

## CONVERGENCE D'ÉQUIPE ET « PLEINE CONSCIENCE »

Compte rendu de la Rencontre-atelier du 11 mai 2017

animée par Sylvie Labouesse-Lara Rosales

Pierre Fischof

[pierre.fischof@yahoo.fr](mailto:pierre.fischof@yahoo.fr)

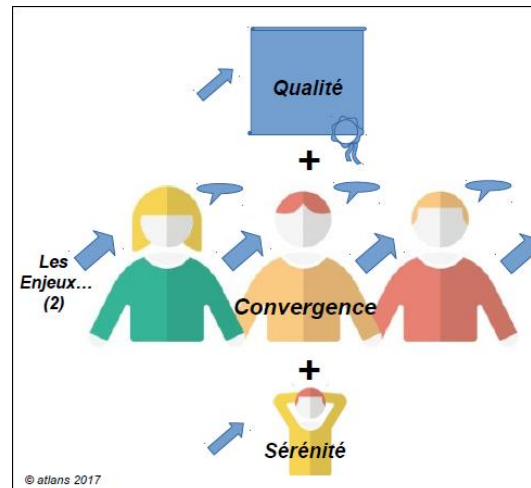
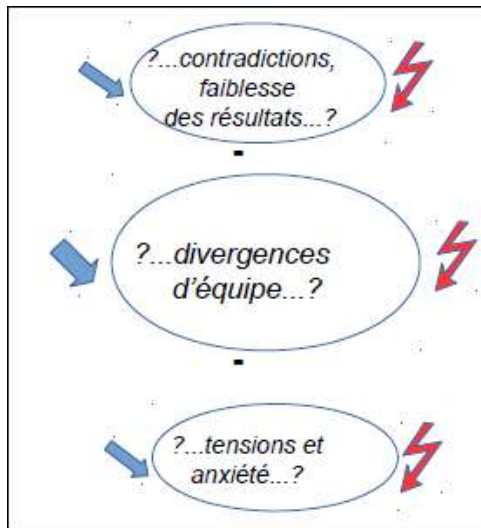
[s.lararosales@atlans.eu](mailto:s.lararosales@atlans.eu)

**Résumé :** Cet article rend compte d'une rencontre ADELI, conférence et atelier, organisée le 11 mai 2017, suivie d'un échange convivial plus informel autour d'un verre. Il présente le contexte dans lequel placer cette démarche dans les domaines de l'entreprise et des S.I., comme dans la vie privée, puis les vrais et faux enjeux. Il présente les différents promoteurs et animateurs de la démarche, la publication et l'articulation d'un support écrit, puis quelques-unes des lignes saillantes de la démarche et quelques-uns des exercices illustratifs permettant de l'éprouver ou commencer à l'expérimenter... L'article se termine en exposant quelques-uns des retours et des échanges de l'atelier suivi d'une conclusion en forme de commencement.

**Mots-clés :** Convergence d'équipe, divergences, contradictions, conflits, conciliation, anxiété, sérénité, tensions, détente, efficacité, retour au présent, pratique attentionnelle active, pleine conscience, développement personnel, management



***Une large part de projets S.I. collectifs se termine, paraît-il, dans les placards, pour cause d'inadaptation. Et beaucoup d'autres aboutissent, mais sans atteinte précise des objectifs et des besoins. En imputer la raison à des difficultés techniques, un premier réflexe possible, est le plus souvent illusoire. Justifier cela par une méthodologie et conduite de projet mal mises en œuvre nous approche, certes, souvent de la réalité, mais insuffisamment, car n'abordant qu'imparfaitement les facteurs humains de nos tensions inutiles, musculaires et mentales, et de nos divagations parasites. Levier par là possible d'innovation complémentaire, la démarche abordée aujourd'hui, parfois nommée exagérément par les médias de « Pleine conscience », comme sa déclinaison sous la forme de la méthode de la « Pratique attentionnelle active © », peut, avec un entraînement régulier et vigilant, comme une gymnastique, nous aider à mieux comprendre nos dysfonctionnements passés les plus abondants et à mieux harmoniser nos comportements. Ceci pour de meilleurs vécus de nos projets, de nos équipes, plus de calme et de joie, avec une meilleure qualité possible des résultats. Tel était l'objet de notre atelier sur le thème « dépasser les divergences d'équipe par la pleine conscience au travail ».***



## PRÉSENTATION DES CONTEXTES

### Nos préoccupations et leurs difficultés

#### Entre technologie, méthodologie et management...

Depuis sa création en 1978, à partir des travaux scientifiques de Jean-Dominique Warnier, l'association ADELI a réuni utilisateurs, praticiens et enseignants des Systèmes d'Information, de Communication, et de leurs technologies pour se préoccuper de méthodologies visant à réconcilier l'homme avec les technologies de traitement de l'information.

