



# Reprenez le contrôle de vos choix professionnels

Pierre Chevalier

**Atos**

PIERRE CHEVALIER

---

**REPRENEZ LE  
CONTRÔLE DE  
VOS CHOIX  
PROFESSIONNELS**

Reprenez le contrôle de vos choix professionnels

1e édition

© 2019 Pierre Chevalier & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-2985-8

# CONTENU

	<b>A propos de l'auteur</b>	<b>6</b>
1	<b>Quand tout va bien</b>	<b>8</b>
2	<b>Nous avons besoin de sens</b>	<b>10</b>
3	<b>Nous avons besoin de liberté</b>	<b>14</b>
4	<b>« Trois sens » à concilier</b>	<b>22</b>
5	<b>Il nous faut des repères</b>	<b>31</b>
6	<b>Dépendance/Indépendance/Interdépendance</b>	<b>34</b>
7	<b>Maslow avait tort !</b>	<b>43</b>
8	<b>Ce que disent Maslow et Herzberg</b>	<b>45</b>
9	<b>Niveau 4 / Niveau 5</b>	<b>51</b>
10	<b>Vous avez le droit d'agir</b>	<b>53</b>

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD ManageMentor**

**Atos**

The advertisement features two women working together on a laptop. One woman has curly hair and is wearing a denim jacket, while the other has dark hair and is wearing a light blue jacket with a pink scarf. The background is blurred, showing an office environment. The Harvard ManageMentor logo is in the bottom left corner, and the Atos logo is in the bottom right corner.

<b>11</b>	<b>Être ou faire ?</b>	<b>56</b>
<b>12</b>	<b>Quels sont les choix possibles ?</b>	<b>60</b>
<b>13</b>	<b>Les fleurs de demain</b>	<b>68</b>
	<b>Notes</b>	<b>75</b>
	<b>Evaluation des connaissances acquises au cours de votre lecture</b>	<b>76</b>

# A PROPOS DE L'AUTEUR



Pierre CHEVALIER

*Consultant, Formateur et Coach en Qualité de vie Professionnelle*

*Spécialiste du Management, de la Gestion du Temps et de l'Efficacité professionnelle*

[WWW.CPC-Consultants.com](http://WWW.CPC-Consultants.com)

[CPC@CPC-consultants.com](mailto:CPC@CPC-consultants.com)

Surnommé « **L'ostéopathe du Management** » du fait de la singularité de son approche du travail, Pierre a permis à de très nombreuses personnes de (re)trouver équilibre et motivation personnelle dans leurs vies professionnelles. En effet, son approche particulière permet de comprendre comment réussir à concilier nos besoins personnels avec la nécessité d'assumer pleinement nos responsabilités professionnelles, quelle que soit la pression créée par les impératifs de rentabilité.

Il est à l'origine des concepts de « **Positionnement Evolutif** © » et de « **Contrat Relationnel Evolutif** © » qu'il expose de façon détaillée dans son petit manuel d'aide à la réflexion personnelle : [« Pour réussir à réussir... malgré tout © »](#).

Une des particularités de ces concepts est de mettre en évidence certaines réalités importantes que la pression quotidienne au travail tendait à nous faire oublier, nous fournissent les clés pour parvenir à dépasser nos difficultés et nous ouvrir à de nouvelles perspectives motivantes d'évolution professionnelle. Et comme en témoignent *ici* les personnes qui ont bénéficié de ses formations, on ne ressort pas de cette expérience sans être positivement transformés.

Pierre intervient depuis plus de 20 ans, en France, au Canada et divers pays d'Europe, dans les domaines du développement personnel, de la communication, de l'efficacité individuelle, collective et structurelle. Au Canada, il intervenait dans le cadre de missions de conseil et de formation en GRH auprès de Grands Comptes et en tant que représentant du John Watson Group au Québec. Il a également exercé en Ontario, en tant que consultant et formateur en efficacité professionnelle et Gestion du Temps pour le compte d'Harold Taylor Time Consultants (5).

