

Les 4 accords toltèques pour une meilleure QVT – Accord N°1 – la parole impeccable

Par Olivier Hoeffel le 16 novembre 2016



Miguel Ángel Ruiz, auteur mexicain a écrit « *Les 4 accords toltèques* », publié en 1997 (traduction française : Olivier Clerc). Il y développe 4 attitudes qui aident à sortir de croyances, de paroles et de comportements destructeurs pour soi-même et pour autrui. Voyons en quoi ces 4 accords peuvent impacter positivement la Qualité de Vie au Travail (QVT), en commençant par le premier accord : « *Que ta parole soit impeccable* »

La parole

Qu'il s'agisse de (se) représenter des idées, des émotions ou des situations, d'interagir ou d'agir sur la situation, le langage est au coeur du travail et la parole est bien utile pour exprimer des choses fort variées :

- **pour informer** – ex : « *je te préviens que je vais imprimer un gros rapport* »;
- **pour alerter** – ex : « *attention, derrière toi, il y a un chariot qui approche* »;
- **pour exprimer des besoins, des souhaits** – ex « *j'aurai besoin d'un ordinateur plus puissant* », « *j'aspire à changer de poste* »; « *peux-tu me passer ce crayon s'il te plait ?* »
- **pour questionner** – ex : « *je n'ai pas bien compris le point N°2 dans ta demande* »;
- **pour exprimer de la contradiction** – ex : « *j'ai fait à la lettre ce que tu m'as dit de faire et j'ai rencontré ce problème ...* »;
- **pour proposer** – ex : « *et si on inversait ces deux actions dans le planning ?* »;
- **pour partager des émotions** – ex : « *j'ai peur de ne pas y arriver* », « *c'est super excitant comme challenge !* »;
- **pour apporter de la reconnaissance** – ex : « *bonjour ! Je ne crois pas qu'on se soit déjà parlé* », « *un grand merci pour ton coup de main* », « *bravo, votre rapport est aux petits oignons !* »
- **pour se défouler** – ex ici votre juron préféré qui parfois vous échappe
- ...

Une parole loin d'être impeccable tout le temps

Reconnaissons que la parole est une lame à double tranchant et qu'un des tranchants peut blesser et mettre à mal la coopération. Le proverbe « Qui sème le vent récolte la tempête » indique en quoi la parole peut enclencher des phénomènes amplificateurs, avec possiblement une dimension virale.

Listons quelques situations types de prise de parole aux impacts négatifs sur l'individu qui l'exprime et/ou celui à qui elle s'adresse, voire sur des personnes tierces :

- **le décalage entre ce qu'on pense et ce qu'on dit**; la peur est souvent mauvaise conseillère au même titre que la complaisance dans le choix de sa parole. De ce décalage résulte un malaise diffus qui affecte la relation. La culture de l'assertivité permet de mettre plus d'authenticité et d'assurer de la cohérence entre pensées et paroles;
- **le mensonge**; comme cela sera évoqué dans l'avant-dernière section de cet article, l'enjeu n'est pas seulement à placer au niveau individuel : le mensonge peut être cultivé de fait dans l'organisation. Par exemple, dans une organisation dont la culture est sous le sceau combiné de la peur, du contrôle permanent, de la stigmatisation, du zéro défaut, ... le mensonge pourra être monnaie courante en réaction défensive. Au contraire, **les organisations qui cultivent la confiance, le droit à l'erreur, le réalisme des objectifs et la bienveillance constituent un terreau où la vérité et la réalité trouvent leur place naturellement**;
- **l'agression verbale**; certaines personnes ont la réputation d'agresser autrui avec qui elles se sentiraient en position de domination, ou de s'adresser aux autres de manière systématiquement agressive. L'agression verbale peut aussi intervenir façon goutte d'eau qui fait déborder le vase. Des outils comme la **Communication Non Violente** (CNV) permettent de prévenir ces actes et d'essayer de faire face plus efficacement. Le collectif étant là aussi pour fixer clairement les limites du non acceptable et du sanctionnable;
- **la médisance ou la calomnie**; c'est un exercice dans lequel il est bien facile de tomber car souvent, ce n'est pas la méchanceté qui inspire mais le jugement rapide et les stéréotypes. Quand il s'agit de cela, la culture de l'**attention réciproque** induit à la fois plus de prudence et plus de bienveillance envers autrui et limite ces petits actes « réflexe » de médisance;
- **l'auto-dévalorisation**; la médisance et l'agression verbale, ce n'est pas toujours à destination d'autrui; quelques fois, on ne se fait pas de cadeau et on ne se gêne pas pour se dire haut et fort, ou en boucle de fond du discours intérieur « *mais ce que je suis nul-le!* », « *j'ai vraiment fait n'importe quoi!* », avec parfois un geste rageur qui peut nous faire casser des choses. Peut-être même enchaîner par une parole blessante à destination d'autrui parce qu'on s'est mis de fort méchante humeur. C'est bien de plus d'indulgence vis-à-vis de soi-même qu'on a besoin. Indulgence à ne pas confondre avec complaisance;
- **le jeu psychologique**; si on n'y prend pas garde, on se trouve vite embarqué dans un jeu psychologique, que l'on soit à l'origine de la parole ou à la réception. Un jeu de ping-pong peut se mettre en place, éventuellement pour un petit moment, ou à plusieurs moments différents, avec des rôles qui vont s'ancrer et déterminer les interactions suivantes. L'**Analyse Transactionnelle** est un outil qui permet de prendre conscience des types de jeux, des types de rôles et de sortir de ces jeux, y compris pour en arriver à ne plus vouloir jouer avec la personne en face;
- ...

