses ou de neurasthénies. Cette méthode délivre un grand nombre d'exercices simples visant à réapprendre à s'écouter, à ressentir, à penser, ceci afin de se libérer de conditionnements néfastes.

### 2.4. La bioénergétique

La bioénergie considère que la structure énergétique d'un individu est à la fois d'ordre thermique, magnétique et électrique. Notre organisme produit une énergie qui se répartit et circule symétriquement par rapport à l'axe central du corps physique, en passant par les chakras. Cette énergie irradie aussi autour du corps humain, c'est ce qu'on appelle l'aura. Cette aura est un champ énergétique subtil que l'on peut sentir, analyser et sur lequel on peut travailler pour rétablir des désordres physiques ou psychiques. Les champs d'énergies qui composent notre aura sont directement liés aux principaux chakras, qui sont eux-mêmes en relation avec nos principaux centres nerveux.

### 2.5. La Gestalt-thérapie

Le but de cette thérapie vise un changement personnel, psychosocial et organisationnel. Les échanges entre l'individu et son environnement et entre les individus sont essentiels. Ces contacts permettent l'évolution de la vie et sa croissance. Elle prend en compte tous les aspects humains : le corps, les pensées (le mental), la gestion des émotions et les relations sociales. Elle permet l'amélioration de soi et elle donne des outils pour mieux vivre au quotidien. Je trouve qu'elle est efficace surtout dans les cas de dépression, de stress, d'angoisse et de difficultés relationnelles.

## 2.6. La sophrologie

Il s'agit d'une technique verbale et non tactile. Cette thérapie va agir sur le corps et le mental en travaillant sur la respiration, la décontraction musculaire et la visualisation. C'est une technique qui fonctionne bien pour certains, moins bien pour d'autres, comme les hyperactifs. Elle est souvent utilisée lors des accouchements.

## 2.7. L'art-thérapie

Il s'agit d'utiliser le potentiel ou l'expression artistique ou créative d'une personne à des fins de développement personnel ou psychothérapeutiques. On va travailler sur l'expression de soi, sur ses pensées, sur ses émotions, sur ses conflits, dans un processus de création d'image. L'idéal dans ce cas est de trouver un bon psychiatre expérimenté dans ce domaine.

## 2.8. L'EMDR

Le sigle EMDR vient de l'anglais *eye movement desensitization and reprocessing*, qui signifie « désensibilisation et retraitement des mouvements oculaires ». Il s'agit d'une psychothérapie qui permet de résoudre des conséquences psychologiques, relationnelles, et des expériences de vie traumatisantes et perturbantes.

Les troubles traités sont assez nombreux : angoisse, dépression, phobie, deuil, trouble du comportement... Son efficacité est majeure dans le traitement des traumatismes enfouis.

Cette technique fut notamment utilisées auprès d'anciens combattants du Vietnam, dans le cadre des attentats du 11 novembre 2001, des tsunamis, et bien d'autres événements traumatisants.

## 2.9. Le yoga

Il s'agit d'une discipline du corps et de l'esprit qui comprend une grande variété d'exercices et de techniques, notamment des postures physiques (appelées asana), des pratiques respiratoires (pranayama) et de méditation, ainsi que la relaxation profonde (yoga nidra).

## 2.10. Le Qi gong

Du chinois *qi* qui signifie « énergie » et *gong* qui veut dire « travail », il s'agit d'une gymnastique basée sur la connaissance de l'énergie vitale. On associe des mouvements lents, des exercices respiratoires et de la concentration. Le but est de retrouver l'équilibre spirituel, psychique et physique.

## 2.11. La communication non violente

La communication non violente (CNV) a pour but de résoudre des conflits et d'améliorer les relations avec soi-même et les autres, en comprenant mieux ses besoins afin d'obtenir ce que l'on souhaite. Elle passe par quatre étapes : l'observation objective de la situation, l'expression de ses sentiments, l'identification de ses besoins, la formulation positive d'une demande réalisable, concrète précise et formulée positivement. Théorisée par Gandhi, la communication non violente s'attache à instaurer entre les êtres humains des relations fondées sur une coopération harmonieuse, sur le respect de soi et des autres.

## 2.12. La cohérence cardiaque

La cohérence cardiaque s'intéresse à la variabilité de notre rythme cardiaque, qui est une manifestation physiologique de nos émotions et sentiments. En effet, le cœur et le cerveau interagissent en permanence, si l'un s'emballe, l'autre le suit. Le but est d'arriver à contrôler sa respiration en vue de réguler son stress et son anxiété.

Je trouve cette méthode assez efficace à condition d'en faire un réflexe de vie. Il s'applique à de nombreux cas de tension (traumatisme, stress, anxiété, dépression, etc.).

## 2.13. L'altruisme

Au niveau cérébral, l'altruisme a une action presque immédiate sur le sentiment de bien-être et de bonheur. L'amygdale (perception de peur, détresse, angoisse) devient moins active, tandis que l'hippocampe, chargé d'assimiler la nouveauté, augmente en densité. Le cortex préfrontal est activé,



ce qui renforce la perception des situations sources de bien-être physique et social. L'hormone ocytocine active les aires liées à l'amour maternel, aux émotions positives, au sentiment de gratification, ce qui a pour corollaire de diminuer les effets du stress, d'améliorer la motivation et d'augmenter la créativité, la confiance et la cohésion. Le simple comportement altruiste jouerait aussi un rôle sur la diminution d'une sensation douloureuse.

### 2.14. L'analyse transactionnelle

Il s'agit d'une méthode souple et optimiste qui vise à améliorer la façon de communiquer, à avoir un meilleur regard sur soi-même. Cela implique les trois états du *moi* qui reflète notre manière d'être, de se montrer et d'agir : soit vous agissez comme adulte, soit comme enfant, soit comme parent. Ces états du moi vous amènent à avoir un cadre de référence avec lequel vous abordez le monde et les relations sociales.

### 2.15. Les thérapies en réalité virtuelle

La réalité virtuelle avec casque a intégré la formation, la culture, le patrimoine, la médecine... Elle s'inspire de la thérapie comportementale et cognitive. Elle est surtout utilisée pour les troubles anxieux et les phobies (foule, avion, araignées...).

### 2.16. Les coachs certifiés

Les coachs offrent la possibilité d'un programme personnalisé. Les coachs de vie sont les meilleurs, mais ne sont pas nombreux : trouvez-les grâce à leur référence et demandez-leur au préalable leur CV.

## **LES PSYCHOTHÉRAPIES**

Notre inconscient martyrise parfois notre corps afin de pouvoir se libérer. C'est dans ce cas qu'il faut consulter un médecin spécialisé (psychologue, psychiatre, etc.). Cela permet de rétablir un équilibre entre esprit, corps et environnement. Il existe plusieurs types de psychothérapies.

### 3.1. Les psychothérapies analytiques

Issues de la psychanalyse freudienne, longues et coûteuses, elles visent avant tout à comprendre les causes d'un mal-être en remontant dans notre passé pour chercher parmi nos souvenirs l'origine de nos soucis.

## **3.2. Les psychothérapies brèves**

Orientées vers la solution et l'avenir, leur but est de nous aider à trouver une solution à nos problèmes.

### **3.2.1. La psychothérapie de la théorie comportementale et cognitive**

Le but est de remplacer nos idées négatives et nos comportements inadaptés par des pensées positives et porteuses<sup>149</sup>. Ce sont des techniques fortement utilisées dans le traitement des phobies, angoisses, réactions agressives, addictions, inhibitions, car la manière dont on pense influence notre ressenti. L'idée est de nous permettre de penser d'une autre manière, afin de réduire notre souffrance psychologique et de mieux vivre.