De nombreux cadres supérieurs et DRH, opérant sur différents pays de l'Europe de l'Ouest, ont pu également bénéficier des interventions de Pierre en tant que Consultant Praendex Europe. Ses compétences en psychométrie lui ont permis de les former puis de les accompagner en leur apportant du conseil en GRH lors de situations particulièrement délicates de management d'équipes, de gestions de conflits ou de recrutements.

Basé en Provence, dans le sud de la France, Pierre y a fondé [CPC CONSULTANTS](#). Son approche et ses méthodes qui favorisent conjointement la qualité de vie et l'efficacité professionnelle lui permettent de répondre indifféremment aux besoins d'évolutions de grandes et petites structures des secteurs privé, public ou associatif. Il est aussi possible de vous inscrire aux [stages interentreprises](#) que CPC CONSULTANTS organise régulièrement près d'Avignon.

## COACHING

Si vous le souhaitez, Pierre peut aussi vous accompagner personnellement pour vous aider à identifier et à atteindre les objectifs susceptibles d'améliorer la qualité de votre vie professionnelle. Vous pourrez [faire appel à lui](#) en fonction de vos besoins et choisirez la durée de chacune de ses interventions. Il reçoit sur RV à Caumont sur Durance (84510), mais il peut aussi se déplacer dans vos locaux ou vous rencontrer sur Skype, sur Viber, sur FaceTime ou encore par téléphone.

# 1 QUAND TOUT VA BIEN

Vous avez sans doute remarqué qu'il nous est plus facile de nous impliquer dans de nouveaux projets lorsque tout va bien pour nous. Ils peuvent être d'importances diverses et toucher à des domaines différents. Nous en avons beaucoup et ça nous plaît. Ils occupent nos journées et les rendent plus vivantes. Par exemple nous prévoyons de passer dire bonjour à un ami ou bien d'acheter un livre ou un CD en rentrant du travail. Nous pensons à faire un repas entre amis ou une sortie au cinéma dans la semaine ; à prévoir un week end à la mer, à la campagne ou en famille au cours du mois ; à organiser nos prochaines vacances d'été ; à changer la décoration du salon ou, peut-être même, à changer de maison, etc.

C'est un peu comme si les voiles du bateau de notre vie s'étaient gonflées d'un vent parfaitement dosé, ni trop fort ni trop faible. Nous nous sentons bien et cela nous rend disponibles pour entreprendre d'autres projets petits ou grands. C'est souvent, dans ces moments particulièrement propices que nous décidons d'apprendre à jouer d'un instrument de musique, d'étudier une langue étrangère, ou de reprendre des études abandonnées depuis longtemps. Les choses que nous vivons dans ces moments-là ont vraiment du sens pour nous et c'est cet état intérieur que nos actions reflètent au cœur de notre quotidien. Nous sommes en effet toujours plus motivés, dynamiques et vivants lorsque nous savons, pourquoi nous faisons les choses. Voilà pourquoi, même au travail, nous avons impérativement besoin de trouver un « sens personnel » à nos actions pour nous sentir vivre et parvenir à maintenir notre équilibre.

## Tempête ou Pétrole

Il peut toutefois y avoir de nombreuses raisons pour que cet équilibre se rompe et que nous perdions en chemin ce sens qui nous est si précieux. Cela peut se produire lorsque nous nous retrouvons au beau milieu d'une tempête d'évènements bousculant « notre bateau » dans tous les sens ou, au contraire, parce que nous traversons des périodes de démotivation car aucun vent ne vient remplir les voiles de notre vie qui semble ne pas vouloir avancer. C'est cette fameuse absence totale de vent que les marins redoutent et appellent la « Pétrole ».

Comment faire alors pour prendre les décisions qui nous redonneront le sentiment de mieux contrôler notre temps et de mieux réussir notre vie ? Pour y parvenir, il est important de bien comprendre les mécanismes qui nous déstabilisent dans ces moments-là afin de ne plus en être victimes et favoriser ainsi l'émergence de nouvelles possibilités dans notre quotidien. Il ne nous est pas toujours facile de prendre des décisions lorsque nous faisons face à certaines situations compliquées de notre vie privée ou de notre vie professionnelle.

