

GE TRECĂMAÑA GENERAÞIA Y?

Reinventează-þi viaþa profesională Ghid practic pentru generaþia Y

Marion de La Forest Divonne

Traducere din franceză de
Liana Haidar

TREI

Introducere

Mesaj personal

PARTEA ÎNȚÂI Faceți bilanțul situației voastre actuale

CAPITOLUL 1 >	Apăsați butonul „pauză”	23
	Ascultați-vă „micuța voce interioară”	23
	Ce se petrece când nu vă simțiți împliniți în ceea ce faceți?	28
	E vorba de o criză treacătoare sau de o schimbare imperioasă?	40
CAPITOLUL 2 >	Analizați-vă parcursul personal și profesional dintr-o nouă perspectivă	49
	Alegerile care v-au condus în acest punct	49
	Măsurați influența inconștientului social și familial asupra vieții voastre	61
	Acordați-vă permisiunea de a trăi pentru voi (și nu pentru alții!)	69

PARTEA A DOUA Deveniți voi însivă

CAPITOLUL 3 >	Scoateți la lumină nestemata ascunsă în voi	75
	Concentrați-vă pe ceea ce dorîți să fiți	75
	Identificați-vă zona de excelență	83
	Identificați categoriile de profesii care vi se potrivesc	91
	Topografia „eului” vostru profesional	97
CAPITOLUL 4 >	Stabiliti ce anume vă face să vibrați pe plan profesional	101
	Dați-vă permisiunea de a lua în calcul absolut toate posibilitățile	102
	Reduceti-vă la viață dorințele latente	105
	Treceți în revistă ceea ce definește în opinia voastră viața ideală	114
	Sintetizați-vă profilul din topografia voastră	120

PARTEA A TREIA Concretizați-vă proiectul profesional ideal

CAPITOLUL 5 > Confruntați-vă visurile cu realitatea	127
Explorați toate posibilitățile privind meserile, statutul social, stilul de viață	128
Investigați pistele pe care le aveți în minte	137
Priviți-vă aspirațiile profesionale din perspectiva alegerilor personale	147
Formulați-vă obiectivul!	152
CAPITOLUL 6 > Iar acum, treceți la fapte!	157
Organizați-vă tranzitia	157
Finanțarea noii voastre aventuri	165
Împărtășiți-vă deciziile „celorlalți”	172
Aveți nevoie de cursuri de formare?	179

PARTEA A PATRA Identificați-vă barierele interioare și depășiți-le pentru a căpăta o stare de spirit pozitivă

CAPITOLUL 7 > Gestionăți-vă temerile și îndoielile	187
Vă lansați într-o nouă aventură: este normal să vă puneti întrebări!	187
Test: care este „pilotul” aflat la comanda existenței voastre?	189
Sfaturile mele în calitate de coach cu privire la neliniștile recurente	199
Mica fantomă a reinventării: culpabilitatea	204
Transformați-vă ideile preconcepute în „credințe motivante”!	208
CAPITOLUL 8 > Oferiți-vă toate şansele de a reuşi!	215
Înconjurați-vă de oamenii potriviti	216
Înmulții-vă sursele de inspirație	224
Adoptați starea de spirit a unui învingător	227
Bibliografie	233
Mulțumiri	237

CAPITOLUL 1

Apăsați butonul „pauză”

„A te distanța un moment de tine însuți te ajută să mergi înainte.”

SERGE RIABOUKINE (actor francez)

Într-o lume care avansează cu o mie la oră nu este întotdeauna ușor să te distanțezi de tine însuți. Cât timp v-ați acordat în ultimele săptămâni pentru a trece în revistă situația în care vă aflați?

Și totuși, poate că ați resimțit recent frustrare, jenă, urme imperceptibile de incoerență, o lipsă de concordanță între ceea ce sunteți și ceea ce faceți. Senzații discrete, dar prezente. Ascunse într-un colțisor al mintii, provocându-vă uneori noduri în stomac sau o apăsare în piept. Corpul exprimă deseori ceea ce mintea încă nu conceptualizează. Ați fost cu adevărat inspirați să ascultați aceste mici semne. Știți de ce? Pentru că, perspicace, ele intuiesc ceea ce vă încăpățânați să ignorați.

