

DR PIERRE ACHARD

Agir pour réussir

Comment arrêter
de remettre
les choses au
lendemain

LA MÉTHODE DU
DOCTEUR ACHARD



MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

AGIR POUR RÉUSSIR

DR PIERRE ACHARD

Agir pour réussir

Comment arrêter de remettre les
choses au lendemain

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • EDITEUR

Docteur en médecine, Pierre Achard est praticien du changement comportemental et personnel, du stress et des stratégies de vie.

Auteur de plusieurs ouvrages de référence, il exerce en tant que formateur et coach au sein de Life-Map (docteurachard@life-map.com) où il a mis au point, testé et amélioré sa méthode avant de la formaliser dans ce livre. Il peut être joint à l'adresse suivante :

pierre.achard@maxima.fr

Infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr



192, boulevard Saint-Germain, 75007 Paris.
Tél : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima, Paris, 2010.
ISBN : 978 2 8188 0158 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Sommaire

Introduction. Au moment d'agir... il n'y a plus personne	9
1. Prenez conscience de ce qui bouge autour de vous	11
• Vous ne réagissez pas toujours de la même façon	14
• L'adaptation permanente vous invite à prendre position donc à agir	16
• En pratique : privilégiez l'action dans un milieu de plus en plus exigeant	18
2. Prenez conscience de la nécessité d'agir	23
• Vous ne pourrez indéfiniment remettre le passage à l'action	25
• Remettre l'action à plus tard ou la procrastination	27
• Remettre à demain aggrave les problèmes à régler	31
• Agissez par anticipation plutôt qu'en réaction à un événement	34
• En pratique : reporter l'action à demain ne règle rien	38
3. De la difficulté de passer à l'action	41
• Vos interrogations au moment de passer à l'action	44
• Les facteurs qui freinent votre passage à l'action	47
• Des idées reçues pour justifier l'inaction	52
• Des pensées irrationnelles pour ne pas agir	56

• Votre passé ne justifie pas votre inaction	59
• Seul le présent incite à l'action	61
• En pratique : ne laissez pas l'anxiété vous envahir	64
4. Anticiper facilite le passage à l'action	67
• Vous n'avez pas besoin de tout réinventer pour vous mettre au travail	69
• Pour agir, vous devez savoir où vous voulez aller	72
• Agissez pour faire ce que vous aimez	74
• Agissez dans la direction de votre objectif de vie	77
• Agissez dans le cadre du parcours que vous avez tracé	79
• Acceptez le risque d'erreur pour passer à l'action	82
• Agissez uniquement sur les paramètres qui dépendent de vous	83
• En pratique : réajustez vos stratégies	87
5. Importance de votre interprétation des événements pour agir	91
• Conviction et anticipation positive facilitent votre passage à l'action	94
• Le pessimisme vous précipite dans l'inaction ..	96
• Votre monologue interne entretient vos pensées toxiques	98
• L'optimisme au démarrage de toute action	103
• Seuls les femmes et les hommes responsables agissent	107
• Le piège des émotions	109
• Respectez vos valeurs fondamentales	112
• En pratique : débarrassez-vous des idées négatives	114
6. L'action au cœur du changement	121
• De la difficulté de modifier vos habitudes pour agir	124

• Mettez-vous dans les meilleures conditions pour agir	129
• La volonté d'apprendre rend l'action plus efficace	133
• Osez sortir de la routine pour agir	134
• Explorez les alternatives avant d'agir	136
• Privilégiez l'efficacité dans l'action	139
• En pratique : prenez le temps d'agir	141
7. Malgré les difficultés, la volonté d'agir	147
• Agir lorsque le changement ne va pas dans le sens de vos intérêts	148
• Lorsque l'action menée ne suffit pas à maintenir les acquis : la rechute	152
• Agir après la rechute	157
• Agir lorsque les autres ne perçoivent pas l'intérêt de votre action	161
• Agir, même lorsque l'action vous remet en question	163
• En pratique : arrêtez de jouer aux victimes et agissez	165
8. Vous êtes capables d'agir pour réussir	169
• Opportunités versus risques encourus	169
• Vos profils définissent votre détermination à agir	171
• Ce qui vous incite à passer à l'action	176
• Une grille simple pour quantifier la probabilité de passer à l'action	178
• En pratique : ne dispersez pas vos efforts, attachez-vous aux priorités pour réussir	183
Epilogue. Agir pour réussir	187
Bibliographie	199

Introduction

Au moment d'agir... il n'y a plus personne

Dans la fable *Conseil tenu par les Rats*, Jean de la Fontaine nous rappelle que si nous sommes actifs lorsqu'il faut discuter, méditer, planifier, nous perdons subitement toute initiative au moment de passer à l'acte.

Pour illustrer ce constat, il nous invite à assister au conseil tenu par les rats brutalisés et désireux d'en finir avec ce « diable » de chat, Rodilardus, qui les massacre sans pitié.

Au cours du débat, les idées foisonnent et chacun y met du sien. La stratégie est désormais claire : il faut impérativement attacher une cloche à la queue de Rodilardus pour mettre un terme à l'hécatombe et retrouver la vie paisible d'antan.

Chacun partage l'avis de « Monsieur le Doyen » et de ses conseillers. Cette mesure est à prendre « plus tôt que plus tard » afin que Rodilardus ne puisse plus les surprendre.

Le problème est autrement plus complexe lorsqu'il faut passer à l'acte.

Qui « attachera le grelot » ?

Comment allait-il s'y prendre ?

L'un dit : « je n'y vais point, je ne suis pas si sot » ; l'autre justifie son inaction par un « je ne saurais le faire ».

Toujours est-il qu'au moment de délibérer, « la Cour en Conseillers foisonne » et qu'au moment « d'exécuter, l'on ne rencontre plus personne ».

Agir pour réussir

A travers cet ouvrage, notre objectif est de trouver l'équilibre entre la bonne stratégie d'action et sa mise en place ; pour que ne « foisonnent » que les idées devant aboutir. Car après l'analyse, vient le moment du passage à l'action.

1.

Prenez conscience de ce qui bouge autour de vous

Vous vivez dans un univers en pleine mutation. Tout bouge autour de vous et à une vitesse qui ne finit pas d'étonner. Ne soyez pas naïfs ; vos atouts d'aujourd'hui ne suffiront pas à faire vos fortunes de demain. Vous devez évoluer avec votre temps et le faire inlassablement car au moindre répit la vague du changement refait surface et peut vous entraîner sur des voies que vous avez hésitées à prendre.

Vous êtes en permanence appelés à vous adapter à ce qui bouge autour de vous à la fois pour y faire face mais aussi pour poursuivre votre chemin dans la direction que vous souhaitez. Certains y voient une contrainte, d'autres au contraire jettent un regard plus clément et parlent plutôt d'évolution. Etes-vous tous affectés par le changement ? Sans doute. Le serez-vous tous un jour ou l'autre ? Certainement. Etes-vous nombreux à n'avoir pas été confrontés à ces bouleversements ? Probablement pas.

Pour y voir plus clair, vous allez regarder ce qui a changé dans votre vie au cours des douze derniers mois. La liste proposée ci-dessous n'est pas exhaustive et chacun d'entre vous pourra y rajouter des événements personnels qui l'ont marqué. Cette liste montre que le changement ne survient pas qu'aux autres : il touche chacun d'entre vous. Pour vous en rendre compte, répondez par « oui » ou « non » aux interrogations qui suivent. A vous de juger. Si en fin d'exercice, le nombre de réponses affirmatives est élevé, vous faites partie de cette majorité d'individus frappés par le virus du changement et appelés à l'occasion à réagir. Si, au contraire, vous répondez « non » à la grande majorité des questions, c'est que vous êtes en sursis ; autrement dit si le virus ne vous a pas encore atteint, il ne tardera pas à le faire.

Cette liste reprend un certain nombre d'événements imprévus ou attendus qui ont modifié votre quotidien. Avec plus ou moins de force ils ont nécessité de votre part des efforts d'adaptation pour retrouver une sérénité qu'ils ont perturbée.

L'exercice (p. 13) est largement inspiré des travaux de Holmes et Rahe (*Social Readjustment Rating Scale*).

Tous ces changements, petits et grands, vont obligatoirement vous obliger à modifier votre façon de travailler et d'une manière ou d'une autre à suivre le flux des transformations qui entraîne dans son cours tout ce qu'il trouve sur son chemin.

Que dire enfin de ces bouleversements financiers et économiques que vous avez sans doute vécus et que vous continuez peut-être à vivre. L'achat d'un bien immobilier, d'une nouvelle voiture, l'endettement donnent des soucis financiers qui ne sont pas négligeables et qui appellent de votre part une attitude bien plus prudente que par le passé. Certains ont peut-être gagné en bourse, d'autres y auront perdu beaucoup d'argent.

Arrêtons ici cette liste pour ne pas vous surcharger de détails et faisons le bilan. Combien de « oui » avez-vous enregistré dans cette liste ? Combien de « non » ? Avez-vous répondu « oui » plus souvent que « non » ? Si tel est le cas, vous avez été témoin de l'implantation du changement dans votre vie et vous avez probablement ressenti le besoin permanent d'adaptation auquel vous avez été soumis.

Prenez conscience de ce qui bouge autour de vous

Ce qui a pu changer sur le plan de votre santé	Oui	Non
1. Vous avez connu la maladie à travers vous-même ou l'un de vos proches 2. Vous avez pris ou perdu du poids ? 3. Vous avez changé votre régime alimentaire 4. Vous avez changé vos habitudes d'endormissement 5. Vous avez perdu une ou plusieurs vieilles habitudes 6. Vous avez subi une intervention chirurgicale 7. Vous avez changé de traitement médical 8. Vous avez arrêté ou repris la cigarette		
Ce qui a pu changer sur le plan professionnel	Oui	Non
1. Vous avez perdu votre emploi 2. Vous avez été mis sur une voie de garage 3. Vous avez été promu 4. Vous avez été éloigné du cercle des décideurs 5. Vous avez pris votre retraite 6. Vous avez intégré un enseignement supérieur 7. Vous vous êtes inscrits à des journées de formation 8. Vous avez fait face à une restructuration interne, un rachat, une acquisition 9. Vous avez eu des problèmes avec vos collaborateurs 10. La tension augmente avec vos supérieurs hiérarchiques		
Ce qui a pu changer sur le plan économique	Oui	Non
1. Vous vous êtes acheté un bien immobilier 2. Vous vous êtes endettés 3. Vous avez gagné en bourse 4. Votre épargne a beaucoup progressé ou s'est effondrée 5. Vous avez perdu beaucoup d'argent		
Ce qui a pu changer autour de vous et en famille	Oui	Non
1. Vous avez rencontré l'âme sœur 2. Vous vous êtes mariés ou divorcés 3. Vous avez décidé de vivre en couple, peut-être même de vous marier. 4. Vous avez déménagé 5. Vous avez perdu la garde des enfants 6. Vous avez accueilli un beau-frère, une belle-sœur, un nouveau-né, un ou une ami (e) 7. Vous avez perdu un proche 8. Vous avez eu des aventures extra conjugales 9. Vous avez fait un voyage bouleversant		

Tableau 1 : Potentiel stressueur des événements marquants

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous êtes tous concernés par le changement. Hommes et femmes, jeunes et moins jeunes, et quelles que soient les fonctions que vous exercez.2. Tous les changements que vous rencontrez vous amènent à réagir pour trouver un nouvel équilibre qui tienne compte des situations qui évoluent.3. Parce que ce qui change n'est pas obligatoirement une prolongation des événements vécus, vous ne pouvez pas y faire face avec les réflexes du passé. Vous devez agir.	

- **1.1. Vous ne réagissez pas toujours de la même façon**

Votre comportement n'est pas stéréotypé et vous ne réagissez pas de la même façon quel que soit le problème à traiter. A côté du contexte émotionnel qui détermine l'intensité de votre réaction, force est de constater que votre attitude varie également en fonction du caractère prévisible ou non de l'événement. Lorsque vous êtes pris par surprise, celle-ci ajoute une composante anxieuse et précipitée à votre action. Vous sortez du seul cadre rationnel et une part de déraisonnable vient grossir vos gestes et votre comportement. Par contre, lorsque l'événement est attendu, sans surprise, il trouve en face de lui des individus capables de l'affronter et qui ont pris la décision de le faire calmement et sans céder à la panique. Vous avez donc intérêt à ne pas vous laisser surprendre.

Prenons l'exemple d'un salarié qui perd son emploi. Le licenciement peut faire suite à un lourd passé conflictuel entre lui et sa hiérarchie laissant pressentir une rupture de contrat avec son employeur. Le licenciement peut également survenir de manière

inattendue. Dans l'un et l'autre cas, le salarié ne réagira pas exactement de la même façon, même si en arrière plan, la tristesse et la déception occupent une place centrale dans son raisonnement.

Dans le cas d'un licenciement annoncé, le salarié aura eu le temps de penser à des solutions de rechange tant l'événement était pressenti. Il aura pris contact avec les personnes d'influence qu'il connaît ; il aura activé son réseau relationnel et professionnel. Il aura également pu consulter des hommes de confiance, explorer les modalités de défense qui lui sont ouvertes. Son passage à l'action lui sera certes imposé dans la douleur mais il le sera avec une certaine prise de conscience de l'enjeu et du poids à terme des décisions retenues.

Dans le cas d'un licenciement inattendu, la brutalité de l'annonce ajoutera une composante émotionnelle excessive à sa réaction. Des expressions maximalistes viendront illustrer des déclarations d'un pessimisme douloureux et les voies du tout ou rien s'empareront de son raisonnement. Il n'y a plus de juste milieu dans ses commentaires. Cette vision du tout est blanc ou tout est noir imprènera lourdement ses choix. Dans le même temps, une place de plus en plus importante sera occupée par la composante affective et émotionnelle laissant beaucoup moins de place à la raison. Que l'événement soit pressenti ou non, dans les deux cas le sentiment d'impuissance face à la décision peut plonger dans l'immobilisme, l'indifférence ou tout simplement la résignation.

Sans chercher des exemples dans le vécu des autres, essayez de vous souvenir d'une expérience que vous avez vécue. Essayez de comparer votre réaction « à chaud » par rapport à celle que vous auriez eu « à froid ». Dans les deux cas, l'événement est le même ; seule sa chronologie change. C'est elle qui lui donne un caractère plus ou moins « catastrophique » justifiant certaines réactions excessives.

La morale de l'histoire est que vous devez éviter au maximum d'être surpris. Ce changement brutal qui vous prend à la gorge vous précipite dans la réaction excessive. Vous risquez alors

d'agir dans le sens contraire de vos propres intérêts. Inversement, vos adversaires ont tout intérêt à amplifier l'effet de surprise pour neutraliser vos capacités rationnelles à réagir et obtenir votre défaite.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous avez tout intérêt à rester vigilants par rapport à ce qui se passe autour de vous pour éviter de vous laisser surprendre et d'avoir ainsi à réagir « à chaud ».2. Il est toujours plus douloureux de faire face à un événement inattendu qui fait irruption dans votre vie et la transforme. Anticipez autant que possible les événements prévisibles.3. La « réaction à chaud » comporte un risque de débordement émotionnel évident. Ne commettez pas l'irréparable.	

- **1.2. L'adaptation permanente vous invite à prendre position donc à agir**

Lorsque les changements survenus autour de vous ne sont pas fréquents, lorsqu'ils sont isolés et non récurrents, vous pouvez prendre du temps pour vous adapter et réagir.

En général, ces problèmes ne sont pas graves ; ils sont rattrapables. Malheureusement, le plus souvent les changements que vous vivez sont permanents, répétitifs, en salves plus ou moins intenses. En conséquence, le retard pris à réagir croît d'une manière exponentielle et devient si important que les efforts de rattrapage deviennent de plus en plus difficiles au fur et à mesure que le temps passe.

- Parce que le changement est permanent, votre adaptation doit impérativement suivre.
- Parce que le retard pris est difficile et dans certains cas impossible à rattraper, l'action est obligatoire.
- Il n'y aura pas d'alternative si ce n'est de vous remettre au travail et de vous adapter.

Vivre dans un environnement changeant n'est peut être pas du goût de tous. Vivre sans tenir compte des changements qui s'opèrent en vous et autour de vous, n'est pas non plus porteur de stabilité. Dans les deux cas, vous devez agir pour faire face, retrouver un nouvel équilibre et transformer vos difficultés en opportunités d'évolution.

L'exemple qui suit permet de comparer les conséquences d'une attitude qui s'adapte au changement par rapport à celle qui ignore les nouvelles contraintes et poursuit son cours comme si de rien n'était.

Jean-Pierre a été muté dans un pays étranger. Il refuse certaines coutumes locales qu'il juge incompatibles avec son éducation. Il a le choix entre deux attitudes face à sa nouvelle situation : agir et s'adapter ou au contraire conserver ses anciennes habitudes sans tenir compte de son environnement.

Evidemment, les conséquences ne sont pas les mêmes. La flexibilité entraîne plus d'ouverture et plus de tolérance de la part de ceux qui ne partagent pas exactement ses traditions.

Son intransigeance au contraire rend les choses plus difficiles et, à force de résister, Jean-Pierre construit autour de lui une carapace de non-intégration qui deviendra au fil du temps infranchissable. Autant dire qu'il s'enkyste et avec le temps il ne reste plus à son entourage d'autres options que celle d'isoler puis d'éliminer le kyste que Jean-Pierre aura largement contribué à mettre en place faute d'adaptation.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. L'inadaptation plonge dans l'inaction et fige les protagonistes dans une guerre de tranchées sans espoir d'en sortir. L'un face à l'autre sans la moindre concession.2. L'adaptation à laquelle le changement donne lieu vous permet de sortir de l'immobilisme et de passer à l'action3. Les premiers résultats obtenus encouragent la poursuite des efforts quelle que soit la difficulté qui se présente. « L'appétit vient en mangeant ».	

• 1.3. En pratique : privilégiez l'action dans un milieu de plus en plus exigeant

Le tableau 2, ci-dessous, vous permet de comparer des situations d'hier à celles d'aujourd'hui. Ces changements bouleversent vos habitudes et ne vont pas nécessairement dans le sens que vous auriez souhaité. Certaines transformations vous fragilisent d'autres au contraire vous mettent en valeur et vous rapprochent de vos ambitions. Pris entre le marteau et l'enclume, vous êtes maintenant conscients du caractère irréversible de ces transformations.

Vous avez peut-être plus d'une raison de manifester votre mécontentement mais si leur caractère inéluctable se confirme, toutes les expressions émotionnelles par lesquelles vous allez passer sont importantes à condition qu'elles n'envahissent pas le tableau et ne retardent pas votre passage à l'action.

Autrement dit, quelle que soit la vitesse à laquelle vous traversez les stades menant à l'action, cette dernière étape est fondamentale. C'est d'elle que dépendra votre positionnement par rapport

à ce qui bouge autour de vous ; c'est-à-dire votre capacité d'adaptation et votre efficacité.

- Si vous bougez moins vite que votre environnement, vous devez à un moment ou à un autre rattraper le temps perdu.
- Si vous bougez à la même vitesse que votre milieu, vous pouvez vous donner le temps de l'adaptation sélective pour que vos actions servent au mieux vos intérêts.
- Enfin, si vous allez plus vite que ce qui vous entoure, vous pouvez espérer exercer un peu plus d'influence sur le cours des choses et aspirer à en tirer le meilleur profit.

Dans le tableau 2 (p. 20), vous utiliserez une quantification arbitraire allant de 1 à 5, pour vous faire une idée sur l'ampleur du changement d'un même paramètre entre hier et aujourd'hui, à la fois dans votre milieu professionnel et familial. Ainsi par exemple, les exigences des patrons d'hier ne sont plus les mêmes aujourd'hui. Une quantification arbitraire de « 2 » pour hier doit faire face à un durcissement plus grand aujourd'hui passant de « 2 » à « 4 » voire « 5 ».

Ces ruptures par rapport au passé nécessitent plus que jamais un passage à l'action et une adaptation permanente pour rester en phase avec ce qui change autour de vous.

Paramètres qui changent	Hier					Aujourd'hui				
Evaluation	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Exigences des patrons										
2. Précarité des postes pourvus										
3. Besoin d'apprendre en permanence										
4. Importance de rester informés										
5. Gestion des outils de communication										
6. Impératifs d'efficacité exigés des seniors										
7. Importance du travail en équipes										
8. Echelles hiérarchiques nombreuses et ramifiées										
9. Difficulté à trouver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle										
10. Fragilité du couple										
11. Vulnérabilité de votre espace personnel										
12. Complexité de l'éducation des enfants										
13. Rythme de vie, négociations et conflits en famille										

Tableau 2 : Ampleur du changement

- Tout paramètre gagnant en importance par rapport à ce qu'il représentait « hier », vous impose une plus grande vigilance et une adaptation.
- Si, pour vous, l'importance du travail en équipe croît, passant d'un score de 3 à 5 par exemple, il est évident qu'il s'agit d'un facteur essentiel de survie pour demain et qu'une action allant dans ce sens doit être engagée rapidement.
- L'action à mener ne sera pas la même selon votre degré d'adhésion au changement en cours. En effet si ce dernier se fait dans le sens de vos intérêts ou si vous disposez des moyens et de la volonté d'y faire face, l'action serait

Prenez conscience de ce qui bouge autour de vous

facilité. Elle sera plus difficile si le changement va dans le sens contraire à vos intérêts.

- Encore une fois l'analyse détaillée de l'ensemble des actions à mener ne doit pas s'éterniser aux dépens du passage à l'acte.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous vous apercevez à un moment ou à un autre qu'un décalage s'amplifie entre vos habitudes et celles exigées par les changements dans votre environnement. Il faut agir.2. Vous ne pouvez pas vous attaquer d'emblée à tous les problèmes à la fois : il faut choisir non pas en fonction de vos préférences mais des priorités.3. La nécessité d'agir ne veut pas dire accepter tous les risques et vous mettre en mauvaise position : la vigilance s'impose.4. Votre action se fera au rythme que vous déciderez sans excès ni dans un sens ni dans l'autre.5. Vos valeurs ne seront pas remises en question par vos efforts d'adaptation. Elles leur donneront un sens.	

2.

Prenez conscience de la nécessité d'agir

Dans la fable *Le lièvre et la tortue* vous avez de la sympathie pour cette tortue qui « porte sa maison » et par sa persévérance réussit un exploit inattendu. En même temps vous restez persuadés que son triomphe vient essentiellement de la maladresse de son concurrent.

- **Que fait-il ?** Alors que la tortue s'est mise en mouvement, « il s'amuse à toute autre chose ». Il prend du retard.
- **Quand se décide-t-il à agir ?** Quand il voit que la tortue touchait presque au but.
- Il « partit comme un trait » puisqu'il en avait les moyens. Malheureusement faute de synchronisation, « les élans qu'il fit furent vains ». Il aurait dû « partir à temps ».

Interrogez-vous, justement, sur le facteur temps. Quand faut-il agir et peut-on indéfiniment retarder le passage à l'acte ? Cette question est importante car si la réflexion est souvent nécessaire avant de vous engager dans une nouvelle voie, c'est au cours de cette longue phase d'attente que vous risquez de prendre du retard et de vous faire surprendre. Mais ce n'est pas tout ; car à trop tarder à prendre une décision, d'autres décideront à votre place et les conséquences risquent alors d'être beaucoup plus douloureuses.

Pour vous en convaincre, regardez de plus près le destin de la grenouille dans l'exemple qui suit. Une grenouille plongée brusquement dans l'eau bouillante exerce sur le fond du récipient une force ascendante puissante et suffisante pour la propulser hors de l'eau. La grenouille réagit vite et fort : elle s'en sort vivante. Bravo ! Vous vous en réjouissez. Que se passe-t-il lorsque la grenouille repose tranquillement dans l'eau froide que l'on

chauffe progressivement jusqu'à une température incompatible avec sa survie. Elle ne se doute de rien. La température de l'eau monte sans à-coups et la grenouille ne semble pas s'en apercevoir. Elle se laisse mourir sans le savoir, faute de réagir à temps. Votre délai d'action dépend de votre interprétation de la situation dans laquelle vous vous trouvez : avez-vous perçu ou n'avez-vous pas perçu une menace ? Un mélange de flair, d'anticipation et d'expérience du passé feront que vous réagirez plus ou moins vite face à certains paramètres. Le temps de l'action sera ainsi avancé ou reculé. Une sorte de réactivité qui a manqué à notre grenouille.

Ne cherchez pas des exemples comparables dans la littérature. Il vous suffit de regarder ce qui se passe dans votre quotidien :

- lequel d'entre vous n'a pas le souvenir d'un vécu comparable où il a laissé pourrir une situation et payé le prix fort avec des conséquences douloureuses ?
- vous avez également dans votre répertoire des expériences plus heureuses où au contraire vous avez su réagir vite et bien.
- il y a dans ces histoires une grande leçon de vigilance pour agir à temps avant que l'irréparable ne se produise.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Tout bouge autour de vous et à grande vitesse.2. Vous pouvez ignorer ce qui change, au risque d'être dépassés.3. Vous pouvez également vous adapter et agir.4. Les conséquences ne sont pas les mêmes dans les deux cas.5. L'idéal serait « d'agir à temps ».	

• 2.1. Vous ne pourrez indéfiniment remettre le passage à l'action

Du lièvre ou de la tortue lequel d'entre vous parierait sur la victoire de « celle qui se hâte avec lenteur » face au lièvre qui « croit qu'il y va de son honneur de partir tard » ? La fable donne raison à la tortue qui triomphe malgré son « train de sénateur » et l'emporte face au lièvre qui n'a pas su « profiter de sa vitesse » !

Invraisemblable diriez-vous, si vous vouliez faire preuve de rationalité ; mais derrière cette aventure se cache un état d'esprit qui clame haut et fort : « à quoi sert la vitesse » lorsque vous ne partez pas à temps ! Cela explique pourquoi, souvent et malgré votre empressement, vous manquez votre objectif. Vous en aviez les moyens, mais vous n'êtes pas « partis à temps ».

L'image du surfeur prenant la vague au bon moment permet de bien visualiser le défi. La règle du jeu est simple. Il faut s'engager au bon moment, avant même que la vague ne devienne gigantesque, pour l'accompagner et réussir sa performance.

- Si le surfeur la prend trop tôt, la vague poursuivra son chemin sans lui.
- S'il la prend trop tard, il sera renversé et écrasé sous le poids de cette gigantesque masse d'eau qui s'est formée.
- Il n'a au fond qu'un seul choix ; celui de la prendre au bon moment.

Certains sont plus doués que d'autres pour « partir à temps ». Mais ce flair invisible qui dicte le moment de passer à l'acte n'est pas obligatoirement inné. Il s'acquiert à force d'entraînement. Ceci veut dire que vous êtes tous pleinement capables de synchroniser votre passage à l'action avec l'arrivée de la vague. Il suffit de vous'y préparer et de vous entraîner.

- Dans cet exemple, la vague n'est rien d'autre que l'ensemble des événements qui bougent autour de vous et qui appellent de votre part une réaction.
- La vague évoque l'ensemble des décisions que vous devez prendre tous les jours.
- Elle vous rappelle que plus vous tardez à agir et plus les problèmes se compliqueront rendant les décisions encore plus difficiles à prendre.
- Vous n'avez pas le choix. Vous devez prendre cette vague et vous adapter.

En d'autres termes, la question n'est pas de savoir s'il faut la prendre ou non mais quand la prendre pour rester en phase avec votre environnement. L'exemple du surfeur montre encore que l'essentiel précède l'action et permet à cette dernière de se faire « à temps » pour atteindre son objectif.

Mais que représente le surfeur ? Il représente chacun d'entre vous. Comme lui, vous êtes confrontés au même défi : ou bien vous adaptez vos mouvements en épousant ceux de la vague ; ou au contraire vous évoluez en totale rupture avec les variations de la vague qui se forme autour de vous. Les conséquences ne seront pas les mêmes. En extrapolant cet exemple, vous pourrez dire que les transformations qui s'opèrent dans votre environnement se font à une vitesse bien définie. De deux choses l'une :

- ou bien vous adaptez votre rythme de changement à celui de votre environnement ;
- ou alors vous restez en décalage avec un retard qui s'accumulera au fur et à mesure de la progression des transformations.

Parfois vous hésitez à juste titre à passer à l'action pour prendre du recul, réfléchir, comprendre et vous préparer. Dans ce cas, prendre du retard peut paraître nécessaire à condition qu'en

cumul, il ne vous mette pas « hors jeu », c'est-à-dire largement dépassés par les autres.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Tout retard à l'action peut avoir des conséquences graves.2. N'attendez pas d'être mis au pied du mur pour envisager les actions à initier dans votre vie et les mettre en place.3. Votre efficacité est plus grande quand elle se fait sans précipitation.4. A la notion d'agir vite, pensez à ajouter celle d'agir efficacement.	

• 2.2. Remettre l'action à plus tard ou la procrastination

La procrastination est la tendance à tout remettre au lendemain. Elle permet d'éviter d'y penser tout en caressant l'illusion de maîtriser une situation complexe et qui ne semble pas vous emballer. Sur votre bureau les dossiers s'accumulent et ne semblent pas vous inquiéter. Plus le temps passe et plus l'exécution des tâches reportées devient pressante.

Joseph R. Ferrari, coauteur de *Procrastination and Task Avoidance, Theory, Research, and Treatment*, distingue deux types de procrastination :

- l'« arousal » ou « excitation, dans lequel l'objectif est de retarder l'action jusqu'à l'extrême pour profiter du plaisir d'exécuter la tâche dans la précipitation. Cela rappelle, en partie, le

plaisir « rétention-expulsion » largement décrit par Freud au stade anal de notre évolution ;

- le deuxième semble refléter la peur du passage à l'acte, par crainte de l'échec ou tout simplement par « évitement » de certaines tâches. « Ce n'est pas encore le moment de prendre la décision », « il reste deux ou trois dossiers à terminer avant de traiter ceux qui traînent », et enfin « pas de panique, les engagements non tenus aujourd'hui le seront demain, c'est promis ! ».

Ce que vous refusez de faire à froid, le sera tôt ou tard et rapidement. Vous vous réveillerez alors du jour au lendemain dans une précipitation excessive ou tout est à faire rapidement, massivement et intensément. La précipitation crée des circonstances difficiles ; le plus souvent sans appui des proches faute de temps, pour un résultat mitigé et une performance qui ne s'inscrit pas dans le long terme.

De nombreux ouvrages se sont penchés sur les raisons pour lesquelles certaines tâches sont reportées sans arrêt jusqu'au moment où la règle de l'urgence s'impose à elles. Vous retrouvez souvent au départ de la procrastination, un certain nombre d'expressions telles par exemple, « il n'y a pas le feu, je m'y mettrai au moment voulu et tout s'arrangera », « pas d'affolement, tout rentrera dans l'ordre, j'ai bon espoir, j'ai le temps, rien ne presse ». Il se développe une sorte de banalisation des tâches à effectuer comme pour justifier leurs mises en attente. Le passage à l'acte se fait attendre et l'on finit par l'accepter.

- Derrière ces formules se cache un manque de confiance dans vos capacités à régler le problème posé.
- Cette inaptitude souvent consciente, vous conduit à démissionner face aux difficultés qui se présentent à vous. Vous n'avez tout simplement pas envie de faire ce que l'on vous demande de faire ; et comme l'entourage

se fait pressant, vous feignez le débordement en remettant à demain ce qui peut être largement réglé aujourd'hui.

- Ce report du moment de passer à l'acte vous donne bonne conscience. Il vous encourage à rester sans rien faire et dans le même temps il renforce votre sentiment d'incapacité à réussir certaines tâches.
- Le résultat est le même car remettre à plus tard – « procrastiner » – conduit à l'immobilisme tout en entretenant votre illusion d'agir.

La procrastination est un problème qui nous touche tous, sans exception. Les cas bénins peuvent se résoudre en vous imposant des règles élémentaires de gestion du temps ou en prenant l'habitude de terminer systématiquement toute action commencée. D'autres sont plus complexes à résoudre.

Voici à titre d'exemples certaines situations appelant à la procrastination :

- prolonger une relation amoureuse qui s'écroule dans l'espoir que le temps ou les nouveaux nés vont arranger les choses ;
- rester dans une entreprise où vous avez perdu l'espoir de progresser ou de changer les choses ;
- accumuler les problèmes sans les traiter une fois pour toute ;
- éviter de mettre les choses au point et laisser pourrir les situations ;
- s'il faut arrêter de fumer autant commencer immédiatement ;
- refuser de vous engager dans des actions immédiates : le régime alimentaire débutera demain et ce soir sera mon dernier « bon » repas ;
- reprendre à votre compte des expressions qui invitent à remettre à plus tard ce que vous pouvez faire aujourd'hui : « tout finit par s'arranger », « ce n'est pas la fin du monde », « je peux si je le veux, et ce sera demain »...

- vous engager dans de nouvelles actions sans en définir au préalable le temps de réalisation.

Cette liste montre que la solution de facilité n'existe pas et qu'il n'y a pas de remède standard pour ce type de difficultés.

Voici comment le processus s'organise :

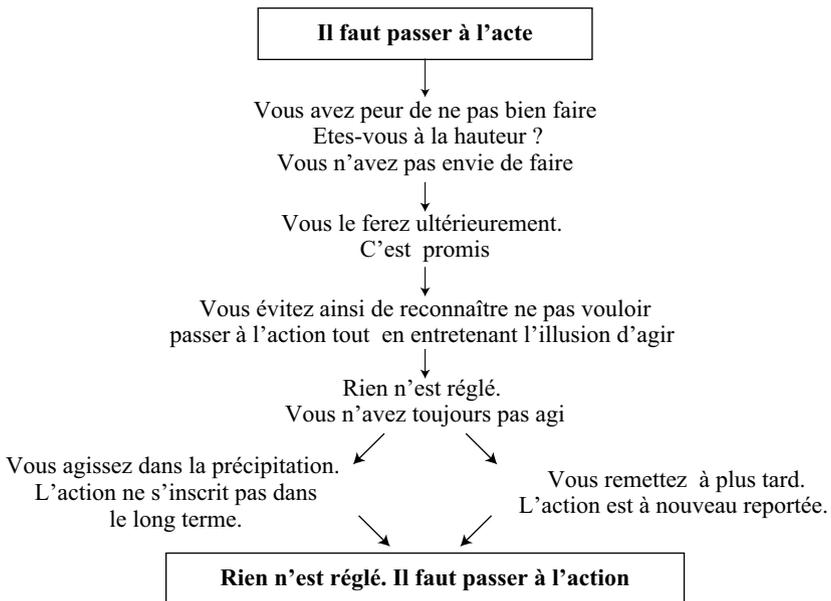


Fig. 1 : La cascade de la procrastination

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Il est certes plus confortable de regarder faire les autres, de les conseiller ou tout simplement de les critiquer sans même leur proposer de l'aide. Cela n'engage à rien.2. Les optimistes trouvent le temps pour agir.3. Les pessimistes passent leur temps à se plaindre d'en manquer et en attendant, ils remettent au lendemain, reportent à plus tard ou tout simplement ne font pas.4. Les optimistes préfèrent l'action à la parole, les pessimistes se plaisent dans la critique. Cette dernière leur évite de prendre des risques et encore moins d'agir.5. Remettre sans arrêt à demain exaspère votre entourage qui finit par ne plus compter sur vous.6. La procrastination accentue l'hésitation et le doute ; elle vous fait perdre progressivement le goût de l'action et de ce fait elle s'auto-entretient.	

• 2.3. Remettre à demain aggrave les problèmes à régler

On entend partout à quel point il est important de ne pas remettre à demain ce que l'on peut faire le jour même. On va jusqu'à culpabiliser ceux parmi nous qui reportons sans arrêt les tâches les plus simples ; poster une lettre, rédiger un compte rendu, passer un coup de fil ou parfois des tâches plus compliquées comme dépanner un ami, terminer un mémoire, et bien d'autres choses. Plus vous négligez les tâches les plus simples, plus vous cultivez l'art de les ajourner et de les remettre à plus tard. En tolérant leur report systématique, vous glissez progressivement dans la procrastination (voir ci-dessus, 2.2). Lorsque cette habi-

tude touche à des activités plus sérieuses, les conséquences peuvent être plus graves et retentir sur vos proches.

Ainsi, si Pierre a un différent avec Paul et qu'il refuse d'en parler, à un moment ou à un autre leur conflit deviendra suffisamment grand pour empoisonner leur relation et s'inviter au débat. Ce qui a été écarté revient tôt ou tard en force et le conflit naissant devient inextricable faute d'avoir agi à temps.

L'art de reporter à plus tard relève du conditionnement comportemental. C'est-à-dire que devant toute difficulté vous feignez de ne pas lui accorder de l'importance. Vous vous conditionnez à ne pas agir et votre inaction progressivement devient automatique. On dit alors que vous avez acquis un réflexe d'évitement et de « réexpédition » du problème. Il est tout simplement sorti du champ de votre conscience. Le résultat est le même : rien n'est fait, tout est remis à plus tard et les tâches s'accumulent sans le moindre espoir de revenir dans l'action.