C'est ce double ancrage d'ADELI, à la fois dans les aspects humains et les aspects technologiques, deux aspects reliés entre eux par des démarches méthodologiques unificatrices, comme debout sur deux jambes, qui ont fait une grande part de la notoriété et de la qualité des travaux d'ADELI, dans le domaine de la société civile comme le domaine des professions côtoyant les technologies de l'information. C'est donc bien, toujours, dans le contexte de ce double cadre que se place notre sujet d'aujourd'hui.

#### Les difficultés d'un projet et d'un travail d'équipe

Outils technologiques	Outils de suivi de projet et organisationnels	Outils «humains»
<b>Technos</b>	<b>Suivi</b>	<b>Homme</b>
Importance réelle 25%	importance réelle 25%	importance réelle 50%
(exemple : big data, one drive...)	(exemple : CR, tableaux de bord, todolist,...)	(exemple : santé, sport, pratique attentionnelle active@...)

Obtenir du succès dans un travail en équipe sur un projet, en particulier dans le domaine du traitement de l'information, mais aussi dans la plupart des domaines, peut parfois se révéler complexe. Il n'est pas complètement impossible que cela soit lié à une importance exagérément prise par le mental dans nos vies quotidiennes et à nos oublis de la nature. Cela serait à vérifier.

Il semble en effet reconnu que, dans le domaine des Systèmes d'Information, une large part de projets se terminent malheureusement dans les placards, faute d'atteinte des objectifs et besoins, tandis que beaucoup d'autres aboutissent en déploiement et exploitation mais sans atteinte de leur triple cible en termes de qualité, coûts et délais... Il semble aussi que rares soient les projets faisant

exception à cette règle. Pourquoi ?

Les raisons de ces difficultés seraient-elles d'abord techniques, comme un très fort réflexe professionnel tendrait souvent à nous le faire croire ? Sinon, seraient-elles uniquement méthodologiques et de conduite de projet ?

La troisième hypothèse, potentiellement porteuse d'innovation féconde, reconnue par les observateurs, serait de prendre en compte le fait que les facteurs humains et de bonne qualité de communication entreraient pour une part fondamentale dans les difficultés et succès de nos projets...

## **L'appellation médiatique de « Pleine conscience »**

---

### **Une présence et attention au présent, ici et maintenant**

---

La démarche, un peu pompeusement nommée par les médias de « Pleine conscience » (et outre atlantique, de « mindfulness »), appliquée à la vie personnelle comme professionnelle, que nous déclinons ici plus particulièrement dans la méthode dite de « Pratique attentionnelle active © », correspond avant tout au défi des sagesse universelles du fameux « Ici et Maintenant ». Plus aisé à dire qu'à faire !

Cette démarche, moins évidente, qu'il pourrait y sembler au départ à mettre en œuvre sans entraînement très régulier, ceci en raison du poids de nos vieilles routines et habitudes, imbibées de tensions inutiles, cette démarche, donc, ne mettrait-elle pas en jeu, d'une certaine manière, nos capacités à vivre tels « des adultes » tout en redécouvrant et apprenant à vivre comme « des enfants », selon un adage si répandu ?...

### **Une pratique laïque dans un contexte démystifié**

---

Parfois culturellement associée aux nombreux « contextes religieux » (chrétiens, bouddhistes, juifs, musulmans, etc.) et ésotériques qui ont semblé promouvoir ce type de démarche, cette pratique et philosophie de sagesse n'en appartient pas moins, néanmoins, au patrimoine universel commun des connaissances humaines compatibles avec une mise en œuvre pleinement et totalement laïque, sans nécessité de dépendance arbitraire à l'une ou l'autre des croyances partisans, qu'elles soient culturelles ou publicitaires, religieuses ou commerciales.

À cette étape, demandons-nous donc si, dans le domaine économique, les risques d'aliénation potentielle ne seraient pas les mêmes que dans le domaine religieux, si l'on se voit tentés de nous imposer un produit, une marque et tout son contexte, plutôt que de nous proposer la liberté du choix des solutions et des moyens à mettre en œuvre ?