ASCULTAȚI-VĂ
„MICUȚA VOCE INTERIOARĂ”

Intuiția este cea care vă vorbește, vă agasează, chiar când nu dorîți ca ea să-și bage nasul. Și totuși, ea e acolo pentru binele vostru. Pentru a vă semnala că o anumită parte din voi nu este pe deplin satisfăcută de situația în care vă

găsiți actualmente. Poate pentru că nu se potrivește personalității voastre? Sau pentru că e în opoziție cu valorile voastre? Pentru o mie și unul de motive posibile și întemeiate.

Dacă citiți aceste rânduri înseamnă că ați reușit să vă ascultați intuiția și vă felicit pentru asta. Prea multe persoane își reduc la tăcere vocea interioară realizând mult prea târziu că au trecut pe lângă ceea ce de fapt era esențial pentru ele.

► Identificați și decodați semnalele slabe

În opinia mea, fiecare dintre noi ne privim cu destulă luciditate propria situație. Dar suntem oameni și ne opunem uneori schimbărilor. Ne îngropăm cât se poate de adânc emoțiile pentru a ne deturna atenția și a ne convinge de contrariu. Și găsim argumente uimitoare pentru a ne încredința de avantajele unei situații care nu ni se potrivește defel. Ați observat acest lucru?

În fosta mea activitate profesională, când lucram în domeniul confecțiilor, îmi amintesc că începusem la un moment dat să-mi umplu timpul liber cu frenezie. Evident, la acea vreme procesul era unul inconștient. Credeam sincer că aștepta cu nerăbdare weekendul și a te chinui toată săptămâna la serviciu era un lucru obișnuit pentru orice persoană normală. Însă, între timp, am testat și adoptat vechiul aforism al bătrânlui Confucius: „*Alege o muncă să-ți placă și nu vei mai munci nicio singură zi din viața ta.*” Suprainvestirea vieții mele personale era maniera mea de a compensa viața profesională nesatisfăcătoare. Fiecare dintre noi are propria sa politică a struțului!

După ce am părăsit acest post, m-am „lansat” împreună cu o prietenă în crearea unei mărci de marochinărie. Aparent, totul mergea bine și îmi afișam statutul de proaspătă și mândră antreprenoare. Dar în sinea mea simțeam că ceva era în neregulă și că acest proiect nu era făcut pentru mine. Mă încăpățânam însă, încercam să mă conving că fac ce trebuie, lucru care îmi sporea neliniștea. În timpul discuțiilor cu furnizorii și cu potențialii clienți, nu eram convinsă, nu mă simțeam cu adevărat implicată. Chiar la începutul acelei veri am primit prototipurile produselor noastre, o serie de gentușe elegante și practice. Am înțeles că lucrurile nu erau în regulă în momentul în care, în luna

Avem în sfârșit să împărtășim o știre bună: în următorul an, am obținut o creștere de 15% în cifra de afaceri.

Respect pentru oameni și cărți

august, am plecat în concediu împreună cu familia și prietenii noștri și nu m-am gândit nicio clipă să le arăt micile noastre minunății. La întoarcerea acasă i-am explicat asociatei mele că nu mă simțeam la locul meu în acest proiect, iar ea s-a arătat extrem de înțelegătoare. Am abandonat nava cu intenția fermă de a mă concentra din nou pe ceea ce doream cu adevărat să fac în viață. Și nu vă închipuiți cât de ușurată m-am simțit.

Carl Jung¹ spunea: „Ceea ce nu vrem să știm despre noi înșine ne va lovi din exterior sub chipul sortii.” Sunt ceea ce eu numesc „semnale slabe”: diverse indicii, coincidențe, sincronicități, anumite întâlniri neașteptate care se dovedesc a avea o semnificație, a transmite un mesaj. Anodine când sunt private independent unele de altele, ele se transformă în evidență când le pui cap la cap. Semnalele slabe diferă de la persoană la persoană. Dar indiferent de natura lor, puteți să vă încredeți în steaua voastră norocoasă că vi le-a scos în cale!