### **3.2.2. La PNL, la programmation neurolinguistique**

Cette méthode propose de prendre modèle sur les gens qui réussissent. Elle permet de repérer, décrire et imiter des comportements à succès, et de mettre en place une nouvelle façon de penser, de se comporter, de communiquer. Elle aide à arrêter ses mauvaises habitudes de communication, et à déprogrammer nos schémas de pensées négatives (voir chapitre 2).

### **3.2.3. Les psys 2.0**

On parle ici d'applications, d'intelligence artificielle, de robots et d'avatars face à l'autisme, la schizophrénie, les troubles anxieux. Cela passe surtout par Internet, qui facilite l'intégration des programmes avec les thérapies traditionnelles. Sont utilisés les groupes de soutien via Skype ou des *chats*, des consultations en ligne directe, des séances de psychoéducation par vidéo, des rappels pour contrôler la bonne application de la méthode proposée et de l'amélioration des troubles.

### **3.2.4. L'approche centrée sur la personne**

Cette thérapie, mise au point le psychiatre par Carl Rogers, repose sur le postulat que chacun détient en lui les clefs de son bien-être. Malgré la difficulté de cette méthode, le travail intérieur peut déboucher sur la libération de son potentiel. Il s'agit de la troisième voie entre la psychanalyse et les théories comportementales.

La psychanalyse aide le patient à accéder à la connaissance de soi et à répondre aux questions liées à son existence : « Qui suis-je ? Quel est mon but dans la vie ? Vers quoi tendent mes efforts ? »

### **3.2.5. Les thérapies ciblées**

En cas de traumatisme direct et d'accidents, les cellules psychologiques sont privilégiées. Les psychothérapies de groupe, de couple, familiales, pour enfants sont parfois nécessaires dans certains cas, pour un programme plus ciblé.

### **3.2.6. Le psychodrame psychanalytique**

Cette technique propose d'explorer ses conflits, ses pulsions, ses inhibitions grâce aux jeux de rôle. Son principe est de mettre en scène ses problèmes pour lever ses refoulements et ce, en présence d'un public composé de thérapeutes, ou co-thérapeutes et autres patients.

### **3.2.7. La psychogénéalogie**

Cette technique propose de plonger dans l'histoire de ses ancêtres, car ce qu'ils ont vécu pourrait être à l'origine des difficultés d'aujourd'hui. Le but est de voir ce qui a pu se transmettre d'une génération à l'autre et de s'en libérer.

### **3.2.8. La psychologie de la motivation**

On la travaille par une introspection. On examine les problèmes existentiels et on s'interroge sur ses désirs profonds afin d'arriver à une meilleure

acceptation de soi et de la réalité.

### **3.2.9. Le rêve éveillé**

Le rêve est une façon d'accéder à l'inconscient et son analyse est souvent travaillée en thérapie et en pleine conscience.

### **3.2.10. La somatothérapie**

Suite à un mal-être diffus et persistant, cette technique propose de se reconnecter à soi. L'idée est de créer un dialogue entre le corps et l'esprit.

### **3.2.11. La thérapie systémique**

On considère que l'être humain s'inscrit toujours dans un environnement et forme avec lui un système avec ses singularités relationnelles, affectives ou émotionnelles. Les troubles psychologiques et comportementaux d'une personne sont donc observés au sein d'un groupe. C'est une bonne approche en entreprise et en famille.

### **3.2.12. La thérapie transpersonnelle**

Elle place la dimension spirituelle au cœur de la vision de l'être humain. Elle envisage l'individu dans sa double dimension humaine existentielle et spirituelle, pour le guider dans sa quête de l'essentiel. Menée par un véritable expert, cette thérapie s'intéresse aux éléments non ordinaires de la conscience, c'est à dire l'extase, le sentiment de connexion avec l'Univers, les besoins supérieurs<sup>150</sup>.

### **3.2.13. La psychothérapie psychosomatique**

Destiné à des problèmes plus difficiles à traiter et dont les maladies physiques peuvent avoir un lien avec l'esprit, ce traitement agit sur trois pôles : le physique, l'esprit et l'environnement<sup>151</sup>. C'est une excellente psychothérapie, car elle met en contact un nombre important de disciplines et

de médecins de diverses spécialités. On peut ainsi vérifier les fondements psychologiques et physiques, et l'impact de l'environnement de l'individu.

En conclusion, comme vous l'aurez constaté, il existe une belle panoplie d'outils. Ceux-ci doivent vous aider, si cela s'avère nécessaire, à équilibrer voire à améliorer votre cerveau, votre cœur et votre corps.

Chaque technique à ses avantages et inconvénients. Si un sentiment diffus existe, n'hésitez pas à demander conseil à votre médecin qui pourra certainement vous orienter vers la bonne technique, ou même vous en conseiller plusieurs...

En tout cas, j'espère que celle que vous utiliserez vous permettra de trouver la voie du bonheur... En conformité avec vos souhaits.

## - ÉPILOGUE -

**N**ous voulons tous être heureux et trouver un sens à notre vie. Toute ma vie, j'ai eu la chance de pouvoir délibérément travailler avec des responsabilités différentes, d'ouvrier à président ; dans des structures diverses, au sein de PME, très petites entreprises (TPE), holdings, multinationales, organisations professionnelles, organisations internationales, ministères, cabinets politiques, administrations. J'ai eu le privilège d'évoluer dans des secteurs très différents, tant en production qu'en service. J'ai créé, développé, restructuré des sociétés. J'ai représenté syndicalement des employés comme des entreprises. Je me suis instruit en autonomie en obtenant plusieurs diplômes et certificats, j'ai eu l'occasion d'enseigner moi-même, notamment à l'université. J'ai été membre de nombreux conseils d'administration dans le domaine privé, mais également dans le secteur public et social. Je me suis plongé directement ou indirectement dans le pouvoir exécutif, législatif et judiciaire, en politique et au sein de la magistrature. J'ai investi financièrement dans des entreprises qui représentaient des risques importants, j'ai vendu de nombreux biens immobiliers par le biais de mes agences immobilières et des entreprises au moyen de procédures de fusions-acquisitions. J'ai participé au monde de la culture et ai beaucoup côtoyé les médias au travers de mes émissions de télévision, de la coproduction d'un long métrage, ainsi qu'à l'occasion de la publication d'articles de presse. J'ai approché le secteur agricole et celui du social. C'était mon but, je voulais vivre plusieurs vies, car nous n'en avons qu'une, et le temps est précieux pour réaliser toutes ces expériences. J'ai pu y arriver car je me suis fixé une mission et des objectifs que je revoyais tous les cinq ans en suivant le modèle de vie que je vous ai présenté. Je me suis formé en vue de me préparer à cette aspiration, j'ai retravaillé mes croyances négatives : les « Non, tu n'es pas capable d'obtenir ce job » sont devenus des « Bien sûr, tente cette nouvelle profession ». J'ai dépassé mes craintes et je n'ai pas eu peur de me présenter à des dizaines de recrutements ou d'examens, d'être toujours à l'affût d'opportunités et d'un changement. J'avais cette volonté, cette foi d'avancer et de m'investir dans la vie toujours en accord avec mes valeurs, en particulier la bienveillance.

J'ai pu donner un sens à ma vie. J'ai appris à connaître le monde, et lui ai apporté ma contribution, si modeste soit-elle. Structures les plus diverses,

hommes, femmes, processus, expériences, valeurs, échecs et réussites, famille, enfants, nature, croyances existentielles, tout cela fut exaltant et stressant à la fois.

