

L'état d'esprit

Le discours intérieur à l'origine de l'état d'esprit

L'incertitude

Les gens dépensent leur énergie à ce qu'ils considèrent être un bien pour eux ; ce mot d'Aristote, hypothèse toujours confirmée, est devenue un principe.

Placé face à des perceptions qu'il ne comprend pas, donc dans une profonde incertitude, l'homme se met en quête de sens et mobilise son énergie pour comprendre ce qui se passe, chasser l'incertitude et cela depuis la naissance si pas avant. Vivre dans l'incertitude est pénible.

Sans qu'on en prenne forcément conscience, l'esprit conduit un discours intérieur. Ce discours est alimenté des éléments marquants perçus récemment et des aspirations formées auparavant et touchant aux mêmes sujets. Résilience et tolérance influencent ce discours. Toute dissonance importante devient le point focal des efforts devant réduire l'incertitude en rétablissant la cohérence entre perceptions et aspirations. Résilience et tolérance trop faibles conduisent à l'abandon.

La perturbation, qu'elle soit encourageante ou décevante, occupe l'esprit. C'est une émotion qui fait passer l'état d'esprit d'un état à un autre. Elle dure le temps de la prise de conscience d'une différence entre perceptions et aspirations, sur un seul sujet. La source d'une différence peut être une déception, une tromperie ou une bonne surprise. Son traitement prend du temps.

On a peur de l'inconnu, on fuit l'incertitude. Une déception sur des sujets paraissant anodins à certains peuvent tuer un projet pour un autre, conduire au divorce, à la démission et au suicide. Ce processus dévastateur commence par un doute introduit par hasard, créant un état d'esprit de méfiance qui infecte les situations de proche en proche, jusqu'à l'abandon du projet dans un premier

temps. Puis cela se transmet aux autres projets avec des conséquences surprenantes pour les observateurs mais très logiques pour l'acteur lui-même.

Ainsi un mot de travers, un oubli du manager peut conduire à rendre le travail long et routinier, peu à peu insupportable, car le discours continue, puis à critiquer l'organisation jusqu'à la quitter. Heureusement l'inverse est aussi possible. Une bonne harangue et tous sont sur le pont.

Or il survient, à chaque instant de la vie professionnelle, des perturbations venant de l'extérieur, qui selon leur forme et leur intensité échappent ou pas à la vigilance des sens. Les plus importantes, généralement captées, sont le fait d'un écart entre ce qui est désiré et ce qui est perçu. Bien sûr, on veut voir à quel point est bonne la nouvelle qui semble bonne ou à quel point est mauvaise celle qui paraît mauvaise, sans attendre. On ne veut pas vivre dans l'incertitude. On veut retourner à sa zone de confort qui n'est que la continuation des certitudes vécues.

Les deux voies pour chasser l'incertitude

Pour chasser l'incertitude, que la nouvelle soit bonne ou mauvaise, l'esprit a deux voies : se remettre en question (1) et mettre en doute la source de la surprise (2).

1. Accepter comme tel ce qui est perçu et, pour revenir à la sérénité, réviser et ajuster ses aspirations sur la situation considérée. C'est souvent une remise en question majeure de soi et cela absorbe de l'énergie. De plus, les aspirations doivent rester cohérentes avec celles des situations proches. Cette remise en question déclenche la révision de proche en proche des aspirations de tout un groupe de situations interdépendantes ; par exemple l'arrivée d'un nouveau superviseur rend caducs tous les efforts de communication vers l'ancien. Ainsi le processus de réajustement n'est pas toujours limité à une petite correction mais de nombreuses situations peuvent être remises en question, - par exemple les façons de décider des visites de clients, d'accorder des rabais, de traiter les réclamations peuvent changer. Une perturbation peut ainsi provoquer la réorientation de l'énergie, car ce qui semblait être un bien peu avant le réajustement peut ne plus l'être, si par exemple le nouveau superviseur applique d'autres méthodes, s'il a d'autres préférences, etc. De proche en proche, c'est toute l'énergie qui allait au projet qui risque d'en être détournée. Comme les sous-projets sont en concurrence pour l'énergie, une simple perturbation peut faire dérailler le projet en cours... Tout cela parce tout humain garde spontanément ses aspirations cohérentes entre elles. Toucher à l'une d'entre-elles peut déclencher une cascade chaotique. Le nouvel état d'esprit s'étend de proche en proche car l'incohérence rend malade. Le

paramètre important ici est la résilience du salarié face aux mauvaises surprises. Peu de résilience, l'effet domino se déclenche facilement avec sa conséquence, la perte de ce salarié pour le projet et l'éventuelle contamination des autres.

2. Estimer que les aspirations sont légitimes, les maintenir et mépriser ou minimiser l'importance de la surprise. Pour revenir à la sérénité, on peut aussi s'enfermer dans le déni. Cependant l'incertitude étant causée par l'extérieur et la perception qu'on en a - la liberté des autres crée de l'incertitude pour soi - il vaut mieux examiner les perceptions afin de mieux comprendre. La voie 2 est oppositionnelle. La question que le salarié se pose est : « que faire pour contrer une telle perturbation ? » C'est alors à trouver la réponse à une telle question que va l'énergie, au lieu de rester focalisée sur l'avancée du travail. L'état d'esprit évolue vers la contestation et les autres situations bénéficiant jusque-là d'un état neutre risquent de devenir conflictuelles. Pour suivre cette voie, il vaut mieux être sûr de soi.