Prenez l'exemple de ce couple qui a pris l'habitude de ne pas regarder les problèmes qui fâchent jusqu'au jour où le seuil de tolérance est atteint et l'explosion relationnelle fait son apparition. Le malaise est visible entre Brigitte et son compagnon. Le flux amoureux qui circulait sans difficulté semble avancer avec hésitation. Il y a bien un problème entre eux mais aucun ne veut en parler. Les rancœurs sont enfouies avant leur apparition pour ne pas heurter ou décevoir. On fait comme si de rien n'était et chacun y met du sien pour ne rien changer.

Avec le temps le silence pèse de plus en plus lourd. Au moment de prendre la parole l'on décide de se taire pour ne pas rompre une routine dans laquelle tout semble rodé. En attendant les ressentiments augmentent. Le silence engendre la rancœur. Enfin, la critique bat son plein même si elle n'est pas exprimée.

Comme les difficultés ne sont jamais abordées, chacun se substitue à l'autre en imaginant sa réponse et en l'exagérant pour

conforter sa position de victime. Le résultat ne se fait pas attendre. Le flux amoureux qui avait un peu de mal à circuler se trouve pour un bon moment bloqué sans trop savoir par où commencer pour le rétablir. Brigitte et son compagnon ont préféré ne pas parler des difficultés que traverse leur couple avec l'espoir d'éviter de faire face aux changements survenus entre eux.

A force de remettre au lendemain la décision de s'attaquer aux vrais problèmes, ils ont fait le choix de l'inaction. A force de remettre à plus tard, ils ont même perdu l'habitude d'échanger et encore plus celle d'aborder leurs difficultés

Auraient-ils fait le pari que tout pouvait se régler comme par enchantement et sans leur intervention ? Il faut le croire. Mais ils sont obligés d'admettre que cette approche ne règle aucun problème, bien au contraire. Leurs ennuis ne disparaissent pas spontanément. Leur intervention est nécessaire pour normaliser leur relation dans leur intérêt et celui de leur couple.

Le résultat serait tout autre si le couple avait convenu d'aborder les questions qui fâchent au fur et à mesure qu'elles se présentent. Ils se seraient entraînés tous deux à la résolution de leurs problèmes tout en gérant ce qu'ils sont encore capables de contrôler.

- Combien de fois avez-vous remis à plus tard des discussions pour le regretter après ?
- Combien de fois avez-vous évité d'aborder telle ou telle autre personne par peur du rejet et vous apercevoir par la suite à quel point vous étiez dans l'erreur ?

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Tout comme la grenouille qui reste immobile alors que la température de l'eau s'élève progressivement, vous devez veiller à réagir au moment où votre intervention a encore des chances d'aboutir.2. Lorsque vous tardez à agir, le passif est beaucoup plus lourd à vivre.3. En même temps vous aurez perdu l'habitude de régler les problèmes.4. On ne règle pas un problème en en créant un autre et encore moins en l'évitant. Ne faites surtout pas un bébé pour sauver votre couple.	

• 2.4. Agissez par anticipation plutôt qu'en réaction à un événement

Dans *Le lion malade et le renard*, Jean de La Fontaine raconte que le roi des animaux, malade, convoque l'ensemble des animaux à venir s'enquérir de son état de santé. Tous sans exception pénètrent dans sa tanière sauf le renard qui, bien malin, s'aperçoit que de nombreuses traces de pas entrent dans la grotte mais curieusement qu'aucune n'en ressort. Ce constat appelle à la méfiance. Le renard anticipe la succession des événements s'il venait à entrer dans la tanière : « je vois fort bien comment l'on entre, et ne vois pas comment on en sort ». Comme le montre cette fable, il a suffi au renard un mélange de méfiance et d'anticipation pour sauver sa peau.

Prenez un autre exemple plus classique. Marc a mal à la tête, il prend un comprimé de paracétamol et le mal de tête s'atténue puis disparaît. Le lendemain il a toujours les mêmes symptômes et le même traitement lui donnera les mêmes effets. Ces symptômes réapparaissent tous les jours sans exception et Marc ne

trouve d'autres solutions que de recourir aux antalgiques mis à sa disposition. Son attitude est dite passive, car elle se fait sans aucune prise de position visant à s'expliquer le pourquoi de ces récurrences douloureuses et encore moins de les soigner.

Au vingtième jour il se plaint toujours de son mal de tête au réveil. A ce stade il commence à s'inquiéter. Il se demande pourquoi cette douleur se prolonge-t-elle et quelle est la nature de sa récurrence. Jusqu'à lors, il s'est contenté de subir sa douleur sans s'interroger sur ses causes possibles. Dans son comportement, aucune anticipation du moindre risque encouru et une passivité inquiétante.

Pensez-vous qu'il soit prudent d'attendre si longtemps avant de réagir ? Vingt jours paraissent longs. Il aurait pu consulter son médecin bien avant pour faire face à sa douleur et s'attaquer aux causes sous-jacentes de ces algies.

Examinons maintenant l'exemple d'un comportement diamétralement opposé. Pauline est la maman de Céline. Elle remarque que les notes de sa fille accusent des variations inexplicables. Sans en faire un drame, mais sans attendre, elle se met en position d'écoute pour lui permettre d'exprimer son malaise et de comprendre. Manifestement sa fille a des difficultés avec son professeur de Philosophie. Sans tarder, Pauline trouve en librairie des fiches de synthèse couvrant les sujets du programme de Philosophie. Progressivement elle amène sa fille à s'en servir pour pallier à ses difficultés. L'anticipation est payante car elle lui a permis de mettre un terme à un conflit sous-jacent, à redonner confiance à sa fille et à lui permettre de maintenir son niveau de motivation. Sans anticipation, la relation entre sa fille et son professeur se serait dégradée. Céline aurait perdu confiance en sa capacité à gérer les sujets de philosophie. La démotivation aidant, Céline accuserait une fatigue inexplicable que l'anticipation de Pauline a permis d'éviter.

- Il est préférable d'anticiper un événement que de réagir à chaud lorsqu'il se produit. Faites comme Pauline,

n'attendez pas le dernier moment pour vous mettre en ordre de marche.

- Faites-le sans dramatisation ni culpabilisation. Les problèmes existeront toujours. Ils ne disparaîtront pas parce que vous auriez trouvé un bouc émissaire ou une explication savante. Il faut « agir à temps » et de préférence par anticipation.
- Le plus souvent l'anticipation permet une réaction plus adaptée et mûrement réfléchie. Malheureusement, elle n'est pas si évidente que cela et surtout, elle n'est pas toujours possible.

Chacun d'entre nous a plein d'histoires à raconter au cours desquelles nous avons été capables d'anticiper un événement et de nous y préparer. C'est également ce que font les étudiants lorsqu'un test est annoncé et qu'ils anticipent le travail à faire en attendant la date de l'examen. Il n'y a pas de secrets ni de recettes miracles pour réussir les examens. Il faut les préparer et cela ne peut pas se faire au hasard des humeurs et des envies de dernière minute. Une véritable stratégie d'approche doit être décidée et appliquée. Les questions ne manquent pas : par quoi commencer ? Quel domaine couvrir en premier ? Quels cours rattraper sans attendre la dernière semaine avant les épreuves et bien d'autres interrogations à gérer par anticipation pour réduire au mieux le stress habituel qui accompagne les périodes de fin d'année.

Pour que ces exemples ne restent pas théoriques, rappelez-vous des expériences similaires où tour à tour vous avez pu anticiper un événement majeur ou au contraire des circonstances où vous vous êtes laissés surprendre. Quel a été le prix de la non-anticipation ?

Vécu comparable	Pourquoi ?	Quelle leçon en avez-vous tirée ?
Au cours duquel vous avez anticipé l'événement.
Au cours duquel vous n'avez pas anticipé l'événement.

Tableau 3 : De l'intérêt d'anticiper les événements

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Il est à la fois nécessaire d'être vigilant, d'anticiper les événements à venir et tout particulièrement ceux qui comptent dans votre vie pour vous y préparer. 2. Il est préférable d'anticiper que de réagir en catastrophe chaque fois que l'anticipation est possible. 3. Vous connaître et connaître votre environnement vous permet d'adopter une attitude « proactive », c'est-à-dire qui anticipe les événements à venir et les intègre dans votre plan d'action. 4. Une situation est plus simple à vivre lorsque vous êtes préparés à l'affronter. 5. Elle est plus difficile lorsque vous êtes pris au pied du mur. Dans ce dernier cas, l'hésitation accroît l'immensité de la tâche, c'est le résultat de l'impréparation. 	

- **2.5. En pratique : reporter l'action à demain ne règle rien**

Il vous arrive souvent de tourner la page du passé pour vous plonger dans des prévisions d'avenir qui vous font rêver. Vous réalisez des choses dans l'absolu sans que tout cela n'ait le moindre impact sur votre quotidien. Qui d'entre vous n'a pas fait face un jour ou l'autre à une tâche difficile que vous n'aviez vraiment pas envie d'accomplir. Dans ce cas, que faites-vous ? Rien pour l'instant puisque vous êtes occupés à d'autres choses, plus passionnantes. En attendant et pour vous donner bonne conscience, vous programmez de faire dans un avenir proche ce que vous n'avez pas envie de faire aujourd'hui. Demain, vous ferez, par miracle, ce que vous n'avez pas le courage de faire aujourd'hui et cette projection suffit à vous donner l'impression d'agir.

En réalité, vous ne faites que reporter et ce report en lui-même ne vous engage en rien, bien au contraire. Il retarde des échéances difficiles mais tôt ou tard vous devez revenir sur ce qui fâche. « Demain, j'arrête de fumer » est une affirmation qui ne coûte pas grand chose et pourtant elle permet d'extraire le problème du temps présent et de le projeter dans l'avenir sans engagement réel sur des efforts concrets. L'impression de prendre le problème en main vous rassure et pourtant en termes d'actions, rien n'est fait.

Prenez par exemple le patient qui souffre d'un excès de cholestérol et qui se soigne. Il est surpris en train de croquer sans complexe une entrée à base de charcuterie délicieuse certes, mais préjudiciable à sa santé. « Juste pour aujourd'hui et demain je ne recommencerai pas ». Voilà une projection dans l'avenir qui retarde l'action sans vraiment apporter la moindre solution au problème évoqué. Les exemples ne manquent pas. Juste cette cigarette et puis ce sera fini. Juste un verre et l'on ne parlera plus d'apéritif.

- Demain se prépare dès aujourd'hui car ce qui n'est pas fait au présent, le sera encore moins plus tard. L'appétit vient en mangeant et c'est en marchant que vous avez appris à vous déplacer et non en reportant sans arrêt l'action à plus tard.
- Vous avez tous dans votre entourage des décideurs qui n'ont pas envie d'assumer certaines responsabilités ; encore moins de s'impliquer sur la base des informations disponibles. Ils répètent à qui veut bien les entendre que tant que l'ensemble des éléments ne sont pas réunis, l'action est risquée et donc il n'y a pas lieu de prendre une décision. Ils exigent « toujours plus » : plus d'informations, plus de détails, plus de commentaires, plus d'analyse alors qu'au fond ce qui est demandé c'est tout simplement plus d'assurance et une sécurisation plus large.
- La demande de plus de détails avant de passer à l'action peut être justifiée pour certaines décisions mais en général, attendre d'avoir toutes les informations pour agir revient à se condamner à l'inaction. Personne d'entre vous ne disposera de l'ensemble des données nécessaires avant d'agir. Il agira en assumant une part de risque, quitte à adapter sa trajectoire au fur et à mesure de sa progression.
- « Demain je serai ingénieur » est une affirmation qui n'engage à rien. Pour réaliser ce projet, l'affirmation « je travaillerai mieux les mathématiques aujourd'hui pour être ingénieur » semble mieux correspondre à la réalité. En plus elle vous engage : vous n'êtes plus dans les projections gratuites dans un futur hypothétique : vous êtes déjà dans l'action.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La tentation est grande de renoncer aux petites difficultés en les reprogrammant sans arrêt dans un avenir plus ou moins proche.2. Tout retard pris rendra plus difficile la réalisation des tâches reportées.3. Le rêve n'a pas de limites lorsqu'il se réduit à une simple projection passive sans engagement immédiat.4. Le rêve devient réalisable dès l'instant où les étapes à traverser sont programmées et qu'elles engagent vos efforts dès aujourd'hui.	

3.

De la difficulté de passer à l'action

Tout challenge s'apparente à un changement par rapport à des habitudes acquises. L'action en elle-même est une rupture dans l'exercice quotidien et une percée dans l'avenir. Elle porte en elle un changement qui s'introduit dans votre vie pour que les choses bougent et avancent. Il est toujours facile de demander aux autres de changer et d'agir mais, même si cela vous paraît évident, il est bien plus difficile de le faire soi-même.

- Souvent les habitudes sont tellement ancrées en vous qu'elles deviennent une seconde nature.
- Les changements obtenus sont souvent soumis aux pressions du passé et finissent par justifier le retour aux habitudes antérieures.
- Un vrai travail sur soi est nécessaire pour agir autrement et sortir des sentiers battus.
- Ceci explique toute la difficulté à maintenir les résultats obtenus puisque la rupture avec les automatismes initiaux est souvent très difficile à conserver.

Tout peut basculer d'un moment à l'autre si vous marquez un temps d'arrêt. Il faut savoir persévérer en espérant que les nouvelles pratiques imprègnent votre façon de faire et se substituent aux anciennes. En attendant, vous restez à la merci d'une ou plusieurs rechutes. Pour prendre conscience de la difficulté de lutter contre les automatismes ou réflexes auxquels vous avez été longtemps conditionnés, vous pouvez faire un exercice simple : taper une page en utilisant le clavier QWERTY au lieu du clavier AZERTY auquel vous êtes habitués. Le QWERTY est

une disposition des touches de clavier d'ordinateurs ou de machine à écrire et familière des utilisateurs anglophones. Elle diffère de la disposition des premières lettres que vous utilisez avec le clavier AZERTY. Il s'agit de reproduire une tâche d'une grande banalité, celle de taper une page sur son ordinateur. Il y a maintenant une différence de taille : le clavier n'est plus un clavier AZERTY, il a changé. Il suffit de peu de choses pour que vous perdiez subitement vos réflexes. Ce qui paraissait simple devient compliqué. Le soulagement ressenti en reprenant le travail sur votre clavier AZERTY est à la hauteur de l'effort d'adaptation donc de la difficulté à changer de routine.

Un autre exercice consisterait à conserver votre clavier classique mais vous mettre à deux pour taper une même page. Un exercice facile à reproduire mais qui rompt avec ce que vous avez l'habitude de faire. A nouveau vous vous retrouvez dans la désorganisation la plus totale. Dans ce cas, le texte ne change pas, le clavier non plus ; toute la difficulté vient du fait de vous retrouver à deux sur un même clavier, chacun devant mettre un terme à ses automatismes pour respecter le travail de l'autre et progresser. Le nombre de gestes à coordonner pour ne pas déborder l'un sur l'autre rend la tâche presque impossible. A la moindre inattention c'est la rechute.

Ces deux exemples montrent toute la difficulté à vous adapter à de nouvelles exigences surtout à celles qui s'opposent à vos vieilles habitudes.

Maintenant posez-vous la question suivante : s'il vous a été si difficile de changer des habitudes récentes quelle ne serait pas la difficulté lorsqu'il faut modifier une habitude acquise très tôt dans la vie ?

- Voilà plus de vingt ans que vous fumez.
- Voilà plus de vingt ans que vous répétez des gestes automatiques.

- Voilà pourquoi vous arrêter de fumer reste difficile même si c'est à votre portée.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Le passage à l'acte est d'autant plus difficile qu'il nécessite de votre part des efforts par rapport à des automatismes antérieurs et bien ancrés en vous.2. Un temps de désensibilisation progressive est nécessaire si vous voulez agir en changeant vos vieilles habitudes.3. Ne jugez pas votre lenteur à agir en termes négatifs évoquant un manque de volonté ou une incapacité à agir : le problème est souvent bien plus complexe qu'il n'en a l'air.4. Une fois la décision de changer prise, vous vous engagez sur une route semée d'embûches. Il faut beaucoup de volonté, de travail et de préparation pour qu'un stimulus donné ou une tâche engendre d'autres réactions que celles qu'elle a toujours provoquées.5. Le plus difficile est certes de démarrer. Une fois sur la route, il va falloir garder la confiance en vous-mêmes face aux épreuves et persévérer dans vos efforts encouragés par vos propres réussites. Ce n'est qu'à ce prix que le passage à l'action devient possible.6. La partie semble gagnée mais le retour vers les réflexes du passé vous guette. Combien êtes-vous à avoir réussi à vous arrêter de fumer du premier coup ? Une cigarette après le café et tout reprend comme par le passé. La rechute rode et revient à la moindre inattention ou imprudence. C'est ce qui fait que le changement est un processus lent et difficile.	

• 3.1. Vos interrogations au moment de passer à l'action

L'observation de votre quotidien vous apprend qu'un certain nombre de réflexions réapparaissent chaque fois que vous êtes appelés à faire les choses différemment, à sortir de la routine et à passer à l'action. Ces interrogations cachent des préoccupations universelles que l'on retrouve quels que soient les pays, les cultures ou les croyances des uns et des autres.

- Il est nécessaire de prendre le temps d'exprimer vos inquiétudes au moment d'exécuter une action.
- Cette formulation n'est pas un gadget mais un « must » qu'il va falloir impérativement aborder et dépasser.
- A défaut, vous aurez tendance à revenir sans cesse en arrière pour vous interroger sur la finalité de l'action demandée.

Il serait utile de lister ces pensées qui font leur apparition au moment de passer à l'action et auxquelles vous devez répondre. Il s'agit des idées qui vous préoccupent et que vous devez maîtriser pour ne pas devoir justifier sans arrêt tel ou tel autre pas à franchir. Ces interrogations sèment l'hésitation en vous et souvent retardent votre action. Leur analyse montre qu'elles sont souvent légitimes et justifiées. Sans hésitation, le changement aura du mal à s'implanter faute de conviction suffisante. Une fois qu'une réponse a été apportée, leur persistance ne peut que vous ralentir

Avant de passer à l'action, une réponse doit donc être apportée aux interrogations qui suivent :

- Pourquoi agir maintenant ?
- N'y a t-il rien d'autre à faire qui soit plus prioritaire ?
- Où est votre intérêt ?

- Qui s'est plaint de votre manque d'action ?
- Dans l'intérêt de qui devez-vous agir ?
- Pourquoi devez-vous passer à l'action et pourquoi le faire maintenant ?
- Qu'est-ce que vous y gagnez ?
- Qu'est-ce que vous y perdez ?
- Quelles sont les vraies raisons de votre intervention ?
- Que vous apportera le passage à l'action ?
- Que va-t-il vous arriver si vous agissiez ?
- Quels risques devez-vous prendre pour y arriver ?
- Quelle sera l'importance des efforts à déployer pour atteindre vos objectifs ?
- Quelles compétences devez-vous encore acquérir ? En êtes-vous capables ?
- Où trouver le temps pour acquérir les nouvelles compétences ?
- Pourquoi tant de mobilisation et tant de précipitation ?
- Qu'est-ce qu'on vous cache ? Pourquoi ? Qui sera épargné et pourquoi pas « vous » ?
- Vos responsables n'ont-ils rien d'autres à faire que de restructurer sans arrêt ?
- Les restructurations ne cachent-elles pas souvent leurs erreurs du passé ?
- Pour quel résultat devez-vous faire tous ces efforts ?
- Par quoi allez-vous commencer ? Qu'est-ce que vous ferez dans un deuxième puis troisième voire en quatrième temps ?

Encore une fois, dans tout ce que vous rappelez, force est de constater que sans arrêt vous revenez sur la notion d'équilibre entre le temps de l'analyse et celui de l'action. Le temps d'analyse est celui que vous vous donnez pour évaluer le projet avant toute décision. Le temps de l'action est celui qui aboutit à l'exécution du projet évalué. Les deux temps sont d'une importance capitale et l'équilibre porte essentiellement sur le respect du temps qui leur sera imparti.

La tentation est grande de privilégier le temps de l'analyse aux dépens du passage à l'action. L'inverse est aussi vrai lorsque la

précipitation vous conduit à agir sans réflexion suffisante. Vous devez respecter ces deux temps et veiller à ne pas vous disperser pour rester dans vos priorités et agir efficacement.

Sans être exhaustive, cette liste d'interrogations vous permet d'évaluer votre état d'esprit chaque fois qu'une décision est à prendre ou à appliquer. Vous aurez ainsi réussi à formuler par écrit les inquiétudes et les préoccupations qui vous traversent au moment de passer à l'action. Cette approche permet de prendre les mesures pour mieux vous en sortir.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Au moment d'agir, toutes vos interrogations véhiculent indirectement votre inquiétude par rapport à ce qu'il adviendra à la suite de votre action ou du changement en cours.2. Tant que vous n'avez pas répondu à ces interrogations, vous avancerez dans l'insécurité et avec hésitation.3. Face aux contraintes vous aurez beaucoup de mal à trouver l'accélération nécessaire à l'exploitation des nouvelles pratiques.4. Trop d'importance accordée à la recherche exclusive de votre propre intérêt installe le cynisme dans le groupe et le chacun pour soi, mettant un terme à toute cohérence collective et pouvant conduire à la démotivation.5. Un certain degré de maturité est nécessaire pour préserver le principe du « gagnant-gagnant » et encourager votre interaction positive avec votre entourage.	

En réalité, l'expérience montre que vos inquiétudes portent essentiellement sur le sort qui vous sera réservé une fois l'action terminée. Autrement dit, votre propre lecture des événements

sera centrée sur vos préoccupations majeures et les conséquences que le changement impactera. Qu'est-ce qui va vous tomber sur la tête ? Qu'advendra-t-il de vous et de vos proches ? Qu'est-ce que vous y perdez ? Qu'est-ce que vous y gagnez ?

• 3.2. Les facteurs qui freinent votre passage à l'action

Entre la décision d'agir et le passage à l'acte, il y a toujours un temps plus ou moins long qui s'écoule. Certains parlent d'un temps de latence, d'autres de phases d'hésitations ou tout simplement d'un report de décisions. Vous n'échapperez pas à la règle et comme bien d'autres autour de vous, vous laissez souvent traîner les choses avec l'espoir de retarder les échéances jusqu'à l'extrême limite.

Une caricature de ce phénomène se reproduit chaque année à l'approche de la période d'été. Tout le monde se précipite sur les revues détaillant telle ou telle autre formule miracle pour perdre ses kilos « en trop ». Tout le monde donne l'impression de redécouvrir ce qu'il connaît déjà. Au bout du compte, la déception est toujours au rendez-vous car l'on s'aperçoit après des heures de lecture que ce que l'on savait déjà reste d'actualité à savoir la nécessité de réduire les apports caloriques pour espérer perdre quelques kilos.

La conviction est présente, le savoir aussi et malgré cela, vous avez beaucoup de mal à perdre les kilos en trop et encore plus à maintenir la perte de poids obtenue après tant d'efforts. La volonté est affichée. La demande semble formulée. L'information utile est perçue et comprise. La marche à suivre est bien claire. Mais les avancées sont fragiles. Le résultat se fait attendre. Les résolutions sont peu à peu mises de côté. On attend l'été prochain pour maigrir.

Il n'est donc pas inintéressant que vous puissiez regarder de plus près ce qui se passe chaque fois que vous traînez à agir. Pour

cela nous vous proposons un exercice simple dans lequel nous avons décrit huit cas pratiques où les personnes mises en scène éprouvent de la difficulté à agir.

1. Jean-Paul doit prendre une décision. Il estime que les informations dont il dispose sont insuffisantes et réclame encore plus d'information, toujours plus d'information mais cela ne lui permet toujours pas d'agir. Ses collaborateurs pensent qu'il est particulièrement angoissé et que l'on a beau lui donner toutes les informations disponibles, il ne trouvera pas le moyen de passer à l'action.
Frein à l'action : Pour Jean-Paul l'information dont il dispose ne suffit pas pour agir.
2. Andrée ne veut pas prendre position. Elle refuse d'agir par méconnaissance du sujet sur lequel elle est appelée à se prononcer. Malgré les avis de ses collaborateurs, elle hésite toujours à trancher et la décision tarde à venir.
Frein à l'action : Andrée refuse d'agir par méconnaissance du problème à régler.
3. Jacques a du mal à s'engager. Il juge ne pas disposer de moyens suffisants pour mener à terme son action. « A quoi bon commencer un travail qui ne sera pas achevé » ? Pour lui, il ne faut pas systématiquement demander plus aux salariés lorsqu'on ne leur donne pas les moyens ni les combinaisons gagnantes pour mener à terme leurs tâches.
Frein à l'action : Jacques estime manquer de moyens pour agir. Ce constat explique le non passage à l'action
4. Florence est tellement désorganisée qu'elle a du mal à programmer son emploi du temps. Elle passe souvent à côté des missions qui lui sont confiées. On dit qu'elle ne se souvient de rien et pourtant elle est loin d'être la moins brillante du lot.
Frein à l'action : Florence manque d'organisation et a du mal à retrouver ses arguments faute d'organisation.
5. Quant à Luc, il n'éprouve aucune gêne à répéter qu'il n'a pas envie de faire ce qui lui est demandé. Dans ce cas, pourquoi le ferait-il ?

Frein à l'action : Luc n'agit pas, par manque de volonté. Il est satisfait de sa situation et ne veut surtout pas bouger.

6. Stéphane ne veut pas faire plus qu'il n'est stipulé dans sa définition de fonction. Son intérêt est ailleurs ; pas dans le travail. Il dit maintenir un niveau d'activité suffisant pour gagner sa vie mais ne veut pas aller plus loin.

Frein à l'action : Vous pouvez évoquer chez Stéphane un manque d'ambition au départ de l'inaction

7. Eleonora n'est pas prête à assumer certaines responsabilités et s'abstient d'agir, faute de préparation.

Frein à l'action : Eleonora manque de préparation et peut-être même de formation pour se lancer.

8. Enfin, Mathieu ne veut prendre aucun risque ; pour cela il décide de ne rien faire qui puisse le mettre en difficulté. Après tout, pourquoi s'attirer la foudre de ses supérieurs hiérarchiques lorsqu'il peut poursuivre sans problème son train de vie ?

Frein à l'action : Mathieu ne veut pas prendre de risques et refuse toute gestion de l'incertitude. Dans ces conditions, il a peu de chances d'agir.

En ce qui vous concerne, avez-vous remarqué la récurrence d'un certain nombre de facteurs qui vous font hésiter et retardent votre passage à l'acte ? Pour vous aider à y réfléchir, voici certaines pensées qui peuvent vous traverser l'esprit au moment de passer à l'action. La liste proposée est loin d'être exhaustive. A vous de la compléter en mettant en évidence vos propres freins à l'action.

- Méfiance : « je crains les conséquences »
- Inquiétude : « je n'ai pas toutes les informations pour me décider »
- Indifférence : « je ne vois pas pour quelle raison bouger »
- Perfectionnisme : « je veux être irréprochable »
- Indécision : « je ne sais pas si je prends la bonne décision »
- Impréparation : « je ne suis pas prêt »

- Inexpérience : « je n'ai aucune expérience »
- Maladresse : « je ne suis pas doué pour m'y aventurer »
- Indétermination : « je n'ai pas les moyens »
- Empêchement : « je dois tenir compte d'autres facteurs »
- Hésitation : « je ne veux pas prendre de risques »
- Incertitude : « je ne sais pas vraiment où je veux aller »
- Dépendance : « j'attends le feu vert des autres »
- Perplexité : « cela me met dans tous mes états et je ne sais plus ce que je fais »
- Peur de l'échec : « je n'y arriverai pas »
- Autres :

Ces exemples illustrent un certain nombre de situations pratiques que vous avez pu vivre ou dont vous avez été les témoins et qui s'accompagnent d'un retard au passage à l'action. Forts de ce constat, vous allez évoquer dans l'exercice qui suit, une expérience que vous avez vécue au cours de laquelle vous n'avez pas été aussi réactifs que vous l'auriez souhaité ; et une autre où au contraire vous avez été plutôt réactifs. Remplissez le tableau qui suit :

Expérience vécue où vous avez tardé à agir
Quels étaient dans ce cas particulier les freins à l'action ?
Expérience vécue où vous avez agi à temps.
Quels étaient dans ce cas particulier les facteurs encourageant le passage à l'action ?

Tableau 4 : Freins et inducteurs d'action

Maintenant que vous avez décrit les freins qui sans arrêt vous découragent à agir ; vous allez les analyser de plus près. Certains de ces freins sont réels tels par exemple, une information insuffisante. D'autres sont entretenus par des pensées pessimistes et

négatives qui vous envahissent et qui rendent le passage à l'action plus difficile. Si vous pouvez agir sur un certain nombre de ces freins, vous devez par contre apprendre à vivre avec ceux sur lesquels aucune action n'est envisageable.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous devez regarder de plus près les freins qui vous empêchent d'agir pour y porter un terme. Les plus souvent retrouvés sont :<ul style="list-style-type: none">- Manque de volonté d'agir.- Méconnaissance du problème à régler.- Manque d'ambition personnelle et collective.- Information dispersée et insuffisante.- Manque de préparation.- Manque de moyens pour faire face.- Manque d'initiative et peur du risque.- Manque d'organisation.- Manque de confiance en soi.2. A chacun ses freins ; une solution personnalisée reste réalisable.3. L'accent sera mis sur les facteurs sur lesquels vous pouvez agir. Les autres relèvent d'un travail à plus long terme que vous développerez seul et si nécessaire en vous faisant aider. A vous de jouer.	

- Cette démarche passe par une prise de conscience des problèmes à régler, de vos points forts et vos points de vulnérabilité.
- Elle met en lumière vos objectifs personnels et professionnels ainsi que les moyens de les réaliser.
- Si toutefois des obstacles se dressent devant vous, de quels moyens disposez-vous pour les éviter et/ou les réduire

- Les problèmes inhérents au manque de confiance en vous et à vos difficultés à échanger et à partager sont des freins réels auxquels tôt ou tard vous devez vous attaquer seuls ou en vous faisant aider.

• 3.3. Des idées reçues pour justifier l'inaction

Très souvent vous êtes enfermés dans un univers d'*a priori* et d'affirmations qui faussent votre évaluation de la réalité et limitent votre capacité à agir. Ainsi lorsque vous confondez le besoin de réussir avec celui d'atteindre la perfection dans ce que vous faites, vous vous condamnez à hésiter longtemps avant de faire le premier pas car la perfection est difficile à atteindre.

La loi du « tout ou rien » n'est qu'une conséquence de cette recherche compulsive de la perfection. Plus rien ne sera fait tant que celle-ci ne sera pas au rendez-vous. La volonté de n'agir qu'avec l'assurance de réussir à la perfection est une stratégie qui conduit à l'inaction. Pourquoi ? Tout simplement parce que n'ayant pas atteint le niveau de réalisation souhaité, l'insatisfaction s'installera pour longtemps sans jamais vous encourager à avancer.

De même si vous ne concevez votre efficacité qu'à travers l'appréciation des autres ; tant que ces derniers n'ont pas donné leur feu vert, vous resterez immobiles et incertains quant à l'utilité de vos interventions. Ils décideront à votre place et par leurs attitudes ils conditionnent votre niveau de passage à l'action. Ces freins sont réels. Ils vous minent de l'intérieur et vous imposent une inertie de laquelle il faut sortir si vous voulez retrouver votre marge de manœuvre.

Dans le tableau 5, nous rassemblons des « déclarations » dont certaines vous sont familières. Vous êtes invités à réfléchir sur l'influence que ces affirmations exercent sur vous et tout parti-

culièrement le rôle facilitateur ou inhibiteur de l'action qu'elles peuvent induire. A chaque fois, vous allez chercher les deux ou trois mesures à prendre pour améliorer votre capacité à agir.

Raisons invoquées pour ne pas agir : les « affirmations toxiques ».	Quelques réflexions en marge de ces affirmations	Mesures à prendre pour contrer ces « affirmations toxiques »
<ul style="list-style-type: none"> - « Je n'ai pas le temps » - « J'ai trop de choses à faire » - « Je le ferai plus tard » 	<p>Vous n'aurez jamais le temps de faire une activité non programmée. Dire ce qui est à faire, et quand le faire</p>	<p>Je définis mes priorités. Je rédige un plan d'action. Je donne une date limite pour agir. Je fais ce que je dis</p>
<ul style="list-style-type: none"> - « Ce n'est pas le bon moment pour agir » - « Je suis fatigué pour le faire » 	<p>Répartissez les tâches dans la journée en respectant votre rythme biologique. Programmez une activité tôt le matin lorsque vous n'avez pas besoin de beaucoup de sommeil.</p>	<p>Du travail théorique le matin. Du relationnel l'après-midi. Le week-end pour vous reposer.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - « J'ai sous estimé le temps que cette activité allait prendre » - « Je me fais toujours piéger ». « Je suis trop désorganisé, pour agir » 	<p>Evitez la surcharge, elle conduit à la fatigue chronique et au stress. Evitez l'emballement et apprenez à dire « non » lorsqu'il le faut.</p>	<p>Je dis « non » à toute tâche qui sort du cadre de mes priorités. Je programme mes activités. Je me fais aider s'il le faut.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - « J'ai du mal à dire – non – et ce travail n'est pas pour moi » 	<p>Vous n'êtes pas supposés tout faire ni le faire mieux que les autres. Délégez, cela vous libère et allège votre charge de travail. Vous agirez ainsi plus vite et plus efficacement.</p>	<p>Je reste dans le cadre de mes compétences et de mes priorités. Je délègue quand il le faut. Je délègue ce que je ne sais pas ou n'aime pas faire.</p>

Raisons invoquées pour ne pas agir : les « affirmations toxiques ».	Quelques réflexions en marge de ces affirmations	Mesures à prendre pour contrer ces « affirmations toxiques »
<ul style="list-style-type: none"> - « Je m’engage toujours sur des voies sans issue » - « Quelle galère ! » 	<p>Certaines tâches sont très complexes et prennent beaucoup de temps. D’autres seraient traitées plus rapidement par des mains plus expertes. Apprenez à décloisonner en vous tournant vers des partenaires qui en savent plus. Simplifiez en scindant une tâche complexe en composants plus accessibles.</p>	<p>Je partage avec les autres. Je joue le décloisonnement et l’interactivité. Je divise une tâche difficile en ses composants</p>
<ul style="list-style-type: none"> - « Je ne sais jamais ce que je dois faire ». - « Ca c’est moi, j’oublie toujours » - « Cela n’arrive qu’à moi de tout oublier » 	<p>Vous êtes bousculés toute la journée et il est tout à fait normal d’oublier certains engagements. Notez les rendez-vous et les tâches prioritaires. Votre mémoire sature elle aussi</p>	<p>Je planifie. Je prends note. Je ne laisse rien au hasard. Je consulte mon agenda la veille au soir.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - « Mon bureau est toujours dans un tel état que je ne retrouve rien » 	<p>L’information non classée se faufile dans des dossiers où elle sera difficile à retrouver. Remettre tout en place du premier coup est une discipline que tout le monde connaît et que peu appliquent.</p>	<p>Je classe systématiquement et au fur et à mesure. Je m’y tiens. J’évalue ma fidélité au principe du classement au fur et à mesure. Une chose à la fois et jusqu’au bout.</p>

Tableau 5 : Quelques affirmations toxiques, leurs conséquences et leurs solutions

Dans le tableau 5, la colonne de gauche reproduit certaines affirmations que vous prétextez souvent pour ne pas agir. En les

relisant, vous vous apercevrez qu'elles ne sont ni imposées ni obligatoires. Elles surgissent spontanément dans votre esprit et donnent un coup de frein à toute tentative de passer à l'action. Elles constituent des points de vulnérabilités chaque fois que vous devez passer de la réflexion à l'action. Ces idées qui vous précipitent dans l'inaction sont appelées « idées toxiques » car elles vous empoisonnent la vie et vous projettent dans l'immobilisme. Elles sont dites toxiques car elles s'imposent à vous sans preuves quant à leur véracité et détruisent votre capacité à passer à l'action.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Certaines idées vous traversent l'esprit et s'imposent à vous comme une réalité.2. Ces pensées inhibent votre action et prolongent indéfiniment votre temps d'analyse qui ne sera pas suivi d'un passage à l'action.3. Ces distorsions faussent votre interprétation du contexte et vous empêchent d'agir.4. Elles sont le plus souvent des conclusions sans preuves qui s'imposent à vous automatiquement et d'une manière stéréotypée chaque fois que vous devez passer à l'action.5. Derrière ces pensées « toxiques » des postulats de base que vous vous répétez à longueur de journée et qui aboutissent à l'exagération du travail à accomplir et à la sous-évaluation de votre capacité à y contribuer.6. L'action recherchée prend alors une dimension excessive qui angoisse et paralyse.7. L'idéal serait d'isoler ces postulats, de démontrer leurs caractères excessifs pour les remplacer par des évidences plus réalistes et moins toxiques.	