Si je ne devais retenir qu'une seule chose de mon expérience, c'est que l'on peut toutes et tous atteindre le bonheur et trouver du sens à notre vie, à condition de le vouloir et de prendre le temps de le pouvoir. Chaque personne détient les ressources et les compétences nécessaires à imaginer sa vie, à la bâtir, à la gérer. Je souhaite que mon histoire puisse vous en convaincre, et qu'elle soit l'occasion pour vous du déclic, quel que soit votre âge. Pour vous y aider, je vous ai présenté un modèle de vie. Je vous propose de le suivre pas à pas et d'y réfléchir longuement tout au long de votre propre parcours. Cela vous évitera de voir surgir le moindre regret. Chacune de vos réussites sera comme une étoile, et qui sait, vous atteindrez peut-être même la Lune. Réaliser ses objectifs en résolvant le niveau supérieur, c'est là que se trouve la solution.

Ce qui me reste de ces expériences, ce n'est ni l'argent, ni les succès, ni les félicitations ou les réprimandes, ni les procédures, ni les contrats obtenus, ni les échecs. Ce qui me reste, ce sont les valeurs humaines qui permettent ces dépassements. Ces valeurs seront votre trésor que nul ne pourra jamais vous reprendre. Développez-les, transmettez-les. Je vous garantis que le bonheur et le sens de la vie sont accessibles, mon modèle devrait vous aider à les trouver.

Le bonheur reste notre préoccupation à tous. Je le définis comme étant la conjugaison de deux facteurs :

- ◆ **une composante cognitive qui vise le long terme et qui se trouve en donnant du sens à sa vie. Celle-ci va catalyser nos valeurs, nos principes et ce pourquoi nous nous engageons. C'est la raison pour laquelle ce modèle est important afin de chercher du sens à la vie et, dans le même temps, le bonheur ;**
- ◆ **une composante émotionnelle et sensorielle qui se ressent à court terme et qui se trouve dans le plaisir, le bien-être et l'amour, par le fait de partager des moments heureux. Cela va provoquer un bien-être psychologique et physique.**

C'est dans cet équilibre que vous trouverez la voie du bonheur.

- Que votre route soit aussi belle que vous le déciderez... -

[pefferserge@scarlet.be](mailto:pefferserge@scarlet.be)



## - AUTEUR -

**N**é en 1950, Serge Peffer a débuté comme simple chauffeur de taxi. Son goût pour les études lui a ouvert les portes de plusieurs universités, parallèlement à un riche cursus professionnel. Banquier, magistrat, enseignant universitaire, dirigeant d'une haute école, délégué patronal, administrateur et directeur de sociétés privées et publiques, entrepreneur, DRH formation de cent vingt mille fonctionnaires, il a atteint les hautes sphères de l'État comme conseiller et directeur de cabinet ministériel. Poursuivant son chemin, il a été producteur de cinéma, présentateur télé, coach, consultant.. Ce parcours atypique lui a permis d'observer, notamment auprès des étudiants, salariés et fonctionnaires placés sous sa responsabilité, les comportements humains et l'aspiration de chacun au bonheur. Outre *La voie du bonheur – Mes mille et une vies*, il est l'auteur d'ouvrages spécialisés dans le domaine entrepreneurial.

## - PARCOURS DE VIE -

**B**eaucoup de mes expériences se sont enchaînées, fondues, confondues même. Je vous propose ce petit récapitulatif pour vous donner une idée de mes mille et unes vies.

DG : directeur général

D : directeur

DC : directeur de cabinet

A : administrateur

AD : administrateur délégué

C : conseiller

SG : secrétaire général

M : membre

O : observateur

G : gérant

At : attaché

Cc/P : chargé de cours/professeur

P : président

VP : vice-président

## Diplômes

1974 : Diplômé de l'Institut de journalisme – (IPC)  
1975 : Ingénieur commercial SOLVAY ULB (grande distinction)  
1976 : Licencié en Sciences commerciales et financières ULB  
1976 : Agrégé de l'enseignement secondaire supérieur ULB  
1985 : Expert-comptable agréé à l'Institut des experts comptables (IEC)  
1994 : Expert immobilier agréé par la Chambre des experts immobiliers (IPI)  
1998 : Expert-comptable fiscal agréé à l'Institut des experts comptables et fiscaux (IEC)  
2007 : Administrateur agréé de l'association belge des administrateurs (AB) GUBERNA  
Nombreux séminaires en développement personnel, en langue et en finance

## Expériences étudiantes (1970-1975)

Ouvrier chauffeur : taxi Orange  
Ouvrier manœuvre : GB-inno-BM (restauration)  
Mannequin d'agence  
Indépendant : Home RITTWEGER (Ephad), patron propriétaire  
Gérance d'immeuble  
Responsable de mouvements de jeunes  
Responsable de maison de jeunes  
Moniteur dans diverses institutions dédiées à l'enfance  
Délégué étudiant du conseil de faculté et de section (ULB)  
Commercialisation de produits frais de la mer

## Service public

2002-2008 : Institut de formation de l'administration fédérale IFA – DG  
2002-2008 : Comité de direction du service public fédéral – M  
2002-2008 : Comité de direction à l'Office national de sécurité sociale – M

2006-2008 : Comité de concertation Selor – M

2006-2008 : Institut supérieur de formation de la justice – A

### Secteur semi-public

1977-1985 : Société nationale d'investissement (SNI, Holding) – C

1985-1989 : Société régionale d'investissement bruxelloise (SRIB, Holding) –  
D

### Secteur privé<sup>152</sup> (1975-2002)

Cigrasa SPRL (Parachèvement) – C

IBM (Division financière) – At (1997)

Crédit général (Banque) – At (1976)

HDD SPRL (menuiserie) – O

Metalform SA (Parachèvement) – O

FR. De Vuyst (Production de luminaire) – SG

Engineering SA (Mécanique) – AD

Conorelec SA (Électronique et mécanique de précision) – D

Axion Data SA (Informatique de gestion) – D

Illochroma (Impression et façonnage d'étiquettes) – C

Soficatra (Holding) – C

Société belge d'automation (Gestion des capteurs de l'industrie pétrolière) –  
P

Impri Sambre SA (Imprimerie) – O

Galerie namuroise SA (Distribution) – O

Vertrans Locamion SA (Location de camions) – A

ABSY SA (Ensembleur informatique) – O

Eurocard International SA (Carte de crédit), Steering committee – M

Philips SA (Holding industriel), comité de liaison – O

Rossel *Le Soir* (Presse/imprimerie) – O

IFPA SA (Alimentation) – A

Fimotel SA (Hôtellerie) – A  
PME Acquisition SC (Achat/revente entreprises) – A  
Fiduciaire de la réforme SC (Comptabilité) – A  
PME Immobilier (Immobilier) SC – AD  
Gruno Chardin SA (Textile) – DG  
Eurocasino SA (Loisirs) – DG (manager intérim : Ernst & Young)  
Decitime SA (Communication) – D  
Double HSA (Fiscalité) – A  
Sogesma (Installation chauffage) – A  
Nouvelles imprimeries/Havaux SA (Imprimerie) – DG  
AFFIX corporate finance (Cabinet financier) – Managing Partner  
CAPEO SPRL (Master franchise en gestion d'entreprise) – P  
DDP (cabinet d'acquisition fusion) – C  
Groupe PME SA (Holding) – P (actionnaire majoritaire)  
Groupe P SA (Société de management) – AD  
Title Film (Producteur de film) – Associé fondateur  
Bastide de Chateaudouble SARL (Marchand de biens) – AD