A asculta aceste semnale slabe înseamnă, aşadar, a învăța să interpretezi evenimentele cotidiene cu o oarecare detășare. Înseamnă a te concentra pe detaliile în aparență nesemnificative pe care existența și le presară în cale și a găsi forța de a le asculta și de a le decoda. Înseamnă să admiți că obstacolele întâmpinate sunt poate acolo pentru binele tău și să te intereseze ceea ce nu înțelegi (sau ceea ce n-ai chef să înțelegi). Pe scurt: când ceva vă agasează, vă necăjește, dați-i atenție, este probabil vorba de un indiciu!

În ciuda tuturor eforturilor noastre de a le evita, aceste semnale persistă până când le recunoaștem. „Alo! Centrul de control, sunteți pe recepție? Mergeti într-o direcție total greșită!”

Și cum vieții nu-i place să ne învărțim în cerc, se agață, insistă. Îndeosebi când o ignorăm cu bună știință. Pentru a atrage atenția destinatarului, ea trimit atunci semnale printr-un canal diferit: corpul. Sperând în secret că acestea îi vor permite în sfârșit posesorului să iasă din faza de „negare de sine”. Că îl vor provoca să-și asculte vocea interioară și să se pună o dată pentru totdeauna în „slujba lui însuși”. Aceste mesaje sunt garantate cu confirmare de primire:

¹ Psihiatru elvețian (1875-1961).

au! Pentru că da, poate că este un concept cu totul nou pentru voi, dar aflați că durerile corpului sunt legate de cele ale sufletului.

► Deveniți conștienți de faptul că trupul vostru are și el limbajul său

Ei bine, să nu ne mințim, golul din stomac de duminică seara și nodul din gât pe drumul spre școală nu sunt simptome care au apărut din întâmplare, ca să streseze oamenii. Ele ne informează cu privire la percepția noastră în plan mental. Corpul ne este un aliat formidabil, căci indiferent de calea aleasă, el ne trimite întotdeauna la adevărurile adânc îngropate pe care inevitabil nu îndrăznim să le înfruntăm. și în contextul vieții profesionale suntem uneori capabili de acte de vitezie și sforțări nemaipomenite pentru a evita să sondăm străfundurile sufletului nostru.

În medicina orientală, patologiile învelișului nostru corporal sunt percepute ca obstacole în calea deplinei noastre realizări. Cu alte cuvinte, acest lucru înseamnă că boala este un mijloc de a avansa spre noi înșine și că este esențial să înțelegem semnificația sa pentru a ne repune pe drumul cel bun. Simptomele noastre sunt deci un soi de minigirofare menite să ne alerteze cu privire la un pericol iminent: „*Hei, drăguțule, ce naiba faci? Îi-am spus deja să n-o iezi pe-acolo! Ia-o pe breteaua de ieșire, și repede! Semnat: al dumneavoastră corp.*” Toate manifestările fiziologice au o semnificație, trebuie doar să învățați să o descifrați. și nu veți mai avea parte de: febră, dureri în gât, chisturi, lumbago, migrene, crize de sciatică și alte neplăceri de același fel.

Când natura funcționează, ea ne dă pe tavă cheia care ne va permite să ne orientăm spre reușită. Aceasta, deoarece corpul nostru rareori se înșală, iar locurile unde simțim junghiuri, noduri, pulsării, pe scurt locurile unde se fixează durerea, au o corespondență în plan afectiv. Renumiți profesori au creat dicționare speciale, cele mai cunoscute fiind cele ale lui Michel Odoul¹ și Jacques Martel², pentru a explica sensul micilor și marilor noastre probleme de sănătate.

Când nu mă simțeam în largul meu în timpul proiectului meu antreprenorial descris mai sus, resimțeam un fel de angoasă latentă, ca și cum aș fi fost prinț în

1 Michel Odoul, *Dis-moi où tu as mal: le lexique – plus de 300 pathologies ou traumatismes décodés*, Albin-Michel, 2003.