• 3.4. Des pensées irrationnelles pour ne pas agir

Laetitia occupe un poste de manager dans une entreprise du bâtiment. Elle doit affronter un certain nombre d'obstacles, acquérir un savoir nouveau, élargir son réseau relationnel et mener à terme toutes les missions qui lui sont confiées. Elle s'interroge sur sa capacité à assumer toutes ses responsabilités. Laetitia est au courant des difficultés auxquelles elle doit faire face. Elle sait également que ses difficultés sont maintenues grâce à un système de sape interne qu'elle nourrit avec des idées noires qui ne sont pas toujours justifiées.

Ces sentiments négatifs vont provoquer un comportement perdant. En conséquence, Laetitia fera tout pour échapper aux situations qui génèrent ces idées noires. Elle reste en retrait, ce qui constitue pour son entourage la preuve de son incompétence et de sa vulnérabilité.

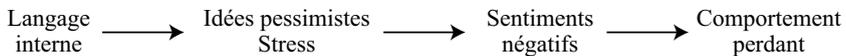


Fig. 2 : Idées négatives et leurs conséquences

Laetitia vous révèle ce qu'elle ressent au fond d'elle-même. Elle vous dévoile les idées qui reviennent en boucle dans sa tête. Ces dernières suscitent chez elle des sentiments variables d'anxiété, de peur, d'effolement, d'incompétence ou d'insignifiance dont le seul point commun est le caractère négatif et pessimiste de sa vision de son avenir.

Dans le tableau qui suit, nous avons mis face à face les idées que Laetitia se répète à longueur de journées, les émotions qu'elles engendrent et enfin les conséquences à la fois des idées pessimistes et des émotions sur son comportement. Le but de l'exercice est de vous rendre compte à quel point certaines idées sont « toxiques » pour vous et surtout les entraves à l'action qu'elles introduisent dans votre vie.

De la difficulté de passer à l'action

Ce que Laetitia croit au fond d'elle-même	Ce qu'elle ressent	Son comportement
1. « Je ne me sens pas capable de faire les efforts qu'on me demande ».	Impuissance face aux défis	Elle remet au lendemain sans arrêt, etc.
2. « Même si les autres me disent que je possède largement les moyens pour y parvenir, je ne les crois pas ».	Inaptitude. Isolement	Elle fuit les situations difficiles et les défis. Elle évite tout contact avec les autres.
3. « J'anticipe l'échec et si par hasard je venais à réussir, ce serait suite à l'aide apportée par les autres et non à mes capacités ».	Pessimisme	Elle ne fait rien pour ne pas connaître à nouveau l'échec.
4. « Je me reprocherai toujours d'avoir pris tant de risque en sachant au préalable que je n'y parviendrai pas ».	Anxiété	Enfermement dans le <i>statu quo</i> . Peu ou pas d'initiative.
5. « Je n'ai pas l'impression d'avoir confiance en mes capacités à agir ».	Fragilité, vulnérabilité	Effacement et indécision.

Tableau 6 : Vos interprétations influencent votre comportement

Prenez quelques minutes pour penser à vous-mêmes :

- Quelles sont les idées qui vous traversent la tête, en boucle et à longueur de journée ?
.....

- Quels messages négatifs vous transmettent-elles ?
.....

- Quel impact sur votre comportement ?
.....

- A quel point ces idées sont-elles responsables de votre hésitation à dépasser le stade de l'analyse pour passer à l'action ?

.....
.....
.....

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<p>1. Il est important que vous preniez conscience de l'existence dans votre système de pensée d'un certain nombre d'idées préconçues, souvent transmises par vos expériences passées et qui ne reposent pas nécessairement sur des faits et encore moins sur des preuves tangibles.</p> <p>2. Ces idées sont enfouies en vous et tant que vous ne les avez pas reconnues, vous ne pourrez pas vous en débarrasser. Alors comment les reconnaître ? Pour y parvenir vous allez vous poser cinq questions :</p> <ul style="list-style-type: none">a) Ces idées vous maintiennent-elles enfermés dans le problème sans véritablement vous préoccuper de la solution ?b) Ces idées vous maintiennent-elles dans l'inaction malgré votre volonté d'agir ?c) Ces idées vous enferment-elles dans une logique du tout ou rien où une seule solution est possible parce que vous n'avez aucune autre alternative ?d) Ces idées engendrent-elles la culpabilité lorsque vous ne faites pas ce qu'elles recommandent ?e) Ces idées vous invitent-elles à éviter les problèmes, à remettre à plus tard, à fuir sans vous battre ? <p>Une seule réponse positive à ces cinq questions et vous pouvez affirmer que l'idée en question est « toxique », « irrationnelle », en tous les cas elle empêche tout passage à l'acte.</p>	

• 3.5. Votre passé ne justifie pas votre inaction

Certaines de vos expressions véhiculent un goût de défaite. « J'ai toujours été comme cela », « ça c'est moi », « je ne sais pas faire autrement », « je ne peux pas m'empêcher de réagir de la sorte », « c'est ma nature » et bien d'autres constats qui laissent prévoir que le comportement passé sera obligatoirement celui que vous adopterez demain.

Plus graves encore sont les références socioculturelles que vous sortez sans arrêt pour justifier votre comportement, votre immobilisme et votre démission face aux changements. « Que voulez vous, c'est dans cette mentalité que j'ai grandi », comme si le respect des traditions vous ancrerait systématiquement dans le passé et l'inaction.

Encore une fois, vous êtes invités à répondre aux mêmes questions :

1. Qu'est-ce que vous voulez faire et où voulez-vous aller ?
2. Comment vous mettre dans les meilleures conditions pour y arriver ?
3. Quelles sont les adaptations nécessaires pour progresser ?

Dans ce contexte, le passé devient pour vous une source d'information exceptionnelle sur ce que vous aimez ou n'aimez pas faire. Il vous apprend ce que vous savez et ne savez pas faire ; ce qui vous réussit le mieux et pourquoi.

Le passé devient source d'inspiration pour vous permettre de réadapter votre parcours en direction de l'objectif final. Pris ainsi, votre passé n'est plus un handicap, bien au contraire. Enfin, s'il y a une chose à éviter, c'est celle de vivre dans le passé en regrettant sans arrêt ce qui n'a pas pu être achevé car cela n'apporte rien et n'encourage pas le passage à l'action.

- Vous devez apprendre à vous connecter au passé pour comprendre qui vous êtes, d'où vous venez, comment

vos racines ont façonné votre destinée ainsi que votre cursus personnel et professionnel. Il n'y a pas de hasard. Un lien existe entre tous ces événements et vous en êtes plus ou moins conscients.

- De même, revoir le film de certains de vos comportements passés, surtout ceux que vous reproduirez très probablement si aucune correction n'est engagée.
- Ce n'est pas parce que vous changez d'entreprise que vous êtes totalement transformés. Des efforts seront faits certes pour ne pas reproduire les erreurs du passé, mais un certain nombre de comportements répondant à des croyances que vous placez en vous et dans les autres, auront de fortes chances de refaire surface si rien n'est fait pour les corriger. Les chasseurs de tête le savent très bien : un candidat reproduira tôt ou tard son comportement en passant d'un poste à l'autre. Il n'y aura pas de miracle à moins de travailler sur soi pour ne plus recommencer.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La nostalgie du passé permet de l'évoquer en permanence, de le regretter, de le souhaiter différent qu'il n'a été, sans pour autant parvenir à le modifier.2. Le passé est terminé et rien ne saurait le réécrire.3. Quant à l'avenir lointain, il s'inscrit au conditionnel et reste souvent difficile à gérer.4. Le plus dur c'est de vivre au présent dans l'effort et l'action.5. Seul le présent reste capable de modifier le cours de votre histoire. « Je suis trop vieux » ne vous empêchera pas de réussir un projet ; encore faut il que vous preniez des risques ; et c'est déjà le présent	

• 3.6. Seul le présent incite à l'action

A trop vouloir revenir en arrière, vous oubliez le temps qu'il vous reste à vivre et toutes les réalisations qui restent à votre portée. Comme nous venons de le voir, votre passé ne suffit pas à vous condamner pour le restant de votre vie, même s'il est souvent vrai que certains faux départs peuvent vous plonger sérieusement dans l'inaction.

- Quel que soit votre passé et les difficultés que vous avez pu connaître et qui persistent, votre marge de manœuvre reste suffisante. Pour qu'elle le soit réellement vous devez non seulement y croire mais agir comme si cette réalité s'appliquait dans votre cas particulier.
- A force de regretter un échec, une expérience, un comportement ou des décisions, vous figez votre histoire. Elle s'arrête pour repasser sans arrêt et en boucle dans votre imagination l'expérience malheureuse que vous avez pu vivre. Cette nostalgie du passé et ce regret perpétuel ne conduisent à rien de précis si ce n'est l'immobilisme par anticipation de l'échec.
- A force de revivre par la pensée vos échecs passés, vous vous conditionnez à les prédire au moindre défi à relever. Vos pressentiments d'incapacité et d'échec n'incitent pas à l'action bien au contraire. A quoi bon agir lorsque vous avez connu telle ou telle autre expérience malheureuse ? A quoi bon agir lorsque vos rêves ne seront plus jamais ce qu'ils étaient et que vous devez revoir à la baisse toutes vos ambitions et vos projets ? A quoi bon lorsque d'autres ont réussi là où vous vous êtes enlisés et que la simple évocation de leur nom vous met dans l'embarras et vous fige dans l'inaction ? L'auto-flagellation se prolonge ainsi allègrement et semble justifier à terme l'immobilisme dans lequel vous vous trouvez. Heureu-

sement votre capacité de revenir au premier plan reste plus ou moins intacte, en tous les cas capables de vous sortir de l'inaction. Vous devez y croire et par votre conviction pousser les autres à y croire à leur tour créant ainsi les conditions pour vous en sortir.

- Prenez acte de votre passé en regardant plutôt devant vous. Pour vivre au présent, vous devez accorder une place plus importante à la recherche d'efficacité et à l'action plutôt qu'à l'analyse. Le « que faire ? », maintenant que le problème est posé doit tôt ou tard prendre le dessus sur le « pourquoi ? » tout ceci vous tombe sur la tête. Si l'analyse est importante elle ne représente que la moitié du chemin à parcourir pour résoudre vos difficultés. Ne prolongez pas l'analyse jusqu'à faire oublier les solutions à apporter. Ne passez pas d'une interprétation à une autre dans une cascade infernale qui à un moment s'apparente au gargarisme intellectuel, souvent intéressant mais peu productif.
- Vous pouvez toujours analyser dans les plus petits détails votre passé, « revu et commenté » pour comprendre le présent. L'analyse est certes utile mais elle ne conduit qu'à la moitié du chemin si le passage à l'action ne vient pas la compléter. Retenez qu'un diagnostic est nécessaire avant tout acte thérapeutique ; mais aucun patient ne comprendrait que l'on s'arrête au diagnostic. Ce qui lui importe avant tout c'est de s'en sortir par l'action thérapeutique qui suivra le diagnostic.
- Les gènes transmis par vos parents n'expliquent pas tout ce qui vous arrive. Votre passé ne changera pas quoique vous fassiez alors à quoi bon l'évoquer sans arrêt ? Toutes vos réalisations futures se préparent aujourd'hui mêmes si certaines ont déjà commencé. Votre passé est bel et bien terminé, il ne reviendra plus. Seul le présent reste capable de modifier le cours de votre histoire. Enfin,

vosre comportement d'hier n'est pas obligatoirement celui de demain. Vous avez votre marge de manœuvre et votre capacité à changer.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Il ne s'agit pas de nier l'influence du passé dans votre comportement présent. Il s'agit tout simplement de refuser votre emprisonnement permanent dans un passé virtuel qui ne changera pas quoi que vous fassiez.2. L'action ne peut pas se situer au passé en ce sens où, ce qui a pu se dérouler dans les années précédentes, voire même dans votre enfance, aucune action immédiate ne saurait le modifier.3. L'action ne se situe pas non plus dans une projection simpliste dans l'avenir comme si ce qui n'a pas pu se réaliser jusqu'à ce jour trouvera demain sans peine le dénouement favorable que vous poursuivrez.4. L'action se situe au présent c'est-à-dire que c'est maintenant que vous prenez les mesures nécessaires pour résoudre vos problèmes. Le présent tient compte de l'expérience passée et œuvre dans la direction que vous vous êtes tracées ; le regard fixé sur vos réalisations de tous les jours. En s'additionnant ces dernières finissent toujours par vous rapprocher du lendemain que vous recherchez.	

- **3.7. En pratique : ne laissez pas l'anxiété vous envahir**

Tout changement vous précipite dans de nouvelles situations qui vont remettre en question vos habitudes et votre routine de vie. L'action qui se décide, apporte son lot d'incertitudes et modifie l'équilibre antérieur. Pour la mener à terme, il faut sortir du comportement routinier, c'est-à-dire du *statu quo*, endosser l'habit de l'explorateur et avancer.

Sortir de la zone de confort c'est opter pour un nouveau départ. C'est, passer de la zone de confort à la zone d'apprentissage puisqu'en agissant vous vous enrichissez d'une expérience nouvelle. C'est accepter la rupture par rapport à l'état antérieur et cela est anxiogène. C'est accepter l'instabilité, l'insécurité et de nouveaux défis.

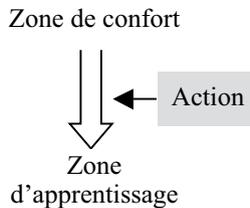


Fig. 3 : Zone de confort

Si vous regroupez les termes que vous venez d'utiliser pour qualifier les conséquences de votre sortie du *statu quo* vous retrouvez une terminologie anxiogène faite de complexité, d'incertitude, d'aventure, de nouveaux défis à relever. Vous comprenez ainsi pourquoi certains d'entre vous auront du mal, beaucoup de mal, à engager les premiers pas et passer à l'action. A ce stade, une forte dose de motivation sera nécessaire pour avancer.

De la difficulté de passer à l'action

Avant tout passage à l'acte vous affrontez votre propre anxiété pour la dominer et permettre à l'apprentissage de progresser.

Lorsque vous vous laissez envahir par les pensées pessimistes vous entretenez votre anxiété.

Désormais votre énergie sera déployée non pour passer à l'action mais pour réduire cette charge anxieuse qui pèse lourdement sur vous.

Vous vous réfugiez à nouveau dans la routine et reprenez le chemin du statu quo en évitant toute prise de décision et par voie de conséquence tout passage à l'acte.

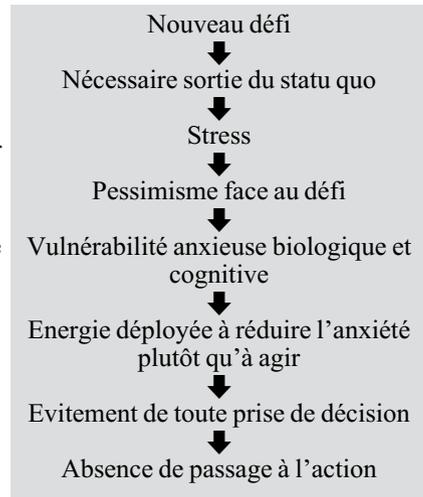


Fig. 4 : Défi et stress

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. L'échec malgré l'effort déployé n'aboutit pas obligatoirement à l'inaction. C'est plutôt l'absence d'essai qui y conduit. Il n'y a pas d'avancée sans faux pas.2. Pour agir, vous devez accepter d'abandonner un certain confort et progresser.3. L'anxiété exagérée détourne votre attention de l'impératif d'agir pour vous consacrer à prendre des mesures visant à la réduire.4. L'anxiété est une réaction de défense contre tout emballement pouvant avoir des conséquences néfastes sur votre équilibre.5. L'anxiété ressentie est un véritable signal d'alarme qui vous avertit de l'imminence d'un danger potentiel qui se dresse devant vous.6. Vous devez aller au-delà de vos propres forces restrictives pour passer à l'action.	

4.

Anticiper facilite le passage à l'action

Plus vous tardez à agir, plus le passage à l'acte devient difficile car il est toujours plus pénible de progresser dans le stress, la précipitation et l'obligation d'être performant dans les plus brefs délais. Il est plus facile d'agir lorsque l'action est prévue, que vous avez eu le temps de vous y préparer et que vous avez choisi autant que possible le moment d'intervenir. Vous verrez dans ce chapitre que :

- vous avez souvent la possibilité d'anticiper vos actions pour vous engager en dehors de toute pression externe ;
- la précipitation n'est pas une fatalité et elle ne peut en aucun cas résumer votre comportement ;
- si vous aviez le choix, vous donneriez toujours votre préférence à l'action à froid c'est-à-dire en dehors de toute agitation.

Souvent, vous disposez de beaucoup de temps pour réagir et ce n'est qu'au dernier moment que vous agissez. Cette attitude est curieuse mais bien réelle et universelle. La date de dépôt de vos déclarations de revenus en est un exemple bien classique. Tout peut se faire dans la tranquillité mais c'est toujours au dernier moment que vous passez à l'acte. La photocopie de certains documents est faite in extremis... et voilà que l'imprimante tombe en panne, qu'une erreur est repérée et bien d'autres tracasseries que l'on aurait pu éviter si l'on avait agi « à froid ». Ce retard au démarrage, ce passage à l'acte forcé au dernier moment, peut souvent vous réserver des surprises bien désagréables, comme le montre l'exemple qui suit.

Amélie est assistante de direction dans un groupe pharmaceutique. La vocation internationale de ce groupe est répétée à lon-

gueur de journée et dans tous les messages de la direction. Qui dit dimension internationale dit maîtrise des langues et en premier, maîtrise de la langue anglaise. Amélie sait à quel point elle est vulnérable parce qu'elle n'a fait aucun effort pour apprendre l'anglais. Elle est restée à son niveau de fin des classes primaires, ce qui est insuffisant pour assumer les responsabilités d'une assistante de direction dans un groupe international. Au cours de l'une des restructurations qui surviennent sans interruption dans son univers professionnel, son responsable hiérarchique est licencié et quitte l'entreprise. Amélie est désormais confrontée à son successeur qui décide de s'entourer d'une nouvelle équipe bilingue. Il va jusqu'à imposer la rédaction des courriels internes en anglais.

Un grand malaise s'empare d'elle. Le temps presse, il est absolument illusoire d'apprendre une langue et de la maîtriser en quelques semaines. Du jour au lendemain, Amélie est écartée de son poste. Classée puis reclassée dans l'entreprise, elle finit par être de trop dans un environnement qui décide de se séparer d'elle. Elle se retrouve alors sur le marché du travail face à des recruteurs pour qui la maîtrise de l'anglais est un facteur clé pour exercer le métier d'assistante de direction. On lui parle de reconversion, de formation, d'orientation, mais plus les jours passent, plus sa réintégration en entreprise devient difficile. Amélie entre progressivement mais sûrement en dépression. Elle se culpabilise et se sent responsable de ce qui lui arrive. Ce triste dénouement témoigne de la rapidité avec laquelle tout s'enchaîne. Brusquement et sans préavis, Amélie a perdu son poste et s'est retrouvée condamnée à faire face dans la précipitation et l'angoisse, ce qui n'est ni agréable ni facile à réussir.

Cet exemple montre à quel point l'anticipation est pour chacun d'entre vous à la fois un facteur de survie et une stratégie pour réussir. L'anticipation vous évite de tomber dans les pièges et vous donne le temps de vous préparer aux changements à venir. Elle est facteur de succès car elle vous met dans des conditions

idéales pour être prêts lorsque les transformations à venir feront irruption dans votre quotidien.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Dans l'anticipation du futur, votre objectif est de bien comprendre l'environnement, de situer les incertitudes, de les évaluer.2. Vous faites cela pour mieux vous positionner par rapport aux menaces et opportunités que ces incertitudes représentent pour vous.3. Cette démarche n'est pas une étape théorique car le but est de faire face aux imprévus C'est ce que voulait dire Pasteur en s'exprimant ainsi : la « chance favorise les esprits préparés » ?	

● **4.1. Vous n'avez pas besoin de tout réinventer pour vous mettre au travail**

Si vous hésitez à franchir le pas et à agir, c'est aussi parce que vous avez souvent l'impression que la tâche est tellement difficile que l'effort à déployer est au-delà de vos moyens. Cet effort s'apparente à une succession d'actes héroïques pour arriver à surmonter tous les obstacles. Il faut continuellement inventer des solutions adéquates comme si vous ne pouviez pas vous fonder sur les expériences réussies des autres et leur emprunter les recettes qui ont fait leurs preuves dans des cas similaires. A vouloir tout inventer, réinventer, innover et changer, la tâche paraît largement au-dessus de vos moyens et vous abdiquez par peur de ne pas y arriver. Au risque de froisser certains d'entre vous, acceptez que les meilleures solutions ne soient pas obligatoirement celles que vous inventez. Pourquoi ? Tout simplement

parce que les autres ont aussi un vécu qui comporte des solutions transposables et qu'ils ont beaucoup à nous apprendre.

Le « Not Invented Here » syndrome, définit une mentalité relativement figée qui pousse certains à refuser d'accepter toute idée dès l'instant qu'elle n'a pas été inventée par eux. Cette mentalité « restrictive » est typique des équipes renfermées sur elles-mêmes et souvent incapables d'ouverture aux autres. Prenez le temps de regarder autour de vous et ouvrez-vous à l'expérience des autres. Vous n'avez pas besoin de réinventer la roue en permanence pour que votre action soit réussie. Vous n'avez pas non plus à rougir de recourir aux apports des autres pour les utiliser, les exploiter et les appliquer dès l'instant où ils ne sont pas protégés par des brevets d'application.

L'exemple qui suit illustre l'importance d'apprendre à regarder autour de vous, à emprunter les bonnes idées, y compris celles des autres et surtout à ne pas les rejeter parce qu'elles n'ont pas été créées par vous.

Dans les années 1960 et 1970 Xerox Corporation connaît un tel succès que ses dirigeants se croient définitivement à l'abri de toute surprise. A cette date, Xerox affiche la conviction que « seul ce qui est inventé chez soi mérite l'attention ». Une forme d'arrogance qui rend imperméable aux idées venues d'ailleurs. Le groupe américain ne regarde pas ce qui se passe autour de lui et suit encore moins ses concurrents. A la fin des années 1970 et au sommet de sa gloire, Xerox découvre l'existence d'un concurrent japonais, capable de mettre sur le marché américain des photocopieurs de qualité et à des prix proches des coûts de production de Xerox. La menace de Canon était forte et la réaction de Xerox sera massive et conséquente. Elle permettra au groupe américain de se ressaisir, d'adopter les bonnes idées venues d'ailleurs, de les exploiter en les adaptant et de rester leader après avoir frôlé la catastrophe.

Le corollaire du « Not Invented Here syndrome » est le « Do it yourself, no matter what », ce qui veut dire : « par principe, faites-le vous-même » sans tenir compte de ce qui a été déjà

réalisé par les autres. Le faire parce que les autres sont moins compétents que vous ; le faire parce que tout ce qui n'est pas fait par vous n'a pas de valeur ajoutée. Cet enfermement intellectuel est grave de nos jours. Il vous paralyse d'abord parce qu'il vous appauvrit, ensuite parce qu'il vous empêche d'avancer puisqu'à chaque fois il faut repartir de zéro. L'imperméabilité à l'autre fera que rien ne filtre. Tout doit être recréé *de novo* et par vous-mêmes. Cela rend la tâche plus difficile et explique le retard que vous prenez à agir.

Dans une période telle que celle que vous vivons aujourd'hui, il est intéressant d'identifier ce qui a été fait par d'autres que vous et qui leur a été bénéfique. Puis de déterminer si vous êtes plutôt de ceux qui construisent en intégrant les idées positives, quelles que soient leurs origines, ou au contraire seriez-vous hermétiques à toute idée venue d'ailleurs dès lors que vous n'en êtes pas les auteurs.

L'ouverture aux autres n'est pas innée ; elle s'apprend et progresse avec l'expérience. Le mythe des savants travaillant seuls dans leur coin et exploitant exclusivement le fruit de leur labeur est bel et bien terminé. Aujourd'hui la recherche part de ce qui a déjà été fait par les autres pour ne pas prouver ce que des équipes ont déjà démontré.

A quel point êtes-vous ouverts aux idées des autres ? La figure 5 vous permet de répondre : où vous situez-vous sur une échelle de 1 à 10, allant du profil « très fermé » au comportement « très ouvert » ?

Très fermé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Très ouvert

Fig. 5 : Evaluation de votre degré d'ouverture aux autres

Parce que votre objectif est de développer l'interactivité et l'ouverture, qu'allez-vous faire pour retrouver un juste milieu entre ces deux extrêmes ?



.....

.....

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Votre intelligence vous aide dans votre devoir de vigilance.2. Vous disposez d'un capital intellectuel diversifié et capable de vous permettre de suivre ce qui se fait de mieux autour de vous, de détecter ce qui ne va pas ou qui se détériore et d'adopter en les adaptant, les idées venues d'ailleurs qui vous enrichissent.3. Il ne suffit pas d'être vigilant et de surveiller votre environnement. Il faut passer à l'action si vous voulez rester en phase avec ce qui progresse.	

- **4.2. Pour agir, vous devez savoir où vous voulez aller**

Combien de fois avez-vous exprimé votre souhait d'aller voir un bon film avec des amis. La volonté de partager une agréable soirée est bel et bien là. Le lieu du rendez-vous est fixé et comme par enchantement tout le monde arrive à l'heure. Se pose alors la question du choix : quel film voulez-vous voir ? Sophie penche pour une comédie légère. Pierre recherche un film d'action. Stéphanie veut plutôt un film fantastique. Nicolas reste indifférent pourvu que ce soit en version originale et Béatrice ne veut pas d'un film d'aventure.

Tous les ingrédients d'une non-décision sont réunis. Vos amis discuteront longtemps. L'un arrive à convaincre l'autre sans faire l'unanimité ; les discussions vont bon train et le ton monte, jusqu'au constat final : pas de consensus, pas de film : tant pis.

Cela ne vous empêchera pas de passer ensemble un moment agréable ; mais le programme n'est pas celui pour lequel vous étiez retrouvés.

Dans cet exemple aucune action n'a été possible. Pourquoi ? Tout simplement parce que vous ne poursuiviez pas un objectif compatible avec une décision de groupe.

Prenons le cas d'un manager qui présente sa stratégie à son équipe. Souvent, le temps qu'il consacre à informer est tellement réduit que les collaborateurs ne comprennent pas le but recherché et de ce fait, se trouvent en opposition par incompréhension d'un plan pourtant bien travaillé.

Lors des choix stratégiques, si vous voulez passer à l'action plutôt que de tourner en rond, il faut vous mettre dans les meilleures conditions pour agir :

- bien définir ce que vous voulez,
- expliquer où vous voulez aller,
- préciser le chemin à parcourir,
- vous assurer que votre objectif accepté et partagé par les autres est atteignable,
- évaluer les obstacles qui vous séparent de votre objectif ; vous rapprocher en alignant vos positions, et agir.

En réalité, il est difficile de vous mettre en ordre de marche lorsque le but recherché est imprécis. De plus, si l'action implique plus d'une personne il ne saurait y avoir une mobilisation efficace tant que le groupe n'a pas compris le but à atteindre. Cibler un objectif et son contraire vous maintient immobiles sans la moindre chance d'avancer. Pour qui ne sait pas où aller, tous les chemins le mènent là où il veut se rendre, c'est-à-dire nulle part. Il est vrai que l'appétit vient en mangeant mais pour autant il faut vous mettre à table. Rien d'étonnant alors que vous hésitez à agir dès l'instant que vous ne savez pas exactement ce que vous voulez.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Au départ de toute décision d'action il y a une interrogation sur le but recherché.2. Tant que l'objectif n'est pas clair, l'hésitation l'emportera et le passage à l'action tardera à se produire.3. Prendre le temps de définir ce que vous voulez facilitera le passage à l'acte.4. Si en prime vous êtes convaincus de l'intérêt de vos choix, votre parcours sera bien plus simple à dessiner.	

• 4.3. Agissez pour faire ce que vous aimez

Vous êtes nombreux à poursuivre une activité pour laquelle vous n'étiez pas préparés. Vous portez parfois en vous le regret de ne pas exercer telle ou telle autre profession. Vous donnez parfois l'impression d'être bloqués dans une situation imposée par un concours de circonstances sans pouvoir réellement vous en sortir. Au fond, bon nombre d'entre vous se sont retrouvés là par hasard sans même l'avoir recherché. Certains parmi vous, n'ont même pas pris le temps de savoir ce qui les passionnait exactement. Vous avez pris le point de départ qui s'offrait à vous et d'un point à l'autre vous vous retrouvez à faire ce que vous n'avez jamais planifié auparavant. De plus, si vous savez de manière imprécise ce que vous recherchez, vous ne donnez pas toujours l'impression d'être informés de ce qu'il faut faire pour vous rapprocher au plus près de l'objectif rêvé.

Ceci est important à retenir car plus votre activité vous plaît, plus vous serez capables de prendre des initiatives et de passer à l'acte. L'inverse est vrai. Imaginons un instant le comportement de celui d'entre vous qui déteste le bricolage et à qui l'on demande de peindre une pièce. Il tournera en rond pour esquiver la demande et la remettre à plus tard jusqu'au moment où pris

au piège, il ne peut plus faire marche arrière. Le résultat ne sera pas à la hauteur de l'attente. Il sera fonction de l'intensité de sa motivation.

Le passage à l'action est directement proportionnel au niveau de motivation que vous affichez pour l'intervention demandée. En son absence, vous hésitez en avançant des arguments variables et souvent divergents. Vos discussions portent sur des détails avant même d'établir les grandes lignes de votre projet. Vos doutes reflètent votre réticence à agir.

Votre activité professionnelle exploite ce que vous savez faire et la demande du marché.

Ce que vous savez faire + Les opportunités du marché =
Votre activité quotidienne

Mais ce que vous faites n'est souvent pas ce que vous auriez aimé faire. Vous pouvez le regretter des journées entières sans rien y changer. Une approche plus pragmatique consiste à vous dire : s'il ne vous est pas possible de faire exactement ce que vous aimez faire, pourquoi ne pas vous en rapprocher ? Pour cela vous définirez l'écart qui vous sépare de ce que vous auriez aimé faire. Votre objectif sera alors de réduire au maximum cet écart pour vous rapprocher de ce que vous aimez réellement faire.

Ce que vous aimez faire – Ce que vous faites = Ecart à rattraper

Ce que nous essayons de dire est simple. Pour arriver à destination, il est nécessaire de savoir d'où vous partez c'est-à-dire vous positionner par rapport à ce que vous êtes en y incluant vos points forts et vos points de vulnérabilité. Il faut également savoir où vous voulez aller pour que le chemin emprunté vous y conduise. Vous êtes responsables de ce que vous faites et vous êtes capables de grandes réalisations. L'idéal pour vous serait de faire ce que vous aimez faire dans la vie et de pouvoir en vivre. A défaut,

interrogez-vous sur ce que vous devez faire pour vous en rapprocher au plus près. Cette démarche vous motive, elle facilitera votre passage à l'action.

Imaginons que vous avez vingt ans et la possibilité de suivre la formation que vous voulez dans le pays de votre choix avec un budget offert illimité. Que feriez-vous ? Que faites-vous en ce moment ? Il y a un hiatus qui vous sépare de ce que vous auriez aimé faire. Quelle est l'importance de cet intervalle ? Pour ne pas rester dans l'inaction en ruminant l'échec, interrogez-vous sur les moyens de vous rapprocher au plus près de ce que vous aimez réellement faire. Listez les actions à votre portée et par ordre de priorité. Connaissant l'écart qui vous sépare de ce que vous voulez faire dans la vie, vous pouvez travailler à le réduire à travers vos lectures, vos formations et vos acquisitions.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous serez d'autant plus heureux et actifs que votre activité se rapproche de ce que vous aimez faire. Ce que vous faites est souvent un compromis entre ce que vous savez faire et les opportunités du marché.2. Aimer une activité ne suffit pas. Il faut la maîtriser suffisamment pour en faire une source de revenus. La maîtrise s'obtient au prix de multiples adaptations ; à chacun son rythme, à chacun sa route.3. En diminuant l'écart entre ce que vous aimez faire et ce que vous faites, vous réduisez votre niveau de frustration par rapport à vos objectifs de vie. Dans le même temps, vous élargissez votre champ d'action tout en augmentant votre employabilité.4. Vous enfermer dans une activité que vous n'appréciez pas ne facilite pas la performance. Vous adapter c'est agir autrement. Ce faisant, vous êtes déjà dans l'action.	

$$\text{Opportunités du marché} + (\text{Acquisitions} + \text{Adaptation}) = \text{Nouvelles opportunités}$$

Vous trouvez que cela ne suffit pas ? Vous n'avez peut-être pas tort de le croire ; mais quelle que soit votre appréciation, en prenant certaines mesures, si petites soient-elles vous vous en rapprocherez.

• 4.4. Agissez dans la direction de votre objectif de vie

Reprenons ce qui vient d'être dit. Il est toujours plus facile de se mettre au travail lorsque la tâche demandée est en harmonie avec vos ambitions et vos attentes. Plus vous vous forcez à faire quelque chose, plus vous aurez du mal à vous motiver. Les délais ne seront pas respectés et votre enthousiasme à mener la tâche jusqu'au bout déclinera rapidement. Autrement dit, avant de rechercher les causes profondes d'un de vos comportements ou de scruter votre passé pour connaître les raisons de votre manque d'enthousiasme, interrogez-vous pour savoir si ce qui vous est demandé est ou n'est pas en harmonie avec vos ambitions et vos attentes.

Aller à l'encontre de ce que vous recherchez au fond de vous-mêmes rend votre trajectoire plus complexe. Il est nécessaire de prendre le temps de savoir ce que vous voulez faire à terme. Ce temps de réflexion est un véritable investissement pour votre avenir. En conséquence, plus votre trajectoire sera floue et moins votre passage à l'action sera probable. Dans ce contexte, votre hésitation n'est pas synonyme de paresse ou de légèreté. Elle vous révèle tout simplement que vous n'avez pas pris le temps de réflexion nécessaire pour définir où vous voulez aller.

Prenons l'exemple de celui d'entre vous qui prend sa voiture sans savoir exactement quel parcours suivre pour arriver à destination. N'ayant pas pris le temps de préparer sa trajectoire, il sait *grosso modo* que sa destination est à l'ouest. Quel que soit

son point de départ, si sa trajectoire n'est pas clairement définie, il prendra les raccourcis en s'orientant à sa façon et par moments en faisant confiance à des paramètres incertains comme son impression, son intuition ou sa conviction d'une voie déjà empruntée par le passé. Au moindre embouteillage il change de direction pour gagner du temps. De voies alternes en voies parallèles, il ne sait plus exactement où il se trouve. Sa motivation baisse ; son enthousiasme accuse le coup et il lui faut encore plus de temps pour décider et agir.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La stratégie de vie existe et n'est pas un concept flou.2. Les aînés apprendront aux plus jeunes à réfléchir en termes de stratégie d'avenir : ce qu'ils veulent, ce qu'ils sont capables de faire, ce qu'ils aiment faire et enfin quel parcours pour y arriver.3. Toute difficulté rencontrée sur votre chemin ne sera pas un véritable obstacle tant que vous êtes conscients de votre point de départ et d'arrivée.4. Les défis qui vous sont imposés peuvent être relevés dès l'instant où ils vous apportent plus d'expérience pour demain.5. Tout savoir nouveau à acquérir est une opportunité d'évolution à condition qu'il ne vous dévie pas de vos objectifs.6. Encore faut-il savoir où vous êtes et où vous voulez aller. La plupart des fois vous hésitez non pas, faute de motivation ou de courage mais tout simplement faute de repères.7. Parents, éducateurs et mentors, vous avez là un champ d'action qui non seulement vous rapprochera de ceux que vous aimez mais si votre intervention n'est pas emprunte d'angoisse, vous saurez les aider à passer à l'action en allant dans la bonne direction.	

• 4.5. Agissez dans le cadre du parcours que vous avez tracé

Le passage à l'acte est d'autant plus facile que vous savez où vous voulez aller. Il est encore plus rapide si la tâche demandée vous permet d'avancer dans la direction que vous souhaitez prendre. L'inaction traduit souvent un manque d'orientation et un désarroi ; en tous les cas, rarement une mauvaise volonté ou une paresse. C'est dire à quel point il est important pour vous de prendre le temps et réfléchir sur votre projet d'avenir.

Question : Comment définir un parcours ?

Réponse : Il se définit par rapport à vos points de départ et d'arrivée.