## **Recherche**

1975 : Dulbea (Département d'économie appliquée de l'ULB) – Chercheur

## **Organisation internationale**

1976 : Communauté économique européenne- Stagiaire DG XV/Direction Banque

## **Cabinets ministériels**

1976-1978 : Cabinet du ministre des Affaires bruxelloises – At  
1976-1978 : Cabinet du ministre de la Défense nationale – At  
1998-1999 : Cabinet de le région bruxelloise – DC  
1998-1999 : Cabinet à la commission communautaire française – O

1998-1999 : Cabinet à la commission communautaire commune – O  
1979-1980 : Cabinet du ministre de la Culture – O  
1980-1981 : Cabinet du ministre-président de la Région Bruxelloise – O  
1990-1996 : Section locale d’Auderghem du parti réformateur libéral (PRL) –  
VP

## **Enseignement**

1975-1990 : ULB – Assistant  
1975-1985 : ISC, Chambre de commerce de Bruxelles – Cc/P  
1978-2020 : Cergeco ICHEC – Cc/P  
1980-2020 : ISC Saint-Louis – Cc/P  
1984-1985 : Institut d’Ergologie ULB – Cc/P  
1987-2020 : ULB – Cc/P  
1997-2005 : ICHEC, ISC Saint Louis, ISFSC, conseils de départements –  
Cc/VP  
1998-1999 : ULB, conseil stratégique de la formation continue – M  
2000-2005 : ULB – Collaborateur scientifique  
2002-2020 : ICHEC entreprise – Cc/P  
2003-2020 : ISC Saint-Louis – P  
2006-2020 : ICHEC, ISC Saint-Louis, ISFSC – VP/CC  
2005-2020 : Revue de comptabilité (Kluwer), comité de rédaction – M  
2015-2018 : Haute École Francisco Ferrer – Cc/P

## **Consultance et acquisition-fusion**

1989-2002 : Consultant privé<sup>153</sup>  
1992-2020 : Consultant agréé région wallonne  
2001-2010 : Consultant région bruxelloise

## **Syndicat**

1977-1985 : Délégué SNI au sein de la Centrale Nationale des Employés (CNE)

1999-2020 : Membre d'organisations patronales (UCM)

### **Organisations professionnelles**

1977-1985 : Centre européen des entreprises publiques – Membre délégué par la SNI

1985-2018 : Institut des experts comptables et fiscaux – M

1989-1993 : Conseil supérieur des classes moyennes – M

1995-2005 : Jury de l'entreprise de l'année (Ernst et Young) – M

1999-2005 : Fédération générale des travailleurs indépendants – VP

1999-2018 : Fédération nationale de l'union des classes moyennes (FNUCM) – A

2002-2008 : Institut international de l'administration publique (IISA) – M

2002-2008 : Institut européen de l'administration publique (AIEP) – M

2002-2008 : Institut européen public de formation – M

2006-2017 : Conseil économique et social de la région bruxelloise – M

2006-2017 : Chambre des classes moyennes de Bruxelles – M

2008-2014 : Caisse sociale des indépendants – AD

2008-2014 : Société d'informatique (UCM) – AD

2008-2018 : Union des chasses moyennes (Bruxelles) – VP

2021 : Fédération des relations publiques – M

### **Magistrature (1993-1998)**

Juge consulaire au tribunal de commerce de Bruxelles, salle A, salle B

Juge commissaire : descentes de faillites

### **Organismes publics**

1996-2002 : Fonds de gestion de Bruxelles Formation – M

1996-2002 : Fonds de gestion de l'Orbem – M

1999-2018 : Comité de gestion du commerce extérieur bruxellois – M  
1999-2018 : ALE (Woluwé Saint Lambert) – A  
2000-2004 : RTBF – Administrateur suppléant  
2002-2008 : Fonds de garantie de Bruxelles – M  
2004-2012 : Centre de connaissance du financement (fonds de participation fédéral) – M  
2004-2008 : Fondation Administration – Université – M  
2008-2018 : Espace Formation PME – A

### **Communications – Émissions télévisées**

1995 : PME Partenaire (RTBF), animation d'une dizaine d'émissions en tant que responsable académique et présentateur  
1999-2012 : Magazine de l'UCM (RTBF), animations d'une cinquantaine d'émissions en tant que coréalisateur et présentateur  
2006 : Coproducteur de long métrage, *The Room* (Gilles Daoust, Alain Berliner, Serge Peffer)

### **Activités immobilières**

1970-1980 : Gérance d'immeubles (en personne physique)  
1994 : IPI (Fédération des agents immobiliers) – M  
1994-2016 : Groupe P SA – G  
1996-2000 : Immo PME (Bruxelles) – G  
2000-2002 : Immo Monferat (Var) – O  
2000-2020 : Immo Waterlane – O  
2003-2020 : SARL Bastide de Châteaudouble (Var France) – Marchand de biens – G  
2016-2020 : Immo Holding – Promotion immobilière – G

### **Domaine social**

1996-2000 : ADEMAR (Association des enfants malades du rein) – A

### **Auteur**

1993 : *Les rachats d'entreprise : ingénierie financière*, éditions HEC St Louis

1996 : *Le capital à risque* (article), éditions Créadif

2010 : *Vade-mecum du financement des PME*, éditions Larcier

2023 : *La voie du bonheur – Mes mille et une vies*, éditions Mango



## - BIBLIOGRAPHIE -

Vous trouverez ci-après quelques références bibliographiques qui m'ont permis de pouvoir approcher tous les comportements des personnes que j'ai rencontrées, et de mieux me comprendre moi-même.

Vous pourrez ainsi mieux appréhender et gérer votre vie.

### Donner du sens à votre vie

Csikszentmihalyi, M., Csikszentmihalyi, I. S. *A Life Worth Living (Series in Positive Psychology)*, Oxford University Press Inc., 2006.

Hasquin, H. *Les « bleus » de la mémoire (e-book)*, 180 éditions, 2020.

Jarow, R. *Trouver sa passion : 7 étapes pour se réaliser dans sa vie professionnelle*, Le dauphin blanc, 2005.

Lemke, B. *Le livre de l'ikigai — Le secret du bonheur*, J'ai lu, 2019.

Noël, M.-J. *Être l'auteur de sa vie — Choisir sa vie*, Quintessence, 2006.

### Programmer votre réussite et approfondir la PNL

Robbins, A. *Pouvoir illimité — Changez de vie avec la PNL : le livre de référence*, J'ai lu, 2008.

Burton, K., Ready, R. *La PNL — Programmation neurolinguistique pour les nuls*, First, 2006.

### Définir vos valeurs

Nazare-Aga, I. *Je suis comme je suis — Connaissez-vous vraiment vos valeurs personnelles ?*, Les Éditions de l'Homme, 2015.

Éviter de tomber dans des mauvais scénarios de vie

Cottraux, J. *La Répétition des scénarios de vie — Demain est une autre histoire*, Odile Jacob, 2001.

### Éviter les ruminations

Marquis, S. *On est foutu, on pense trop !*, La Martinière, 2015.

Petitcollin, C. *Je pense trop — Comment canaliser ce mental envahissant*, Trédaniel La Maisnie, 2010.

### Prendre les bonnes décisions

Heath, C., Heath, D. *Comment faire les bons choix — Une démarche efficace en 4 étapes pour prendre de meilleures décisions*, Leduc, 2014.

Sibony, O. *Vous allez commettre une terrible erreur !*, Flammarion, 2019.

### **Apprendre de vos erreurs**

Pépin, C. *Les vertus de l'échec*, Allary, 2016.

### **Gérer vos risques**

Le Breton, D. *Sociologie du risque*, PUF, 2017.