2 Jacques Martel, *Le Grand Dictionnaire des malaises et des maladies*, Quintessence Holoconcept, 2007.

capcana unei situații care nu mi se potrivea. Am găsit în îndrumarul lui Jacques Martel transcrierea emoțională perfectă a ceea ce resimțeam: „Am impresia că sunt limitat și restricționat în spațiul meu și, mai ales, că dorințele mele sunt înăbușite. Simt că spațiul meu este îngrădit de limite care nu există în realitate. [...] Prin urmare, las deoparte nevoile mele personale pentru a plăcea mai întâi celorlalți.” Iar direcția de urmat este aceasta: „Îmi dau dreptul de a deține controlul asupra propriei mele vieți, a propriilor mele alegeri.”¹ Grozav, nu?

Dintotdeauna, viziunea noastră asupra lucrurilor a fost influențată de concepția carteziană care ne-a învățat să separăm corpul de spirit, omul de natură. De unde dificultatea noastră, a occidentalilor, de a ne conecta la forul nostru interior și la intuiția noastră. Evident, yoga, meditația și alte practici specific budiste nu reprezintă un lux pentru noi, care avem secole de întărziere în acest domeniu! Deoarece în credințele noastre colective, calea înțelepciunii ține mai curând de minte. Știți, cea care standardizează, raționează și controlează, dar care, din nefericire, se ascunde în spatele temerilor: teama de a face lucrurile diferit de ceilalți, de a ieși din tipare, de a avea probleme financiare etc. Ascultându-vă intuiția, indiferent dacă se manifestă sub forma unor semnale slabe sau a unor simptome fizice, deveniți capabili să le filtrați. Ceea ce este benefic, pentru că intuiția vă spune ce este mai bine pentru voi, ce vă atrage mai mult, ce vreți cu adevărat. De altfel, dacă citiți aceste rânduri înseamnă că ați urmat-o, nu?

Sfatul meu în calitate de coach



Pe baza a ceea ce ați citit în raport cu semnalele slabe și simptomele fizice:

- În ultima vreme ați dat peste indicii care v-au ghidat spre vreo direcție particulară?
- Corpul vostru are vreo revendicare specifică în acest moment?
- Ce vă șoptește „micuța voce interioară”?

¹ Jacques Martel, *Le Grand Dictionnaire des malaises et des maladies*, Quintessence Holoconcept, 2007.

CE SE PETRECE CÂND NU VĂ SIMȚIȚI ÎMPLINIȚI ÎN CEEA CE FACEȚI?

„Nu mă simt în elementul meu în ocupația actuală”: iată laitmotivul repetat cel mai des când milenialii îmi vorbesc despre dorința lor de schimbare. E ciudat, de altfel, cum cuvintele folosite pentru a vorbi despre neîmplinirea profesională gravitează în jurul unui vocabular foarte geografic. Ați observat? Ne dorim să ne găsim calea, să avansăm spre ceea ce suntem, să avem sentimentul de a ne afla la *locul* potrivit. Cu o destinație de vis: noi însine. Un mic paradiș terestru constituit din reguli conforme cu valorile noastre, în care am practica activități care să ne permită să ne punem în valoare aptitudinile, aspirațiile, dorințele noastre, înconjurați de mulți oameni cumsecade, cu care am fi pe aceeași lungime de undă. Zero bătăi de cap, sută la sută plăcere.