Parole impeccable et QVT

Les impacts bénéfiques de la culture de la parole impeccable sont multiples :

- la vie au travail est plus belle et les autres sont plus sympathiques (à défaut perçus comme moins malfaisants, malveillants, malhonnêtes, sournois, dangereux ...) grâce à plus d'authenticité, d'assertivité, de bienveillance et d'indulgence;
- une meilleure fluidité des relations interpersonnelles;
- une plus grande efficacité des processus, lorsqu'ils intègrent des interactions entre individus;
- une plus grande convivialité;
- une plus grande capacité à la réflexivité, à l'évolution et à l'innovation car les individus se sentent moins sur la défensive par rapport à ce qui pourrait être considéré à juste titre ou non comme une remise en cause du travail réalisé, de l'organisation ou des compétences.

Articulation entre responsabilité individuelle et responsabilités collectives

Que ce soit pour ce premier accord, comme pour les 3 autres, il ne faut surtout pas voir dans mon article un appel moralisateur se limitant à l'examen par chacun-e de sa propre responsabilité.

C'est bien l'**articulation entre la responsabilité individuelle et les responsabilités collectives** qui est engagée ici, et les lectrices et lecteurs fidèles de laqvt.fr ne seront guère surpris puisque ce sujet de l'articulation des responsabilités constitue notre leitmotiv depuis la création de ce site. Comme pour beaucoup d'autres champs de la QVT, **si nous sommes convaincus que la QVT doit partir de soi, en revanche, ce sont bien les collectifs qui se doivent de cultiver ces attitudes et comportements, de fournir un cadre facilitant, de promouvoir les**

bonnes pratiques et le cas échéant de rappeler à la règle. La cohérence entre l’affichage et les pratiques, ainsi que l’exemplarité constituent des clés de la réussite de ces processus d’amélioration ou de transformation. On peut voir là une forme de « parole impeccable » de l’organisation.

L’ANI vers une politique d’amélioration de la QVT et de l’Egalité Professionnelle invite à ce que **l’amélioration de la QVT fasse une part belle à l’expression des individus sur leur travail.** On comprend bien en quoi **une parole impeccable est vertueuse et efficace pour assurer une expression authentique, respectueuse de la diversité des métiers et des personnalités.** Aussi bien sur l’examen de la situation du moment que sur les attentes et aspirations qui permettront de créer une intention commune énergisante autour d’un projet dans lequel le plus grand nombre se retrouve et aura envie d’apporter sa contribution.

En évitant de tomber dans ce piège : assimiler parole impeccable à parole édulcorée, sans relief, porteuse du politiquement correct. Une parole impeccable n’est pas un frein au débat : au contraire, elle est facilitante.

Cette parole impeccable étant par ailleurs à teinter du 4ème accord : « Fais toujours de ton mieux ». Une parole impeccable, c’est une parole « sans défaut »*. C’est ambitieux. Cela nous renvoie au respect que l’on se doit comme à celui qu’on doit aux autres. Plus humblement c’est ne pas (se) raconter d’histoires, au bénéfice de la QVT de chacun-e.

A la trace

Pour finir, il me semble important d’étendre cette parole impeccable à une autre dimension : celle de l’écrit, dans un monde où les individus au travail interagissent de plus en plus en tapotant sur un clavier ou un écran tactile.

Qu’il y ait parole ou écrit, l’une comme l’autre méritent d’autant plus d’être impeccables que leur portée potentielle peut aller très loin dès lors qu’internet est utilisé comme intermédiation.

Un grand merci à **Dominique Poisson** pour la relecture du présent article et pour ses contributions qui ont enrichi la version initiale.

* »Impeccable « vient du latin peccare « pécher » et signifie « incapable de pêcher », et par extension « qui ne peut faillir », « sans défaut »