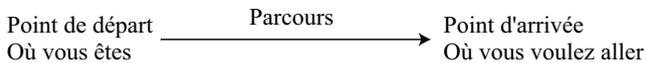


Fig. 6 : Itinéraire de vie

Plus la situation est complexe, plus il vous sera difficile de vous orienter au « feeling », avancer dans l'incertitude ou à travers des données approximatives. Pour vous repérer sur un plan il faut connaître votre position actuelle et celle que vous souhaitez atteindre. Agir en vous orientant au hasard de l'intuition ajoute l'aveuglement à la désorientation et le résultat ne se fera pas attendre.

Plus les défis sont grands et plus vous devez vous servir d'un plan permettant de vous orienter. Une déviation si minime soit-elle, lorsqu'elle se projette dans le temps, prend une dimension encore plus grande et finit par déformer le projet de départ.

1. Votre stratégie actuelle est responsable de votre résultat de demain.
2. Si vous maintenez vos anciennes habitudes, vous serez toujours au même niveau de résultat.
3. Si vous souhaitez un autre résultat que celui que vous avez

- obtenu jusqu'à lors, vous êtes obligés de changer de stratégie.
4. La distance entre votre positionnement initial et le résultat souhaité définit l'importance des efforts à fournir.

Votre parcours n'est pas immuable car vous changez avec le temps et vos objectifs peuvent également subir quelques remaniements. Le tableau qui suit vous propose une méthode simple pour tracer votre propre parcours. Qu'il s'agisse de votre vie privée ou professionnelle ; de problèmes simples ou complexes, voici une approche simple qui permet de voir clair. Elle se fait en sept étapes (cf. tableau 7).

Vous commencez par vous situer au présent. Ce que vous faites, vos forces et vos faiblesses. Dans un deuxième temps, un rappel des objectifs va vous permettre d'évaluer la distance qui vous sépare de ce que vous avez voulu faire. Comme vous ne pourrez pas vous attaquer à tous les problèmes à la fois, vous allez faire un choix et retenir ce qui vous tient le plus à cœur. Il y a certes des choses que vous faites qui vous éloignent de vos priorités et d'autres qui vous rapprochent d'elles. En les développant, vous êtes déjà dans l'action car l'étape obligatoire qui suit sera celle de vous interroger par quoi commencer pour vous rapprocher au plus près de vos priorités. Une fois dans l'action, vous devez pouvoir mesurer votre état d'avancement en direction de votre but et cette dernière étape est fondamentale car seul ce qui se mesure progresse et prend de la valeur.

En comparant vos résultats aux critères d'efficacité que vous aurez choisi, vous allez mesurer la distance parcourue et celle qui reste à parcourir.

Plus la tâche qui se présente va dans la direction du parcours tracé, plus elle sera accessible et vous n'aurez pas de difficultés ni de problèmes pour passer à l'acte.

Plus l'action demandée est en contradiction avec votre parcours et vos objectifs, plus vous aurez du mal à agir. Dans les deux cas, l'approche reste la même.

Anticiper facilite le passage à l'action

Votre positionnement actuel
Votre objectif
Vos priorités
Ce que vous faites et ne devriez plus faire
Ce que vous ne faites pas et devriez faire
Par quoi commencer
Les indicateurs de résultats

Tableau 7 : Votre parcours

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prolonger les mêmes habitudes donnera les mêmes résultats et vous ne pouvez pas espérer autre chose. 2. Si vous voulez mettre un terme à votre situation et tendre vers un résultat conforme à vos ambitions, vous devez changer votre stratégie et agir. 3. Quel que soit votre parcours, il tiendra compte de vos capacités à persévérer ainsi que la motivation qui anime vos efforts. 4. Certes, tout ne se fera pas sans effort de votre part ; mais l'enjeu en vaut la peine. 	

- **4.6. Acceptez le risque d'erreur pour passer à l'action**

Il est difficile de vous lancer dans un projet et de passer à l'action lorsque vous avez peur de l'erreur. A quoi bon commencer un travail lorsqu'à la moindre faille vous risquez d'affronter une critique de plus en plus grande ? Dans ce cas, n'est-il pas plus simple de vous mettre à l'abri en évitant toute action ? Ces considérations vous traversent l'esprit chaque fois que vous êtes invités à agir. Vous mesurez inconsciemment les risques encourus. Cette analyse est nécessaire. Elle suppose une certaine maturité face aux incertitudes qui accompagnent toute situation complexe. Mais méfiez-vous car toute surestimation du risque vous condamne à l'inaction. De même, la tolérance du milieu à l'erreur détermine en partie votre attitude par rapport à la prise d'initiative et la gestion du risque. Si vous entendez sans arrêt autour de vous que l'erreur sera sévèrement punie, seriez-vous ainsi encouragés à agir ? Non, car la sanction rend la tâche encore plus difficile et n'incite pas à l'aventure. Sans prise de risque aucune action n'est envisageable car l'erreur fait partie intégrante de votre implication et de votre action.

Un salarié « impliqué » prend des initiatives pour se rapprocher autant que possible de ses objectifs. Si le milieu dans lequel il exerce son activité est sévère à l'égard de ceux qui « osent prendre des risques » ; il n'aura aucune incitation à progresser et à avancer. Inversement, si l'ambiance ouverte et entrepreneuriale l'incite à optimiser au mieux ses talents en acceptant un niveau d'incertitude qui ne mette pas l'entreprise en danger, la réussite est plus probable et les résultats s'en ressentiront. Votre action est le reflet d'un climat de confiance et d'une maturité suffisante pour intégrer l'erreur en tant que composante inéluctable de toute initiative.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vos engagements reflètent votre capacité à prendre des risques, c'est-à-dire à agir.2. Votre valeur personnelle ne s'effondrera pas parce que vous vous serez trompés.3. Vous ne devez pas être nombreux à commettre des erreurs par plaisir. Si l'erreur n'est pas volontaire, elle est un pas de plus dans la bonne direction.4. Votre seuil de tolérance à l'erreur définit votre capacité à passer à l'action. Plus la perspective de l'erreur vous terrorise et plus vous serez inactifs, démissionnaires et victimes de situations que vous vous estimerez être incapables de contrôler.5. Vous devez garder en mémoire la nécessité de travailler vos mentalités pour les rendre compatibles avec votre volonté de passer à l'action	

• 4.7. **Agissez uniquement sur les paramètres qui dépendent de vous**

Dans ce qui suit, vous allez prendre connaissance de quelques « affirmations » qui freinent votre passage à l'acte. Certaines s'adaptent à votre quotidien et d'autres vous paraîtront éloignées de vos préoccupations. Ce qui est important, c'est de prendre l'habitude de différencier les facteurs sur lesquels vous pouvez agir de ceux sur lesquels vous ne pourrez pas agir quels que soient les efforts que vous déploierez.

- Il est difficile d'être efficace sur des paramètres que vous ne pouvez pas modifier. Vous avez peut-être souhaité un jour ou l'autre avoir telle ou telle couleur d'yeux ; vous ne pouvez rien changer car vous êtes dans l'incapacité d'agir sur ce paramètre. Si, en revanche, vous décidez

d'être plus tolérant avec telle ou telle autre personne, vous abordez un thème sur lequel vous allez pouvoir agir.

- Il est plus réaliste de vous attaquer aux critères maîtrisables car l'hésitation et le manque d'engagement seront toujours là lorsqu'il faut s'attaquer à des paramètres immuables. Cette distinction est très importante même si elle donne l'impression d'être d'une grande évidence. Pourquoi ? Parce que vous avez besoin d'un renforcement positif pour continuer à agir. Vous avez besoin d'un résultat encourageant pour persévérer. Si vous vous battez contre des paramètres sur lesquels vous n'avez aucune influence, l'échec vous entraînera dans une spirale d'inaction par découragement.
- Il est important qu'un aboutissement positif résulte de votre action car alors vous serez encouragés à recommencer. De résultat positif en résultat positif, le passage à l'action devient progressivement partie intégrante de votre culture.

Le tableau 8 comporte trois colonnes. La première rappelle certaines affirmations souvent invoquées chaque fois que vous êtes tentés de reporter le passage à l'action. La deuxième colonne comporte des commentaires visant à distinguer ce qui relève ou ne relève pas de vos compétences. Dans la troisième colonne figurent les mesures à prendre pour améliorer votre capacité à agir.

Anticiper facilite le passage à l'action

Raisons invoquées pour ne pas agir : les « affirmations toxiques »	Commentaires	Mesures à prendre dès demain contre ces déclarations simplistes
« Je suis surchargé(e). Je me démène dans tous les sens et je n'en peux plus ! »	Une surcharge n'est pas la même lorsqu'elle est ponctuelle ou permanente. Il s'agit d'un facteur sur lequel vous pouvez agir.	Il faut apprendre à gérer l'imprévu et éviter qu'il ne se transforme en routine. Pensez à mieux gérer le temps.
« Je ne suis pas en forme. Je suis fatigué(e). Je suis angoissé(e) depuis que j'ai fait mon infarctus. Je ne suis pas Zorro... »	Nul n'est à l'abri d'une maladie qui sape votre énergie et ralentit votre passage à l'acte. Votre hygiène de vie comporte des facteurs de risque sur lesquels vous pouvez agir.	Un malade n'est pas paresseux mais simplement malade. Agissez sur les facteurs de risque capables de vous maintenir en forme.
« Je n'ai pas la tête en place. Je me fais trop de soucis » ; Je vois la catastrophe partout. »	Des soucis personnels ou professionnels détournent l'attention et ralentissent certaines prises de décision. Il s'agit d'un facteur sur lequel vous pouvez agir.	Respectez votre équilibre et soyez tolérants avec vous-mêmes autant que vous pouvez l'être avec les autres.
« Je suis en permanence sous pression ; Je dois tout contrôler, tout revoir. Je n'arrive pas à faire confiance. »	Tout passe par vous ; du plus futile au plus important dans un va et vient incessant. Il s'agit d'un facteur sur lequel vous pouvez agir.	Instaurez la rigueur et mettez en place des priorités. Apprenez à faire confiance. Disponibilité ne veut pas dire chaos.
« Je n'agis pas parce que je ne veux pas faire ce que l'on me demande de faire. Je dis oui, mais au fond de moi, c'est non ! »	Sans véritable envie de réaliser ce qui vous est demandé, vous trouverez toujours des raisons pour stagner. Il s'agit d'un facteur sur lequel vous pouvez agir.	Fixez-vous des objectifs clairs pour que vos choix restent conformes à ce que vous voulez réaliser. A défaut changez de métier.

Raisons invoquées pour ne pas agir : les « affirmations toxiques »	Commentaires	Mesures à prendre dès demain contre ces déclarations simplistes
« Je n’agis pas parce que j’ai peur de ne pas réussir. Si je venais à échouer je serai ridiculisé(e). Je ne veux pas perdre la face. »	Un échec est toujours mal vécu. Il vous remet en question et modifie le regard que portent les autres sur vous. Il s’agit d’un facteur sur lequel vous pouvez agir.	Ne jouez pas à vous faire peur. N’exagérez pas, ne vous accablez pas. Sans risques aucune réalisation n’est possible.
« Je n’agis pas parce que j’ai peur de réussir. »	Paradoxalement, la réussite peut être anxiogène tout autant que l’échec ; elle ne vous dispensera pas d’adaptation permanente. Il s’agit d’un facteur sur lequel vous pouvez agir	Définissez les facteurs clés de succès d’aujourd’hui et de demain. Ne campez pas sur vos lauriers. Restez vigilants pour agir quand il le faut.
« Je suis bien là où je suis : pourquoi changer ? »	La sortie de la routine n’est pas du goût de tout le monde et pourtant elle est nécessaire pour avancer. Il s’agit d’un facteur sur lequel vous pouvez agir.	Il n’y a pas de changement sans rupture avec les habitudes du passé : autant le savoir si l’on veut agir.

Tableau 8 : Agissez sur les paramètres qui dépendent de vous.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Il ya des facteurs sur lesquels vous ne pourrez pas agir. Vous pourrez passer des heures à essayer de les modifier ; vous n'y parviendrez pas. 2. D'autres facteurs au contraire sont à votre portée. Ils sont susceptibles de répondre à vos efforts et contribueront à votre réussite. 3. Commencez par agir sur les paramètres qui dépendent de vous. Vous en avez les moyens. Quand à la perfection, elle n'est pas de ce monde ! 	

• 4.8. En pratique : réajustez vos stratégies

Dans votre organisme, des millions de cellules sont en perpétuel remaniement. Vous avez besoin de leur renouvellement pour grandir, lutter contre les infections, défendre l'organisme contre tout intrus ou tout simplement remplacer les cellules mortes. Imaginez un instant que vos cellules refusent de s'adapter à leur milieu. Que se passerait-il ? Votre organisme aura du mal à renouveler ses forces vives, à se défendre contre les agresseurs et à assurer ses fonctions vitales. Des conséquences graves ne tarderaient pas alors à se faire ressentir. Le renouvellement est une condition de survie pour votre organisme ; elle se traduit par un souci permanent d'adaptation aux changements et aux exigences du milieu. Tout se passe comme si votre corps se posait sans se lasser la même question : « est-ce que mon fonctionnement reste aujourd'hui compatible avec ce que l'on attend de moi ». Si oui, l'organisme poursuit dans son rôle et si la réponse est négative, il se met à modifier les paramètres de fonctionnement pour que le résultat finisse par être compatible avec ce qui est attendu de lui.

En transposant cet exemple à votre réflexion personnelle, vous diriez que devant les défis qui s'offrent à vous tous les jours, la question récurrente à vous poser est la suivante : « suis-je ou non, dans la structure et le fonctionnement les plus favorables pour réussir demain ».

- Si votre réponse est positive : votre stratégie est la bonne et il vous suffit alors de la poursuivre tout en restant attentif à ce qui peut encore changer.
- Si par contre la réponse est négative, vous devriez alors vous interroger sur la pertinence de votre stratégie et réagir. Est-elle adaptée ? Est-elle efficace ? Qu'est-ce que vous faites et ne devriez plus faire ? Qu'est-ce que vous ne faites pas et devriez faire ?

Cette démarche donne l’algorithme suivant :

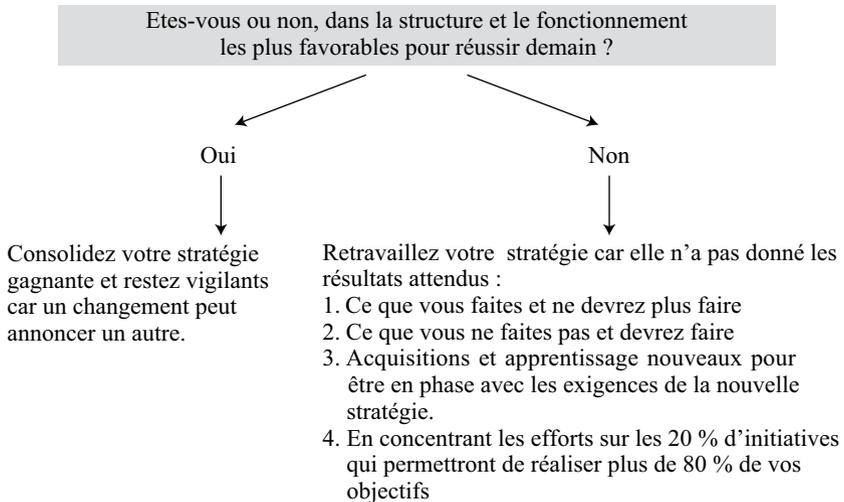


Fig. 7 : Réajustement stratégique

Le réajustement permanent insufflé une dynamique positive qui favorise le passage à l'action et encourage les initiatives allant dans le bon sens. Un réalignement en direction de la stratégie gagnante encourage à poursuivre car l'action est facilitée lorsqu'elle est sous-tendue par une vision positive de l'avenir. En reformulant les étapes et en remaniant leur contenu au fur et à mesure, vous évitez le piège de l'enlisement dans des pratiques dont vous aurez beaucoup de mal à vous débarrasser.

Anticiper facilite le passage à l'action

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Le changement peut être considéré comme un enchaînement d'ajustements intégrant les transformations survenues dans le milieu extérieur (stimuli exogènes), les modifications apparues dans notre cadre de vie personnel (stimuli endogènes) ou les deux à la fois (stimuli exogènes et endogènes).2. L'objectif est d'être en permanence dans les meilleures conditions pour réussir. Des efforts d'adaptations permanentes seront donc nécessaires.3. Encore faut-il savoir où vous voulez aller et prendre les mesures nécessaires pour passer à l'action.	

5.

Importance de votre interprétation des événements pour agir

Jacques et Jean sont deux amis qui exercent les mêmes activités. Leur entourage les trouve tous les deux compétents et ne semble pas accorder plus de réussite à l'un qu'à l'autre. Écartés de leur activité, ils sont tous les deux à la recherche d'un emploi et sont convoqués auprès d'un même employeur pour un entretien d'embauche.

Jacques	Jean
Jacques est persuadé qu'il n'est pas à la hauteur du poste recherché. Il pense que s'il est convoqué c'est par hasard et que malgré tout, il y aura toujours un meilleur candidat que lui pour l'emporter. Le jour de l'entretien, il se lève plus tard que prévu et s'aperçoit que sa chemise n'est pas d'une propreté suffisante pour le rendez-vous. Au dernier moment il panique, ses mouvements sont précipités et maladroits. Face à son interlocuteur il donne l'impression d'un candidat peu sûr de lui-même, manquant d'expérience ; en tous les cas d'un niveau inférieur à ce que réclame le poste convoité.	Jean est persuadé qu'il est à la hauteur du poste recherché. Il pense que s'il est convoqué ce n'est pas par hasard et qu'il conserve toutes ses chances puisqu'il fait partie des meilleurs candidats potentiels. Le jour de l'entretien, il se lève plus tôt que d'habitude et porte les vêtements qu'il a préparés la veille. Il prend son temps. Ses gestes sont directs et mesurés. Il ne semble pas stressé et arrive au rendez-vous en toute sérénité. Face à son interlocuteur il donne l'impression d'un candidat sûr de lui-même, exploitant son expérience à son avantage ; en tous les cas largement à la hauteur du poste convoité.

Tableau 9 : A compétence égale, la force de conviction fera la différence

Question : Au cours de l'entretien pourquoi Jacques donne-t-il l'impression d'être stressé, inquiet et presque certain de ne pas gagner la place recherchée ?

Réponse : Parce qu'il couve au fond de lui-même l'idée de ne pas être à la hauteur du poste.

Question : Pourquoi celle-ci dérange-t-elle ?

Réponse : Parce qu'elle déterminera le comportement de Jacques. Ses gestes, son regard, ses réponses, ses jugements : tout sera imprégné de cet arrière fond défaitiste qui n'échappera pas au recruteur.

Question : Puisque Jacques et Jean sont théoriquement aussi performants l'un que l'autre qu'est-ce qui fait que c'est plutôt Jean qui emportera le gros lot ?

Réponse : La conviction de Jean fera toute la différence. Il dégagera de l'assurance et de la sérénité et son savoir même s'il était identique à celui de Jacques véhiculerait une force de conviction qui arrachera la décision du recruteur.

Cet exemple vous indique clairement que plus vous vous mettez dans un état mental reflétant l'optimisme, l'attente positive et l'enthousiasme, plus vous avez de chances d'agir en conséquence, voire d'influencer les autres pour vous aider à y arriver. Pour vous rendre compte de l'impact d'une dynamique positive sur les autres, commencez par vous interroger sur votre attitude par rapport à des interlocuteurs affichant soit une humeur optimiste soit au contraire un pessimisme inquiétant. Comment réagiriez-vous face à un interlocuteur tel que le décrit le tableau 10 page suivante.

La dynamique positive est un état d'esprit qui anticipe des résultats conformes aux attentes et vous met dans les meilleures conditions pour y arriver. Inversement, la dynamique négative anticipe l'échec et porte un regard pessimiste sur l'avenir.

Importance de votre interprétation des événements pour agir

Attitude de l'interlocuteur	Votre réaction
– Il ou elle sourit souvent et semble heureux
– Il ou elle se plaint à longueur de journée
– Il ou elle donne sans rien attendre en retour
– Il ou elle sait remercier
– Il ou elle n'hésite pas à aider ceux qui le demandent
– Il ou elle critique sans arrêt
– Il ou elle est responsable et assume y compris ses erreurs
– Il ou elle s'attribue les réalisations des autres
– Il ou elle sait rester tolérant et empathique

Tableau 10 : Impacts d'une dynamique positive

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Votre attitude positive ou négative est contagieuse dans ce sens qu'elle ne tarde pas à contaminer vos interlocuteurs et à induire en eux des expressions de même sens : négatives si vous êtes pessimistes et positives si, au contraire, vous êtes optimistes. 2. C'est dire l'importance d'une vision enthousiaste, optimiste des événements pour que votre action suive, qu'elle soit auto motivée et qu'elle rencontre sur son chemin des interlocuteurs répondant positivement à votre état d'esprit pour vous aider à construire ensemble un scénario plus souriant. 	

- Parmi les attitudes positives évoquons la créativité, l'enthousiasme, la flexibilité, l'optimisme, l'esprit constructif, le passage à l'action, le maintien d'un bon niveau de performance, la persévérance, la confiance en soi, le volontarisme, la motivation et bien d'autres traits

qui ont tous un point commun celui d'y croire et de se mettre dans les meilleures conditions pour y arriver.

- La dynamique négative par contre conduit à l'inaction et au retrait. Elle est synonyme de pessimisme, de catastrophisme, de débordement, de manque de confiance en soi, d'hésitation et de démotivation.

• **5.1. Conviction et anticipation positive facilitent votre passage à l'action**

La conviction peut « déplacer des montagnes ». En voici un exemple publié à la fin des années soixante et largement repris et analysé par de nombreux auteurs. Dans *Pygmalion in the Classroom*, Robert Rosenthal décrit l'expérience désormais classique montrant à quel point la conviction et la confiance sécurisante peuvent avoir un effet miraculeux sur les élèves. Il parle de « la prophétie qui s'accomplit d'elle-même ». Regardons de plus près. A la fin des années 60, à San Francisco, le proviseur d'un collège convoque trois enseignants dans son bureau. « Messieurs, leur dit il, cela fait un moment que nous vous observons et nous sommes arrivés à la conclusion que vous étiez les trois meilleurs professeurs de cet établissement. A cet effet, nous avons décidé de vous récompenser. Vous aurez chacun, la responsabilité d'une classe regroupant les élèves les plus brillants et les plus prometteurs de l'établissement.

La sélection de ces élèves a été faite en partant des tests de mesure du quotient intellectuel (QI) que nous avons effectués. Nous comptons sur vous pour qu'ils continuent à progresser de 20 à 30 % dans leurs performances scolaires et nous sommes persuadés que vous y parviendrez. Néanmoins, ajouta le proviseur, nous ne souhaitons pas décourager les autres enseignants de l'établissement en leur révélant le contenu de notre décision. Nous comptons sur votre discrétion : pas un mot aux élèves ni à leurs parents de ce choix qui doit rester strictement un secret

et que nous partagerons ». Les enseignants étaient fiers d'être les meilleurs, fiers d'avoir été remarqués, fiers d'enseigner aux meilleurs du collège et fiers de pouvoir contribuer à les faire progresser davantage. Un vent d'enthousiasme les anime et les porte aux efforts les plus extrêmes. Si l'élève n'a pas compris c'est bien la pédagogie qui est remise en cause et non son incompetence.

Les jours passent et le temps finit par confirmer les attentes du proviseur : c'est la prophétie qui s'accomplit par conviction. Les élèves sélectionnés avaient fait un bon significatif et les résultats étaient conformes aux attentes. A nouveau le proviseur convoque les enseignants dans son bureau pour les féliciter et applaudir leurs efforts. « Ce n'est pas nous, fut la réponse des professeurs, ce sont les élèves, c'est aussi votre initiative et votre décision. Nous avons réussi parce que vous nous avez attribué les meilleurs éléments ». Le proviseur leur explique alors qu'aucun test intellectuel n'avait été fait pour sélectionner les « meilleurs » élèves. Ils ont été choisis par tirage au sort : le hasard et non le QI a permis la répartition des élèves par classe. Surpris, les professeurs ne pouvaient s'expliquer de si bons résultats. « Si ce ne sont pas les élèves, ce sont leurs professeurs qui sont les plus doués et qui ont fait l'essentiel de l'apprentissage ». Là encore, le proviseur explique que les professeurs ont été également sélectionnés à l'issue d'un tirage au sort et que leur choix ne reposait sur aucun critère de performance. La progression de ces élèves était programmée et attendue ; tout était en place pour que la prophétie se réalise par conviction et anticipation positive.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Importance de la conviction dans la genèse de l'action et de la performance.2. Toute prévision pessimiste du cours des événements réduit votre motivation et votre envie de passer à l'action.3. Votre anticipation positive du cours des événements et de votre réussite accroissent vos chances de succès.	

• 5.2. Le pessimisme vous précipite dans l'inaction

Dans un climat où les actions se succèdent sans répit votre incapacité à tout faire, faute de temps ou de moyens vous plonge dans le stress. Un mélange de culpabilité, de frustration et d'impuissance s'empare de vous et détériore petit à petit la confiance que vous portez en vous-mêmes. Avec le temps, la surcharge permanente et le stress se doublent souvent de pessimisme avec prévision réflexe que quelque chose de catastrophique est imminente et qu'elle prolongera une série d'expériences infructueuses. Vous finissez par croire à votre incapacité à influencer le cours de votre vie. Vous oubliez volontiers vos réussites pour ne retenir que vos points de blocage. Dès lors, à quoi bon aller plus loin ? Le pessimisme est un véritable frein à l'action.

Il y a un rapport direct entre vos anticipations positives et vos réalisations. C'est-à-dire, plus vous êtes persuadés de votre réussite et plus vous aurez des chances de réussir. Inversement, plus vous affichez votre incapacité à réussir telle ou telle autre action et plus vous conjurez le sort pour que votre pessimisme se réalise. Certaines des idées « toxiques » qui vous traversent l'esprit plu-

sieurs fois par jour portent en elles les germes d'une défaite annoncée qui n'incitera pas à agir.

Pensées négatives, gratuites et non fondées	Impact sur votre capacité à réagir
Je suis inutile dans mon travail.	A quoi bon m'activer ?
Je manque de créativité par rapport aux autres.	Inutile d'essayer.
Je suis incapable de résoudre mes problèmes.	Je suis une victime des décisions prises par les autres.
Personne ne fait attention à moi.	Autant rester dans mon coin
Personne n'est digne de confiance.	Pourquoi alors m'impliquer ?
Ils sont tous là, à vouloir m'exploiter.	Je les évite ; je m'en méfie.
Les échanges tournent toujours à mon désavantage.	A quoi bon échanger ? Je m'isole, cela m'évitera bien d'ennuis.
Ils sont tous en guerre pour prendre le pouvoir.	Je n'y arriverai jamais au milieu de ces prédateurs.
Il y a toujours un perdant dans les confrontations.	Autant rester à l'écart.
L'opinion qu'ont les autres de moi est très importante.	J'agis en fonction de ce qui les arrange.
Il n'y a qu'une seule solution possible.	Je ne suis pas capable de décider.
Reconnaître mon erreur c'est avouer mon échec et mon incompetence.	Mes émotions trahissent ma faiblesse.
Demander de l'aide c'est admettre mon incapacité à résoudre les problèmes.	Je ne demande rien à personne car je serai un perdant à leurs yeux.

Tableau 11 : Pensées négatives et leurs impacts sur votre volonté d'action

Parmi les idées destructrices de la colonne de gauche, quelles sont celles qui dominent dans votre cas ?

☞.....

Regardez leurs impacts sur votre comportement et bien entendu le retard à l'action qu'elles induisent.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Plus vous adopterez des affirmations négatives et pessimistes quant à votre capacité à réagir et plus vous manquerez d'enthousiasme pour mener à bout toute action que vous entreprendrez.2. Il est toujours plus difficile de s'engager dans une voie que vous pressentez être sans issue que de progresser sur une voie ouverte sur les réalisations tant recherchées.3. Entretenir une vision positive de soi permet de lutter contre le pessimisme car l'optimisme insuffle de l'énergie dans les cœurs et vous maintient en forme.4. L'optimisme invite à l'action. Il se renforce grâce à l'appui d'un réseau relationnel d'individus optimistes. Il apporte un confort moral et une meilleure résistance physique qui améliore la lutte contre certaines maladies.5. Méfiez-vous de la voix intérieure qui décourage en semant le doute et le pessimisme. Il est urgent d'arrêter vos prévisions négatives et de les remplacer par des pensées positives.	

• 5.3. Votre monologue interne entretient vos pensées toxiques

Comme nous l'avons dit dans les pages précédentes, tant que vous encouragez des idées négatives et pessimistes, elles susciteront en vous des émotions défaitistes qui n'invitent pas à l'action ni au changement et encore moins à toute initiative ou prise de risque.

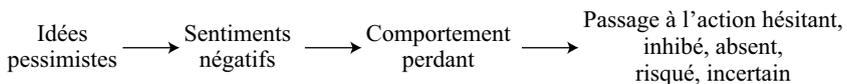


Fig. 8 : Pensées négatives et passage à l'acte

Si vous pensez ne pas être capables de faire les efforts qu'on vous demande, cela va obligatoirement entraîner un comportement défaitiste et un non-passage à l'action.

Pourtant :

- Croyez-vous vraiment ne pas être capables de faire le moindre effort ?
- N'avez-vous pas tendance à surestimer les difficultés et à sous-estimer votre capacité à réagir ?
- Avez-vous le souvenir d'un défi colossal face auquel vous n'avez vraiment rien fait ?
- Sur quels critères vous jugez-vous incapables de faire face ?
- Pourquoi les autres réussissent là où vous échouez ?
- Quels sont vos arguments pour rester dans cette conviction négative ?

Quelles seraient vos réponses à ces questions ? Beaucoup de vos incertitudes et de vos affirmations ne se fondent en réalité sur aucune donnée factuelle mais sur un ensemble d'impressions et d'interprétations qui bien que témoignant d'un ressenti réel, ne peuvent pas être retenues comme des preuves réelles d'inaptitudes à réagir dans les moments difficiles. Les choses sont déjà compliquées par elles-mêmes ; pourquoi leur rajouter plus de complexité et de difficultés en partant perdant d'emblée, par principe et sans preuve réelle de votre incapacité à faire la moindre avancée. C'est le premier pas qui compte et la suite est toujours plus positive que vous ne l'imaginiez au départ.

Cette situation, vous la vivez tous les jours et vous la partagez avec vous-même dans un monologue interne au cours duquel vous vous dites plein de choses et souvent des critiques sévères

et catégoriques. Ce monologue n'est connu que de vous seul et au lieu de l'utiliser pour faire le plein de courage, vous vous en servez pour vous critiquer et vous démolir de l'intérieur. « Non, je n'y arriverai pas. Non c'est trop me demander. Non ce n'est pas possible. Je suis le dernier à pouvoir le faire. Je ne suis pas capable de réussir » ; et bien d'autres affirmations qui n'encouragent pas à vous lancer dans l'action. Plus vous vous écoutez, plus vous renforcez l'importance que vous accordez à cet interlocuteur interne qui n'est rien d'autre que vous-même et qui vous détruit de l'intérieur.

Autrement dit, tout dépend de la nature de vos propos. Cette voix peut vous encourager ou vous détruire. Malheureusement, elle est le plus souvent très dure avec vous et ne ménage pas ses mots quand il s'agit de vous critiquer.

- Qu'arriverait-il si vous étiez obligés d'écouter toute la journée des enregistrements regroupant des propos haineux, agressifs et défaitistes. En fin de journée, le moral serait au plus bas et vous auriez du mal à lutter contre le pessimisme.
- Comment pourriez-vous rester optimistes lorsque vous autorisez votre voix intérieure à s'exprimer à longueur de journée, dans un langage pessimiste, destructeur et angoissant ?
- Pour en sortir, vous allez procéder en deux temps. Vous allez commencer par reconnaître le contenu négatif de ces propos, et progressivement les remplacer par des commentaires optimistes et encourageants. Cette approche paraît simple à dire mais plus difficile à appliquer et pourtant elle est nécessaire si vous voulez sortir de l'inaction.

Rappelons pour mémoire que votre voix intérieure n'a aucune réalité en soi. C'est vous qui la rendez réelle. Votre voix intérieure n'exprime pas votre pensée profonde, mais celle de ceux

qui vous ont inculqué les interdits : parents, enseignants, la société. L'écouter c'est vous imposer des standards d'évaluation au-delà de vos moyens. Cette voix intérieure réactive votre vulnérabilité et vous fragilise. Négative, elle envahit votre esprit qu'elle inonde de doute et de sarcasmes. Ce faisant, elle ne donne pas une image positive de vous et décourage toute prise de risque ou de passage à l'action.

Fermez les yeux un instant et interrogez-vous sur le contenu de votre discours intérieur. Oui, le vôtre, celui qui vous accompagne sans relâche et que vous vous répétez à longueur de journée. Parmi les remarques que vous reformulez en boucle, isolez-en une seule qui vous empoisonne réellement la vie. Par exemple, affirmer que tant que vous ne faites pas exactement ce que vous pensez être à faire, vous serez critiqué et rejeté. Mais vous pouvez avoir bien d'autres affirmations « toxiques » qui vous compliquent l'existence. Citez-en une pour commencer :

☞.....
.....
.....

Question : Comment savoir s'il s'agit d'une pensée irrationnelle et « toxique » ?

Réponse : Il vous suffit de revenir aux critères signalés plus haut, (paragraphe 3.4) ; à savoir : (1) Vous maintient-elle enfermé(e) dans le problème et l'inaction ? (2) Vous Impose-t-elle une solution unique sans possibilité de choisir entre plusieurs alternatives ? (3) Vous encourage-t-elle enfin à fuir vos responsabilités par anticipation de l'échec ?

Question : Suffit-il d'une réponse positive à ces interrogations pour que la pensée qui passe en boucle dans vos têtes soit suspecte ?

Réponse : Oui.

Question : Et dans ce cas, que faut-il faire ?

Réponse : Il faut alors l'arrêter au plus vite. Même incomplètement pour commencer. Il ne faut pas laisser le champ libre à ce qui vous mine de l'intérieur. Dites Stop. Redites Stop à ces

idées. Tout effort déployé pour mettre un terme à l'idée irrationnelle ne peut que vous aider à vous en sortir.

En autorisant ces pensées déraisonnables et toxiques à s'implanter durablement dans votre système de pensée :

- vous acceptez des conclusions en votre défaveur et sans en demander la preuve ;
- vous centrez votre attention sur les aspects négatifs aux dépens de tous les autres critères positifs que vous semblez oublier ;
- vous généralisez les événements négatifs, c'est-à-dire qu'à partir d'un fait vous extrapolez sans raison à d'autres faits avec pour seul objectif de vous dévaloriser ;
- vous exagérez les aspects négatifs en minimisant les événements en votre faveur avec toujours la volonté de vous dévaloriser ;
- enfin, avec ces pensées toxiques certaines situations prennent une dimension exagérée et sans rapport avec l'événement causal.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous devez vous battre contre vos pensées défaitistes pour vous libérer des idées qui vous maintiennent dans l'immobilisme en train de ruminer vos problèmes.2. Vous devez lutter contre ces pensées négatives pour retrouver votre crédibilité, à vos yeux et aux yeux des autres, et mieux maîtriser vos émotions.3. Vous devez ainsi redonner à votre problème sa vraie dimension et retrouver la confiance en vous.4. C'est à ce prix que vous allez renouer avec la performance et l'optimisme facilitant ainsi le passage à l'action.	

Les conséquences sont prévisibles en termes de démotivation et d'anticipation négative. Elles prédisent votre incapacité à atteindre vos objectifs.

• **5.4. L'optimisme au démarrage de toute action**

Qu'est-ce qui différencie l'optimiste du pessimiste ? Pour le comprendre, vous partez du principe selon lequel tout événement est neutre en lui-même et que c'est votre interprétation de l'événement qui déterminera votre modalité d'action. Si vous choisissez de porter des verres noirs, tout votre champ de vision empruntera la même couleur. Si au contraire, vous décidez de porter des verres clairs, votre horizon sera bien plus dégagé.

Dans le tableau qui suit, évaluez vos tendances pessimistes ou optimistes en notant chaque proposition de 1 à 5 en fonction de votre degré croissant d'adhésion au texte proposé.

Dans lequel des deux profils vous situez-vous ? Plutôt optimistes (O) ou pessimistes (P) ? A partir des caractéristiques détaillées dans le tableau 12, vous vous faites une idée de votre penchant pour les idées optimistes ou pessimistes. Il vous suffit pour cela de compter le nombre de réponses optimistes et pessimistes. Vous pouvez ainsi anticiper votre interprétation des événements ; celle-ci retentira forcément sur votre capacité à passer à l'action. En d'autres termes, si la vision positive et optimiste des événements facilite le passage à l'action, le regard pessimiste au contraire n'incite pas à agir mais à se retirer.