Marotte, E., Peffer, S. *Le Capital à risque — Techniques et partenaires potentiels en Belgique : étude inédite*, Bruxelles : Créadif, 1996.

### **Éviter les addictions**

Lowenstein, W. *Ces dépendances qui nous gouvernent — Comment s'en libérer ?*, Calmann-Lévy, 2005.

### **Bien gérer votre cerveau**

Coué, É. *La méthode Coué*, Marabout, 2020.

Jung, C. G. *Les racines de la conscience*, Le livre de poche, 1995.

### **Développer votre volonté**

Baumeister, R., Tierney, J. *Le pouvoir de la volonté — La nouvelle science du self-control*, Flammarion, 2017.

Van Rillaer, J. *La nouvelle gestion de soi — Ce qu'il faut faire pour vivre mieux*, Mardaga, 2012.

### **Gérer votre stress**

« Le guide anti-stress », *Happy Bien-être*, n° 5 (mai 2021), Diverti.

Dionne, J.-Y. *Bon stress, bad stress — Briser le cercle infernal*, Un monde différent, 2020.

### **Éviter à tout prix les personnalités toxiques**

Cuzacq, M.-L., Guibert, A. *Les carnets de psycho — Les secrets de la manipulation*, Esi, 2016

Hare, R. *Without conscience the disturbing world of the psychopaths among us*, Guilford Press, 1999.

## **Transmettre, une responsabilité pour la continuité de l'espèce**

Collectif. *Transmettre — Ce que nous nous apportons les uns les autres*, Iconoclaste, 2017.

## **Bien connaître votre personnalité**

Decker, J.-F. *Mieux connaître sa personnalité*, Organisation, 2002.

Singer, M. *L'âme délivrée — Un voyage au plus profond de nous-mêmes*, J'ai lu, 2016.

## **Apprendre à modifier vos mauvaises habitudes**

Duhigg, C. *Le pouvoir des habitudes*, Flammarion, 2016.

Sandburg, C. *The people, yes*, New York : Harcourt, Brace and Co, 1936.

## **Avoir confiance en vous**

Fanget, F. *Oser — Thérapie de la confiance en soi*, Odile Jacob, 2003.

Manson, M. *L'art subtil de s'en foutre — Un guide à contre-courant pour être soi-même*, Eyrolles, 2017.

Strenger, C. *La peur de l'insignifiance nous rend fous*, Belfond, 2013.

## **Développer l'altruisme**

André, C., Shankland, R. *Ces liens qui nous font vivre*, Odile Jacob, 2020.

Ricard, M. *Plaidoyer pour l'altruisme*, Nil, 2013.

## **Améliorer votre quotient émotionnel**

Collectif. *Web-Based Education in the Human Services*, Routledge, 2005.

Couzon, E., Dorn, F. *Les émotions. Faire de ses émotions une force*, ESF Sciences humaines, 2019.

Goleman, D. *L'intelligence émotionnelle*, J'ai Lu, 2003.

## **Empêcher les maladies psychosomatiques**

Choussy-Desloges, G. *La psychosomatique pour les nuls*, First, 2016.

Saldmann, F. *On n'est jamais mieux soigné que par soi-même*, Plon, 2020.

## **Renforcer votre santé**

Braverman, É. *Un cerveau à 100 % — Rééquilibrez la chimie de votre cerveau*, Thierry Souccar, 2007.

Ducardonnet, A. *Prenez rendez-vous... avec vous ! Votre santé vous dira merci*, Le Cherche midi, 2020.

Hertoghe, T., Nabet, J.-J. *Comment rester jeune plus longtemps*, Albin Michel, 2000.

Maillard, C., Servais, P., Vander Steichel, D. *Guide des cancers*, Fondation contre le cancer, 2017.

Stettler, O., Stettler, S. *Respirez pour mieux vivre*, Jouvence, 2004.

Willem, J.-P. *Le secret des peuples sans cancer : approche et traitements complémentaires de 55 cancers*, Dauphin, 2016.

Divers sites (Doctissimo, Passeport santé) peuvent apporter quelques explications – cela ne remplacera jamais votre médecin.

Au niveau de la santé, je citerai les Éditions Thierry Souccar qui ont une longueur d'avance sur la médecine et une approche plus humaine et plus intégrée.

Citons également l'application MSD (Manuel MSD professionnel), une belle synthèse des problèmes de santé et des traitements associés.

### **Vous lancer dans la quête du bonheur**

Agid, Y. *Je m'amuse à vieillir — Le cerveau, maître du temps*, Odile Jacob, 2020.

André, C., Ben-Shahar, T., Collon, H. *L'apprentissage du bonheur*, Belfond, 2008.

Doyle Gentry, W. *Le Bonheur pour les nuls*, First, 2012.

Mandeville, L. *Le bonheur extraordinaire des gens ordinaires*, Les Éditions de l'Homme, 2011.

Gounelle, L. *L'homme qui voulait être heureux*, Pocket, 2010.

### **Approfondir la boîte à outils**

Hors-série *Psychologies* (« La thérapie, mode d'emploi »), n° 68 (mars-avril 2022).

Branch, R., Willson, R. *Les théories comportementales et cognitives pour les nuls*, First, 2006.

Morel, C., De la Reberdière, L. (2017). « Bioénergie », *Annuaire des Thérapeutes*, 2017, <https://www.annuaire-therapeutes.com/therapies/17-bioenergie>.

### **Comprendre le modèle d'une vie**

Maslow, A. *Abraham Maslow — Devenir le meilleur de soi-même*, Eyrolles, 2013.  
Dilts, R. *Sleight of Mouth — The Magic of Conversational Belief Change*, Dilts Strategy Group, 2017.

### **Avoir une approche de l'humain via des expériences psychologiques**

Ciccotti, S. *150 petites expériences de psychologie — Pour mieux comprendre nos semblables*, Dunod, 2004.

### **Avoir une vue globale sur la psychanalyse et la psychiatrie humaine**

Allen, J. G. *Mentalizing in Clinical Practice*, American Psychiatric Pub, 2008. Collectif. *Le diagnostic en psychiatrie — Revue Sud/Nord – Folies et Cultures*, n° 24 (juin 2012), Erès.

Freud, S. *Introduction à la psychanalyse*, Payot, 2013.

### **Avoir une approche globale du cerveau en rapport avec la science et les neurosciences**

Les magazines *Cerveau & Psycho* (éditeur Groupe pour la science) et leurs dossiers spécifiques m'ont été très utiles à titre personnel pour mieux me comprendre ainsi que mieux appréhender mon entourage. C'est une mine d'or pour aborder la totalité des comportements humains expliqués de manière pédagogique et scientifique, qui existe en formule papier ou électronique.

### **Si vous souhaitez terminer par de belles histoires inspirantes en relation avec tous les comportements développés dans le livre**

Maffei-Stievenard, N. *155 histoires inspirantes*, Edilivre, 2014.