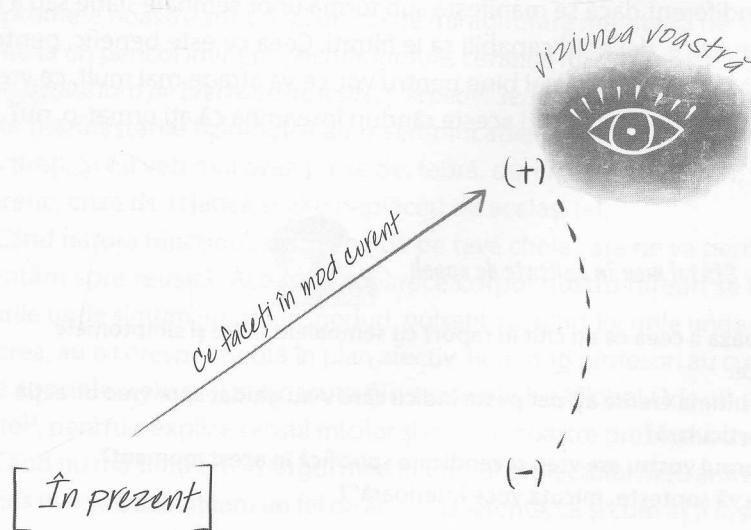


Figura 2 • Viziunea voastră personală

Fie că ne dăm sau nu seama, avem cu toții o idee destul de precisă despre ceea ce constituie destinația noastră exclusivă (fiți liniștiți, capitolele 3 și 4 vă vor ajuta să îi puneți un nume). Am ridicat acest edificiu intim în timp, începând încă din copilărie. Spuneam pe-atunci: „Când voi fi mare, voi face cutare și cutare lucru.” Așa-i, gura copiilor adevără grăiește! Această viziune ideală pe care o avem în legătură cu noi însine constituie punctul nostru de referință, steaua noastră polară (Figura 2). Nu este greu să aflăm unde ne găsim în raport cu ea. Când ceea ce facem pe plan profesional ne stimulează, ne entuziasmează, suntem într-o perfectă armonie cu noi însine. Dimpotrivă, când ne simțim sfârșiți, fără chef, nesiguri de sine, există posibilitatea să ne aflăm la ani lumină de ea. *Houston, avem o problemă!*

În coaching se vorbește mult de „aliniere”. Când ești în armonie cu tine însuți, te simți bine, te simți „aliniat”. În schimb, atunci când povestești oricui vrea să asculte că îți place slujba pe care o ai, deși știi foarte bine că nu-i adevărat, ai impresia că te minți pe tine însuți. Când lucrezi cu persoane a căror filosofie și etică se bat cap în cap cu ale tale, nu te simți prea bine. Când ai impresia că nu-ți valorifici aptitudinile, resimți frustrare.

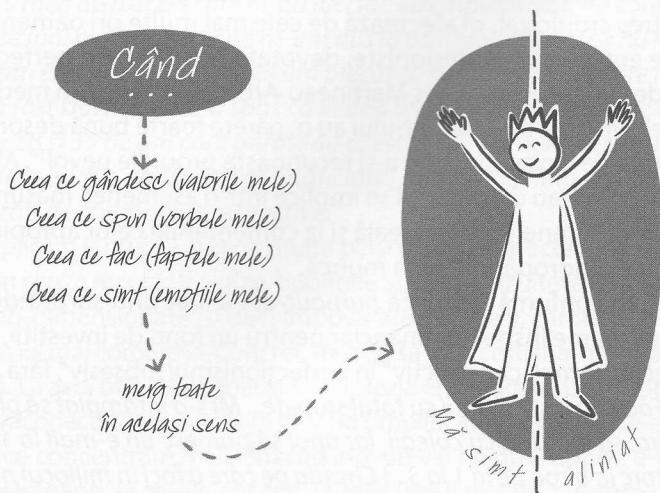


Figura 3 • Prințipiu alinierii

Dacă obiectivul oricărei persoane normale este cel de a se simți aliniată, după părerea mea, această nevoie este cu atât mai pregnantă la generația milenialilor. Nesuportând să fim în conflict cu forul nostru interior, suntem gata de orice pentru a fi în concordanță cu ceea ce ne lipsește. Este, de altfel, și unul dintre subiectele de care presa profită din plin!