N'est-ce pas l'une des premières missions que s'est donnée l'association ADELI que d'explorer, décrypter et décoder les solutions potentielles à notre disposition, et ceci en premier lieu dans les domaines des systèmes d'information et du numérique qui nous occupent ?

## **BOUQUINS, INTERVENANTE ET SOCIÉTÉ**

---

### **Une démarche presque « publique »**

---

#### **Ses applications dans le domaine personnel**

---

Cette démarche nous propose donc de nous écarter de nos vieilles habitudes et routines pour mieux comprendre les difficultés quotidiennes dans nos projets et travaux d'équipe. Elle nous propose aussi un ensemble d'outils et de moyens pour nous aider à dépasser les difficultés et parvenir à un meilleur succès.

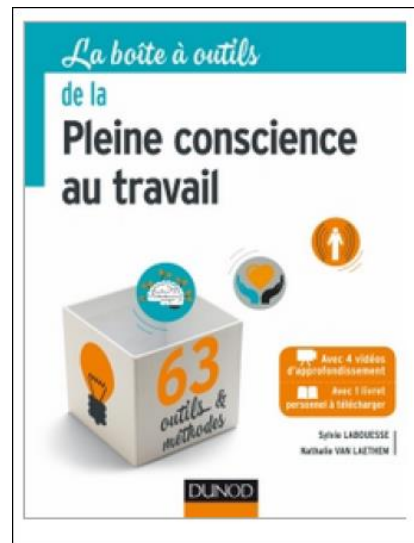
Son promoteur le plus médiatisé en France en a été le psychiatre, auteur et conférencier Christophe André, dont on peut trouver maints ouvrages et articles.

## Ses applications professionnelles

À des fins également professionnelles, à destination de l'entreprise et tous ses intervenants, une telle démarche est désormais aussi à notre disposition, ceci notamment à l'aide de l'ouvrage collectif rédigé par Sylvie Labouesse et Nathalie Van Laethem.

Accompagné d'un livret personnel numérisé d'exercices et de quatre petites vidéos, cet ouvrage décline et explique quelque soixante-trois outils et méthodes disponibles pour exercer la « Pleine conscience au travail »<sup>1</sup>.

Organisé et classé par thèmes, au travers des chapitres, il différencie les préoccupations de « pleine conscience » de nos « sensations », nos « émotions », nos « mouvements », notre « mental », nos « activités », nos « relations avec les autres », nos « situations de stress » et notre « équilibre personnel /professionnel ».



Tels sont les sujets qui ont été introduits lors de cette présentation et atelier, effectués dans le cadre des rencontres autour d'un verre d'ADELI, le 11 mai 2017.

## Les intervenants, la société

### L'animatrice de l'atelier

Coauteure du livre « La boîte à outils de la pleine conscience au travail » paru chez Dunod et spécialisée en Management des Systèmes d'Information, Sylvie Labouesse – Lara Rosales, est actuellement Directrice des Infrastructures Informatiques de la Sacem, ainsi que Consultante Formatrice en Management de Projets et Management des Opérations (Cegos).

En parallèle de sa carrière dans les S.I. (Capgemini, Oracle, Bouygues Telecom, Sacem), elle exerce la Pratique Attentionnelle Active © pour la pleine conscience de soi depuis de nombreuses années, dans le cadre de la société Atlans où elle est consultante associée. Elle y forme particuliers et professionnels à cette méthode pour l'efficacité et l'autonomie de bien-être de chacun.

### Le cabinet de conseil et les formations

Atlans est une société créée en 1992 par des professionnels d'univers différents. Celle-ci est en cours de transformation en Société Coopérative d'Intérêt Collectif labellisée ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale).

Depuis sa fondation, Atlans a mis au point la méthode de formation dite de « Pratique Attentionnelle Active © », qu'elle met en œuvre et dont, en permanence, elle poursuit la mise à l'épreuve de la vie et l'amélioration continue.

Dans l'esprit de la Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé et du bien-être (OMS - 1986), la méthode Atlans vise à permettre à chacun de développer ses aptitudes personnelles afin d'agir pour son bien-être, dans chaque contexte de sa vie, qu'il soit privé ou professionnel.