Que ce soit la voie 1 ou la voie 2, les deux font évoluer l'état d'esprit, les deux cherchent à rétablir la sérénité de l'état passé, celui d'avant le changement.

Il est intéressant de noter que René Descartes choisissait pour lui la première voie :

« Ma troisième maxime était de tâcher toujours plutôt à me vaincre que la fortune, et à changer mes désirs que l'ordre du monde, et généralement de m'accoutumer à croire qu'il n'y a rien qui soit entièrement en notre pouvoir que nos pensées, en sorte qu'après que nous avons fait notre mieux touchant les choses qui nous sont extérieures, tout ce qui manque de nous réussir est au regard de nous absolument impossible. Et ceci seul me semblait être suffisant pour m'empêcher de rien désirer à l'avenir que je n'acquiesse, et ainsi pour me rendre content ; »

(Extrait de la troisième partie du discours de la méthode). En résumé « pour bien vivre et être serein, profil bas ». Cela montre combien René Descartes avait compris le rôle de l'état d'esprit.

Le discours intérieur, en quelques cycles récursifs, pousse en touche les petites perturbations - il s'agit des petites négligences ou des petites attentions que l'on a appris à oublier presque aussitôt - et stabilise l'esprit dans la sérénité.

Les grandes perturbations subsistent et placent ses employés dans l'incertitude. Pour que le manager comprenne ce qui se passe dans leurs têtes, il doit avoir l'information relevée par la méthode baptisée « Boussole Universelle du Management » et créée en 2000. Elle cartographie les états d'esprit et pointe vers les tactiques pour rétablir la sérénité. En 2014, Imfusio la rebaptisa « Sometrics ».

Implicitement, l’OMS définit l’état d’esprit

L’issue du discours intérieur est l’état de l’esprit, le résultat de la combinaison de ce qui est momentanément ressenti à ce qui est désiré.

Dans sa définition du bien-être au travail, l’OMS le définit comme « un état d’esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d’un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l’autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ».

On retrouve, dans cette définition, le rapprochement entre aspirations et perceptions. Implicitement l’OMS confirme donc, au travers de leur définition du bien-être, notre définition de l’état d’esprit.

Les effets documentés de l’état d’esprit

Ces effets ne sont pas nouveaux et ont souvent été documentés par César lui-même, par exemple dans son récit de la bataille de Pharsale où il fait gagner son armée deux fois moins nombreuse. En plus de son génie en stratégie militaire, il sait haranguer les légionnaires et leur donner envie de vaincre. Les entraîneurs sportifs suivent cette pratique.

À l’instar de César, les grands leaders politiques savent s’adresser aux citoyens afin que ceux-ci jettent un nouveau regard sur eux-mêmes.

- En clamant « Ich bin ein Berliner » JFK envoya au monde un signal fort sur les intentions des USA et changea complètement le regard des Berlinoises sur eux-mêmes.
- Par l’appel du 18 juin 1940, le Général de Gaulle maintint dans l’esprit des Français l’idée d’une France libre à défendre. Par cet encouragement, la Résistance gagna de son sens.
- Avec sa formule « I have a dream » Martin Luther King redonna espoir aux millions de noirs américains, changeant complètement leur regard sur leur futur.

D’où proviendrait ce regain d’énergie sinon de l’état d’esprit, alors que rien d’autre ne change, entre avant et après ces discours ? Pourquoi « après » n’est-on plus comme « avant » ?

Ces exemples donnent à penser que l’état d’esprit est un facteur clé pour la libération d’énergie.

Dans l’industrie, la mise en évidence récente de ces effets remonte aux travaux d’Elton Mayo (1880-1949) lors de son expérience d’Hawthorne. Mayo pensait

démontrer que les conditions matérielles telles que l'éclairage, les horaires et la liberté de parler y auraient une influence sur la productivité. Il découvrit que la croissance de la productivité provenait tout simplement de la satisfaction des ouvrières à voir les chercheurs s'intéresser à leur travail. Elles aspiraient à être vues du management. La présence de chercheurs dans l'usine convergeait avec leurs aspirations.

Dans les années 1960, Harvey Leibenstein à Harvard compara la productivité de deux usines Ford identiques, l'une en Allemagne, l'autre en Angleterre. L'une produisait 50% plus d'automobiles avec 22% de main d'œuvre en moins. Il conclut à un effet transversal – le X-Efficiency Factor - dans l'organisation, sans mentionner l'état d'esprit, concept hors de son époque à l'époque et encore très neuf en 2020.

Ces deux exemples donnent à penser que l'état d'esprit au travail est un facteur de production.

Comprendre l'état d'esprit est donc essentiel pour anticiper la performance, qu'il s'agisse de productivité, d'innovation, de sécurité, de santé ou de tout sauvetage.

Carte des états d'esprit

La carte résultant de l'étude doit faire partie du tableau de bord classique proposé par Kaplan et Norton, dans la section « personnel ».

Plus l'état d'esprit se trouve loin de sa position idéale, quelque par sur la diagonale, plus l'entreprise dysfonctionne, plus la valeur économique dissipée est une part importante de la valeur économique que les actifs à disposition peuvent produire.