Il est important de prendre conscience que le pessimisme n'est ni une obligation, ni une fatalité. Il vous appartient de développer plutôt ce que vous avez d'optimistes en freinant au maximum les tendances négatives ; tout particulièrement au moment du passage à l'action.

Agir pour réussir

Mes pensées	1	2	3	4	5
Je sais ce que je suis et ne suis pas capable de devenir.					
Je ne crois pas en ma capacité de changer					
Je suis ouvert à l'échange et au partage					
Je reste confiant en moi et dans les autres					
Je préfère me retirer qu'agir					
Je prends des initiatives et je n'ai pas peur des risques					
Je critique en construisant					
Je garde confiance dans l'avenir					
Je suis plutôt tourné vers l'action					
Je ne vois que le côté sombre de l'événement					
Je suis capable de parler « en bien » de moi-même					
Je suis envieux et cynique face aux autres					
Je ne crois pas à l'échange car « à quoi bon ? »					
Je suis capable de retenir et d'encourager toute nouveauté					
Je rayonne une certaine fraîcheur optimiste et encourageante					
Je suis ouvert aux autres et jouit d'une certaine attractivité					
J'ai une vision réductrice des possibilités d'avenir					
Je ridiculise ceux qui paraissent plus optimistes que moi					
Je me sens seul, peu apprécié et souvent à l'écart des projets					
Je ne suis pas drôle et l'entourage m'évite					
Je suis plutôt triste et dépressif					
Je fais preuve d'une grande rigidité intellectuelle et je suis plutôt conflictuel.					
Je crois en ma valeur intrinsèque et en ma compétence					
J'ai du mal à faire l'éloge de moi-même ou des autres					
Je relève tous les obstacles en les exagérant					
Je vois le danger partout					
Je transforme les discussions en plaintes permanentes					
Je considère qu'une réussite n'est jamais qu'un début sur la voie de l'échec					
Réponses : 1 (O), 2 (P), 3(O), 4 (O), 5 (P), 6(O), 7 (O), 8(O), 9(O), 10 (P), 11(O), 12 (P), 13 (P), 14(O) ; 15 (O), 16(O), 17 (P), 18 (P), 19(P), 20 (P), 21(P), 22(P), 23 (O), 24 (P), 25(P), 26(P),27 (P), 28 (P).					

Tableau 12 : Suis-je plutôt optimiste ou pessimiste ?

Vous êtes capables de dire « STOP » chaque fois qu'une idée pessimiste vous traverse l'esprit.

Vous êtes capables de la refuser et de penser à autre chose.

Inversement, vous restez seuls maîtres de ce que vous décidez de vous dire au fond de vous lorsque vous dialoguez avec vous-mêmes.

- A vous de décider d'être plus positifs et plus souples avec vous-mêmes.
- Personne ne vous oblige à vous entourer de grincheux, d'acariâtres, d'individus maussades, anticipant les catastrophes les plus terrifiantes, exagérant les déboires et minimisant les réussites. Il est bien plus simple de vous entourer d'optimistes souriants qui apportent plus de clarté et de rire dans votre existence.
- Pourquoi ne pas faire une nouvelle liste d'amis, de vous reconstruire sur des bases nouvelles, d'écarter les cyniques et ceux qui se plaignent à longueur de journée.
- Abstenez-vous de critiquer systématiquement et apprenez la tolérance, l'ouverture et le rapprochement avec les autres.
- N'acceptez plus les idées sombres, destructrices, ou l'annonce infondée de catastrophes imminentes. Interrogez-vous sur la véracité de ces propos désuets et ringards.
- Annoncez la couleur pour que les autres apprennent que vous avez renoncé à vos anciennes habitudes au profit de nouvelles attitudes moins figées et plus équilibrées.
- Débarrassez-vous volontairement des expressions extrêmes comme « il faut », « je dois », « il est tenu de faire », « un chef, un père, une mère, un frère, une sœur, doit répondre à cette image et pas une autre » ; « ce n'est pas juste », « je suis obligé(e) », « je dois être au top

niveau » et bien d'autres expressions qui vous poussent à agir dans la sphère de l'extrême.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous n'êtes pas obligés de toujours interpréter les événements en privilégiant les versions extrêmes, catastrophiques, sombres, et démoralisantes. Il y a certes beaucoup de cela dans la vie, peut-être aussi dans la vôtre, mais il n'y a pas que cela et vous devez le reconnaître et le répéter sans vous lasser. A défaut, vous invitez l'hésitation, la peur, l'immobilisme et l'anxiété à votre table. Ils ne seront pas pressés de repartir.2. Parler de rigidité, d'isolement, de crainte de l'échec, avoir la conviction de ne pas y parvenir quoi que vous fassiez vous plonge dans un contexte où la volonté d'arriver, l'envie d'agir, de prendre des risques et de vous adapter restent embryonnaires.3. Il est d'autant plus difficile de passer à l'acte qu'au fond de vous-même une voix interne vous prédit l'échec. A quoi bon vous investir et entreprendre lorsque la réussite vous échappera quoi que vous fassiez ?4. Un apport d'optimisme est indispensable non seulement pour orienter votre action mais surtout pour lui donner l'énergie suffisante au démarrage.5. L'optimisme est un atout à développer si vous voulez passer à l'action.	

• 5.5. Seuls les femmes et les hommes responsables agissent

Lorsque votre niveau de responsabilisation est faible, la passivité vous guette et vous vous plaisez dans l'inaction. Si la responsabilisation est réelle, elle vous permet d'assumer la mutation dans votre environnement ; vous vous prenez en charge et le passage à l'action se fait sans difficulté.

- Qui traite un adulte comme un enfant doit s'attendre à voir l'adulte adopter des attitudes et des comportements propres à l'enfant. Le contraire serait étonnant. De même, qui autorise un adulte à se comporter en permanence en victime doit s'attendre à le voir adopter des attitudes de dépendance extrême, de grande frustration, d'apathie et d'irresponsabilité. Dans les deux cas, l'inaction est au rendez-vous.
- Inversement, qui traite l'adulte en adulte le rend capable de faire face aux situations difficiles. La responsabilisation facilite la prise de décision. Si vous êtes maîtres de votre destinée et capables de choisir les voies les mieux adaptées à vos objectifs de vie, vous passez à l'action sans crainte ni hésitation.
- Etre responsable vous motive. Désormais vous êtes plus préoccupés par la recherche de solutions que par l'analyse des problèmes. Un pas est franchi dans la bonne direction qui n'aurait jamais pu l'être si vous n'étiez que spectateurs et victimes subissant tout ce qui se passe autour de vous.
- La responsabilisation facilite le passage à l'action et vous sort de l'inertie propre à ceux qui passent le plus clair de leur temps à se lamenter de ne pouvoir rien faire.

La victimisation n'est qu'une forme de soumission à la volonté de l'autre, à la fois décideur et acteur à votre place. Elle vous

rend encore plus vulnérables car entièrement tributaires des décisions prises par les autres et qui ne vont pas nécessairement dans la direction que vous souhaitez.

La dépendance vous met sous le contrôle des autres en échange d'un semblant de sécurisation qu'ils prétendent vous apporter. Elle vous prive de toute initiative et dans le même temps, elle vous autorise à blâmer les autres pour avoir fait à votre place. La sortie de la dépendance passe par la responsabilisation. La non-responsabilisation vous maintient dans votre zone de confort, c'est-à-dire dans votre routine à l'abri du changement et des actions qui y mènent.

Nous serions enfin tentés de dire qu'il y a deux types d'individus. Ceux qui agissent sous la contrainte et dont l'action s'inscrit en réponse à des consignes fermes auxquelles ils n'auraient pas participé. Et ceux qui anticipent les événements, qui prennent des initiatives et agissent.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La responsabilisation donne un coup d'arrêt au sentiment de culpabilité que vous ressentez chaque fois que vous dites « non ».2. Elle accélère la prise d'initiatives et encourage l'action.3. La démotivation accompagne le manque de responsabilité ; elle aboutit à des conduites automatiques sans passage à l'action.4. Comprendre une fois pour toutes que vous êtes les acteurs de votre destinée et que, même sous influence, vous restez maîtres de ce qui vous arrive.	

Les actions que vous programmez s'inscrivent en général dans une dynamique créative et volontariste avec prise de risque. Les risques calculés vous responsabilisent et consolident votre foi

dans vos capacités à résoudre vos difficultés. Prendre des risques permet d'avoir une attitude positive face à l'erreur qui redevient une étape dans la marche vers la réussite. Risquer c'est aussi s'engager sur des voies différentes de celles empruntées par la majorité en quête de sécurité et de stabilité. Rien ne se fait sans prise de risque.

• 5.6. Le piège des émotions

Le débordement émotionnel conduit souvent à une accélération de certaines prises de position avec comme conséquence un passage à l'acte plus rapide et dans la plupart des cas sans commune mesure avec les faits qui l'ont provoqué. Lui céder, c'est sacrifier l'équilibre au profit de l'arbitraire, du ressenti, des affections et de l'ivresse sentimentale. C'est dire l'importance de rester vigilants lorsque les émotions vous envahissent au point de vous entraîner là où vous n'avez pas voulu vous rendre.

Agir nécessite un dosage et un équilibre entre votre capacité d'analyse et vos émotions, lesquelles donnent aux événements une dimension « immatérielle » qui les déforme. L'événement est ainsi majoré ou au contraire minoré au point de ne plus exister en tant que tel. Vous devez chercher à maintenir l'équilibre entre les faits et les émotions ; mettre de la rationalité là où les sentiments débordent.

Mais n'êtes-vous pas désavantagés chaque fois que vous devez vous battre contre vos propres émotions ? N'êtes-vous pas victimes de ce flux incontrôlable qui s'empare progressivement de vous jusqu'à prendre les commandes et vous imposer sa loi ? Que faire devant ce débordement et comment empêcher cette cascade de réactions qui finissent par vous dominer ?

Pour y répondre, nous allons revoir la place que revêtent les émotions dans notre fonctionnement. Il a longtemps été dit que nos réactions étaient essentiellement sous l'influence des événe-

ments que nous subissons. Les théories comportementales et cognitives par la suite ont attiré notre attention sur l'importance que nous devons accorder certes à l'événement causal mais aussi et en première intention à notre interprétation de cet événement. Autrement dit, un événement neutre en lui-même peut être vécu de manière totalement différente par chacun d'entre vous. Ce qui diffère, c'est votre interprétation de l'événement que vous subissez. C'est elle qui déterminera la véhémence de votre réaction, sa nature et son caractère excessif ou modéré.



Fig. 9. Votre interprétation des événements n'est pas neutre.

Ce constat est intéressant car il vous apprend que si, le plus souvent, il ne vous sera pas possible d'empêcher le cours des événements, c'est-à-dire d'agir à leur niveau, vous restez maîtres de vous-même lorsqu'il s'agit d'intervenir auprès de votre propre interprétation de ces événements et, par là, vous façonnez à votre avantage la réponse à apporter. Ne soyez pas simplistes en imaginant tout réussir simplement en manipulant votre lecture des événements : un travail sur vous-même est nécessaire pour y parvenir. Encore une fois, pour un même événement, l'interprétation optimiste n'aura pas les mêmes conséquences qu'une description alarmiste de la situation. En changeant votre interprétation d'un événement vous changez en même temps votre façon d'y réagir. Enfin, rappelez-vous que tout comportement appris peut être désappris. C'est peut-être là un message d'espoir et d'ouverture en direction d'un apprentissage nouveau : celui d'une interprétation « moins toxique » des situations. Pensez-y, car cette approche est tout à fait à votre portée.

Question : Peut-on contrôler entièrement nos émotions ?

Réponse : Vous ne pourrez pas arrêter vos émotions, mais vous pouvez par contre en travaillant les causes qui les exacerbent

agir sur elles pour ne pas vous laisser déborder. L'objectif est d'empêcher les émotions négatives de prendre le contrôle de votre vie car alors, peu de place restera disponible pour votre rationalité

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Le débordement émotionnel modifie votre perception des problèmes et altère votre capacité à agir.2. Vos émotions, tout comme votre comportement sont le plus souvent la traduction de votre interprétation de l'événement que l'événement lui-même.3. La colère, l'inquiétude ou la dépression faussent votre jugement qui devient plus rigide, avec des <i>a priori</i> qui introduisent une part importante de subjectivité et d'irrationalité dans votre comportement.4. A vous, l'obligation de vous battre contre les idées irrationnelles qui vous habitent et qui déclenchent des interprétations erronées, excessives et déformant la réalité.5. Lorsque vous vous laissez parasiter par des émotions négatives, vous leur déléguez le contrôle de la situation. Dans le même temps, vous perdez en efficacité.6. Apprenez à remettre une décision au lendemain lorsque vos émotions prennent les commandes. De même, toute action menée sous l'effet du débordement affectif va au-delà du but recherché et peut basculer dans l'irréparable.	

• 5.7. Respectez vos valeurs fondamentales

Il est difficile de vous engager sur des voies contraires aux principes qui régissent votre vie. Parfois vous vous laissez prendre au jeu en acceptant de remplir telle ou telle tâche pour faire plaisir ou pour rendre un service. Face à l'action, vous ressentez alors des freins importants car il est difficile d'aller à l'encontre de vos principes de vie. Ce constat vous permet de dire que sauf cas de malveillances ou de volonté réelle de nuire, vous aurez beaucoup de mal à faire ce qui est en profond désaccord avec vos principes de base. Ce qui semble regrettable, c'est que malgré ce constat, vous vous donnez peu de temps pour réfléchir en détails sur les principes qui modulent votre existence : ce qui est important et ce qui ne l'est pas ; ce que vous voulez et ce que vous rejetez et enfin, vos aspirations et les principes qui dictent votre comportement. C'est peut-être pour vous l'occasion de le faire dans l'exercice qui suit.

Interrogez-vous sur les principes qui orientent vos choix dans la vie. Distinguez ce qui est important de ce qui l'est moins. Car pour agir, il faut que votre motivation soit suffisamment forte pour sortir du *statu quo*. Pour cela, votre action ne doit pas être en opposition avec vos objectifs de vie, vos ambitions et vos projets d'avenir. C'est la raison pour laquelle il faut essayer de réfléchir sur les valeurs pour lesquelles vous êtes prêts à vous battre et celles pour lesquelles vous aurez du mal à vous mobiliser.

Dans son best seller - *7 Habits of Highly Effective People*, Stephen Covey vous propose de vous imaginer un instant assistant à vos propres funérailles. Il est de coutume dans ces moments tragiques de demander à des proches, les enfants en général, de prendre la parole pour un dernier hommage au défunt. Qu'auriez-vous aimé qu'ils disent ?

- Que vous avez gagné beaucoup d'argent ?
- Que vous avez accumulé les diplômes ?

- Que vous avez passé la plupart de votre temps en déplacement professionnel, sans « avoir vu grandir vos enfants » ?
- Que vous aviez « peu de temps à consacrer à vous-même et encore moins à vos proches » ?
- Ou au contraire souhaitez-vous que l'on rappelle vos valeurs essentielles qui faisaient votre force et votre intégrité ?

En rappelant les questions de fond qui orientent votre vie, vous établissez une liste simple des principes qui vous tiennent à cœur et pour lesquels vous êtes prêts à faire tant de sacrifices.

J'ai le souvenir d'un chef d'entreprise qui regrettait à 72 ans de n'avoir pas vu grandir ses enfants. En l'interrogeant sur l'espérance de vie d'un sujet de sexe masculin en France, il la situait aux alentours de 72 ans. Cela a suffi pour qu'il comprenne qu'il était grand temps de se rattraper avec ses petits-enfants d'autant plus que le lien familial lui tenait particulièrement à cœur.

Sur son lit de mort, un patient ne pense jamais à son activité professionnelle mais plutôt à ceux qu'il aime et qu'il regrette souvent de ne pas en avoir profité autant qu'il l'aurait souhaité.

- Vos valeurs sont des systèmes de croyance qui dictent vos choix chaque fois que vous prenez position ou décidez d'agir.
- Il ne faut pas les transformer en un répertoire d'ambitions perfectionnistes qui ne sont qu'une représentation rigide d'une vision idéaliste de ce que le monde devrait être.
- En centrant vos priorités autour de vos valeurs fondamentales, vous évitez toute dispersion d'énergie et les combats que vous menez seront en adéquation avec votre stratégie de vie
- Ce n'est pas aux autres de correspondre à l'image que vous vous faites de leur rôle mais à vous de les accepter sans pour autant remettre en question votre système de valeurs

- Agir à contre sens revient à agir en opposition avec vos valeurs et cette stratégie ne mène nulle part.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vos valeurs orientent votre action et expliquent certains objectifs personnels réels et qui peuvent par moment ne pas correspondre exactement à ce que votre environnement vous propose.2. Il est important de les connaître pour que votre action ne se fasse pas aux dépens de vos valeurs et de votre authenticité.3. Toute action qui va dans le sens de vos valeurs se transforme en opportunité de progrès. Celle qui vous force à aller à contre courant finit par devenir une corvée pénible dont il va falloir vous débarrasser.	

• **5.8. En pratique : débarrassez-vous des idées négatives**

L'optimisme insuffle de l'énergie dans vos cœurs et maintient en état de marche un système vital sans lequel tout s'arrête. Le pessimisme bien au contraire conduit à l'immobilisme, la tristesse et la dépression. Il imprègne votre système de pensée d'une empreinte défaitiste. Il instaure un système d'exploitation des informations qui vous parviennent de manière à ne retenir que celles véhiculant des données alarmistes. Ainsi, en passant sous silence les informations encourageantes et les arguments rassurants, le pessimisme vous plonge dans une logique où règne l'anticipation de l'échec et votre incapacité à y faire face. Cette interprétation négative permanente limite votre enthousiasme et réduit votre engagement au strict minimum. Le désir d'action

s'essouffle et l'immobilisme gagne du terrain. Gardez votre optimisme coûte que coûte.

Question : Comment expliquer ce pessimisme ?

Réponse : A la base de toute lecture négative et pessimiste des faits, il y a un certain nombre d'idées irrationnelles qui façonnent votre système de pensée en privilégiant tout ce qui va dans le sens de vos convictions défaitistes. Ne laissez pas les idées déraisonnables occuper le devant de la scène. Vous aurez du mal à vous en débarrasser.

Question : Comment faire ?

Réponse : Vous devez prendre le temps de formuler ces idées défaitistes qui reviennent sans arrêt. Vous pouvez le faire par vous-mêmes ou en vous faisant aider. Mais vous devez y passer si vous voulez avancer. N'oubliez pas que ces idées « toxiques » vous immobilisent. Les formuler de façon claire pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté aide à les vaincre.

Question : Une fois mises en évidence, que faire de ces idées irrationnelles ?

Réponse : Il va falloir faire la preuve de leur caractère déraisonnable.

Question : Comment ?

Réponse : En prouvant qu'elles sont gratuites et non justifiées. Pour cela, vous allez rechercher la preuve de ce que vous avancez. Vous devrez exiger une démonstration objective, factuelle et convaincante de ce que vous avez admis. L'objectif est de contester la pertinence de ces pensées et de démontrer que ce que vous preniez pour de la réalité n'est en fait qu'une addition d'idées préconçues, d'interprétations et de vécus plus ou moins pénibles qui n'ont aucune raison de se reproduire.

Question : En pratique quelle marche à suivre ?

Réponse : Procédez de la sorte :

- Identifiez les pensées qui vous enferment dans un cercle vicieux duquel vous avez beaucoup de mal à sortir. Ces idées varient d'un individu à l'autre mais elles sont suffisamment

parlantes pour les mettre en évidence. A titre d'exemple, l'idée qu'à chaque problème correspond une réponse idéale et que c'est celle-ci que vous devez trouver et implanter sans quoi vous ne serez qu'un perdant. L'idée qu'il est impératif d'être reconnu, apprécié voire aimé du plus grand nombre pour que le travail accompli obtienne son label de qualité. L'idée que tout ce qui ne suit pas le cours attendu, rend votre situation particulièrement difficile voire impossible à rétablir. La recherche permanente de ressembler à telle ou telle autre image que vous vous faites du père idéal, de l'épouse exemplaire ou de l'ami réel ; en dehors de ce cadre vous êtes malheureux, trahis voire appelés à vous battre jusqu'à ce que les individus ressemblent à l'image que vous vous faites de leur fonction. L'idée qui veut que ce que vous faites doit toujours être fait à la perfection et tant que celle-ci n'est pas atteinte, votre travail ne sera pas à la hauteur. D'autres impératifs de fonctionnement et d'interaction avec les autres rendent votre liberté d'action limitée et sous contrôle. Essayez de retrouver dans vos attitudes un ou deux impératifs qui bloquent non seulement votre envie d'agir mais votre performance. Quels sont-ils ?

☞.....
.....
.....

– Interrogez-vous sur ce qui vous fait croire à ces idées. Comment ont-elles pris naissance et qu'est-ce qui les rend si influentes ? S'agit-il d'un fait culturel, de traditions, de convictions personnelles, d'idées reçues, d'influences subies ou tout simplement de données acceptées de longue date et auto-entretenues.

☞.....
.....
.....

– Regardez bien en face les pensées qui vous paralysent pour les remettre en question et les réfuter. Avez-vous toujours

pensé cela ? A quel point ces pensées vous empêchent-elles de résoudre vos problèmes et d'agir ? A quel moment font-elles leur apparition ? Qu'est-ce qui les entretient et pourquoi sont-elles encore là ?

Pour comprendre cette approche, prenons l'exemple de ce chef de service qui a beaucoup de mal à communiquer avec ses collaborateurs et tout particulièrement à le faire par écrit. Ce handicap est réel et il l'attribue à son tempérament ou peut-être à son renfermement sur lui-même. Rassurez-vous, rien de tout cela. Curieusement en discutant avec notre chef de service, nous découvrons d'énormes qualités humaines, techniques et managériales au point de comprendre les raisons pour lesquelles il a été promu. Notre appréciation ne suffit pas car pour lui, c'est par chance qu'il a gravi les échelons hiérarchiques ; lui qui n'a aucun diplôme universitaire et que l'on a propulsé à la tête d'une équipe de jeunes diplômés qui rêvent de prendre sa place. Cet exemple vécu révèle un cadre de grande valeur mais qui a gravé dans sa tête l'idée que l'on ne pouvait pas être valable sans diplôme universitaire. Il ne communiquait pas par écrit, tout simplement parce que sans diplôme, il ferait des fautes d'orthographe que ne manqueraient pas de relever ces collaborateurs. S'il fallait formuler sa pensée irrationnelle, nous dirions (1) sans diplôme point de salut quoiqu'on fasse (2) le passé (manque de diplôme) ne saurait être oublié malgré les réussites et les appréciations des autres. Pour l'anecdote, aujourd'hui ce chef de service n'arrête plus d'écrire à ses collaborateurs. En attendant, il a obtenu un diplôme en alternance et s'en porte bien.

Maintenant, reformulez clairement une ou deux de vos pensées « irrationnelles »

☞.....
.....
.....

Considérez les conséquences d'une telle pensée sur votre raisonnement, votre activité, vos relations avec les autres ? Quelles sont

les conséquences de ce type de pensées déraisonnables et injustifiées sur votre jugement et votre comportement ?

☞.....
.....
.....

Dans notre exemple, l'insignifiance d'un être faite de diplôme a empoisonnée la vie de notre chef de service. Il s'est enfermé dans ses idées, il s'est retiré en évitant tout contact avec ses collaborateurs.

Ces pensées sont-elles de nature à vous donner confiance en vous ; à faire face à vos difficultés et à rester optimistes pour l'avenir ? A l'évidence, non. Dans notre exemple, ces évitements cachaient un profond désarroi qu'il auto entretenait en s'obstinait à ne pas voir ses réalisations et ses réussites. Autrement dit, elles ont limité les marges de manœuvre de notre chef de service ; elles ont retardé ses prises de décision et probablement son passage à l'action. Et vous, que vous imposent vos propres pensées irrationnelles elles au quotidien ?

☞.....
.....
.....

Il est maintenant temps d'exiger les preuves à partir desquelles ces idées irrationnelles ont été acceptées. Vous vous apercevrez au passage à quel point ces pensées irrationnelles sont excessives, maximalistes, exagérées, trompeuses et injustes envers vous. C'est la raison pour laquelle vous allez tout faire pour prouver leur erreur. Dans notre exemple, le chef de service doit nous dire sur quels critères considère-t-il qu'il n'y a pas de réussite en l'absence de diplômes. Sur quelles preuves se considère-t-il perdant et incapable de toute réalisation ? A-t-il vraiment connu un revers si effroyable pour se condamner à échouer pour le restant de ses jours ? N'a-t-il jamais connu la réussite même sans diplômes ? Si oui, ne serait-ce qu'une seule fois, c'est donc qu'il n'a pas toujours raison dans ce qu'il avance. Qu'est-ce qui vous oblige à entretenir ces pensées et comment pourriez-vous les

reformuler en termes moins exagérés, plus réels que ceux que vous avez toujours employés ? A vous de jouer maintenant en reformulant votre pensée irrationnelle, débarrassée de toute disproportion et de toute exagération.

☞.....
.....
.....

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Agir passe par la reformulation de vos idées irrationnelles et leur substitution par des pensées orientées vers des conduites plus efficaces.2. Au fond, c'est vous-mêmes qui répétez ces pensées irrationnelles sans être vraiment tenus de le faire. Pourquoi ne pas vous imposer un « stop » ferme chaque fois que ces idées destructrices font leur apparition. Vous n'êtes pas obligés d'être si sévères avec vous-mêmes d'autant plus que vous l'êtes beaucoup moins avec les autres.3. Méfiez-vous de la tyrannie des « il faut ». Il s'agit de moules stéréotypés dans lesquels vous vous forcez à vous présenter et à décrire les autres en fonction de vos croyances. Il y a le moule du père, sorte de conditions immuables qu'il doit remplir pour correspondre à l'image du père que vous déterminez. Il y a le moule de la performance qui fixe des conditions draconiennes sans lesquelles aucune satisfaction ne saurait être obtenue. A force d'inscrire des « il faut » dans votre image mentale, vous bloquez vos choix en vous imposant un cadre rigide où tout doit se jouer. « Il faut être parfait », « Il faut plaire à tout le monde », « il faut agir de telle façon plutôt que de telle autre » et bien d'autres. En écartant ainsi la diversité et la créativité, vous vous enfermez dans une cascade d'exigences qui finissent par décourager tout passage à l'action.	

6.

L'action au cœur du changement

James O. Prochaska enseigne la psychologie clinique à l'université de Rhode Island, le plus petit État des États-Unis. Il est connu pour ses travaux avec Carlo DiClemente sur les étapes devant mener au changement comportemental. Le modèle de J. Prochaska décrit plusieurs étapes dans la décision puis la mise en acte du changement. Il peut s'appliquer à des situations psychologiques diverses y compris la thérapie motivationnelle.

Question : Que nous enseigne Prochaska ?

Réponse : Les travaux de Prochaska nous apprennent que lorsque vous prenez conscience de l'existence d'un problème et que des adaptations s'imposent à vous, vous traversez un certain nombre d'étapes entre la découverte du problème, l'hésitation autour de ce qu'il faut faire, le début de votre engagement et enfin l'action à mener pour le régler.

Question : Mais le changement ne marche pas à tous les coups.

Réponse : Agir permet la sortie du *statu quo* et l'acquisition de nouvelles compétences. L'effort déployé pour y arriver ne doit pas se relâcher mais doit se maintenir pour ne pas revenir aux anciennes habitudes. Lorsque l'action est soutenue, le changement s'opère. Au contraire lorsqu'elle s'interrompt, le retour à la case départ empêche le changement de se maintenir et c'est le retour aux anciennes habitudes.

La Figure 10 vous résume sans les détailler les étapes décrites par Prochaska et Carlo DiClemente et devant mener à l'action.

Agir pour réussir

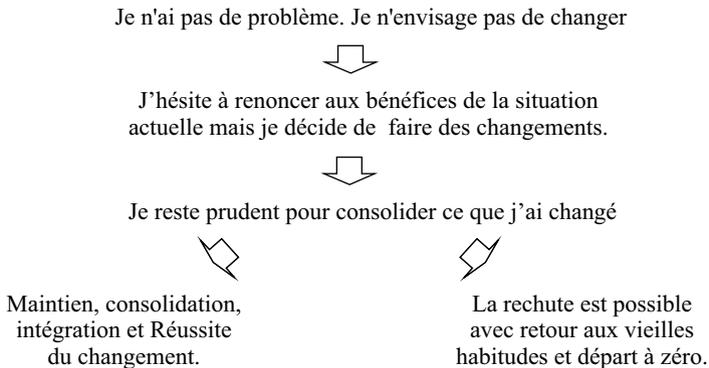


Fig 10 : Cycle de Prochaska et Carlo DiClemente

La dynamique qui porte à l'action n'est vraiment engagée qu'à partir du moment où vous prenez conscience de ce que vous voulez modifier. Le point de départ est interne et prend naissance en vous avant de monter en puissance et amener le changement. Progressivement la motivation fait son apparition et apporte son soutien aux efforts de changement. Elle le fera à condition d'être dirigée de l'intérieur de l'individu et non manipulée par les influences extérieures ; elle le fera lorsqu'elle s'appuiera sur une conviction acquise à partir d'hésitations et d'explorations diverses du problème qui se pose. Enfin, la motivation prolongera les avancées au cours de votre progression le long du cycle de Prochaska et le passage à l'action devient réalité.

Résumons-nous :

1. Avant d'agir vous réfléchissez en pesant le « pour » et le « contre » de l'action. A ce stade, il n'y a pas de volonté réelle d'action. La routine prime sur toute autre considération. Agir dans un sens ou dans un autre ne semble pas être une préoccupation majeure. Les arguments s'opposant à l'action semblent plus convaincants que ceux en sa faveur. Figure 11A.
2. Vient ensuite le temps de l'hésitation. A ce stade, un pas est franchi. L'action s'impose non pas comme une nécessité absolue mais une hypothèse à envisager. Les arguments en faveur

de l'action semblent plus convaincants mais ne sont pas suffisamment déterminants pour arracher la décision. L'action est prévue mais vous vous donnez le temps de la réalisation. Figure 11B.

3. Maintenant la décision est prise : vous êtes partants. Les arguments en faveur de l'action l'emportent largement et mettent un terme à la phase de réflexion et d'hésitation. Vous vous préparez à agir. La planification bat son plein. Votre implication est de plus en plus grande. Figure 11C.
4. Vous entrez enfin dans l'action.
5. Une fois le travail fait et l'action terminée, vous devez persévérer dans son maintien le plus longtemps possible pour que les habitudes du passé ne reviennent plus. Si un retour en arrière est observé, vous parlerez de rechute.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Les arguments pour et contre le passage à l'action se succèdent et se confrontent imposant une phase d'hésitation et d'incertitude : vous prenez le temps de voir venir.2. Progressivement les arguments pour l'action s'imposent et tout s'accélère : vous sortez de la phase d'hésitation pour planifier et vous préparer à agir.3. La préparation renforce le désir d'action ; un pas est franchi dans la bonne direction.4. Au fur et à mesure de votre progression, vous consolidez vos acquis avec néanmoins deux risques non négligeables ; celui de la baisse de rendement et celui du retour aux anciennes pratiques.5. Dans les deux cas, vous vous retrouvez à la case départ, contestant ou non les arguments qui ont déterminé votre décision d'agir.	

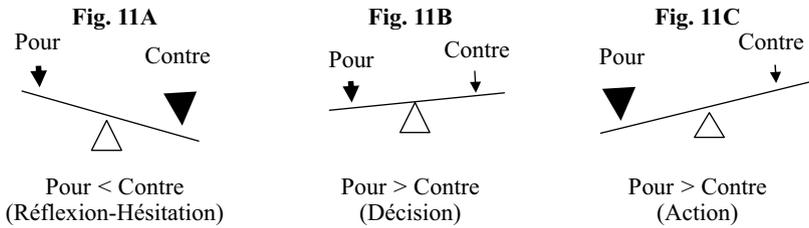


Fig. 11 : Arguments pour et contre le passage à l'action

• 6.1. De la difficulté de modifier vos habitudes pour agir

L'exercice qui suit a pour objectif d'attirer votre attention sur la difficulté que représente la sortie du *statu quo* pour agir. Très souvent, vous vous efforcez d'ignorer l'appel à l'action et au changement pour rester dans votre zone de confort le plus longtemps possible, bien au chaud et à l'abri de tout ce qui menace de rompre votre équilibre. Malheureusement, cet état ne saurait durer car tôt ou tard vous serez soumis à la loi de l'évolution qui vous obligera à vous adapter et à agir pour survivre et assurer la survie de vos proches. Il va donc falloir agir et ce n'est pas aussi simple que l'on veut bien le croire.

Parmi les arguments qui suivent quels sont ceux auxquels vous adhérez ? Attention, il n'y a pas des réponses bonnes ou mauvaises. Il y a simplement votre regard sur le changement, qui détermine votre prédisposition à passer à l'action.

Ce que cela vous coûte d'en sortir	Oui	Non
1. Le changement dérange car il vient bouleverser votre quotidien ; l'action accélère ce bouleversement		
2. Le changement est anxiogène parce qu'il introduit l'incertitude dans votre vie ; l'action qui s'en suit amplifie votre anxiété		

L'action au cœur du changement

Ce que cela vous coûte d'en sortir	Oui	Non
3. Vous avez souvent l'impression que le changement et l'action qui s'en suit finiront tôt ou tard par s'imposer		
4. Changer c'est pour vous comme si vous tourniez la page ; agir c'est vous aventurer sans trop savoir où vous allez		
5. Changer c'est également renoncer à ce que vous avez toujours fait par le passé		
6. Agir c'est accepter de prendre des risques et de perdre certains avantages		
7. Vous opposer à l'action, c'est souvent entrer en résistance contre le cours des choses		
8. Vous ne vous sentez jamais assez informés sur ce qui va vous arriver et cela vous inquiète		
9. Ne pas changer c'est aussi faire semblant de ne pas voir les détails qui fâchent.		
10. Agir c'est en partie accepter de plonger dans l'incertitude		
11. L'action est plus facile si la décision est collective		
12. Ce n'est pas parce que vous analysez la situation en détails que vous passerez à l'action		
13. A un moment ou à un autre il faut y aller et ce n'est pas simple		
14. Ne sous-estimez pas le soutien que vous apporte les autres		
15. Vous pensez qu'une impulsion au départ facilite le passage à l'acte		
16. Vous vous dites en vous-même plein de choses effrayantes sur les conséquences de votre action		
17. Vous vous dites que les autres ignorent vos résistances à l'action et qu'elles sont importantes.		
18. Vous avez par moment envie de réussir parfaitement ce que l'on vous demande de faire mais lequel d'entre vous peut « parfaitement » y arriver ?		
19. Les autres doivent penser comme vous et il n'y a pas de raison qu'ils y parviennent et pas vous		

Tableau 13 : Arguments pour sortir du *statu quo*

A titre d'exemple, analysons les réponses de Jean-Yves aux cinq premières propositions.

Les réponses de Jean -Yves	Oui	Non
1. Le changement dérange car il vient bouleverser votre quotidien ; l'action accélère ce bouleversement	<input type="checkbox"/>	
2. Le changement est anxiogène parce qu'il introduit l'incertitude dans votre vie ; l'action qui s'en suit amplifie votre anxiété	<input type="checkbox"/>	
3. Vous avez souvent l'impression que le changement et l'action qui s'en suit finiront tôt ou tard par s'imposer		<input type="checkbox"/>
4. Changer c'est pour vous comme si vous tourniez la page ; agir c'est vous aventurer sans trop savoir où vous allez		<input type="checkbox"/>
5. Changer c'est également renoncer à ce que vous avez toujours fait par le passé	<input type="checkbox"/>	

Tableau 14 : Interprétation des réponses de Jean-Yves

Question : Quel message vous fait passer Jean-Yves ?

Réponse : Qu'il n'est pas indifférent à l'idée de changer ; qu'il ne se sent pas en sécurité et que cela le dérange

Question : Il dit aussi vouloir rester dans le *statu quo* et ne pas trop bouger.

Réponse : De deux choses l'une, ou bien il n'a rien compris à ce qui se passe autour de lui ou alors il fait la sourde oreille pour caresser autant que possible l'illusion du *statu quo* dans lequel il se plaît bien.

Questions : Quelles pistes de travail pour lui ?

Réponses : A ce stade, Jean-Yves n'est même pas en train d'hésiter. Vous devez l'aider dans sa réflexion en l'informant sans vous lasser ; en lui donnant l'occasion d'exprimer ses inquiétudes et progressivement en le rassurant. C'est à ce prix qu'il entrera dans la phase d'évaluation du pour et du contre avant de s'engager.

En procédant comme nous venons de le faire avec Jean-Yves, et en reprenant les propositions auxquelles vous adhérez pleinement

vous allez vous situer par rapport à votre désir de changer et votre positionnement dans le cycle de Prochaska.

Résumez les arguments qui vous encouragent à agir : sortir de la routine, apprendre, expériences nouvelles, rester en phase avec le milieu etc.