## - NOTES -

1. Jarow, R. *Trouver sa passion : 7 étapes pour se réaliser dans sa vie professionnelle*, Le dauphin blanc, 2005.
2. Dilts, R. *Modéliser avec la PNL*, InterEditions, 2004.
3. Lelait-Helo, D. *Si le bonheur m'était conté*, Payot, 2011.
4. Coureur professionnel de 1965 à 1978, Eddy Merckx a été élu athlète belge du XX<sup>e</sup> siècle ainsi que meilleur cycliste du XX<sup>e</sup> siècle par l'Union cycliste internationale.
5. Ce que l'on appelle « collège » en Belgique correspond à l'établissement scolaire catholique accueillant les garçons de douze à dix-sept ans. Il est l'équivalent de ce que seraient en France un collège et un lycée réunis. Ce sont les collèges Saint-Hubert, puis Saint-Michel qui m'ont accueilli durant ma scolarité.
6. Kaufman, B. « Donner un sens à sa vie », *Dossiers pratiques de Psychologie*, mai 2021.
7. Thivissen, P. « Le sens, c'est la santé », *Cerveau & Psycho*, n° 106 (janvier 2019), p. 54-59.
8. Csikszentmihalyi, M., Csikszentmihalyi, I. S. *A Life Worth Living (Series in Positive Psychology)*, Oxford University Press Inc., 2006.
9. L'école de commerce de Solvay en Belgique est l'équivalent de l'ENA en France.
10. Burton, K., Ready, R., *La PNL — Programmation neurolinguistique pour les nuls*, Éditions First, 2006.
11. Robbins, A. *Pouvoir illimité — Changez de vie avec la PNL : le livre de référence*, J'ai lu, 2008.
12. Robbins, A. *Pouvoir illimité — Changez de vie avec la PNL : le livre de référence*, J'ai lu, 2008.
13. Bar, F. Site internet Décoder la Réussite — Pour inspirer votre reconversion, <https://decoder-la-reussite.fr/>.
14. Manson, M. *L'art subtil de s'en foutre — Un guide à contre-courant pour être soi-même*, Éditions Eyrolles, 2017.

15. Mario, M. « Liste complète des 211 valeurs », Une vie extraordinaire, 16 avril 2020, <https://www.unevieextraordinaire.com/211-valeurs-la-liste-complete>.
16. Cottraux, J. *La Répétition des scénarios de vie — Demain est une autre histoire*, Éditions Odile Jacob, 2001.
17. Simon, S. « Stress post-traumatique : comment s'en sortir ? | Guérir et revivre », Envie d'être soi, 20 janvier 2021, <https://envie-detre-soi.com/comment-sortir-dun-stress-post-traumatique-apres-un-accident-une-agression-un-attentat/>.
18. Singer, M. *L'âme délivrée — Un voyage au plus profond de nous-même*, Éditions J'ai lu, 2016.
19. Haddad, S. « Pensez moins, pensez mieux », *Psycho et développement personnel*, hors-série, 2021.
20. Marquis, S. *On est foutu, on pense trop !*, Éditions de la Martinière, 2015.
21. Bowen, W. *21 jours sans se plaindre — Changez d'habitude, changez votre vie, changez le monde*, Éditions de l'Homme, 2015.
22. Donner, T. « L'instant où tout se décide », *Cerveau & Psycho*, n° 101 (juillet 2018), p. 34-41.
23. Damier, P. « Les 10 grands pièges du choix », *Cerveau & Psycho*, n° 101 (juillet 2018), p. 46-47.
24. Sibony, O. *Vous allez commettre une terrible erreur !*, Éditions Flammarion, 2019.
25. Ovadia, D. « Quand on ne sait plus choisir », *Cerveau & Psycho*, n° 101 (juillet 2018), p. 48-53.
26. Bohler, S. « Contrôler son cerveau pour réussir », *Cerveau & Psycho*, n° 73 (janvier 2016), p. 54-62.
27. Collectif. *Le diagnostic en psychiatrie — Revue Sud/Nord — Folies et Cultures*, n° 24 (juin 2012), Éditions Erès.
28. Heath, C., Heath, D. *Comment faire les bons choix — Une démarche efficace en 4 étapes pour prendre de meilleures décisions*, Éditions Leduc, 2014.
29. Bohler, S. « Apprendre de ses erreurs — Éditorial », *Cerveau & Psycho*, n° 87 (avril 2017), p. 3.

30. Procyk, E., Meunier, M. « L'erreur forge le cerveau », *Cerveau & Psycho*, n° 87 (avril 2017), p. 44-51.
31. Fanget, F. « Ces faux pas qui nous construisent », *Cerveau & Psycho*, n° 87 (avril 2017), p. 56-63.
32. Pépin, C. « L'erreur, c'est la liberté », *Cerveau & Psycho*, n° 87 (avril 2017), p. 52-55.
33. Pépin, C. *Les vertus de l'échec*, Éditions Allary, 2016.
34. Sibony, O. *Vous allez commettre une terrible erreur !*, Éditions Flammarion, 2019.
35. Sicard, B., Blin, O. « Le risque, besoin biologique ? », *Cerveau & Psycho*, n° 5 (mars 2004), p. 30-33.
36. Luc, D. « Extrême : que cache le goût du risque ? », *Psychologies*, 3/08/2021, <https://www.psychologies.com/Bien-etre/Forme/Sports/Articles-et-Dossiers/Extreme-que-cache-le-goût-du-risque>.
37. Le Breton, D. *Sociologie du risque*, Éditions PUF, 2017.
38. Hill, R., Barton, R. « Psychology: red enhances human performance in contests », *Nature*, 435(7040), 293, 2005.
39. Nivez, C. « Finance : Le goût du risque, une question de testostérone ? », *Forbes France*, 21/08/2018, <https://www.forbes.fr/finance/finance-le-goût-du-risque-une-question-de-testosterone/>.
40. Elmaleh, M. « Michel Elmaleh : "L'appétit au risque est une question d'équilibre" », Blog Deloitte, 26/04/2016, <https://blog.deloitte.fr/michel-elmaleh-lappetit-au-risque-est-une-question-dequilibre/>.
41. Chebroux, H. *Quelles sont les spécificités psychologiques d'un entrepreneur en développement durable ?*, HEC Montréal, 2014.
42. Houitte, L. « Les 5 valeurs qui font le succès des entrepreneurs et des sportifs », GPOMag, 9/04/2019, <https://www.gpomag.fr/web/tribunes-libres/les-5-valeurs-qui-font-le-succes-des-entrepreneurs-et-des-sportifs>.
43. Lowenstein, W. *Ces dépendances qui nous gouvernent — Comment s'en libérer ?*, Éditions Calmann-Lévy, 2005.
44. Freud, S. *Introduction à la psychanalyse*, Payot Éditions, 2013.



45. Ayan, S. « L'inconscient, notre génie de l'ombre », *Cerveau & Psycho*, n° 107 (février 2019), p. 44-51.
46. Bargh, J. « Cet inconscient qui nous gouverne », *Cerveau & Psycho*, n° 107 (février 2019), p. 52-61.
47. Choussy-Desloges, G. *La psychosomatique pour les nuls*, Éditions First, 2016.
48. Coué, É. *La méthode Coué*, Éditions Marabout, 2020.
49. Pandelaere, M., Dewitte, S. « Is this a question? Not for long. The statement bias. », *Journal of Experimental Social Psychology*, 2006, 42(4), p. 525-531.
50. Seiter, J. S., Hatch, S. *Effect of Tattoos on Perceptions of Credibility and Attractiveness. Psychological Reports*, 2005, 96(3\_suppl), p. 1113-1120.
51. Bohler, S., Mischel, W. « La maîtrise de soi s'apprend », *Cerveau & Psycho*, n° 73 (janvier 2016), p. 44-62.
52. Baumeister, R., Tierney, J. *Le pouvoir de la volonté — La nouvelle science du self-control*, Éditions Flammarion, 2017.
53. Baumeister, R., Heatherton, T. F., Tice, D. M. *Losing Control : How and Why People Fail at Self-Regulation*, Academic Press, 1994.
54. Bohler, S. « Apprendre de ses erreurs », *Cerveau & Psycho*, n° 87 (avril 2017), p. 44-62.
55. Clair, A. « Le cercle vicieux des TOC », *Cerveau & Psycho*, n° 133 (juin 2021), p. 40-46.
56. Hervé Hasquin, né en 1942 à Charleroi, est un universitaire, historien, docteur en lettres et en philosophie diplômé de l'université libre de Bruxelles (ULB). Il a dirigé l'ULB en tant que recteur et également président de 1982 à 1995. Franc-maçon, il a créé la Chaire Théodore Verhaegen. Il est un des fondateurs du Parti réformateur libéral (PRL) ; il en a été vice-président et secrétaire général. Élu sénateur en 1987, il a ensuite été député régional bruxellois. Il est devenu ministre de la région bruxelloise, puis ministre-président de la Communauté française de Belgique. Après son élection comme député fédéral, il met un terme à sa carrière en 2007 et est nommé secrétaire perpétuel de l'Académie royale des sciences, des lettres et des beaux-arts de Belgique. Il a également été président du centre pour l'égalité des chances.
57. « Le guide anti-stress », *Happy Bien-être*, n° 5 (mai 2021), Diverti Éditions.