<sup>1</sup> « La boîte à outils de la Pleine conscience au travail - 63 outils et méthodes », éditions Dunod, existe également en e-book

La société propose des formations professionnelles et personnelles, intra-entreprise et interentreprises. Elle organise aussi des séminaires résidentiels de formation en France et à l'étranger. On peut trouver sa présentation complète sur le site [www.atlans.eu](http://www.atlans.eu).

## QUELQUES EXPÉRIENCES DE SENSIBILISATION...

### Exercice sur les pas de l'attention

Ne pas subir avec fatalisme les événements extérieurs mais pouvoir en retrouver une partie de maîtrise suppose de prêter attention à nous-mêmes, ici et maintenant. Cela s'effectue en observant nos organes des sens.

Pour commencer, l'animatrice propose de prendre et garder un point de repère physique de son corps de son choix tout au long de la soirée. Parmi les points suggérés au choix, la sensation de l'une de ses deux mains, l'un de ses deux pieds, ou encore la sensation dans son nez et sa bouche des « expirs » et « inspirs » de sa propre respiration.

Chacune et chacun des participants à l'atelier énonce le point corporel choisi comme repère pour soi-même. Le défi sera aussi bien sûr de ne pas l'oublier et sinon, d'y revenir très régulièrement.

Il est intéressant de constater à quel point ce point de repère corporel peut être perdu très rapidement, avant de s'en rappeler.



Il est expliqué que l'attention peut s'exercer en utilisant alternativement et progressivement quatre pas. Ceux-ci sont :

- l'attention simple, que nous avons commencé à tester, à partir d'un point d'observation corporel choisi ;
- l'attention divisée, laquelle s'exerce simultanément sur deux points, dont au moins l'un des deux est un point de son corps, l'autre pouvant être un point d'observation extérieur tel que la couleur rouge, par exemple ;
- le maniement de l'attention, lequel fait varier et bouger en continu les points d'observation ;
- l'incorporation de l'attention laquelle permet d'appréhender en continu l'ensemble de son propre corps et de son environnement extérieur.

Avez-vous toujours à présent votre point d'observation corporel ?

### Exercice sur les divergences d'équipe et l'auto observation

Pour introduire le sujet des possibles divergences d'équipe et de toutes nos difficultés de communication, Sylvie Labouesse explique que, lors d'un projet, nous sommes bien souvent persuadés d'en bien comprendre tous les enjeux, de parler un langage clair, intelligible et de parfaitement bien nous comprendre nous-mêmes et mutuellement.

Et pourtant, cela semble bien le premier et le plus important des malentendus, puisque nous avons tous des référentiels particuliers qui nous font comprendre et traduire la même réalité extérieure à travers la perception propre à chaque individualité (en rapport à ses caractéristiques et son histoire particulières, bien sûr.)

De là découle le fait que nous semblons interpréter chacune et chacun, à notre propre façon, ce que nous percevons, tout en étant persuadés que nous parlons tous toujours de la même chose. Et cela

au prétexte que nous utilisons les mêmes mots pour désigner la réalité perçue. Mais c'est là, bien souvent, un complet malentendu. Il est donc préférable de le savoir et de le prévenir.



Dans un petit exercice ludique, pour nous en donner une preuve et une illustration, la conférencière propose l'énoncé et l'affirmation suivants : « Ce soir, je suis venue à l'instant ici à vélo ! Comment voyez-vous donc mon vélo ? Qui veut le décrire ?... » Elle interroge alors l'assistance.

Nous nous surprenons tous alors à tenter d'imaginer le type de vélo que la conférencière aurait pu utiliser ce soir, alors que ses vêtements, plutôt professionnels et non sportifs, semblent laisser supposer l'usage d'une voiture, d'un métro ou d'un bus...

Les uns, alors, déclarent imaginer le vélo comme rouge, vif et élégant, d'autres plutôt comme un vélo de teinte neutre, simple et robuste, comme un « vélib » parisien, d'autres encore imaginent un tandem, un triporteur...

À travers ce jeu, l'animatrice nous montre alors comment cela illustre qu'à chaque personne correspondent une vision et une conception des choses différentes, à un moment donné, et que nous imaginons bien souvent penser ou parler de la même chose alors qu'il n'en est, en réalité tout simplement rien, ou pas très précisément...