.....
.....
.....

Reformulez ceux qui vous retiennent d'agir : inquiétude, peur du lendemain, peur de ne pas être à la hauteur, tout va trop vite, etc.

.....
.....
.....

Que faire pour vaincre les arguments pessimistes ? Arrêter de vous faire peur, refuser le défaitisme systématique, détecter les idées toxiques puis les combattre etc.

.....
.....
.....

Que faire pour renforcer les arguments mobilisateurs ? Mettre de l'optimisme dans vos discours, vous éloigner des pessimistes nés, prendre confiance etc.

.....
.....
.....

Cette revue ainsi que l'exemple de Jean-Yves, vous éclaire sur les forces qui vous portent ou qui vous retiennent d'agir. A ce stade, vous devez aller plus loin pour sortir de la phase conceptuelle et avancer vers la mise en place d'un véritable plan d'action. Attention, vous allez maintenant traduire vos pensées et vos projets en termes d'actions. Vous allez dire ce que vous allez faire, comment le faire et quand le faire. Pour cela vous êtes invités à répondre à 5 questions.

Dans le tableau 15 en vous inspirant des réponses de Jean-Yves dans la colonne du milieu, faites le point sur vos propres démarches.

Questions	Plan d'action de Jean-Yves	Votre plan d'action
Qu'est-ce que vous devez changer ?	1. Je dois mieux m'informer 2. Je dois échanger avec les autres pour comprendre 3. Je dois arrêter de tout voir en noir 4. Je dois m'entourer d'hommes et de femmes de confiance et plutôt optimistes
2. Par quoi commencer ?	Je commence par écouter pour comprendre l'information exacte et surtout celle qui aura un retentissement sur mon activité. Je poserai des questions pour me rassurer
3. Quand commencer ?	Autant le faire tout de suite car j'ai pris du retard par rapport aux collègues
3. Avec quels moyens ?	Je reçois largement de la littérature interne sur ce qui se passe. Je peux simplement interroger en toute confiance des personnes dont la fonction est de m'informer
3. Pour quels résultats ?	Chez moi, tant que je ne suis pas parvenu à maîtriser mes doutes et mes sujets d'inquiétude, j'aurai du mal à avancer. Il faut donc mesurer mes efforts en fonction de la qualité des réponses que je pourrai regrouper.

Tableau 15 : De l'analyse au plan d'action

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Vous avez tous des raisons objectives qui vous poussent à agir ou au contraire qui vous retiennent dans votre routine.2. Dans l'analyse des facteurs favorisant ou freinant le passage à l'action vous ne devez pas perdre de vue que le temps d'analyse ne doit pas déborder sur le temps d'action.3. Vous vous souviendrez également que l'importance que vous accordez à un argument varie d'une personne à une autre d'où le caractère personnel du plan d'action.4. La sortie du <i>statu quo</i> est inscrite dans vos gènes ; l'action n'est donc pas en opposition avec vos modèles biopsychologiques et socio-culturels.	

- **6.2. Mettez-vous dans les meilleures conditions pour agir**

Vous devez essayer d'anticiper la survenue des événements majeurs pour vous préparer à y faire face et ne pas vous laisser surprendre. Ces derniers, tôt ou tard, feront irruption dans votre vie. La question est simple : comment allez-vous faire pour savoir de quoi demain sera fait ? Pour répondre à cette question, nous allons rappeler brièvement ce que l'on appelle la méthode des scénarios, que l'on utilise largement dans l'analyse prospective. Que vous dit cette méthode ? Elle vous dit que pour chacun d'entre vous par rapport à vos engagements de vie ou vos engagements professionnels, l'avenir vous réserve plusieurs scénarios possibles. Entre les scénarios 1, 2, 3 et 4, lequel choisir sans risque de vous tromper ? Faire un choix c'est forcément prendre un risque, car pour quelles raisons allez-vous sélectionner le

scénario 1 plutôt que le 2, le 3 ou le 4 ? Alors comment allez-vous faire ?

La réponse est simple. Pour éviter tout choix arbitraire, n'optez pour aucun des scénarios c'est-à-dire n'affirmez pas que tel ou tel autre scénario est celui qui se produirait. Par contre vous allez détailler ce que vous devez maîtriser pour être prêts et vous en sortir haut la main, si chacun des scénarios venait à se réaliser.

Question : Si le scénario 1 se produit, que devons-nous développer ?

Réponse : Nous développerons les facteurs clés que demande le marché et qui feront notre réussite si le scénario 1 venait à se produire.

Question : Et si d'autres scénarios pointent à l'horizon ?

Réponse : Nous allons faire la même chose c'est-à-dire analyser et travailler les facteurs qui nous aideront à réussir si ces scénarios se produisaient.

Maintenant, regardons bien les compétences à maîtriser si le scénario 1, 2, 3, ou 4 venait à s'imposer. Forcément certaines compétences se regroupent et se retrouvent quel que soit le scénario envisagé. Ce sont ces compétences que vous allez repérer parce qu'elles se retrouvent dans la plupart des scénarios et qu'elles se répètent. Ce sont elles que vous allez acquérir en premier car quel que soit le scénario d'avenir elles vous permettront d'être mieux préparés.

Reprenons l'exemple d'Amélie que nous avons présenté en introduction du chapitre 4. Amélie est assistante de direction. Elle travaille avec un patron parfaitement bilingue. Dans ces conditions, Amélie n'a pas besoin de maîtriser l'anglais pour son travail quotidien puisque son responsable se débrouille sans elle. Evoquons pour elle, les scénarios possibles :

- *Scénario 1* : Tout reste en l'état : le patron reste en place et la maintient à son poste.
- *Scénario 2* : Le patron reste en place et se sépare d'elle. Elle se retrouve alors sur le marché du travail.
- *Scénario 3* : Son patron évolue dans l'entreprise et elle évolue avec lui.
- *Scénario 4* : Il évolue, mais elle reste en place et dans ce cas, son ancien patron sera remplacé par un autre décideur qui peut ou non maîtriser l'anglais.

Quel est le scénario qui a le plus de chances de se produire ? Vous n'en savez rien. Quel scénario devez-vous privilégier ? Personne ne peut le prédire. Que faire alors pour éviter les choix arbitraires ?

- Amélie doit envisager tous les scénarios possibles et s'interroger sur ce qu'elle doit maîtriser si tel ou tel autre scénario venait à se produire (voir Tableau 16).
- Dans un deuxième temps, elle doit regarder les critères à maîtriser et qui se retrouvent avec une certaine récurrence quel que soit le scénario retenu.
- S'ils se retrouvent dans différents scénarios possibles, c'est que ces critères ont des chances d'être des facteurs clés de succès dans son cas particulier.
- C'est à ses facteurs qu'il faut qu'elle se prépare pour assurer son avenir sans prendre trop de risques, ni jouer au prophète.

Le tableau 16, reprend les paramètres qu'Amélie doit maîtriser en fonction des scénarios. Ce qui est intéressant c'est que, quel que soit le scénario (S), certains paramètres sont récurrents. C'est à ces derniers qu'il faut s'attaquer avant tout pour être prêt lorsque le changement sera annoncé.

Ce qui est à faire et qui sera nécessaire si le scénario 1, (S1), 2 (S2), 3 (S3) ou 4 (S4) venait à se produire	S1	S2	S3	S4
1. Apprendre l'anglais	Oui	Oui	Oui	Oui
2. Se procurer un CD pour apprendre et demander une formation en anglais	Oui	Oui	Oui	Oui
3. A côté de la demande de formation faire des démarches personnelles pour accélérer son apprentissage de la langue anglaise	Oui	Oui	Oui	Oui
4. Mettre à jour son CV	Non	Oui	Non	Oui
5. Prendre contact avec des chasseurs de têtes	Non	Oui	Non	Oui
6. Répondre aux annonces couvrant son département ou sa région	Non	Oui	Non	Oui
7. Elargir sa prospection à d'autres régions	Non	Oui	Non	Oui
8. Enquêter pour connaître la personne qui remplacera son patron dans l'entreprise et son niveau d'anglais	Non	Non	Non	Oui
9. Se rapprocher en interne de personnes capables de l'aider en anglais	Non	Non	Non	Oui

Tableau 16 : Application de la méthode des scénarios

Comme le montre le tableau 16, sans jouer au devin, et pour se préparer au mieux à tout scénario à venir, Amélie devrait faire des efforts pour maîtriser les trois premiers paramètres car ils sont tous les trois jugés nécessaires à sa réussite quels que soient les scénarios à venir. L'action est ainsi en conformité avec son intérêt, ce qui augmente ses chances de réussir.

A propos de la méthode des scénarios : Retenez les points clés qui suivent :

- La méthode des scénarios ne permet pas de prédire de quoi demain sera fait. Elle part du principe qu'il n'y a pas qu'une hypothèse d'avenir plausible mais plusieurs.
- La méthode des scénarios permet de regarder dans chacun des scénarios plausibles, les facteurs qui se répètent et qui s'imposent.

- Il s'agit d'attirer l'attention sur ces facteurs, de s'y préparer et d'y faire face quel que soit le scénario de demain.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La méthode des scénarios n'a pas pour objectif de prévoir l'avenir en étalant vos dons de prophètes mais de construire une stratégie personnelle qui vous mette dans les meilleures conditions pour réussir, demain, quoi qu'il arrive.2. Vous cherchez ainsi à vous préparer au mieux pour passer à l'action lorsque ces changements feront leur apparition dans votre vie	

• 6.3. La volonté d'apprendre rend l'action plus efficace

Votre parcours dépend de ce que vous maîtrisez et de ce que vous savez faire. Vous avancez dès lors que votre savoir vous donne suffisamment confiance en vous pour prendre des initiatives et être une force de proposition et de créativité. Vous pouvez dire sans risque de vous tromper que toute réalisation suppose une volonté et une compétence. Toutes deux agissant en synergie tout au long de ce long parcours qui doit vous conduire à votre objectif.

Volonté + Compétences = Réalisation

Si vous avez la volonté mais pas la compétence, vos efforts ne pourront pas aboutir. Vous serez alors plongés dans une sorte d'immobilisme faute de compétence. Dans ce cas, la voie est ouverte à la frustration et aux troubles du comportement.

Volonté + Absence de compétences =
Frustrations + Comportement agressif

Connaissant vos points faibles, vous pouvez définir ce qui manque à votre savoir et l'acquérir. Les compétences acquises faciliteront ainsi le passage à l'action et vos réalisations vous permettront alors d'échapper à la frustration de l'échec.

Volonté + Compétences Acquises = Réalisations

Connaissant vos lacunes et si rien n'est fait pour les compenser, un sentiment d'impuissance et d'incapacité à obtenir des résultats se construit petit à petit. Vos réalisations ne seront pas au rendez-vous. Progressivement l'échec récurrent vous conduira à l'immobilisme et à la dépression. Dans ce contexte figé, l'action ne trouve pas sa place.

Volonté + Impuissance Apprise = Immobilisme et Dépression

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. L'action pousse sur un terrain fertile enrichi d'une volonté réelle d'aboutir : c'est la conviction.2. A la base de toute réussite, un minimum de savoir est nécessaire même si la population des « gagnants » n'est pas faite exclusivement d'intellectuels à fort potentiel créatif.3. Les compétences apprises rendent les opportunités qui se présentent à vous largement à votre portée.4. Sans apprentissage renouvelé et malgré une volonté ferme, les obstacles seront plus difficiles à franchir.	

• 6.4. Osez sortir de la routine pour agir

L'action modifie un ou plusieurs éléments dans votre vie et vous sort plus ou moins rapidement de votre routine vers un nouvel équilibre un peu ou totalement différent de celui qui l'a précédé.

Ce constat explique que l'on préfère parfois nous abstenir de toute action pour ne pas perdre cet état de confort, ce *statu quo* dans lequel nous sommes plongés et qui finit par devenir notre quotidien.

Ce qui caractérise le *statu quo* :

- un monde sans complexité, où les mêmes causes donnent les mêmes effets.
- tout reste prévisible et sous contrôle,
- seules les idées conformes à votre vision des choses sont acceptées.
- vous vivez à l'abri de toute surprise,
- l'évolution se fait à un rythme régulier compatible avec votre capacité à y faire face.

Ce qui vous attend en renonçant au *statu quo* :

- un monde de plus en plus complexe, où les facteurs interdépendants (agissant entre eux) augmentent l'incertitude ;
- tout devient de plus en plus imprévisible, inattendu et instable. Le chaos fait son apparition et s'érige en science nouvelle ;
- il vous faut apprendre à vivre avec la montée croissante de la complexité et de l'incertitude pour les gérer au quotidien.

De deux choses l'une : ou bien vous renoncez à tout effort d'adaptation pour rester solidement ancrés dans votre routine ; ou bien vous amorcez le passage à l'acte pour calquer votre rythme d'adaptation à celui des nouvelles exigences de votre milieu. En refusant d'aller de l'avant, vous optez pour l'inertie. Votre rythme de croissance par rapport à votre environnement marque un temps d'arrêt. Vous finissez par perdre tout contact avec vos ambitions de départ. Ainsi, tout est en place pour vous précipiter dans l'inaction, la tristesse et finalement la dépression.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La « zone de confort » correspond pour chacun d'entre vous au maintien de votre comportement dans un cadre familial, routinier, pour lequel votre adhésion est acquise et votre équilibre sauvegardé.2. Tout changement apporte une nouvelle interrogation et vous précipite dans des situations nouvelles pour lesquelles vous n'étiez pas forcément préparés. Dans ce cas, il y a rupture d'équilibre et l'anxiété s'installe. Pour l'éviter, il vous suffira de retourner au <i>statu quo</i> et tout rentre dans l'ordre.3. Le retour en arrière n'étant pas possible il va falloir vous rapprocher au mieux des nouvelles exigences de votre milieu avec prise de risques.	

• 6.5. Explorez les alternatives avant d'agir

Toute action que vous engagez est supposée être la meilleure réponse possible au problème qui se pose à vous. Votre objectif à ce stade est d'insister sur l'importance du choix de la réponse à apporter et de décider ce qu'il faut faire parmi l'ensemble des possibilités qui s'offrent à vous. Ce choix facilite le passage à l'action. En d'autres termes, une harmonie doit se dégager entre ce que vous souhaitez faire, ce que vous aimez faire et ce que vous faites (cf. Figure 12).

Pour y parvenir, il est impératif de vous rappeler que tant que les choix vous sont imposés, vous aurez du mal à vous impliquer totalement. Cette règle est d'autant plus réelle que ce qui vous est demandé est éloigné de ce que vous souhaitez au fond de vous. La possibilité de choisir parmi un certain nombre d'options est un pouvoir réel et un avantage certain pour rester en harmonie avec vous-mêmes et avec vos valeurs. La règle du jeu est simple. Faire en sorte que des choix restent possibles si vous voulez

maîtriser votre avenir et avancer dans la voie qui mène à réaliser vos ambitions. Il n'y a rien de plus frustrant que l'absence de choix.

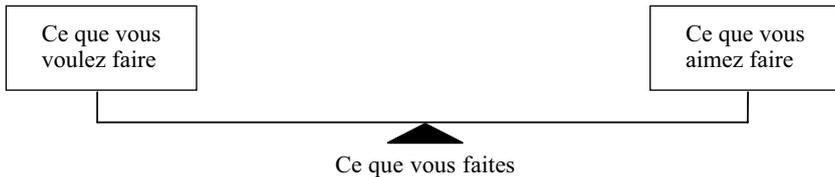


Fig. 12. Equilibre pour optimiser l'action

Si la perspective de choisir entre plusieurs autres alternatives facilite l'action, il ne faut pas oublier que la multiplication de ces dernières paralyse et précipite dans l'inaction. Il suffit pour cela de voir l'effet zapping sur le suivi des programmes à la télévision. La multitude de chaînes vous prive du plaisir de choisir un programme puisqu'il y a peut-être autre chose de plus intéressant sur une autre chaîne et ainsi de suite..Ainsi, face à une difficulté, vous commencerez par évoquer l'ensemble des solutions possibles. Partant de là, vous passez à la deuxième étape, celle du choix de la solution à préférer. Enfin, vous retenez la solution la mieux adaptée et vous agissez. A ce stade votre choix intègre vos ambitions, vos préférences et vos sensibilités en cherchant l'harmonie entre ce qui est à faire, comment le faire et avec qui le faire.

En termes opérationnels, cela revient à répondre à quatre questions précises :

1. Quelles sont les solutions possibles ou « alternatives » qui s'offrent à vous ?
2. Parmi les alternatives, certaines sont réalisables et d'autres ne le sont pas. Quelles sont parmi les solutions dont vous disposez celles que vous pouvez réaliser ?
3. Parmi ces dernières, il y a celles qui sont conformes à vos choix de vie et d'autres qui ne le sont pas. Quelles sont celles qui ne trahissent pas vos choix fondamentaux ?

4. Votre choix portera sur ces dernières. Comme nous l'avons vu avec l'exemple de Jean-Yves, il ne vous reste plus qu'à passer à l'action en précédant votre engagement d'un plan d'action pour voir plus clair et ne pas vous arrêter en route. Qu'allez-vous faire, avec quels moyens, avec quels appuis et dans quels délais ?

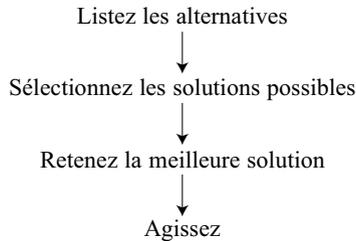


Fig. 13 : Choix des solutions adaptées

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Prenez l'habitude de rechercher toutes les alternatives avant d'arrêter votre décision. Cette attitude vous positionne dans une dynamique positive facilitant le passage à l'action. L'hésitation et l'amertume prolongent le fait accompli, « faute de choix ».2. Même quand aucun choix n'est possible en apparence et sauf cas extrêmes, vous trouverez toujours des options possibles à intégrer dans le processus décisionnel.3. Prenez l'habitude de vous demander « quoi d'autres » avant de vous enfermer dans la seule solution qui se présenterait à vous.	

• 6.6. Privilégiez l'efficacité dans l'action

Vous partez du principe que l'action est facilitée dès l'instant où elle est conforme à vos valeurs et à vos objectifs de vie. Mais, souvent, vous êtes démunis devant tant de projets et vous exprimez des difficultés à prendre position. Autrement dit, la conformité à vos principes de vie est une condition nécessaire mais non suffisante pour déclencher l'action ; il faut définir vos priorités pour que cette dernière soit efficace.

- Vos priorités dictent clairement le moment où il est de votre devoir d'intervenir. Elles définissent la ligne jaune séparant ce qui relève ou ne relève pas de vos préoccupations. Ainsi, votre passage à l'action sera réel, puisqu'il défend vos positions stratégiques.
- Plus vous êtes ambitieux et plus vos objectifs sont importants, d'où le risque de dispersion de votre énergie et donc de perte en efficacité. Il va donc falloir trier les objectifs par ordre d'importance et cibler là où agir.

Pour ce faire, vous allez recourir à la loi de Vilfredo Pareto, encore appelée loi des 80 /20, qui vous sera d'une grande utilité dans le choix des domaines à couvrir en priorité.

Cette loi vous apprend que 20 % de vos efforts assurent à eux seuls 80 % du résultat. Les 80 % des efforts qui restent n'assurent que 20 % du résultat final. A vous de choisir : ou bien vous décidez de privilégier les 20 % des efforts qui vous assurent les 80 % du résultat ou alors vous favorisons les 80 % d'efforts qui n'assurent que les 20 % du résultat.

Parce que le passage à l'action dépend aussi de votre aptitude à mener à leurs termes les efforts engagés ; quel intérêt de disperser vos énergies en vous attaquant aux 100 % de tâches à accomplir lorsque le cinquième seulement de vos efforts vous assure 80 %

des résultats ? En priorité vous vous efforcerez de maîtriser les 20 % d'efforts qui comptent.

Loi de Vilfredo Pareto	Efforts	Résultats
20 % de vos efforts assurent 80 % des résultats attendus.	20 %	80 %
80 % des efforts mis en jeu, n'assurent que 20 % des résultats.	80 %	20 %
Total	100 %	100 %

Tableau 17 : La loi de Pareto

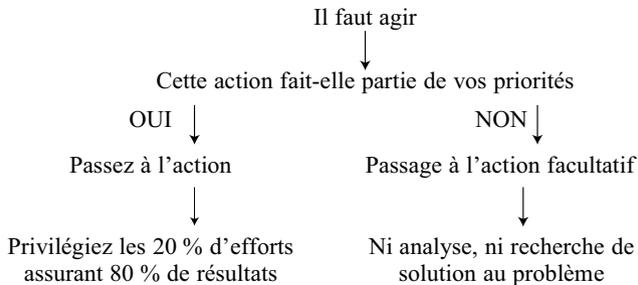


Fig. 14 : Application de la loi de Pareto

Que faut-il retenir ?	Notes personnelles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Vos priorités résident dans la maîtrise des 20 % des efforts qui assurent 80 % des résultats. 2. Toute la difficulté est de trier parmi les actions à mener celles qui vous rapprochent le plus rapidement possible du résultat recherché. 3. Inutile de vous encombrer avec les 80 % des tâches qui n'assurent que les 20 % des résultats car votre réussite passe par la prise en compte de vos priorités avant tout. 	

- **6.7. En pratique : prenez le temps d'agir**

Vous connaissez tous des exemples d'individus qui sont épris d'action. Ils bougent tout le temps et à la moindre stimulation s'engagent avec force sans avoir toujours totalement pesé le pour et le contre dans leur précipitation. Ces personnes ressentent beaucoup de frustration, de tension intérieure voire de l'anxiété tant que l'action n'a pas démarrée. L'action apporte une satisfaction à ceux qui la recherchent et celle-ci est immédiate ce qui explique leur impatience à agir. Inversement, la frontière de l'intolérance est vite franchie lorsque ces hyperactifs se retrouvent face à des individus plus lents à réagir. Les hyperactifs sous-estiment souvent le temps nécessaire à la réalisation des tâches soit parce qu'ils agissent plus vite que les autres, soit tout simplement par analyse incomplète du contexte. Le manque d'enthousiasme des collaborateurs dérange les hyperactifs. Inversement, leurs collaborateurs sont fatigués face aux mouvements incessants voire permanents de ces hyperactifs.

L'empressement dont font preuve les hyperactifs leur fait courir le risque d'être insatisfaits face à des événements qui se déroulent avec lenteur. L'empressement fait souvent perdre le contrôle de la situation et conduit à des explosions de colère chaque fois que les proches, le travail ou les réponses ne sont pas au rythme rapide tant souhaité. Agir vite centre l'attention sur la vitesse d'action plutôt que sur la pertinence des actions à mener. Agir vite disperse l'énergie et donne brusquement des coups d'arrêt aux projets jugés sans résultat immédiat. A peine un chantier est-il entamé qu'un autre se dresse avec autant d'exigence et de mobilisation. On ne sait plus où mettre la tête. On ne sait plus par quoi commencer et comment achever les tâches commencées. La menace d'un nouveau chantier en cours de route n'est jamais exclue bien au contraire. Agir vite fait croire à l'inutilité de l'entourage jugé incapable d'aider et ralentissant le rythme recherché. Croire en soi est une force, ne croire qu'en soi laisse

derrière elle un goût amer pour ceux qui sont sans arrêt remis en cause.

Il est nécessaire de « partir à temps » et ceci pour plusieurs raisons. La vitesse optimale recentre sur le fond en évitant toute dispersion entre les thèmes voisins ou des solutions rapprochées. « Partir à temps » revient à se lancer dans l'action lorsque celle-ci vous rapproche de votre objectif et après un temps de réflexion suffisant.

- « Qui trop embrasse mal étreint » dit le proverbe : il est difficile de maîtriser plusieurs tâches à la fois et la vitesse d'exécution porte en elle les germes de l'erreur.
- En agissant trop vite on prend le risque de rester en surface sans aller au fond des choses.
- Le stress trouve plus facilement sa place dans un contexte précipité, agité, insatisfait et toujours critique, que dans un milieu plus enclin à agir dans la tranquillité et l'efficacité. La crainte de ne pas agir vite donne l'impression d'incapacité à faire face. L'on se sent dépassé par les événements. L'impression d'être débordé finit alors par se transformer en un sentiment d'incapacité à faire face. Ce dernier mène droit au stress et au pessimisme.

L'interactivité souffre de l'impatience des personnes en présence :

- Le climat n'est jamais au beau fixe car les hyperactifs ont du mal à reconnaître les progrès accomplis par les autres, et lorsqu'ils les reconnaissent leurs compliments ne sont pas crédibles.
- L'interactivité se nourrit d'échanges et de partages. Lorsque le rythme des uns n'est pas respecté, des sous groupes se forment centrés non sur la compétence des participants mais sur leur vitesse de passage à l'action.
- L'hyperactivité donne une fausse impression de supériorité

que l'on qualifierait de « supériorité de façade » car le fond n'y est pas.

- « Courir » et reprocher aux autres de ne « pas courir assez vite » décourage, démobilise, substitue le comportement de façade à la sincérité.
- L'interactivité ne pousse pas là où il n'y a pas de respect.

Karine doit prendre une décision. Le temps presse. Elle ne donne pas l'impression de vouloir s'engager. La montée de l'impatience se fait ressentir dans les rangs des hyperactifs. Karine n'est pas capable de calmer le jeu. La peur accompagne maintenant ceux qui sont furieux de ne voir rien venir. Ils ont l'impression que le temps s'est figé et l'attente de la décision devient difficile, très difficile. Même si Karine semble tenir les ficelles en main, sa lenteur inquiète, agite et surtout déstabilise ces hyperactifs pour qui seule la rapidité d'action compte. A leurs yeux, agir donne de l'assurance. Quant à la patience, elle épuise et ne sert à rien.

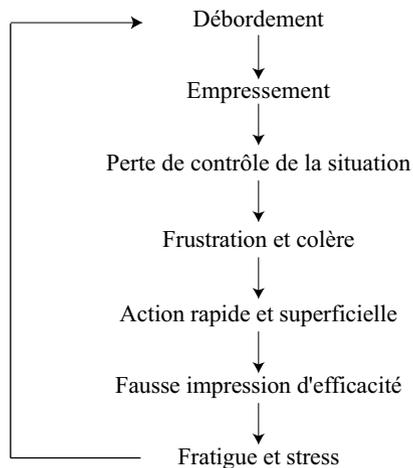


Fig. 15. Le cycle de l'hyperactivité

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La réalité de notre condition humaine induit que nous avons besoin de temps, d'efforts et d'énergie pour construire et avancer. Le changement demande du temps. Ne tardons pas à agir.2. Aller trop vite ne met pas à l'abri des erreurs mais progresser à pas de tortue peut vous faire louper le coche.3. Un équilibre est à trouver. Il se situe non pas dans la vitesse d'exécution mais la pertinence des actions menées.4. L'accélération ne doit pas entretenir votre anxiété.5. Il peut être nécessaire de répartir vos objectifs en un nombre plus important de petits objectifs à taille humaine. En progressant d'un objectif à l'autre l'ensemble des réalisations égalera la somme des petites réalisations. Chacun y trouve son compte.6. Derrière la précipitation il y a souvent un manque de confiance et parfois même un refus de s'accepter et d'accepter l'autre.7. La précipitation a un coût pour les hyperactifs mais aussi pour ceux qui les côtoient.8. Derrière la précipitation il y a aussi une mise en échec de l'autre parce qu'il peut lui aussi avoir des problèmes qui le retardent et lui imposent un rythme d'exécution plus lent.9. Certaines réalisations engagent pour toute une vie alors à quoi bon se presser pour les achever en quelques jours ?	

Dans ce contexte, rappelons les émotions qui traversent vos hyperactifs en quête d'action. Des sentiments d'irritation, d'agitation, de frustration, d'anxiété, de stress, de tension intérieure couvent au fond d'eux-mêmes. A cela il faut ajouter un état d'hyper nervosité, d'agressivité, de débordement, d'impuissance qui va

à l'encontre du sentiment d'hyper responsabilité qui les habite. Les conséquences ne se feront pas attendre et vous entrez avec eux dans l'agitation, le harcèlement et l'activisme à faible rendement.

Pour les aider à voir plus clair vous devez les inviter à dessiner ce qui au fond d'eux-mêmes explique cet emballement. Vous pensez qu'il s'agit surtout d'idées négatives qu'ils entretiennent et dont ils ont du mal à se débarrasser. Parmi ces dernières, les plus probables s'apparentent à certaines convictions qu'ils répètent sans se lasser et à longueur de journée : « Je dois pouvoir aller plus vite. Je suis obligé de tout faire moi-même. J'ai tellement de choses à faire. Je n'y arriverai jamais à leur rythme. Si je ne le fais pas, qui le fera ? Je ne changerai jamais même si je dis que je change. Je souffre de ne pas aller plus vite. Je suis environné de fainéants. Tout aurait dû être fait hier. Tout le monde doit être aussi enthousiaste que moi. Je dois être parfait, les autres aussi ».

7.

Malgré les difficultés, la volonté d'agir

La volonté d'agir est souvent doublée d'une ferme conviction de la nécessité de passer à l'acte. Toute situation-problème qui se prolonge, tout changement survenu dans notre environnement, toute restructuration mise en place et toute information bousculant notre quotidien sont au départ d'une cascade de réactions pour mettre un terme à la menace qu'ils génèrent ou saisir l'opportunité qu'ils laissent entrevoir. Agir est un impératif de croissance à condition qu'il respecte nos choix de vie et notre code d'éthique. Mais agir n'est pas toujours simple car il nous faut franchir un grand nombre d'obstacles avant de passer à l'acte. Dans ce chapitre nous allons rappeler quelques cas où la difficulté de passer à l'acte se double d'autres obstacles additionnels qui compliquent le cours des choses.

- Plus grande est la difficulté de se mettre au travail lorsque la tâche à accomplir ne va pas dans la direction de nos propres intérêts.
- Plus grande est la difficulté lorsque tout est à reprendre faute de pouvoir maintenir les nouvelles habitudes après tant d'efforts.
- Plus grande est la difficulté d'imposer son rythme et sa vitalité lorsque l'entourage ne comprend ni l'intérêt ni la pertinence de ce qui se fait.
- Il en est de même lorsque l'action à engager ne se limite pas à des adaptations ponctuelles dans notre façon de faire mais demande une remise en question allant jusqu'à nous interroger sur nos choix, nos priorités et nos stratégies de vie.

Au milieu des efforts à fournir pour sortir de notre *statu quo* et agir, nous avons besoin de donner un sens à tout ce qui se passe et trouver lors des partages d'informations, des espaces d'échange pour comprendre la vision d'avenir et permettre à chacun d'y prendre part. Nous avons besoin de pouvoir compter sur l'apport des autres, car ensemble, nous sommes bien plus forts et tout particulièrement lorsque de nouveaux obstacles se dressent sur notre route. Cette complémentarité n'est pas de trop dans les moments difficiles ; la conviction collective ne peut que renforcer l'engagement individuel et contribuer à accélérer le passage à l'action.

• **7.1. Agir lorsque le changement ne va pas dans le sens de vos intérêts**

Toute épreuve porte en elle une charge affective et émotionnelle importante. Votre implication dans l'événement vous laisse entrevoir des adaptations plus ou moins importantes en fonction des efforts qu'elles nécessiteront. Lorsque le changement va dans le sens de vos intérêts, il complète ce qui figure déjà dans vos plans d'action. Au contraire lorsqu'il est en opposition à vos plans, il ajoute de nouvelles difficultés sur votre parcours et le maintien de l'action s'en trouve fortement altéré.

- Tout effort qui va dans le sens de votre intérêt sera accueilli favorablement et le passage à l'acte s'en trouvera facilité.
- Tout effort qui est vécu comme contraire à vos intérêts sera difficile à initier et le passage à l'acte sera lent voire inexistant.
- A chaque fois que vous êtes en face d'un défi, votre perception de votre capacité à réussir la tâche demandée donnera un coup d'accélération à votre passage à l'action. Cette perception dépend de l'adéquation du changement à vos propres intérêts.

- Inversement, si vous êtes convaincus que l'action demandée discrédite vos objectifs, la démotivation fera son apparition et le passage à l'acte tardera à se faire. Il sera accompagné de critiques injustifiées de votre entourage.

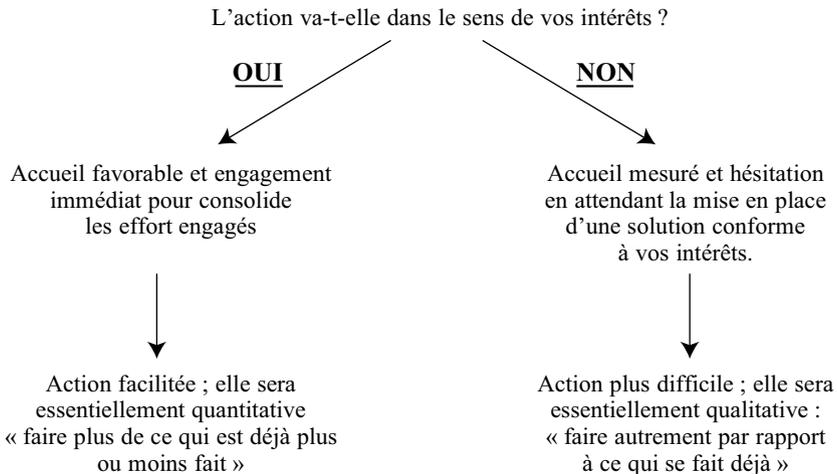


Fig. 16 : Lorsque le changement va dans le même sens ou s'oppose à vos intérêts

Que faites-vous en cas d'opposition entre vos intérêts et l'action demandée ? Vos réactions varieront d'un individu à l'autre et passeront schématiquement par cinq étapes.

1. **D = déni.** Vous commencez par nier les consignes et faire comme si tout poursuivait son cours sans la moindre entrave. Aucun intérêt de passer à l'acte.
2. **R = résistance.** Dans un deuxième temps vous exprimez votre désaccord. Chacun le fera à sa manière et avec plus ou moins de véhémence : c'est le temps de la résistance. L'action n'est pas justifiée et tout fonctionne correctement sans le moindre besoin d'agir autrement.
3. **A = acceptation.** Vous finissez par accepter ce qui vous tombe sur la tête. Une résignation qui porte en elle à la fois

une certaine soumission et le souci d'en sortir. Vous n'avez pas le choix de faire autrement.

4. **M = mobilisation.** Petit à petit, vous prenez conscience que tôt ou tard l'effort d'adaptation sera nécessaire. Vous inventez de nouvelles raisons d'y croire et de vous mobiliser. Vous finissez par vous convaincre de la nécessité de passer à l'action.
5. **E = exécution.** Vous agissez et vous obtenez des résultats par conformité ou pour éviter l'exclusion du groupe qui vous a demandé de faire quelque chose.

Lorsque l'action demandée ne va pas obligatoirement dans le sens de vos intérêts		
Les cinq étapes (D.R.A.M.E)		Processus accompagnant chacune des étapes
D	Le Dénî. Aucun intérêt de passer à l'acte.	Vous niez, vous ne voulez pas y croire. Vous minimisez l'événement, Vous faites semblant de ne rien voir, de ne rien comprendre. Vous regrettez le passé
R	La Résistance. L'action n'est pas justifiée.	Vous êtes en colère, Vous vous retrouvez avec les autres contestataires, Vous menacez de démissionner, vous vous plaignez, Vous souffrez, vous êtes inquiets
A	Acceptation. L'action est peut-être nécessaire.	Vous acceptez, Vous voyez ce que vous pouvez faire, Vous devenez neutres. Vous explorez vos possibilités
M	Mobilisation. Vous finissez par vous convaincre. Implication.	Vous devenez plus optimistes, Vous faites des efforts, Vous coopérez. Vous vous impliquez.
E	Exécution. Passage à l'action,	Non seulement vous faites plus. S'il le faut, vous faites autrement. Vous avez changé et votre action consolide vos nouveaux choix.

Tableau 18 : Lorsque l'action ne va pas dans le sens de vos intérêts

Encore une fois, le problème est tout autre lorsque le changement demandé va dans le sens de vos intérêts. Dans ce dernier cas, l'action en elle-même devient un facteur stimulant qui vous rapproche de vos objectifs.

Dans le tableau 19, nous rapportons certaines réflexions émises à l'annonce de la nécessité d'agir et tout particulièrement lorsque l'action demandée ne va pas dans le sens de vos intérêts. Essayez de relier les commentaires ainsi enregistrés au stade auxquels ils se rattachent : Stade 1 (Déni=D), Stade 2 (R= Résistance), Stade 3 (A= Acceptation), Stades 4 et 5 (Mobilisation et Exécution).