58. Schmidt, M., Schwabe, L. « Les deux visages du stress », *Cerveau & Psycho*, n° 48 (novembre 2011), p. 44-51.
59. Boittiaux, P. « Les Français face au stress », Statista Infographies, 24/11/2017, <https://fr.statista.com/infographie/11998/les-francais-face-au-stress/>.
60. Schmidt, M., Schwabe, L. « Les deux visages du stress », *Cerveau & Psycho*, n° 48 (novembre 2011) p. 44-51.
61. Dionne, J.-Y. *Bon stress, bad stress — Briser le cercle infernal*, Un monde différent, 2020.
62. Choussy-Desloges, G. *La psychosomatique pour les nuls*, Éditions First, 2016.
63. Allen, J. *Mentalizing in Clinical Practice*, American Psychiatric Pub, 2008.
64. Epstein, R. « Pour éviter l'épuisement mental », *Cerveau & Psycho*, n° 48 (novembre 2011), p. 52-55.
65. Source Agence Belga, 20/01/2012.
66. Michel, G. « Qui sont les personnes “toxiques” ? », *Cerveau & Psycho*, n° 115 (octobre 2019), p. 34-40.
67. Pham, T. « Fuyez les individus délétères ! », *Cerveau & Psycho*, n° 115 (octobre 2019), p. 42-47.
68. Decety, J. « Dans le cerveau des psychopathes », *Cerveau & Psycho*, n° 115 (octobre 2019), p. 50-57.
69. Hare, R. D. *Without conscience the disturbing world of the psychopaths among us*, Guilford Press, 1999.
70. Cuzacq, M.-L., Guibert, A. *Les carnets de psycho — Les secrets de la manipulation*, Éditions Esi, 2016.
71. Truquet, A. « Psycho : pourquoi a-t-on tant de mal à accepter le changement ? », *Nice-matin*, 28/03/2021.
72. Fancher, R., Rutherford, A. *Pioneers of Psychology*, Fifth édition, 2016.
73. Bruxelles comptait au 1er janvier 2022 plus de 35 % d'étrangers.
74. Marotte, E., Peffer, S. *Le Capital à risque — Techniques et partenaires potentiels en Belgique : étude inédite*, Bruxelles : Créadif, 1996.

75. Albert Frère était l'entrepreneur le plus apprécié de Belgique et un acteur des bourses du CAC 40 et du Bel 20, les deux principaux indices des Bourses de Paris et de Bruxelles. Sa holding de base, le Groupe Bruxelles Lambert (GBL), détient des participations chez Total, Lafarge, Pernod-Ricard, et bien d'autres.
76. André, C., Kotsou, I., Lesire, C. & Collectif. *Transmettre — Ce que nous nous apportons les uns les autres*, Iconoclaste, 2017.
77. Collectif. « Seating Aggregation as an Index of Contagion », *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 663-668, 1970.
78. Jacobson, L., Rosenthal, R. *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils'intellectual development*, Crown House.Pub, 1992.
79. Darnon, C. « Motivation (psychologie) », *Encyclopædia Universalis*, 2021
80. Westerhoff, N. « Comment faire naître la motivation », *Cerveau & Psycho*, n° 131 (avril 2021), p. 40-45.
81. Lachaux, J.-P. « Où est notre carburant intérieur ? », *Cerveau & Psycho*, n° 131 (avril 2021), p. 46-49.
82. Robbins, A. *Pouvoir illimité — Changez de vie avec la PNL : Le livre de référence*, J'ai lu, 2008.
83. Lejoyeux, M. « Nos désirs ont besoin de déconnexion et de rêverie », *Cerveau & Psycho*, n° 131 (avril 2021), p. 50-53.
84. Hein, N., Peifer, C., Wolters, G.. « Dans le "flux" de la motivation », *Cerveau & Psycho*, n° 131 (avril 2021), p. 54-61.
85. Decker, J.-F. *Mieux connaître sa personnalité*, Éditions d'Organisation, 2002.
86. McGuiness, M. *You've got personality*, MaryMac Books, 2004.
87. Jambon, C. « Cinq messages contraignants que nous passons inconsciemment aux enfants (et comment les contre-balancer) », Apprendre à éduquer, 26/10/2016, <https://apprendreaeducer.fr/drivers-analyse-transactionnelle-enfants/>.
88. Asch, S. « Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments », H. Guetzkow (ed.) *Groups, leadership and men*, Carnegie Press, Pittsburgh, PA, 1951.
89. Sandburg, C. *The people, yes*, New York : Harcourt, Brace and Co, 1936.
90. Duhigg, C. *Le pouvoir des habitudes*, Éditions Flammarion, 2016.

91. Grimaud, E. *Beau-bien-bon — La formule magique pour sourire à la vie*, Éditions Marabout, 2017.
92. The Blokehead, *Cumuler les habitudes — Comment modifier ses habitudes en 30 jours*, Babelcube Inc, 2016.
93. Taubes, I. « Renforcer sa confiance en soi ». *Psychologies*, n° 62 (avril 2021), p. 14-15.
94. Choussy-Desloges, G. *La psychosomatique pour les nuls*, Éditions First, 2016.
95. Collectif. « Handshaking, gender, personality, and first impressions », *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(1), 110-117, 2000.
96. André, C. *Vivre heureux — Psychologie du bonheur*, Éditions Odile Jacob, 2003.
97. Jung, C. G. *Les racines de la conscience*, Le livre de poche, 1995.
98. Strenger, C. *La peur de l'insignifiance nous rend fous*, Éditions Belfond, 2013.
99. Fauré, C. *Maintenant ou jamais !*, Éditions Albin Michel, 2011.
100. Fanget, F. *Oser — Thérapie de la confiance en soi*, Éditions Odile Jacob, 2003.
101. Maffei-Stievenard, N. *155 histoires inspirantes*, Éditions Edilivre, 2014.
102. Ricard, M. *Plaidoyer pour l'altruisme*, Éditions Nil, 2013.
103. André, C. *Ces liens qui nous font vivre*, Éditions Odile Jacob, 2020.
104. Hoeffel, O. « Altruisme, Bienveillance, Compassion (ABC) et QVT », La Qualité de Vie au Travail (laqvt), 5/05/2015, <http://laqvt.fr/altruisme-bienveillance-compassion-abc-et-qvt/>.
105. Ruiz, M. *Les quatre accords toltèques*, Jouvence, 2005.
106. Clairmont, L. « Comment les émotions vous aident à mieux vendre », Cadre & Dirigeant Magazine, 28/05/2020, <https://www.cadre-dirigeant-magazine.com/marketing/comment-les-emotions-vous-aident-a-mieux-vendre/>.
107. Darwin, C. *L'expression des émotions chez l'homme et les animaux*, Reinwald, 1877.
108. Collectif. *Web-Based Education in the Human Services*, Routledge, 2005.
109. Ricard, M. *Plaidoyer pour l'altruisme*, Éditions Nil, 2013.
110. Goleman, D. *L'intelligence émotionnelle*, J'ai Lu, 2003.