Cela est donc la première explication de la difficulté de la communication et d'un travail d'équipe : nous pensons, pour travailler ensemble, être complètement en accord et nous comprendre, ceci en sous-estimant nos différences de façon d'être, de voir les choses, et d'accomplir nos activités.

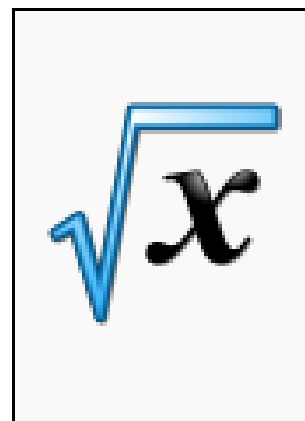
Nous ne nous voyons pas, ni ne nous sentons, ni ressentons spécifiquement tels que nous sommes et tels que nous agissons...

Quant au travail individuel sur nos projets, nos perceptions de la réalité sont parfois si changeantes, d'un instant à l'autre, d'un jour à l'autre ou d'une période à l'autre, qu'une action cohérente, unie et continue est alors délicate.

## Exercice sur les centres de réponse

Lors d'un troisième exercice, l'animatrice demande une ou un volontaire pour venir au centre du groupe, au milieu des observateurs. Après un temps d'attente avant que plusieurs volontaires ne se désignent, elle en choisit un et demande à chacun d'observer précisément ce qui s'est passé dans son mental et dans son propre cœur, entre le moment où elle a demandé une ou un volontaire et le choix de la personne qui sera au centre du cercle.

Les divagations mentales et émotionnelles ont été nombreuses chez beaucoup. « Que va-t-il se passer ? » « Est-ce que cela va être compliqué, difficile ? » « Est-ce que je ne risque donc pas de passer pour ridicule ou incapable si je suis désigné ? », « Ah, comme je suis bien soulagé (ou très déçu) que ce ne soit pas moi !... », etc.





L'exercice proposé à la personne volontaire et choisie consiste alors à marcher régulièrement en cercle tout en exerçant un calcul mental et en l'énonçant tout haut. La personne devra partir du nombre 2173 et y exercer une soustraction de 7 en 7, progressivement. Les autres personnes doivent bien observer ce qui se passe chez elles et autour d'elles pendant ce temps.

Après environ une minute, l'exercice est interrompu. La personne qui était placée au centre explique ce qu'elle a pu observer sur elle-même et autour, pendant l'exercice, puis les personnes qui étaient placées autour et qui observaient en font autant.

Une très riche moisson d'observations a pu être récoltée, en premier lieu pour la personne qui s'est prêtée à l'exercice mais également pour les autres personnes observatrices telles que : l'accélération ou le ralentissement de la marche, du comptage mental, la force de la voix, les divagations de chacun et les perturbations ou non émotionnelles engendrées.

L'animatrice explique alors que cet exercice permet d'observer les différences d'activité et de vitesses de nos différents centres de réponse et leurs interactions (intellectuel, émotionnel, moteur et végétatif instinctif).

Ainsi, nous pouvons observer, par exemple, l'importance de nos perturbations émotionnelles et intellectuelles, le ralentissement de la marche physique au moment du calcul mental ou réciproquement, les signaux corporels possibles de chaleur, de transpiration, de variations du rythme de la respiration et de sa profondeur pour chacune et chacun...

## **Les exercices de détente et relaxation**

---

Au travers de la pratique attentionnelle, le lâcher prise, la détente corporelle, émotionnelle et mentale jouent un rôle central et nécessaire dans cette démarche.

Passer par des phases de tension, de dépense et de décharge, peut aussi être un moyen important pour trouver cette détente. Ainsi, la pratique d'exercices physiques et d'une excellente hygiène de vie peut très grandement y contribuer.

La pratique d'exercices de relaxation, tout d'abord physique, corporelle, puis éventuellement de la relaxation mentale et émotionnelle, peut beaucoup aider, au début, à reprendre contact avec soi-même et à parvenir à la détente.

Pour cela, on exerce un parcours fréquemment, si possible une fois par jour, en position assise, si besoin dans une pénombre, les yeux fermés et dans une respiration calme et apaisée. Ce parcours représente les principales zones concernant tous les points de son corps. Ce parcours peut alterner, si la tension ne se relâche pas, une courte tension très forte sur la zone concernée, puis le relâchement de chacune de ces parties du corps, au besoin même deux ou trois fois.