Commentaires lorsque l'action demandée ne va pas obligatoirement dans le sens de vos intérêts		Stade
a.	« Pour qui se prennent-ils ? »
b.	« Pourtant personne ne s'est plaint de notre travail »
c.	« Comment ont-ils pu en arriver là ? »
d.	« Ils verront ce que nous faisons de leur changement ! »
e.	« Ce qui nous est demandé est simplement irréalisable »
f.	« C'est eux contre nous »
g.	« Leur plan n'est peut-être pas si illogique que cela »
h.	« Nous ne perdons rien à essayer »
i.	« Nous nous mettons au travail car nous ne pouvons pas faire autrement »
j.	« Nous sommes en colère »
k.	« Si nous n'avons pas le choix, autant faire au mieux dans notre intérêt »
l.	« Nous nous mettons au travail et à notre rythme ; que cela leur plaise ou pas »
m.	« Nous sommes tous dans une même galère, il faut nous en sortir »
Réponses : a(2), b(1), c(1), d(2), e(2), f(2), g(3), h(3), i(4), j(2), k(3), l(3), m(4).		

Tableau 19 : Vos réactions lorsque l'action demandée est contraire à vos intérêts

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Lorsque l'action demandée va à l'encontre de vos intérêts, le malaise s'installe tel un réflexe de protection avant le passage à l'action.2. Ce malaise conduit à la résistance jusqu'au moment où la rationalité l'emporte sur l'émotionnel.3. Le caractère irréversible des changements à venir impose une réévaluation des données disponibles. Il faut revoir vos objectifs pour mieux vous situer et vous impliquer. C'est le début du passage à l'action.4. Quoi qu'il en soit, reprenez que si toute nouvelle situation mérite d'être analysée en détails, cette étape ne doit pas se faire aux dépens du passage à l'acte.	

● 7.2. Lorsque l'action menée ne suffit pas à maintenir les acquis : la rechute

Par votre détermination et vos efforts vous avez réussi à sortir de vos vieilles habitudes et vous en êtes fiers. Pour autant, le problème n'est pas définitivement réglé car à tout moment le retour aux pratiques du passé peut annuler vos acquis : on parlera de rechute.

L'exemple du fumeur montre qu'avec beaucoup d'efforts il est parvenu à mettre un terme à la cigarette. Pour autant, la persévérance est nécessaire pour consolider ses acquis. Il ne s'agit plus d'obtenir des résultats mais de les maintenir. Toute reprise de la cigarette plonge votre fumeur dans le problème de départ : c'est la rechute.

La rechute montre la difficulté de changer et surtout de maintenir les acquis après tant et tant d'efforts pour y parvenir. On dit qu'un minimum de sept tentatives est souvent nécessaire avant

d'aboutir. Sept tentatives ne veulent pas dire qu'il est impératif d'échouer sept fois avant d'y arriver. Certains y parviennent du premier coup.

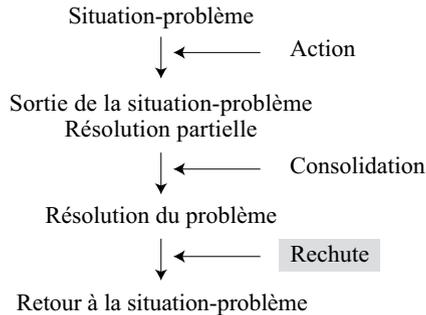


Fig. 17 : La rechute

La rechute signe le retour aux anciennes pratiques. L'action menée n'a pas été suffisante pour implanter définitivement les résultats obtenus.

- La démonstration est faite : quelque chose n'a pas joué son rôle.
- Vous devez en tirer les conséquences pour consolider les acquis.
- Vous devez vous remettre au travail pour mettre un terme aux conséquences de la rechute.
- Votre action ne peut passer sous silence les facteurs qui vous ont poussé à rechuter afin de les éviter.
- Vous allez désormais cibler et travailler vos points d'amélioration si vous voulez consolider vos acquis et mieux réussir la prochaine fois.

Que se passe-t-il exactement au moment de la rechute ?

1. Avec difficulté et au prix de gros efforts, vous avez changé et obtenu le résultat recherché.
2. Avec le temps vous cédez à la tentation de revenir aux anciennes pratiques. Vous prenez conscience que tout ne se passe plus comme avant. Les efforts nécessaires pour obtenir les mêmes résultats qu'hier deviennent de plus en plus importants, en tous les cas bien plus qu'ils ne l'étaient. Le malaise s'installe en vous car, malgré tous vos efforts, les résultats s'effritent et il devient de plus en plus difficile de les maintenir au même niveau. Vous aviez peut-être sous estimé l'importance de la tâche à accomplir et les efforts à fournir, ce qui explique à la fois votre relâchement et le début de la rechute.
3. Comme toujours, votre diagnostic est avant tout quantitatif. Si vous n'avez pas réussi c'est parce que votre action a été insuffisante. En conséquence, la solution consiste à redoubler d'efforts pour passer à la vitesse supérieure. Parfois, cela suffit à rétablir l'équilibre perdu mais souvent, la simple revue à la hausse de l'intensité de votre action ne suffit pas. Il va falloir aller plus loin et vous interroger sur votre stratégie d'action.
4. Faire « toujours plus » suppose de vous battre encore et encore pour vous en sortir. L'épuisement fait alors son apparition et le « faire plus » génère le découragement et la fatigue. Vous saturez faute de pouvoir maintenir les résultats attendus. Progressivement, le découragement s'empare de vous et vous incite à abandonner votre projet.
5. Vous retrouvez vos anciens réflexes. Vous culpabilisez peut-être mais vous parlez d'impuissance à parvenir aux résultats espérés. Vos efforts s'interrompent faute d'énergie et de motivation : c'est la rechute.

Il est difficile de faire le premier pas lorsque l'enjeu est important ou lorsque l'effort à fournir ne garantit pas un résultat conforme à vos ambitions. Néanmoins, si, avec la force de vos convictions et vos efforts, vous atteignez les objectifs fixés, la vigilance reste de rigueur car vous restez sollicités par les habitudes du passé et à la première occasion, vous risquez de rechuter.

Stades avant la rechute	
Hésitation	Après tant d'efforts, voilà que vous avez du mal à maintenir vos acquis. Vous luttez de plus en plus énergiquement pour résister contre le retour de vos vieilles habitudes.
Surmenage	Vous résistez avec force pour ne pas revenir en arrière et vos efforts sont de plus en plus intenses et moins efficaces. Le surmenage vous guette et cela commence à se voir
Découragement	Vous saturez, vous n'y arrivez plus. Tant pis, vous vous laissez aller et advienne ce qu'il adviendra.
Abandon	Manifestement vous n'y arriverez pas. Vous arrêtez tout et remettez le surplus d'efforts pour plus tard
Rechute	Vous revenez à la case « départ ». Tout est à refaire.

Tableau 20 : Stades menant à la rechute

Un exemple caricatural de la difficulté de passer à l'acte, d'obtenir les résultats recherchés et de les maintenir se retrouve dans ce qu'il est coutumier d'appeler « les résolutions de fin d'année ». A l'approche de la Saint Sylvestre vous êtes nombreux à envisager des changements radicaux au cours de l'année qui s'annonce. Parmi les intentions les plus fréquentes, citons : le projet de perdre du poids ou encore celui d'arrêter de fumer. Pour chacune de ses résolutions, imaginez les étapes traversées pour leurs mises en place, les phases d'indécision et d'hésitation, la lenteur du passage à l'action, le début du calvaire, la persévérance, la faille dans le suivi des consignes et la rechute ou au contraire la victoire sur soi-même et le maintien des nouvelles habitudes.

Le chemin est long et parsemé d'embûches car non seulement il vous faut retrousser les manches, franchir le pas et agir mais votre action nécessite un certain temps avant de rentrer dans vos habitudes et devenir un geste réflexe ayant totalement effacé celui qui le précédait.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La rechute n'est pas une fatalité. Elle fait partie intégrante du processus qui doit vous mener à mettre en place de nouvelles habitudes dans votre quotidien.2. La rechute signe d'une manière ou d'une autre l'insuffisance de l'action menée pour atteindre les objectifs fixés.3. Cette insuffisance est à la fois quantitative et qualitative, elle conduit à l'abandon du projet et à la nécessité de repartir à zéro.4. La rechute porte en elle les ingrédients de la réussite car elle vous renseigne sur les causes de votre insuffisance, sur les facteurs qui fragilisent les résultats obtenus et sur les moyens à mettre en place pour vous en sortir. Vous savez après une rechute ce qu'il ne faut pas faire si vous voulez maintenir le résultat obtenu.5. Comme d'habitude, l'analyse détaillée des facteurs qui vous ont conduit à l'échec ne doit pas vous faire oublier l'importance de passer à l'action pour rebondir en partant de vos atouts et en tenant compte de votre expérience malheureuse.6. N'aviez-vous pas dit que plusieurs tentatives étaient nécessaires avant d'ancrer les nouvelles habitudes et crier victoire ? L'action qui a mené au changement doit devenir partie intégrante de la personne pour que peu à peu la persévérance perde son caractère pénible et devienne un autre comportement ou une autre façon d'être.7. Maintenant il va falloir assumer et vous mettre au travail pour que votre action soit conforme à vos engagements et qu'elle tienne compte un peu plus de vos moyens qui viennent d'être mis à rude épreuve.	

• 7.3. Agir après la rechute

La rechute n'est pas facile à accepter parce qu'elle ajoute l'échec à l'incertitude ambiante. Après tout, il est très dur de faire des efforts, d'enregistrer des premiers succès pour se retrouver à nouveau au point de départ suite à une rechute :

- l'interrogation qu'elle suscite a besoin de réponses claires et crédibles ;
- il faudra du courage et de la volonté pour recommencer ;
- la réussite n'est pas assurée au bout de nouveaux efforts mais l'enjeu est de taille.

Après une rechute, le passage à l'acte est encore plus complexe que lors de la première tentative car l'expérience négative est là pour vous rappeler que rien n'est acquis d'avance. Malgré tout, il faut vous remettre au travail pour atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés.

Dans ce paragraphe, nous parlerons des facilitateurs de rechute. Ces derniers neutralisent vos efforts et vous replongent dans vos anciennes habitudes comme si rien ne s'était passé.

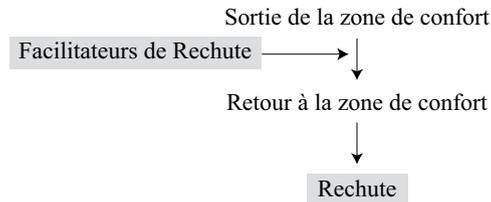


Fig. 18 : Le retour au point de départ

Il faut tenir compte de ces facilitateurs de rechute si vous voulez parvenir à un résultat conforme à vos ambitions et faire le nécessaire pour anticiper tout signe faisant craindre une telle issue. Après une rechute par contre vous devez éviter le risque d'enlèvement dans l'inaction. Rebondir reste dans ce cas une priorité

autour de laquelle tous vos efforts doivent se concentrer. Il devient de plus en plus nécessaire pour vous de sortir de la dynamique d'échec engendrée par la rechute. Pour cela, l'effort engagé ne doit pas être ni excessif, ni exceptionnel mais ciblé, planifié et avançant à petits pas fermes pour limiter au mieux les effets de la rechute et notamment l'inaction. La plus petite action est utile dès lors qu'elle vous remet en ordre de marche. La seule priorité à ce stade est de ne pas laisser le processus de retour en arrière prendre le dessus et prolonger l'inaction.

Steve a fait de gros efforts pour perdre les 10 Kg qui lui empoisonnaient la vie. Il a procédé par étapes très progressives et a réussi à tenir le coup pendant plus de 14 mois. Rassuré, il s'autorise quelques excès et, sans le savoir, il met le doigt dans un engrenage qui en trois semaines lui fait reprendre les 10 Kg qu'il a mis 14 mois à perdre. Steve se retrouve à la case de départ et il a besoin de réagir vite pour ne pas rester dans cette dynamique négative et s'enliser dans l'échec. Plus tôt il se remet au régime alimentaire approprié et plus vite il sera en mesure de retrouver confiance en lui pour gagner. Steve doit comprendre l'importance de célébrer ses victoires sur lui-même chaque fois qu'il aura réussi à stabiliser ou à diminuer son poids. Les premiers cent grammes perdus lui ouvriront la porte pour se remettre en ordre de marche. Il a retrouvé confiance en sa capacité à y parvenir. Il y arrivera.

Maintenant que vous êtes prêts à repartir, vous devez le faire en ayant tiré les conclusions de l'expérience passée pour apprendre et éviter la récurrence.

- Quels étaient les signes annonciateurs de cette rechute ?
- Qu'est-ce qui s'est réellement passé et quelles conclusions en tirer ?
- Qu'est-ce qui vous a précipité dans la rechute et pourquoi.

Vous devez également avoir le souci de développer les moyens pour ne plus retomber dans les erreurs passées. Lors de cette

analyse critique, il est nécessaire de respecter une totale transparence et ne pas faire semblant ou inventer des événements ou un concours de circonstances qui n'ont pas eu lieu pour sauver la face ou justifier un comportement. Quelle a été votre part de responsabilité et pourquoi en êtes-vous arrivés à ce stade ? L'apprentissage ne peut se faire si la transparence n'est pas entière. Ce temps d'analyse est primordial à condition qu'il ne prolonge pas l'inaction. Autrement dit, pour rebondir il faut sortir le plus vite possible de la dynamique d'échec. Même si cela vous coûte. Sortir de la cascade infernale qui accentue le doute et précipite dans la dépression. Pour cela, des petits pas, même les plus ridicules ou les plus insignifiants, sont suffisants. Vous ne leur demandez pas de régler un problème mais de vous éviter le pire. Le reste suivra.

- Commencez par ne pas vous accabler en regrettant sans vous lasser ce que vous n'avez pas pu sauvegarder.
- Si vous n'êtes pas parvenus du premier coup, ce n'est pas une raison pour ne jamais y arriver.
- Votre but n'est pas d'atteindre la perfection mais de vous en rapprocher avec vos moyens et vos capacités.
- Etre souple avec vous-mêmes doit vous éviter le piège du perfectionnisme qui n'aboutit à rien sinon à retarder le retour dans l'action.
- La rechute fait partie du voyage avant d'arriver à destination.
- Soyez tolérants avec vous-mêmes et ne vous laissez pas envahir par les idées pessimistes et décourageantes.
- Ne cédez pas à la tentation de l'auto punition ou l'auto flagellation.

L'aide apportée par les autres doit désormais faire partie de votre stratégie. Ne négligez pas leur apport positif qui peut vous être d'un grand recours.

- Une personne seule est bien plus vulnérable qu'une personne vivant en milieu familial et accueillant.
- Un réseau relationnel et social qui vous comprend et qui partage vos valeurs et vos efforts vous aidera à faire face aux problèmes, à prendre des initiatives et à rebondir.
- Votre sécurité aujourd'hui relève de votre réseau relationnel, sa taille, sa variété, sa profondeur, sa largeur, sa force. Il vous appartient de le renforcer et d'y recourir lorsqu'il le faut. Inversement, si un membre de votre réseau se montre dans la difficulté, à vous de faire ce que vous aimeriez que les autres fassent pour vous.
- D'où l'importance de vous entourer de personnes positives qui vous aident à refaire surface.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La rechute doit vous inciter à consolider vos résultats.2. Pour rebondir commencez par détecter les facteurs ayant conduit à la rechute.3. Croire malgré tout en votre capacité à réussir malgré la rechute reste un élément fondamental car votre confiance en vous vient d'être mise à dure épreuve.4. Remettez-vous dans l'action le plus vite.5. Vous êtes maintenant dans de meilleures dispositions pour réussir puisque vous savez en partie ce qu'il va falloir éviter.	

- **7.4. Agir lorsque les autres ne perçoivent pas l'intérêt de votre action**

Votre trajectoire relie un point de départ à un objectif à atteindre. Elle se poursuit grâce à un certain nombre de facteurs facilitant ou catalyseurs de votre progression comme l'enthousiasme, le savoir initial ou acquis et la volonté d'ouverture aux autres. Ces facteurs facilitateurs augmentent votre valeur ajoutée au fur et à mesure de votre progression et vous mettent en confiance pour prendre des initiatives, oser et entreprendre. L'impression d'efficacité dans votre apport renforce votre envie d'agir. Plus l'action entreprise est appréciée et reconnue autour de vous et plus vous aurez envie d'agir. Inversement, si votre action ne représente aucun intérêt pour les autres et qu'ils vous le disent, le passage à l'acte sera difficile car bloqué par cette anticipation de l'échec qui rendra tout effort sans intérêt.

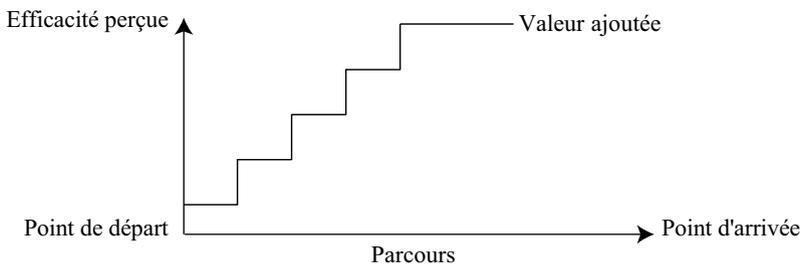


Fig. 19 : Valeur ajoutée tout au long de votre parcours

Ce que nous voulons évoquer dans ce paragraphe c'est le positionnement de votre intervention en termes d'efficacité perçue. Celle-ci mesure l'accueil réservé à votre travail. Elle détermine votre tendance à récidiver ou à abandonner tout effort lorsque votre action ne représente rien aux yeux des autres. Plus votre apport est jugé utile, plus il prend de l'importance et plus facile sera le passage à l'action. Interrogez-vous sur la qualité de votre apport au groupe auquel vous appartenez. Plus cet apport est important et plus vous avez des chances d'être en mesure

d'influer sur ses choix, ses orientations et ses actions. Plus votre apport est accueilli favorablement et plus vous aurez le courage et la motivation pour le poursuivre, l'intensifier et l'adapter à la demande pour gagner en efficacité et en confiance.

- Faire ce que vous savez faire de mieux en cherchant les solutions sans cesse remises à jour et adaptées aux situations qui posent problèmes vous donne plus de crédibilité et d'efficacité donc de la valeur ajoutée. Vous serez alors encouragés à poursuivre vos efforts d'innovation, d'adaptation et de réponse aux attentes.
- Plus vous serez en phase avec les attentes, en les adaptant aux transformations techniques et sociales de votre environnement et plus votre apport sera pragmatique donc utile. Les obstacles seront franchis sans grande difficulté et vous serez encouragés à poursuivre dans l'action.
- Votre impact sera d'autant plus important que la valeur ajoutée que vous apportez sera grande. Vous créez ainsi une dynamique positive qui invite les autres à avancer et à entreprendre. Vous êtes ainsi dans l'action et vous invitez les autres à vous suivre.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Réfléchir en termes de valeur ajoutée revient à évaluer l'apport réel qui vous permet d'enrichir le groupe auquel vous appartenez.2. Si vous ne développez pas vos atouts, votre action sera banalisée, la demande s'amenuisera et vous serez de moins en moins enthousiastes pour agir.3. Inversement plus vous développez votre valeur ajoutée, plus votre intervention sera appréciée et plus votre action sera recherchée, déterminante et vectrice de réussite.	

• 7.5. Agir, même lorsque l'action vous remet en question

Paul revient de l'école avec une note en dessous de la moyenne en mathématiques. Pour vous, c'est sûr, il ne travaille pas assez. Vous lui demandez de faire plus d'heures de travail. Certains vont jusqu'à interdire son activité de loisir du samedi matin. Cela ne suffit pas car deux semaines après, il revient avec la même note en mathématiques. Pour vous, il faut encore le forcer à travailler plus et toujours plus. Malheureusement, cela ne suffit pas puisqu'il persiste dans ses résultats. A force de vouloir le forcer à travailler plus, vient un moment où vous vous interrogez sur sa manière de travailler.

- Il est plus facile d'incriminer l'insuffisance d'effort fourni quand le résultat ne suit pas. Il est plus difficile de remettre en question la qualité du travail fait.
- Vous commencez toujours par exiger une remise en question quantitative, avant de remettre en question l'aspect qualitatif du travail jugé insuffisant.
- La logique quantitative invite à faire toujours plus d'efforts et certains atteignent rapidement le seuil d'épuisement professionnel ou « burn-out ».
- Il vient un moment où vous vous apercevez que la logique quantitative ne suffit pas. Il faut peut-être travailler plus, mais aussi faire son travail « autrement ». Vous entrez dans la phase qualitative.
- La logique qualitative est plus compliquée car elle vous oblige à revoir votre façon de faire, votre stratégie. L'hypothèse d'être dans l'erreur se pose.
- Changer de stratégie vous permettra de combler « le gap » pour atteindre l'objectif souhaité.
- Faire « autrement » est plus difficile que « faire plus ».

- Mais dès que vous le pouvez, vous revenez à vos vieilles habitudes : c'est la rechute.
- De rechute en rechute, vous adaptez votre comportement pour vous rapprocher au mieux du résultat recherché : c'est déjà le changement.

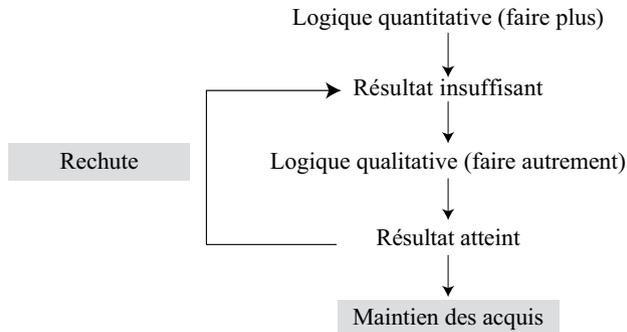


Fig. 20 : Faire autrement lorsque faire plus ne suffit pas.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Lorsque les efforts déployés restent en deçà de votre attente, vous mettez d'abord en question l'intensité du travail fait. Au stade purement quantitatif l'action ne revêt pas un caractère de remise en question stratégique.2. Lorsque ces mesures ne suffisent plus, vous quittez le domaine du quantitatif pour le qualitatif. Il est toujours plus compliqué de vous attaquer au qualitatif parce qu'il remet en cause votre stratégie d'action par rapport aux nouvelles règles du jeu, ce qui est bien plus contraignant.3. C'est au stade qualitatif que le changement en profondeur s'opère. Dans ces conditions le passage à l'action est plus difficile.	

- **7.6. En pratique : Arrêtez de jouer aux victimes et agissez**

Vos bibliothèques regorgent de romans racontant les traumatismes de l'enfance et leurs impacts sur la personnalité adulte à tel point que l'on finit par croire que tout est figé d'avance, que la fatalité pèse sur vous et que vous êtes condamnés à la subir. Certaines théories vont jusqu'à prédire votre futur en extrapolant des données recueillies dans votre enfance et qui seraient déterminantes dans votre devenir personnel quoique vous fassiez. Des étiquettes sont ainsi posées sur vous et votre comportement ne serait alors que le reflet de ces prévisions pessimistes qui traduisent plus la personnalité de celui qui les énonce que votre propre potentiel.

Souvenez-vous que votre passé ne suffit pas à lui seul à justifier totalement une situation d'échec, une dépression, votre agressivité, votre violence à l'égard de vos proches, l'alcoolisme et bien d'autres attitudes. Vous réfugier dans votre passé vous maintient dans une dynamique passive où votre marge de manœuvre est étroite.

Tant que vous vous positionnez en victimes de ce que vous avez pu vivre dans le passé, vous serez plus préoccupés par le regret que par l'action. Ce n'est qu'en assumant toute la dimension de votre responsabilité que vous pourrez sortir de l'analyse détaillée de vos difficultés pour vous tourner vers l'action. Ce n'est pas toujours par la faute des autres que vous avez tardé à agir. C'est le plus souvent du fait de votre propre responsabilité que les événements tournent dans le sens contraire à vos attentes et vous immobilisent. « Ce n'est pas de ma faute » dit le collaborateur. « J'ai tout fait pour y parvenir ». Tout ou presque, et c'est justement là, le reproche qui lui sera fait.

L'élève appelé à justifier des résultats médiocres, s'empressera de jouer la victime pour attirer en déviant l'attention de ses

parents. « Ce n'est pas de ma faute et je ne suis qu'une victime ». « L'examen était trop difficile », « je n'ai pas pu finir à temps », « les questions d'examen étaient mal posées et les camarades de classe faisaient beaucoup trop de bruit pour me permettre de me concentrer ».

C'est toujours par la faute de l'autre que les événements imprévisibles vous surprennent ; telle est la devise de ceux qui ne veulent pas passer à l'action. Cet adage n'a rien d'étonnant car vous positionner en victimes est une solution de facilité qui a l'avantage d'être confortable. Elle vous permet de vous dérober à vos responsabilités et oblige les autres à parrainer votre forfait dans un protectionnisme simpliste qui prolonge votre inertie et justifie votre inaction.

En tant que « victimes », vous ne saurez être rendus responsables de ce qui vous arrive faute d'initiative ou d'action. Inversement, en prenant la responsabilité de vos actes, vous portez un autre regard sur vous mêmes et sur les autres : vous devenez acteurs impliqués et engagés pour réaliser les objectifs fixés.

Un couple sur la plage voit arriver un promeneur qui se place à quelques mètres d'eux, se met en maillot de bain et court dans l'eau. Quelques minutes plus tard un autre flâneur s'approche du couple et sans complexe s'empare des effets du baigneur sans susciter la moindre réaction. Le problème est tout autre lorsque la responsabilité du couple est engagée. En d'autres termes si le premier promeneur demande au couple de veiller quelques instants sur ses affaires, le temps d'un bain, le second flâneur ne pourra commettre impunément son forfait. Pourquoi ? Parce qu'en responsabilisant le couple, ce dernier se sent investi d'une mission avec obligation de résultat. Son engagement le force à agir pour remplir les objectifs de sa mission.

La meilleure façon de vous assurer qu'un collaborateur a mémorisé une consigne c'est non pas de la lui répéter à longueur de journée mais tout simplement en l'impliquant dans la consigne

c'est-à-dire en lui révélant sa part de responsabilité dans le résultat attendu.

Victimes	Responsables
1. Vous êtes victimes de votre passé	1. Vous assumez votre passé
2. Vos recours : - Extrapolation - Fatalisme - Retrait	2. Vos recours : - Résilience - Implication - Initiatives
3. Dynamique passive	3. Dynamique active
4. Marge de manœuvre étroite	4. Marge de manœuvre élargie
5. Regrets	5. Vivre au présent
6. Inaction	6. Action

Tableau 21 : Plutôt responsables que victimes

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilisation facilite l'implication et le passage à l'action. 2. La victimisation au contraire plonge dans l'immobilisme et encourage le report de tout passage à l'action. 3. Prendre ses responsabilités c'est aussi mettre un terme à la tentation de l'analyse pour l'analyse, sorte de gargarisme intellectuel qui cherche avant tout à insérer la réalité dans des contextes théoriques plutôt qu'à mettre en œuvre des solutions. Tout sujet « concerné » se met d'emblée en position d'acteur et n'hésite pas à prendre des initiatives et à sortir de son immobilisme. C'est le passage à l'action. 	

8.

Vous êtes capables d'agir pour réussir

Vous avez vu à plusieurs reprises que le passage à l'action supposait un certain nombre d'efforts pour triompher des anciennes pratiques et mettre en place de nouvelles. Ce processus peut être utile lorsqu'il a pour but de vous rapprocher de vos objectifs. Dans le cas contraire, il risque de vous surcharger et d'être moins attractif pour vous. Si agir augmente les risques et n'apporte rien de plus à l'exploitation des nouvelles opportunités, il vaut mieux s'abstenir. Inversement, si l'opportunité que crée votre engagement dépasse largement les risques pris, il est évident qu'il faut non seulement encourager l'action mais la rechercher. C'est dire que tout passage à l'action doit être précédé d'une évaluation du ratio bénéfice/risque. Plus le bénéfice est grand et le risque faible, plus le ratio est élevé et l'opération payante. Prenons l'exemple de Grégoire.

• 8.1. Opportunités versus risques encourus

Grégoire a eu un entretien avec son supérieur hiérarchique. Ce dernier lui propose de prendre la responsabilité d'une équipe de huit personnes, sans gagner en salaire ni en coefficient. Il justifie la proposition dans ce qu'elle lui offre la possibilité de s'exercer au management des équipes. Grégoire pourrait ainsi espérer prendre un nouveau départ dans sa carrière. Doit-il accepter ? Et pourquoi ?

Le tableau 22 vous propose une approche simple basée sur l'évaluation du « pour » et « contre » la décision à prendre. Cette méthode veut comparer les avantages aux inconvénients engendrés par l'adoption de la proposition faite à Grégoire.

Opportunités et menaces	
1. Ce que Grégoire risque s'il passe à l'action et prend le poste	Plus de travail. Moindre disponibilité en famille. Difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences
2. Ce que Grégoire risque s'il ne passe pas à l'action et refuse le poste	Maintien dans sa définition de fonction, moindre potentiel de progression.
3. Opportunités si Grégoire passe à l'action et prend le poste	Plus de responsabilités. Entraînement à la gestion des équipes. Promotion.
4. Opportunités si Grégoire ne passe pas à l'action et refuse le poste	Déception de sa hiérarchie qui ne sera pas pressée de lui offrir d'autres opportunités. Il n'a rien à gagner.

Tableau 22 : Evaluation des opportunités en fonction du risque encouru

Interprétation :

- (1) et (4) permettent de comparer les risques en cas d'acceptation par rapport aux opportunités qu'il peut espérer malgré le refus. S'ils sont importants, ils constituent des arguments contre le passage à l'action : dans ce cas Grégoire doit s'abstenir
- (2) et (3) permettent de comparer les risques en cas de refus par rapport aux opportunités qu'il peut espérer en cas d'acceptation. S'ils sont importants, ils constituent des arguments pour le passage à l'action : dans ce cas Grégoire doit s'engager

Décision : A-t-il plus d'avantages à accepter qu'à refuser ce poste ou inversement ?

Théoriquement, Grégoire prend peu de risques en acceptant le poste et n'a rien à gagner en le refusant. Cette évidence sera remise en question en fonction de l'importance qu'il accorde aux différents paramètres

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Tout passage à l'acte est difficile à mettre en œuvre d'où l'importance d'en évaluer le pour et le contre.2. Il se double souvent d'un apprentissage nouveau, ce qui le complique.3. Avec le temps, la difficulté s'inscrit dans la routine et s'exécute sans effort manifeste.4. A moins d'être forcé de prendre position et d'agir, vous avez souvent intérêt à attendre en pesant le pour et le contre de votre engagement.	

• 8.2. Vos profils définissent votre détermination à agir

La difficulté de passer à l'action est aggravée par vos propres interprétations des faits. Certaines pensées reviennent sans arrêt dans votre discours et distordent la réalité par leurs approches négatives. Elles ont un effet ralentisseur sur votre détermination à agir. Le pessimisme rend les problèmes encore plus difficiles et les chances de réussite tellement minimes qu'il semble inutile de faire le moindre effort tant l'échec paraît prévisible. Etes-vous obligés de voir tout en noir ? S'attendre au pire peut conjurer le sort, mais le faire systématiquement engendre l'insécurité, la tristesse et le découragement. Dans des conditions normales, si la souffrance est inévitable, la détresse reste optionnelle.

L'anticipation du résultat avant tout passage à l'acte va souvent de pair avec la qualité du résultat obtenu. Plus l'anticipation est défaitiste moins votre résultat sera à la hauteur du défi. Parallèlement, votre niveau de motivation face au travail à faire exprime votre enthousiasme ou au contraire votre inertie au moment de passer à l'action. Il serait utile de prendre conscience de

l'influence de ces deux facteurs : nature de l'anticipation et niveau de motivation dans le processus devant mener à agir. Dans le tableau 23, vous allez observer l'impact de votre degré de motivation et de la nature de votre anticipation sur votre détermination à agir.

Les anticipations positives ou négatives du résultat jouent un rôle facilitateur ou ralentisseur de votre volonté de passer à l'action. Plus vous anticipez une issue favorable et plus vous augmentez vos chances qu'elle le soit. Inversement, si l'anticipation est négative vous sous-entendez que les efforts ne suffiront pas à obtenir le résultat recherché.

Le tableau 23 propose une évaluation théorique de la nature de l'anticipation. De 1 à 5 celle-ci est négative et correspond à la version pessimiste. De 6 à 10, l'anticipation est croissante et positive. Elle correspond à la version optimiste de votre vision des résultats. De même pour ce qui relève de votre niveau de motivation ou d'engagement évalués de 1 à 10. Style peu ou très motivé par rapport à la mission à accomplir. De 1 à 5, la motivation est faible. Elle croît progressivement de 5 à 10. Le tableau qui suit permet de déterminer 4 quadrants ou zones ; Zone 1, 2, 3 et 4.

Nature de l'anticipation	A. Positive	10										
		9		Zone 1					Zone 3			
		8										
		7										
		6										
	A. Négative	5										
		4										
		3										
		2		Zone 2					Zone 4			
		1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Style peu motivé					Style très motivé					
		Degré de motivation										

Tableau 23 : Degré de motivation et anticipation

- Zone 1 : Motivation faible et Anticipation Négative.
- Zone 2 : Motivation faible et Anticipation Positive.
- Zone 3 : Motivation forte et Anticipation Positive.
- Zone 4 : Motivation forte et Anticipation Négative

Le regroupement des données permet une évaluation simple de votre détermination à agir.

Prenons l'exemple de Marie-Laure qui a décidé d'arrêter de fumer dans la semaine qui vient. Au fond d'elle, l'optimisme n'est pas au beau fixe car elle est persuadée que dans tous les cas de figure elle n'y parviendra pas. Vous pouvez lui donner une note faible quant à la nature de sa prévision puisqu'elle est franchement pessimiste ? Soit un score de 2 sur 10 pour le paramètre « anticipation ». Quand à sa motivation, Marie-Laure ne semble pas pressée d'y arriver et se donne l'année pour y parvenir. Là aussi son niveau d'enthousiasme paraît faible et ne devrait pas dépasser 3 sur 10. Regroupons les données dans le tableau qui suit. Marie-Laure se trouve en zone 1 : Motivation faible et Anticipation Négative.

Nature de l'anticipation	B. Positive	10											
		9	Zone 2				Zone 3						
		8											
		7											
		6											
		5											
	B. Négative	4	Zone 1										
		3											
		2						Zone 4					
		1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Style peu motivé					Style très motivé						
		Degré de motivation											

Tableau 24 : Degré de motivation et anticipation : cas de Marie-Laure

Revenons vers vous. Vous êtes invités à une conférence-débat portant sur le stress en entreprise et vous êtes très enthousiastes

quand à l'issue de cette formation. Tout n'a pas été dit sur le stress et franchement vous pensez avoir beaucoup à apprendre à la fois du conférencier mais aussi du débat qui s'en suivra. Néanmoins, la présence des responsables hiérarchiques dans la salle jette un coup de froid. Vous savez que vous n'aurez pas le courage de dire ce que vous pensez et que vos collègues ne diront rien surtout dans un contexte économique de crise. Vous anticipez un débat neutre presque sans intérêt. Vous y participez quand même car cette conférence ne vous laisse pas indifférents. Où vous placeriez-vous dans le tableau précédent ?

Probablement que vous avez donné un score élevé pour ce qui relève de la motivation (« grand enthousiasme »), par contre l'anticipation négative du débat qui suivra ne fait pas de doute dans votre esprit.

Motivation et Anticipation sont donc deux paramètres qui vous permettront d'établir quatre profils. Chacun d'eux a une approche différente au moment de passer à l'action.

Nature de l'anticipation	Anticipation positive	10	Profil peu motivé mais optimiste					Profil engagé optimiste				
		9	- Ne prend d'initiative qu'avec retard					- Catégorique en exprimant une opinion				
		8	- Disperse ses pôles d'intérêts					- Sous évalue le risque.				
		7	- Prend le temps avant de décider					- Décide vite				
		6	- Se plaît dans l'analyse pas l'action					- Exerce de la pression sur les autres - Se met en avant, dans l'action				
	Anticipation Négative	5	Profil peu engagé et pessimiste					Profil engagé et pessimiste				
		4	- Laisse aux autres l'initiative					- Interrogatif. Dans l'hésitation				
		3	- Peu conflictuel					- A besoin d'être assuré				
		2	- Ne cherche pas à prendre de décision					- Surévalue le risque				
		1	- Evite le contact des yeux					- A du mal à décider - A du mal à faire pression sur les autres - Reste en retrait.				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		Style peu motivé					Style très motivé					
		Degré de motivation										

Tableau 25 : Quatre profils en fonction du degré de motivation et de l'anticipation

Attention, chacun a le droit de se situer dans des zones différentes en fonction des sujets. De même la position pour une activité donnée n'est pas nécessairement immuable car elle peut évoluer dans un sens ou dans l'autre.

Prenez le temps de regarder les caractéristiques de chacune des zones. Quels renseignements vous en tirer pour votre propre style de passage à l'acte ?

☞.....
.....
.....