111. Couzon, É., Dorn, F. *Les émotions. Faire de ses émotions une force*, Éditions ESF Sciences humaines, 2019.
112. Branch, R., Willson, R. *Les théories comportementales et cognitives pour les nuls*, Éditions First, 2006.
113. L'histoire originale serait attribuée à Jeanne Dupont.
114. Petitcollin, C. *Je pense trop — Comment canaliser ce mental envahissant*, Éditions Trédaniel La Maisnie, 2010.
115. Choussy-Desloges, G. *La psychosomatique pour les nuls*, Éditions First, 2016.
116. Cardin-Changizi, P., Hejnar, M. « *Maladie psychosomatique : définition, liste, traitements* », Passeport santé, 7/02/2021 ,  
[https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx ? doc=maladie-psychosomatique](https://www.passeportsante.net/fr/Maux/Problemes/Fiche.aspx?doc=maladie-psychosomatique).
117. Hochmann, J. *La psychiatrie pour les nuls*, Édition First, 2005.
118. Gatel, B. « Somatisations, ce que les maladies de nos enfants nous révèlent », Familles connectées, 24/11/2016, <http://familles-connectees.com/somatisations-ce-que-maladies-enfants-nous-revelent/>.
119. De Rosnay, J. « Il existe un feedback constant entre le corps et l'esprit », *Sciences et avenir*, n° 196 Hors-série (décembre 2018), p. 6-9.
120. Faymonville, M.-É., Sender, E. « La conscience dans tous ses états », *Sciences et avenir*, n° 196 Hors-série (décembre 2018), p. 34-36.
121. Sender, E., Similowski, T. « Entre le corps et l'esprit, un dialogue vital », *Sciences et avenir*, n° 196 Hors-série (décembre 2018), p. 16-23.
122. Benedetti, F., Réa, V., « Placebo : bien plus qu'un faux médicament ! », *Sciences et avenir*, n° 196 Hors-série (décembre 2018), p. 46-51.
123. Saldmann, É. *On n'est jamais mieux soigné que par soi-même*, Éditions Plon, 2020.
124. Braverman, E. *Un cerveau à 100 % — Rééquilibrez la chimie de votre cerveau*, Thierry Souccar, 2007.
125. Hertoghe, T., Nabet, J.-J. *Comment rester jeune plus longtemps*, Éditions Albin Michel, 2000.
126. Ducardonnet, A. *Prenez rendez-vous.. avec vous ! Votre santé vous dira merci*, Éditions Le Cherche midi, 2020.

127. Presles, P., Solano, C. *Prévenir — Alzheimer, cancers, infarctus et vivre en forme plus longtemps*, Éditions Robert Laffon, 2006.
128. Buiatti, M. « La glycation, une réaction chimique qui nous vieillit ! », Doctissimo, 4/10/2018, <https://www.doctissimo.fr/html/beaute/soins-du-visage/articles/anti-age/13893-glycation.htm>.
129. Dufour, A., Robin, J.-M. *Un cerveau en pleine forme*, Éditions Marabout, 2003.
130. Saldmann, F. *On n'est jamais mieux soigné que par soi-même*, Éditions Plon, 2020.
131. Stettler, O., Stettler, S. *Respirez pour mieux vivre*, Éditions Jouvence, 2004.
132. Étude de cas INTERHEART menée sur trente mille personnes dans le monde de 1999 à 2003.
133. Maillard, C., Servais, P., Vander Steichel, D. *Guide des cancers*, Fondation contre le cancer, 2017.
134. Pour ne citer qu'elle, l'étude Suvimax menée sur plusieurs milliers de personnes par Serge Hercberg, directeur de l'Unité Inserm Épidémiologie nutritionnelle.
135. Maslow, A. *Abraham Maslow — Devenir le meilleur de soi-même*, Eyrolles, 2013.
136. Dilts, R. *Sleight of Mouth — The Magic of Conversational Belief Change*, Dilts Strategy Group, 2017.
137. Noël, M. J. — *Être l'auteur de sa vie — Choisir sa vie*, Quintessence, 2006.
138. Doyle Gentry, W., Thalmann, Y.-A. *Le Bonheur pour les nuls*, Éditions First, 2012.
139. Mandeville, L. *Le bonheur extraordinaire des gens ordinaires*, Les Éditions de l'Homme, 2011.
140. André, C., Ben-Shahar, T., Collon, H. *L'apprentissage du bonheur*, Éditions Belfon, 2008.
141. Nun study, université du Kentucky. Les récits datent des années 1930 et 1940.
142. Pirsig, R. *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes*, Éditions du Seuil, 1998.

143. Singer, M. *L'âme délivrée — Un voyage au plus profond de nous-mêmes*, J'ai lu, 2016.
144. Agid, Y. *Je m'amuse à vieillir — Le cerveau, maître du temps*, Éditions Odile Jacob, 2020.
145. « Dossier : les bienfaits de la nature sur notre santé », Futura Santé, 13/06/2012, <https://www.futura-sciences.com/sante/actualites/medecine-dossier-bienfaits-nature-notre-sante-39361/>.
146. « Les bienfaits du rire », Partenamut, 05/05/2019, <https://www.partenamut.be/fr/blog-sante-et-bien-etre/articles/rire-sante>.
147. Folliard, T. « Luminothérapie : les bienfaits d'une séance de luminothérapie », Passeport santé, 01/2018, [https://www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=luminotherapie\\_th](https://www.passeportsante.net/fr/Therapies/Guide/Fiche.aspx?doc=luminotherapie_th).
148. Erickson, M. « Hypnose Ericksonienne », Institut français d'hypnose, 2021, <https://www.hypnose.fr/hypnose/hypnose-ericksonienne/>.
149. Branch, R. *Les Thérapies comportementales et cognitives pour les nuls*, Éditions First, 2006.
150. Les points 3.2.6, 3.2.7 et 3.2.12 sont issus du hors-série *Psychologies* (« La thérapie, mode d'emploi »), n° 68 (mars-avril 2022).
151. Choussy-Desloges, G. *La psychosomatique pour les nuls*, Éditions First, 2016.
152. Responsabilités exercées pour compte de trois sociétés holding (SNI/SRIB/Groupe PMESA), à l'exception des fonctions exercées chez IBM SA et au Crédit Général SA, dans l'ordre chronologique.
153. Mandats exercés dans le cadre de ma société de management et via ma société holding Groupe PME SA.

# - PAGE DE COPYRIGHT-

## **Les éditions Mango**

Des auteurs spécialistes, des créations uniques  
Des ouvrages réalisés en France par des équipes passionnées  
Des objets de qualité conçus pour durer  
**Des livres pour toute la vie !**

**Direction :** Guillaume Pô

**Direction éditoriale :** Tatiana Delesalle

**Édition :** Audrey Di Santo

**Suivi éditorial et correction :** Emeline Plessier

**Direction artistique :** Sylvaine Beck

**Réalisation numérique :** Julien Macé

© Mango, 2023

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation strictement réservés pour tous pays.

Dépôt légal : mars 2023

ISBN : 9782317032653

ISBN numérique : 9782317034145

[www.mangoeditions.com](http://www.mangoeditions.com)