Le parcours peut prendre entre environ cinq et vingt minutes et s'expérimenter en trois parcours descendants :

- le premier parcours, du sommet de la tête, simultanément par les deux oreilles, les joues et les côtés, en passant par les épaules et les deux bras jusqu'aux mains ;
- le second parcours, à nouveau du sommet de la tête, par l'arrière de celle-ci, en passant avec deux lignes parallèles par la nuque et le dos, par les jambes jusqu'aux pieds ;
- puis le troisième, à nouveau du sommet de la tête, par l'avant, les yeux, le nez la bouche, en descendant par deux lignes parallèles par le ventre jusqu'au pubis.

Puis l'on termine en vérifiant que tout notre corps est détendu, en repassant si nécessaire sur les zones qui resteraient à détendre.

## LES BASES DE LA PRATIQUE

---

### Les principes...

---

Les bases de la Pratique Attentionnelle Active ©, qui est l'une des formes pratiques et expressions concrètes de ce que l'on nomme aussi « Pleine conscience », partent du principe que chacun aspire à être bien mais que, cependant, dans un monde où agitation et sollicitations diverses nous happent, la tendance est souvent de nous tendre intérieurement et musculairement, de façon non nécessaire, inutile.

C'est donc comme une forme « d'écologie », de « développement durable », que nous nous appliquerions à nous-mêmes.

Nos tensions consomment inutilement notre énergie et influencent notre comportement, ceci en le rendant moins fluide, moins simple, moins libre. Ce stress peut nous rendre partiellement inefficace, tant dans nos productions (motrices, intellectuelles...) que dans nos relations (émotionnelles, motrices...) avec les autres. Cela est encore plus manifeste dans les métiers à fort niveau d'abstraction comme ceux du numérique et d'autres domaines dans lesquels la valeur est souvent attribuée excessivement aux idées.

### Les conséquences...

---

Or nos idées nous donnent une perception de nous-même limitée : dans beaucoup de cas, nous nions ou oublions l'existence de nos émotions, de nos sensations, de nos mouvements. Et quand chacun d'entre nous veut avoir raison à tout moment, ce sont le plus souvent alors les émotions qui mènent la danse en réalité, à notre insu...

...Et nous constatons bien, par exemple, que pour qu'une nouvelle architecture fonctionnelle soit mise en place, pour introduire une technologie nouvelle ou rétablir un service en cas d'incident... Les idées ne se suffisent pas à elles-mêmes !

C'est là que la pratique attentionnelle permet à chacun, dans l'univers professionnel ou la vie quotidienne, de rester connecté avec soi-même et notamment à son corps, ses sensations, et ses émotions. Cela favorise les échanges et une construction commune et plus efficace, pour réussir individuellement et ensemble.



## UNE CONCLUSION BIEN TEMPORAIRE

---

Par une première sensibilisation, le but de cette présentation et de cet atelier était de permettre de mieux comprendre, ressentir et expérimenter comment la Pleine conscience, dans son expression au travers de la Pratique Attentionnelle Active©, pouvait permettre de trouver dans nos activités :

- plus d'efficacité et efficacité ;
- plus de bien-être dans sa vie personnelle et au travail, avec son entourage familial, amical, ses collègues, collaborateurs, son réseau ;
- plus de solutions.

Cette méthode est destinée à permettre à chacun de développer sa présence à soi-même, sa détente, ceci en menant ses activités quotidiennes privées et professionnelles.

Permettre pour cela d'adapter plus efficacement ses attitudes et son comportement, lâcher prise, visualiser plus positivement ses projets, fluidifier son activité et son organisation, améliorer ses relations, mobiliser ses collègues, collaborateurs, clients et partenaires...

Cette méthode, pratiquée surtout avec régularité, peut donner un autre goût à nos journées. Il s'agit de s'entraîner à développer une « présence attentive » en utilisant nos sens, nos images et représentations mentales, nos émotions et sensations comme des points d'appui et non plus comme des perturbateurs à éliminer.

Notre attention n'est alors plus prisonnière de ces « bruits » et redevient disponible pour nous permettre d'agir efficacement en étant détendu.

Cette pratique est un outil simple, applicable dans le quotidien, nécessitant patience et régularité et accessible à chacun.

Vous trouverez la vidéo de l'introduction de cette intervention sur notre site :

<http://www.adeli.org/contenu/rencontre-atelier-depasser-divergences-dequipe-pleine-conscience-au-travail-video>.