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Le passage à l'action dépend étroitement de l'importance de votre conviction et de votre confiance en vous. Plus vous êtes confiants dans vos capacités à agir et plus l'action sera facilitée.2. Si le pessimisme précipite dans l'indécision et l'hésitation, l'optimisme au contraire permet l'initiative et l'implication dans l'action.3. Une interprétation alarmiste de la réalité vous met en position défensive. Vous entrez en résistance pour sauvegarder des acquis que vos prévisions pessimistes annoncent perdus d'avance. Toute anticipation défaitiste de votre avenir vous démotive et vous inquiète. Elle situe le passage à l'action en opposition avec vos intérêts.4. En regroupant sur une même grille votre degré de motivation et la nature de votre anticipation, vous délimitez quatre profils qui n'ont pas le même comportement au moment du passage à l'action.	

• 8.3. Ce qui vous incite à passer à l'action

A partir de quel moment prenez-vous la décision d'intervenir ? Qu'est-ce qui déclenche votre détermination à passer à l'acte ? Pour répondre à ces questions, de nombreux auteurs ont cherché à établir la liste des facteurs déclenchant le passage à l'acte. Nous n'en retiendrons que les plus importants.

E	V	A	L	U	E	R
Eveil	Vision	Apprentissage Anticipation	Leadership	Unités de valeur	Etablir un plan	Renforcement Motivation

Tableau 26 : Facteurs incitant à l'action

1. **E = éveil** ou Prise de conscience ; « awareness » dans la littérature anglo-saxonne qu'une situation est bloquée et qu'elle le sera tant qu'un obstacle ne sera pas levé. Il faut faire quelque chose. L'exigence est d'autant plus pressante que le malaise engendré par la situation-problème est important. Un seuil finit par être atteint entraînant le passage à l'action.
2. **V = vision** de vous-même ayant réussi à passer à l'action et bénéficiant des avantages attendus après tant d'efforts. Cette projection positive incite à aller de l'avant. Assurez-vous que les avantages soient en phase avec vos propres objectifs de vie.
3. **A = apprentissage** ou capacités à acquérir de nouvelles compétences. La vision positive ne suffit pas à faire face à l'énormité de la tâche qui s'annonce. Elle doit se concrétiser par des réalisations rendues possibles grâce à l'acquisition permanente de compétences nouvelles.
4. **L = leadership** ou aptitude à gérer les difficultés. Dans ce qui précède nous évoquons un ensemble de facteurs qui doivent vous inciter à agir. Mais allez-vous pour autant le faire ? Etes-vous suffisamment prêts pour franchir le pas décisif ? Disposez-vous d'un capital de confiance en vous capable de

faire avancer le processus de passage à l'action. Qu'en est-il de votre propre leadership, de votre charisme et de votre capacité à gérer vos choix et vos efforts.

5. **U = unités de valeur.** Il s'agit du facteur « coût » que vous ne devez pas négliger. L'action ne sera engagée que si le prix à payer reste en-deçà d'un seuil que l'on se fixe. Coût en temps de travail et intensité d'engagement. Coût en termes de moyens à mettre en jeu et d'énergie à déployer. Coût en termes de positionnement de l'action à venir dans vos priorités et les autres actions en cours.
6. **E = établir un plan d'action** qui tienne compte des obstacles à traverser pour planifier la nature et l'intensité des actions à engager.
7. **R = renforcement et motivation.** Il faut accorder sa place à ce qu'il est convenu d'appeler le renforcement positif. Il s'agit d'une règle qui veut que la répétition d'un acte est plus fréquente lorsque l'effort est récompensé. Inversement, en l'absence de récompense ou de renforcement, le geste ne sera pas reproduit. Le renforcement encourage l'action. Inversement, l'indifférence à l'effort fourni ou la critique négative systématique n'encourage pas à agir mais à retourner tranquillement au fond de sa coquille. A cela vous devez ajouter l'anticipation positive et la motivation détaillées dans le paragraphe précédent et qui interviennent en renforçant l'action engagée.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<p>E : Au départ de toute action réside un malaise perçu des conséquences de l'inaction et une prise de conscience de la nécessité de passer à l'acte (E).</p> <p>V : Une vision de vous-mêmes ayant réalisé votre objectif et les avantages qui en découlent stimulent l'envie d'agir (V).</p> <p>A : Votre capacité à apprendre et à anticiper déterminera votre potentiel innovant et exercera un rôle facilitateur du passage à l'action (A).</p> <p>L : Votre aptitude à gérer la complexité et à accompagner votre projet jusqu'à son terme joue en votre faveur (L).</p> <p>U : Tout cela doit rester en-deçà d'un coût théorique que vous vous seriez fixés et dont le dépassement limiterait votre capacité à passer à l'action (U= unités de valeur).</p> <p>E : Un plan d'action doit être établi (E). Il intègre ce que vous savons et ne savons pas faire pour que les projections dans l'avenir soient conformes à la réalité et non à vos souhaits.</p> <p>R : Sans oublier la motivation pour agir et le renforcement positif obtenu en encourageant l'action bien menée (R= Renforcement).</p>	

● 8.4. Une grille simple pour quantifier la probabilité de passer à l'action

En nous inspirant de facteurs incitant au passage à l'acte décrits dans le paragraphe précédent, nous proposons une grille d'évaluation de la difficulté de passer à l'acte que nous appelons grille « EVALUER » et qui inclut les sept paramètres pouvant influencer notre volonté d'agir.

1. **(E)** : Éveil ou prise de conscience de la nécessité de faire autrement. Liliane ne bougera pas tant qu'elle n'aura pas perçu la nécessité d'agir.
2. **(V)** : Vision de ce que vous seriez devenus si le passage à l'acte venait de se faire. Laurent reconnaît son malaise. Il a identifié son problème. Dans son esprit, il se voit plus heureux une fois le problème réglé. Cette vision positive l'encourage à passer à l'action.
3. **(A)** : Apprentissage ou capacité à acquérir les compétences nécessaires pour faire face aux exigences de l'action à mener. Si la solution passe par l'acquisition de nouvelles compétences, Claire se dit prête à s'y mettre : l'enjeu en vaut la peine.
4. **(L)** : Leadership ou aptitude à gérer les difficultés pour atteindre l'objectif défini. Dino n'a pas peur des obstacles qu'il doit surmonter. Il est déterminé et a déjà son plan d'action. Il saura faire face. Il affrontera l'incertitude avec confiance et il finira par triompher de la situation.
5. **(U)** : Unités de valeurs à mobiliser ou coût par rapport aux bénéfices attendus. Ce n'est pas parce que Julien est comptable qu'il réfléchit en termes de bilan : ce que cela coûte et ce que cela rapporte.
6. **(E)** : Planification ou capacité à établir la séquence des tâches à accomplir. Diane sait qu'elle a les moyens d'élaborer un plan d'actions et de le suivre. Tout est clair dans sa tête, y compris les étapes à traverser pour agir.
7. **(R)** : Renforcement ou célébration des réalisations pour soutenir l'effort et l'entretenir. Christiane sait qu'elle aura besoin d'être soutenue tout au long de son parcours. En célébrant ses victoires, elle maintient son moral au plus haut niveau. Vous incluez dans le renforcement positif la motivation et l'appui socio-affectif dont vous pouvez bénéficier au cours de votre action.

Un score de 1 (absent) à 5 (important) sera attribué à chaque paramètre. Nous obtenons ainsi la grille pour quantifier la pro-

babilité de passer à l'action telle que représentée dans le tableau 27. Le score 3 représente la ligne jaune à franchir pour activer le passage à l'action.

Seuil de mobilisation pour agir →	5						
	4						
	3						
	2						
	1						
	Score	E	V	A	L	U	E

Tableau 27 : Grille pour quantifier la probabilité de passer à l'action

Par exemple si vous ne voyez pas l'intérêt de passer à l'acte vous accorderez le score le plus bas soit (1) au paramètre (E) ou Eveil. Si vous êtes encouragés de manière significative et récompensés lorsque vos efforts sont à la hauteur des attentes, vous accorderez le score élevé soit 4 ou 5 au paramètre (R) ou renforcement. Ainsi, en évaluant chacun des sept paramètres, vous vous dotez d'un moyen simple vous permettant de quantifier votre volonté d'agir.

Le cas qui suit illustre l'exploitation de la grille.

Frédéric a du mal à comprendre pourquoi changer (E=1/5). Il ne voit pas pourquoi faire les choses autrement et encore moins les avantages à en tirer (V=1/5). Il connaît parfaitement les étapes à suivre pour changer (E= 4/5) mais dit ne pas être prêt à consacrer beaucoup de son temps pour apprendre les nouvelles techniques pouvant accélérer ses réalisations (A=1/5). Frédéric reste capable de mobiliser ses collaborateurs et de s'impliquer parce qu'il a du caractère et qu'il sait convaincre (L=4/5). Il ne semble pas attiré par ses réussites dans le processus engagé (R=1/5). Frédéric recule devant le moindre effort et répète à qui veut bien l'entendre qu'il refuse tout investissement dans ce projet pour ne

pas en retarder d'autres qui lui paraissent plus rentables (U=1/5).

Partant de ces données, vous allez établir la grille permettant de vous faire une idée sur sa volonté d'agir.

(E=1 ; V= 1 ; A=1 ; L= 4 ; U=1 ; E=4 ; R=1)

5							
4							
3							
2							
1							
Score	E	V	A	L	U	E	R

Tableau 28 : Application de la grille de la probabilité de passer à l'action : cas de Frédéric

En analysant le tableau qui précède vous constatez que seuls le planning (E) et le leadership (L) dans cet exemple affichent un score au dessus de 4 sur une échelle de 1 à 5 alors que tous les autres paramètres sont au minimum soit 1 sur 5. En prenant le score 3 comme valeur médiane de référence, l'on s'aperçoit que la plupart des paramètres sont largement au-dessous du seuil de mobilisation, ce qui se traduit dans le cas de Frédéric par une très faible probabilité de passage à l'acte.

A titre de comparaison, prenons le cas de Dominique.

Dominique croit au changement et veut à tout prix rester en phase avec son environnement (E=4/5). Sa vision de l'avenir est en phase avec ses ambitions. Elle connaît tous les avantages qu'elle peut tirer d'un programme lui permettant d'anticiper les événements à venir pour s'y adapter (V=5/5). Elle veut consacrer le temps nécessaire pour acquérir les compétences nouvelles (A=4/5) même si elle ne sait pas dans les détails les étapes à traverser (E=3/5). Dominique n'est pas aussi sûre d'elle-même.

Son hésitation la rend mal à l'aise face à l'incertitude et à l'ambiguïté. Elle a du mal à s'imposer et à gérer son projet (L=2/5). Dominique sait tirer les leçons de son expérience ; elle célèbre ses avancées tout comme elle sait encourager ses collaborateurs dans leurs efforts (R=4/5). Son engagement est total et elle sait qu'elle mettrait le prix pour réussir son plan (U=4/5). Partant de ces données, vous allez établir la grille permettant de vous faire une idée sur sa volonté d'agir. Tableau 28.

(E=4 ; V= 5 ; A=4 ; L= 2 ; U=4 ; E=3 ; R=4)

5		■					
4	■		■		■		■
3	■	■		■	■	■	■
2				■			
1							
Score	E	V	A	L	U	E	R

Tableau 29 : Application de la grille de la probabilité de passer à l'action : cas de Dominique

Dans cet exemple, seuls le planning (E pour établir un plan) et le leadership (L) affichent à un score inférieur à 4 sur une échelle de 1 à 5, alors que tous les autres paramètres sont au maximum (4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5). Si l'on prend le score 3 comme valeur médiane de référence, la plupart des paramètres sont largement au-dessus du seuil de mobilisation ce qui permet d'anticiper un passage à l'acte très probable.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. La grille d'évaluation proposée vous aide à mieux connaître vos atouts pour avancer et agir.2. Cette grille n'a pas la prétention de se substituer aux modèles existants mais simplement de rassembler en un seul tableau l'ensemble des paramètres jugés indispensables à votre mobilisation.3. En reprenant les sept facteurs déterminants pour le passage à l'action, vous pouvez anticiper la probabilité de franchir le pas et d'agir.4. Les scores enregistrés peuvent également vous indiquer les domaines à travailler si vous voulez vous rapprocher du seuil de mobilisation.	

- **8.5. En pratique : ne dispersez pas vos efforts, attaquez-vous aux priorités pour réussir**

Comment vous en sortir lorsque tout paraît urgent et d'une importance capitale ? Il n'y a pas de temps à perdre, vous devez agir et vous manifester sur tous les fronts. Malheureusement, vous ne pouvez pas être partout à la fois ni vous battre sur tous les fronts. Vous devez choisir vos priorités.

Françoise se plaint de ne pas s'imposer davantage auprès de sa fille. Elle lui reproche les couleurs vives qu'elle porte, sa manière de se maquiller, le choix des vernis qu'elle étale sur ses ongles, ses fréquentations, ses goûts, la pauvreté intellectuelle de certains amis. Tout cela sur un fond d'insatisfaction au regard de ses résultats en classe. De même, Françoise ne se gêne pas non plus pour interdire la cigarette, les jeux vidéo, Internet, les interminables conversations téléphoniques et bien d'autres sujets de conflits.

En réalité, Françoise se bat sur plusieurs fronts à la fois, mélan-

geant l'important et le futile. Elle disperse ses efforts et ne donne pas à sa fille l'impression de distinguer ce qui est important de ce qui l'est moins. Si elle veut arriver à un résultat satisfaisant, elle doit changer sa stratégie pour concentrer ses efforts sur l'essentiel.

Quelles valeurs souhaite-t-elle préserver et dans ce cas quelles sont les priorités pour lesquelles elle devrait se battre ?

En concentrant ses efforts sur deux ou trois points essentiels, Françoise transmet un message clair d'échelle de valeurs et d'importance qu'elle accorde aux différents facteurs qui la mettent en opposition avec sa fille. Faut-il se battre sur la couleur du vernis à ongle ou sur la qualité du travail scolaire ? Faut-il entrer en conflit pour un nombre en augmentation d'appels téléphoniques en passant sous silence certains comportements plus compromettants. A elle de choisir ; mais ce qu'elle sait d'emblée, c'est qu'elle ne pourra pas être sur tous les fronts à la fois et que s'il y a des concessions à faire autant les faire sur des sujets qui engagent l'avenir.

Avec cette approche, l'objectif n'est plus le même : il ne s'agit pas de s'opposer pour s'opposer et sans discernement ; il s'agit d'inculquer des valeurs et de vous battre pour des convictions. Agir sur les priorités et vous battre par fidélité à vos principes plaçant les conflits dans le domaine des idées et non des personnes. Partant de là, Françoise peut choisir une ou deux priorités et éviter les conflits inutiles et injustifiés.

Comment déterminer vos priorités ?

Le tableau 30 reprend ce que nous avons détaillé dans le paragraphe 3-2. consacré aux freins à l'action ; nous en retenons cinq.

1. Manque de temps
2. Manque d'information
3. Manque de compétence
4. Manque de moyens
5. Manque d'organisation

Vous devez noter chacun des facteurs de 1 à 5 en fonction de son impact croissant sur le non- passage à l'acte dans votre cas particulier.

Cinq parmi les facteurs freinant votre passage à l'action	1	2	3	4	5
1. Manque de temps					
2. Manque d'information					
3. Manque de compétence					
4. Manque de moyens					
5. Manque d'organisation					
Classement par ordre de priorités (A quoi devez-vous vous attaquer en premier) :				
				
				

Tableau 31 : Cinq des nombreux facteurs freinant le passage à l'action

Partant des chiffres attribués à chacun des freins selon son importance, vous pouvez déterminer les mesures à prendre et par quoi commencer. Plus l'impact est important, plus le facteur évalué devient prioritaire car il est celui qui freine le plus le passage à l'action. Il ne vous reste plus qu'à formuler ces mesures par écrit pour ne laisser aucun doute quant à la priorité que vous devez accorder à telle ou telle autre action. A vous de jouer.

a. Sur lequel de ces facteurs allez-vous mettre l'accent ?
b. Pour faire quoi ?
c. et Quand ?

Tableau 32 : Priorités d'action sur les facteurs qui freinent le passage à l'action

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. L'emballlement et la dispersion rompent la frontière entre l'important et l'insignifiant.2. Votre évaluation des freins à l'action met en évidence les obstacles les plus importants auxquels il va falloir vous attaquer en premier.3. Par mesure d'efficacité, précisez pour chacune des mesures à prendre, le moment où l'action sera commencée, le résultat recherché et à partir de quel niveau d'efficacité ce dernier sera considéré satisfaisant.	

Epilogue

Agir pour réussir

Certains étapes sont nécessaires pour passer à l'action. Il s'agit dans cette conclusion de mettre en évidence une méthode simple mais importante sans laquelle il vous sera difficile de franchir le pas et d'agir.

1. Que voulez-vous faire ?

Cette question demande une réponse claire, précise et « actionnable » c'est-à-dire invitant à l'action.

- Il ne s'agit pas de noyer le poisson ou de chercher l'ambiguïté dans les propos. Une question simple appelle une action rapide et ciblée. Inversement, une question floue plonge l'interlocuteur dans l'hésitation et la perplexité. Le temps nécessaire à s'en remettre se traduira par un retard au passage à l'action.
- « Je veux faire mieux » est une réponse floue qui ne conduira nulle part.
- « Je veux améliorer la qualité de mon écoute » non plus ne veut rien dire car elle ouvre la porte à de nombreuses pistes inextricables.
- N'encouragez pas les questions qui invitent à la discussion autour de l'action mais n'incitent pas vraiment à agir. Il faut donc être franc et clair avec vous-mêmes lorsqu'une action est décidée.

2. Pourquoi voulez-vous le faire ?

Cette deuxième partie est également très importante car elle centre les actions à mener sur l'essentiel, c'est-à-dire ce qui est conforme à vos objectifs de vie : points de départ et d'arrivée.

- Agir pour agir est une stratégie qui ne mène à rien si ce n'est à vous donner l'illusion de faire quelque chose.
- Savoir ce qui est à faire c'est bien, mais savoir la raison pour laquelle vous voulez réaliser telle ou telle autre activité apporte plus de motivation et de cohérence à votre action.
- « Je veux connaître les entreprises qui travaillent dans mon secteur d'activité » est un souhait qui vous embarquera dans une importante recherche documentaire. Si, par contre, vous savez pour quelles raisons vous voulez suivre tel ou tel autre concurrent, votre recherche sera plus facile et plus utile car davantage ciblée et conforme à l'objectif final.

3. Quelles options vous sont offertes ?

Vous avez eu l'occasion de lire à quel point l'action était facilitée lorsque des choix s'offrent à vous. Ce constat vous amène à vous interroger sur les options à envisager pour mener à terme l'action demandée. Toutes les options sont les bienvenues dans un brainstorming qui liste sans retenue les possibilités et sans se soucier de leur faisabilité. Vous avez vu l'importance de ne pas vous retrouver contraints de faire un choix entre deux possibilités ou ne pas faire de choix.

4. Comment allez-vous procéder ?

Vous devez reprendre la liste des options et procéder à la sélection des solutions compatibles avec vos capacités, vos moyens, vos impératifs de vie et vos contraintes. C'est à ce stade que le

facteur temps s'impose : quand allez-vous faire ce qui est à faire ?

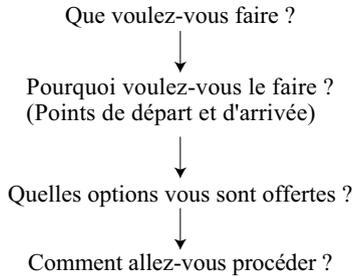


Fig. 21 : Approche suite à une demande d'intervention

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Pour mener à terme votre action, partez gagnants, c'est-à-dire soyez optimistes et croyez dans vos chances de réussir.2. Ecouter avant de parler et réfléchir avant d'agir vous permettent d'aller droit au but et de programmer « gagnants » sans craindre de signaler les obstacles susceptibles d'entraver vos efforts.3. Abordez vos difficultés avec l'envie de les comprendre et non de vous flageller. Respectez vos alternatives et retenez la solution la plus adaptée à votre situation et à vos intérêts.4. Il ne reste plus qu'à attendre la réalisation de la solution retenue.	

5. Planifiez votre action et suivez votre plan

Celui qui ne planifie pas son action choisit de ne rien faire. Cette contrainte devient de plus en plus réelle au fur et à mesure que votre environnement se complique et s'élargit.

- Pour avancer il faut faire le premier pas.
- Aller au-delà des réticences, suppose une conformité des efforts aux objectifs personnels et professionnels.
- Plus l'objectif est difficile à atteindre plus il sera utile de le scinder en plusieurs objectifs plus atteignables pour ne pas rester enfermés dans l'indécision.
- Planifier c'est gagner du temps, de la productivité c'est-à-dire plus de passage à l'action et plus de réalisations.
- Planifier réduit tout risque de dispersion et d'efforts inutiles n'allant pas forcément dans la direction recherchée.
- Planifier suppose un calendrier d'action et un suivi des étapes programmées.
- Planifier intègre également le temps de préparation. En effet, l'action est dite complexe lorsqu'elle ne fait pas partie de ce que nous faisons tous les matins et qu'elle nécessite une préparation pour qu'elle se fasse en synergie avec d'autres actions toutes aussi importantes.

En termes opérationnels, voici les étapes qui accompagnent toute programmation :

- A. Un objectif à atteindre s'impose à vous. Quel est-il ?
- B. Plus il est complexe, plus vous serez lents à réagir.
 - Degré de complexité : 1, 2 ou 3
 - Degré d'hésitation : 1, 2 ou 3
- C. Découpez l'action complexe en « tâches » plus simples à réussir.
 - Votre liste est elle exhaustive ?
 - Réintroduit-elle la complexité que vous avez voulu écarter ?

Epilogue

- A quel moment allez-vous lui consacrer du temps et de l'énergie ?
- Surveillez les voleurs de temps pour ne pas vous enliser.

D. Commencez par les « tâches simples » à mener. Assurez-vous qu'elles vous rapprochent de la solution recherchée.

E. Chacune des « petites tâches sera exécutée avec rigueur et efficacité.

- Alternez « tâches pénibles » et « simples » pour maintenir une dynamique positive.
- Respectez votre plan d'action. Il est important de préciser le temps nécessaire pour ne pas vous enliser et pour maintenir la dynamique positive nécessaire à sa réalisation

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Parfois, la complexité de la situation dans laquelle vous vous trouvez rend votre action difficile pour la simple raison que vous êtes pris au piège de la complexité ne sachant pas par où commencer. Il est indispensable dans ce cas de scinder l'objectif à atteindre en plusieurs tâches plus accessibles auxquelles il va falloir vous attaquer. Ces « petites tâches » prennent alors une dimension plus humaine, elles deviennent accessibles et à votre portée.2. Regroupez les tâches pour que les plus dures se prolongent par des tâches moins compliquées afin de ne pas décourager l'ardeur des uns et des autres et surtout pour rester dans une dynamique positive. Insérez des tâches faciles entre les tâches complexes pour persévérer et ne pas abandonner l'action.3. Parmi les tâches retenues, commencez par agir sur les priorités. Les autres attendront dans le respect du temps dont vous disposez.	

Dans la gestion de la complexité croissante, vous devez toujours inclure des activités capables d'entretenir votre forme physique : maintenir votre poids, arrêter de fumer, marcher une demi-heure par jour, etc. Vous maintenir en apprentissage permanent : qu'est-ce que vous avez appris de neuf dans la semaine écoulée ? En quoi ce que vous avez appris vous rapproche-t-il du but que vous recherchez ? En quoi vous rapproche-t-il des autres et vous ouvre à eux ? Enfin, en quoi ce que vous avez appris vous donne-t-il envie d'apprendre encore plus ?

6. Quel échéancier ?

En soulignant l'importance de la planification pour passer à l'action, vous avez énuméré les tâches à entreprendre en vous attaquant de préférence aux priorités. Vous avez opté pour alterner les tâches difficiles avec celles qui sont moins contraignantes afin de maintenir une dynamique positive dans votre activité. En agissant, vous vous rapprochez du but recherché. La liste des choses à faire se réduit progressivement ; vous êtes dans l'action. Souvent, vous négligez volontairement certaines tâches que vous jugez moins agréables et pour lesquelles vous n'éprouvez aucune envie de vous engager. Vous prenez dans ce cas le risque de les voir s'éterniser sur vos listes sans pouvoir vous en débarrasser : c'est la procrastination.

Faire des plans ne signifie pas avoir réglé les difficultés que vous êtes susceptibles de rencontrer à chaque étape. Faire des plans sans vous imposer un délai de réalisation vous donne l'illusion d'efficacité. Il ne suffit pas d'inscrire une tâche pénible dans votre plan d'action pour qu'elle soit faite.

7. Quelle volonté d'aboutir ?

Toute planification doit également intégrer votre enthousiasme et votre capacité à réussir. Souvent il est préférable de sous-traiter

certaines tâches, de vous faire aider ou tout simplement d'acquérir les outils ou les compétences permettant leur réalisation. Votre volonté d'aboutir est nécessaire pour agir. Elle est sous le contrôle permanent de votre façon d'analyser et d'interpréter la réalité. Le pessimisme ne sert à rien sinon à tuer l'enthousiasme et à freiner votre désir d'action. Les idées irrationnelles que vous avez qualifiées d'idées toxiques sont là pour vous empêcher d'atteindre votre plein épanouissement. Détectez-les pour les remettre en question et triompher du pessimisme qu'elles vous imposent.

8. Avec quels bagages ?

Mettez-vous dans les meilleures conditions pour réussir et vous en avez les moyens. Si la réussite n'est pas au rendez-vous malgré vos efforts, sachez tirer les leçons du passé sans le repasser en boucle dans votre inconscient et prolonger l'inaction. Vous n'êtes pas nombreux sur terre à avoir réussi ce que vous aviez souhaité au début de votre vie. Vous êtes par contre nombreux à vous en rapprocher au mieux et vous en faites partie.

On raconte qu'un vieil homme se rendait de son village à la ville accompagné de son fils et de son âne. En route ils croisent trois jeunes femmes qui reprochent au vieil homme et à son fils de se promener avec l'âne au lieu de s'en servir pour se reposer. Le vieil homme tient compte de leurs remarques et demande à son fils de se mettre en selle. Plus loin, ils croisent deux villageois qui reprochent au jeune de se reposer aux dépens du vieil homme l'obligeant ainsi à marcher. Le jeune tient compte de leurs remarques et cède sa place au vieillard. Un peu plus loin, un groupe de promeneurs leur reproche d'exploiter l'animal qui n'a aucun moyen de refuser ce qu'ils lui proposent. « Qu'à cela ne tienne ! » et ils lient les jambes de l'âne pour le porter. L'âne pris de panique se démène, rompt ses liens et par un bon inattendu se retrouve dans le fossé.

La morale de l'histoire est qu'à force de vouloir contenter tout

le monde vous finissez par devenir votre propre victime. Il en est de même lorsqu'il faut faire face à des problèmes complexes. A force de vouloir contenter les autres vous finissez par prendre les mauvaises décisions. Vous vous écartez ainsi de votre projet initial et les autres seront les premiers à vous le reprocher.

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
Partez toujours gagnants en emportant dans vos bagages la confiance en vous et en votre capacité à réussir.	

9. Quelle rigueur ?

Ne négligez pas l'impératif de rigueur au moment de passer à l'action.

- Rigueur dans la sériation des étapes à traverser : ne pas aller trop vite, ne pas tricher, rester conforme à votre objectif de vie.
- Rigueur aussi dans l'anticipation des difficultés : ne pas tourner autour du pot, demander conseil, découper les difficultés en tâches plus simples si nécessaires, éviter l'excès d'optimisme : il donne l'illusion d'agir mais l'action n'est jamais au rendez-vous.

10. Quelles recettes pour agir ?

Pour conclure, nous proposons un schéma synthétique que les lecteurs demandent souvent pour leur servir de point de départ dans leur mise au point personnelle mais aussi pour leur permettre d'ajouter au contenu de cet ouvrage leur touche personnelle en adaptant le contenu à leurs propres expériences.

1. L'information facilite l'action.

Toute action se définit par rapport à l'écart entre vos objectifs et votre positionnement. Agir en adaptant votre stratégie ou en modifiant votre itinéraire passe avant tout par le recueil des informations disponibles, leur analyse ainsi que leur interprétation. Sans gestion de l'information, vous accueillez un grand nombre d'inconnus dans votre processus de réflexion ; les décisions deviennent de plus en plus difficiles à prendre, au point de bloquer l'action. Vous devez attendre de disposer du maximum d'informations avant d'agir. Vous devez également apprendre à exploiter l'information disponible, et agir même si vous savez que tous les éléments de décision ne sont pas en votre possession.

2. La visibilité permet d'avancer plus facilement.

La gestion de l'information vous permet une meilleure visibilité par rapport à ce qui se passe autour de vous. La visibilité prolonge votre suivi de l'environnement et vous prépare aux scénarios d'avenir pour agir. Anticipation et vigilance sont vos remparts contre les mauvaises surprises. Vous devez prendre l'habitude d'anticiper les événements pour savoir ce qui vous attend, vous préparer au mieux et agir efficacement le moment venu.

3. La synergie protège de la dissonance.

La concordance de l'action à mener avec vos objectifs de vie est un élément fondamental si vous ne voulez pas disperser vos efforts et entamer une action qui n'est pas en phase avec vos propres valeurs et votre culture. Nager à contre-courant épuise et finit par lasser.

4. Un plan d'actions est toujours nécessaire.

Il reprendra les étapes à traverser jusque dans les détails utiles. Il établira la liste de ce qu'il faut faire mais aussi comment et quand le faire. Enfin, un plan d'actions ne dispense pas

d'actions correctrices au fur et à mesure de l'avancement du projet et chaque fois que vous perdez en efficacité.

5. L'optimisme est de rigueur.

Il ouvre la voie du possible et enrobe vos efforts d'une dynamique positive et propice à l'action.

6. L'apprentissage et la responsabilisation sont des atouts à entretenir.

Tous deux font également partie des mots clés de cet ouvrage. Ils conduisent inexorablement à l'action dès lors que vous vous positionnez en personnes capables de réussir, confiantes et enthousiastes. L'action enrichit et accomplit ce que vous aurez appris.

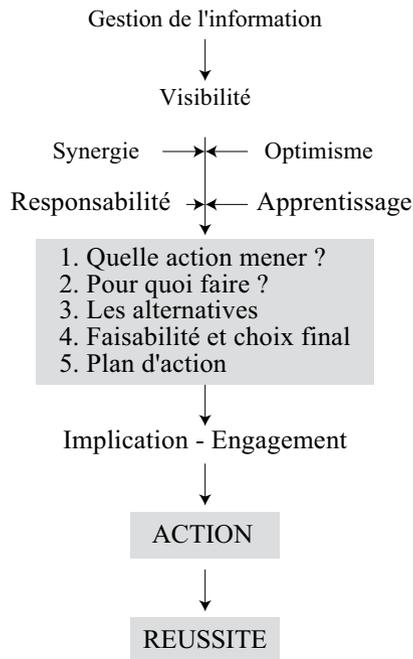


Fig. 22 : Recettes qui ont fait leurs preuves pour agir et réussir

<u>Que faut-il retenir ?</u>	<u>Notes personnelles</u>
<ol style="list-style-type: none">1. Rôle facilitateur de l'action que joue la formulation de l'action à mener en termes pragmatiques, la définition des points de départ et d'arrivée, les alternatives et le plan à suivre pour y parvenir.2. Ces facteurs sont renforcés par une gestion utile des informations disponibles, l'optimisme gagnant, la volonté d'apprendre et de réussir.3. Ces facteurs sont à la portée de chacun d'entre vous dès l'instant où leur développement devient pour vous une préoccupation accessible et recherchée.	

Pour revenir à la problématique de la fable Jean de la Fontaine, *Conseil tenu par les Rats*, rappelons à ceux qui voulaient agir et mettre un terme aux machinations du chat Rodilardus que planifier ne se réduit pas à établir une liste des tâches à accomplir, mais également à prendre les mesures pour qu'elles soient réalisées dans les temps. La simple liste des « choses à faire » doit toujours se poursuivre par le « comment faire » pour que les discussions ne s'éternisent pas sans le moindre passage à l'action.

Bon courage.

Bibliographie

- Achard, P. et Bernat, JP. : *Intelligence Economique, Mode d'Emploi*, ADBS, 1998.
- Achard P. : *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Lavoisier, 2005.
- Achard P. : *Le changement sans perte d'authenticité*, Lavoisier, 2005.
- Argyris, C. : *Reasoning, Learning and Action*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982
- Bandura, Al. : *Principles of Behavior Modification*, New York, Holt, Reinhart and • Winston, 1969.
- Blanchard K. et Waghorn, T : *Anticiper le changement, Mission Possible. Améliorer • le présent et façonner l'avenir de votre Entreprise*, Dunod 1997.
- Beck, A.T. : *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, New York, International Universities Press, 1996.
- Benfari, R.C. : *Understanding and Changing Your Management Style*, Library of Congress Cataloging – in- Publication Data, 1999.
- Brouwers et alii : *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*, Paris- Bruxelles, De Boeck Université, 1997.
- Carton G.D. : *Eloge du Changement*, Village Mondial, Paris 1997.
- Cialdini, R B. : *Influence. The Psychology of Persuasion*, New York, Quill William Morrow, 1984, Revised Edition 1993.
- Coon, D. : *Essentials of Psychology : Exploration and Application*, Seventh Edition, Brooks/Cole Publishing Company, 1997.
- Cottraux, J. : *Les thérapies comportementales et cognitives*, Masson, 2004.
- Covey, S.R. : *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Editions Générales First, 2005
- De Bono, E. : *Serious Creativity : Using the power of lateral thinking to create new ideas*, New York, Harper Business, 1992. [*La boîte à outils de la créativité*, éditions d'Organisation, 2004]
- Ferrari, J.R. Johnson, J.L. : *Procrastination and Task Avoidance*, Plenum Press, 1995.
- Gharajedaghi, J. : *Systems Thinking ; Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture*. Butterworth- Heinemann, 1999.

Agir pour réussir

- Handy, C. : *The Age of Unreason*, London, Business Books Ltd., 1989. [*L'âge de déraison*, Village mondial, 1996]
- Kotter, J.P. : *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Merry, U. : *Coping With Uncertainty : Insights from the New Science of Chaos, Self-Organization, and Complexity*, Praeger Publishers, 1995.
- Miller, W et Rollnick, S. *L'Entretien motivationnel. Aider la personne à engager le changement*, InterÉditions, 2006
- Pasini, W. et Francescato, D. : *Le Courage de changer*, Paris, Editions Odile Jacob, 2001.
- Plomin, R. *et alii* : « Behavior Genetics and Personality » in Pervin L. (ed.) : *Handbook of Personality Theory and Research*, New York, Guilford, 1990.
- Prochaska, J et Carlo DiClemente, « Toward a comprehensive model of change », in William Miller et Nick Heather (dir.), *Treating Addictive Behaviors*, 2^e ed., Plenum Press, 1998.
- Risher, H. et Fay, C. : *The performance imperative*, Jossey-Bass Inc, 1995.
- Rosenthal, R. : *Pygmalion in the Classroom ; Teacher Expectation and Pupils'Intellectual Development*, Crown House Publishing ; New edition 2003.
- Van Der Heijden, K. : *Scenarios : The Art Of Strategic Conversation ;* Chichester, John Wiley & Sons, 1996.
- Weisinger, H. : *Emotional Intelligence at Work*, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.

Composition réalisée par PCA

Achévé d'imprimer en 2010 en France par

Dépôt légal 1^{re} publication : 2010
Maxima – 192, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris

Vous ne parvenez pas à sortir de vos problèmes ? Vous en ressassez les moindres détails et ne voyez que des raisons qui vous empêchent d'avancer ?

Dans ce livre, le Docteur Achard vous fait prendre conscience des freins qui vous paralysent et vous apprend à vous débarrasser des idées toxiques qui vous empêchent d'aller de l'avant. Vous proposant une méthode efficace pour redéfinir vos objectifs et priorités, il vous aide à franchir les étapes pour atteindre des résultats concrets.

Grâce à son approche pragmatique, ce livre vous permettra de faire rapidement des progrès et de trouver (ou retrouver) l'équilibre entre les décisions qui vous tiennent à cœur et leur réalisation.

Basée sur la réflexion et des exercices simples, la méthode présentée dans *Agir pour réussir* a d'ores et déjà fait ses preuves auprès des nombreux utilisateurs à qui l'auteur l'a enseignée !

Docteur en médecine, **Pierre Achard** est praticien du changement comportemental et personnel, du stress et des stratégies de vie. Auteur de plusieurs ouvrages de référence, il exerce en tant que formateur et coach au sein de Life-Map, où il a mis au point, testé et amélioré la méthode qu'il présente dans ce livre.

infos/nouveautés/catalogue :
www.maxima.fr

Photo de couverture : Yuri Arcurs