De când cu reconvertirea mea profesională, am avut ocazia de a purta discuții cu numeroși mileniali care încercau să ducă la bun sfârșit sfânta misiune a împlinirii profesionale. Fiecare poveste era unică și fiecare caz diferit de celelalte. Cu toate acestea, în evocarea cauzelor lipsei de aliniere, se profilau anumite scenarii repetitive. Printre cauzele cele mai recurente, am evidențiat un număr de patru, pe care le voi descrie în continuare. Vă veți recunoaște poate într-unul sau mai multe dintre aceste portrete. Sau poate că povestea voastră este diferită. În orice caz, veți descoperi cu siguranță elemente de bază pentru înțelegerea lumii înconjurătoare.

► Extenuarea profesională

Am pierdut sirul persoanelor de vîrstă mea întâlnite în calitate de coach, afectate de acest sindrom de *burnout*, din păcate foarte frecvent. Rezultat direct al unui stres cronicizat, el afectează de cele mai multe ori oamenii de calitate. Persoane entuziaste, profesioniste, devotate și extrem de perfecționiste. Din punctul de vedere al lui Agnès Martineau-Arbes, specialistă în medicina muncii, persoanele victime ale *burnout*-ului au o „părere foarte bună despre potențialul lor... limitată de o neputință de a-și recunoaște propriile nevoi”¹. Altfel spus: ele sunt convinse că au dreptate să se implice într-o asemenea măsură și sunt deci insensibile la semnele de oboseală și la comentariile celor apropiati, neliniștiți de a le vedea îngropându-se în muncă.

Jonathan confirmă faptul că *burnout*-ul l-a luat prin surprindere. La 28 de ani, la acea vreme inspector finanțier pentru un fond de investiții, el a alunecat din perfecționismul „constructiv” în perfecționismul „obsesiv”, fără a-și da măcar seama. „Făceam niște chestii cu totul stupide... Mi s-a întâmplat să plec de la birou la 10 seara, să iau cina cu colegii, iar apoi să primesc un e-mail la 1 dimineață și să mă întorc la birou de la 1 la 3...! Chestia pe care o faci în mijlocul nopții ai putea foarte bine s-o faci și la ora 8 în dimineața următoare. Dar pe moment ai impresia

1 Vincent Olivier, «Burn-out: comment le travail nous fait craquer», www.lexpress.fr, 22 ianuarie 2014.

că o să aibă un impact important asupra companiei. Când de fapt nu are, dacă privești lucrurile la rece... Dar eu eram incapabil să le privesc într-un mod detașat, la vremea aceea. și apoi, e adevărat că am tendința de a vrea să fac totul bine, de a fi perfecționist. Când ești făcut așa, nu te oprești niciodată. La fel și cu mobilul, eram conectat tot timpul. Apropiații îmi spuneau că e o adevărată nebunie. Acum îmi dau seama că aveau dreptate! Dar pe moment mă gândeam că ei sunt cei care nu înțeleg, că de fapt era un lucru extrem de important.”

Epuizarea profesională este insidioasă, deoarece se instalează treptat. Cel care îi cade victimă simte că aparține aceluia loc de muncă. Burnout-ul i se pare un fenomen îndepărtat de realitatea sa cotidiană, de fapt din acest motiv nici nu-și dă seama de pericol. Semnele precursoare sunt probleme ușoare și intermitente (dificultatea de a adormi, dureri de stomac sau de spate, palpitării, anxietate) care încetul cu încetul se transformă în probleme grave (angoasă continuă, ulcer, crize de lumbago, afecțiuni cardiaice etc.), până la prăbușirea totală¹.

„În ultimele săptămâni, continuă Jonathan, chiar înainte de a demisiona, aveam un nod în stomac înainte de a pleca la muncă. Ca să spun lucrurilor pe nume, vomitam în fiecare dimineață. Îmi rodeam unghiile, eram tot timpul deprimat, nu-mi mai era foame, nu mai aveam chef de nimic, eram un dezastru. Părinții și iubita mea au fost cei care m-au alertat: «Demisionează, nu contează că te oprești». Șase luni mai târziu, când m-am dus la psiholog pentru că nu reușeam să-mi revin, i-am explicat în ce condiții am plecat și, din punct de vedere medical, diagnosticul a fost burnout. Mi-a spus că vedea un număr incredibil de mare de persoane între 28 și 35 de ani care părăseau acest tip de serviciu de absolvent de studii comerciale (audit, consultanță financiară, marketing, finanțe) după ce se lăsaseră devorați de companiile respective.”

Cum ne explicăm faptul că atât de multe persoane sunt afectate de burnout în ziua de azi? Din cauza recentelor crize, bugetele au fost revizuite la limită, ducând la colective sub-dimensionate (și deci împovărate în exces), cărora li se atribuie sarcini din ce în ce mai complexe. Concret, trebuie să muncești mai mult ca înainte, pe același post. La asta trebuie să adăugăm explozia erei digitale. Deși toate aceste dispozitive ultraconectate au avantajul de a ne simplifica viața, ele fac de-a dreptul imposibilă orice concentrare reală. Înecați într-un val neîntrerupt de e-mail-uri, conectați la telefoane, la rețele sociale, la mesagerii vocale, suntem solicitați încontinuu și din toate direcțiile pentru a da răspunsuri aproape instantaneu.

¹ Ibidem.

Durata acestui tip de relaționare interferează non-stop cu cea a activității de bază, diminuând astfel timpul consacrat celei din urmă. Fără a lua în calcul și această tendință acută de creștere exagerată a numărului de ședințe în cadrul companiei sau interacțiunile multiplicate prin structurile de birouri *open-space*, necompartmentate. Este, printre altele, ceea ce explică atitudinea compensatorie a anumitor salariați care „profită” de momentele de acalmie relativă pentru a avansa în sarcinile lor, mai precis dimineața la prima oră, seara târziu sau chiar în weekend. Prezenteismul fiind de altfel încurajat din punct de vedere cultural în Franța — „*cu cât muncesc mai mult timp, cu atât sunt mai important*”, avem aici principalii factori explicativi ai acestui faimos rău al secolului.

Cu toate acestea, în fața unor situații similare, fiecare reacționează în felul său. Comportamentele individuale sunt ultima verigă a acestei înlănțuiri și, în funcție de personalitatea, de sensibilitatea și de rezistența la stres a fiecărui, alunecarea în *burnout* poate interveni cu mai multă sau mai puțină ușurință. O anchetă realizată de compania de consultanță profesională Cegos¹ în toamna anului 2015 arată că tinerii sunt printre cei mai expuși la acest tip de surmenaj extrem. De ce? Deoarece pentru ei, contextul este în general cel al debutului în viața profesională, când miza este aceea de a te afirma pentru a avansa cât mai rapid. Lucrurile o iau razna atunci când injonctiunea în plan inconștient devine „*dacă vreau să promovez trebuie să dau totul*”. Cum spunea comedianul francez Gad Elmaleh, „*e o ușă deschisă la orice fereastră*”. Atunci este foarte ușor să ne subminăm singuri încercând să controlăm totul din dorința de perfecțiune, spunând „da” tuturor pentru a nu supăra pe nimeni și simțindu-ne obligați să muncim din ce în ce mai mult. Stabilirea propriilor limite nu este un lucru care se învață pe băncile universităților de prestigiu, la facultate sau în altă parte. Cu toate acestea, constituie unul dintre primele sisteme de apărare împotriva *burnout*-ului.

Există, desigur, și alți factori care pot fi luați în considerare și care ne pot determina să clacăm: o ambianță nocivă, o conducere care-și terorizează angajații, o presiune insuportabilă, un superior care-și tiranizează sau care își hărțuiește moral subalternii. Mathilde a avut parte în două rânduri de superiori cu comportament abuziv. La 26 de ani, ea și-a părăsit postul de director de relații publice întreținând primejdia *burnout*-ului: „*Începutul vieții mele profesionale nu a fost ușor. Nu munca mi se părea dificilă, ci mai curând superiorii mei. Nu am fost prea norocoasă, căci am dat peste două femei ţâfnoase, pline de toane, cu comportamente la*

¹ François Desnoyers, «Malades du travail», www.lemonde.fr, 3 mai 2016.