Toutefois, la connaissance et l'application des quelques principes que vous trouverez dans ce petit manuel devrait considérablement vous aider à réduire les risques d'erreurs que vous pourriez faire ainsi que le temps d'hésitation et de frustration qu'occasionnent généralement ce genre de situations.

Ne vous méprenez pas, si aujourd'hui vous hésitez à prendre une décision importante, ce n'est bien évidemment pas moi qui vous dirai le choix que vous devriez faire car ce n'est pas le but que je vise en écrivant ce manuel.



*Ce que je veux, c'est vous permettre d'acquérir une méthode de réflexion qui prendra en compte les différents aspects du problème et vous communiquera les moyens et les outils nécessaires pour bien évaluer les conséquences à court, moyen et long termes des choix qui s'offrent à vous.*

## 2 NOUS AVONS BESOIN DE SENS

Nous avons besoin de sens. Ne croyez-vous pas que ce soit une évidence ?

Ne lisez-vous pas ce livre en espérant y trouver quelque chose qui fera sens pour vous ?

En le lisant, n'espérez-vous pas acquérir quelques connaissances susceptibles de vous apporter une aide lorsque vous aurez à faire face aux choix plus ou moins difficiles que nous devons tous faire tout au long de notre vie professionnelle ? Peut-être n'y avez-vous jamais réfléchi, mais même nos sentiments découlent du sens que nous donnons aux situations que nous vivons. Ce que notre cœur croit produit naturellement le sentiment qui y correspond...

Je défends donc l'idée selon laquelle nous aurions toujours besoin d'être au clair, quant au « Sens Personnel » que nous donnons à toute situation que nous rencontrons, si nous voulons être en mesure de prendre une bonne décision (au travail ou ailleurs). Pour illustrer cette idée, j'ai imaginé une petite histoire que j'intitule : « La petite histoire du jogger ».

### **La petite histoire du Jogger**

Prenez le temps d'imaginer la scène suivante :

Vous faites un petit jogging matinal. Le temps est idéal et vous vous sentez particulièrement détendu quand, soudain, vous vous apercevez qu'une de vos baskets s'est délacée. Que faites-vous ? Vous allez probablement me répondre spontanément : « Et bien je m'arrête pour lacer ma chaussure ! »

Maintenant, imaginez la scène suivante :

Vous faites un petit jogging matinal comme dans l'histoire précédente. Là encore, vous vous sentez parfaitement bien. En tout cas c'était vrai jusqu'à ce que vous vous aperceviez soudain qu'une de vos baskets s'était délacée. Mais, cette fois-ci, au même instant, un énorme gaillard de deux mètres jaillit de derrière une haie, à seulement quelques mètres de vous. Il brandit un couteau et part en courant après vous tout en vous menaçant. Si je vous dis à nouveau : Que faites-vous ? Vous allez probablement me répondre spontanément (et peut-être en riant).

- Je cours à toutes jambe !
- Comment, vous ne vous arrêtez plus pour lacer votre basket ?
- Non, non !
- Pouvez-vous me dire pourquoi vous ne réagissez pas de la même façon que dans la première histoire ?
- Parce que dans le deuxième cas le bonhomme me court après !
- Oui, d'accord, mais comment pourrions-nous exprimer la différence entre les deux situations de sorte à ce que cela nous permette d'en tirer des conclusions pratiques ?
- Dans la deuxième histoire, il y a une « notion d'urgence ».
- Oui, c'est vrai mais nous sommes tous plus ou moins confrontés à l'urgence sans que cela nous permette pour autant d'identifier la racine de nos difficultés ni la solution pour les résoudre. Alors, comment pourrions-nous l'exprimer autrement ?
- Notre priorité a changé.
- Oui, c'est vrai, mais on nous rabat sans cesse les oreilles avec les priorités dans les entreprises et, pour autant, cela ne semble pas vraiment nous aider à résoudre la plupart de nos problèmes.

Alors, voici où je veux en venir et ce qui me semble utile de retenir de cette histoire d'apparence anodine mais qui a l'avantage de mettre en évidence le mécanisme naturel de certaines réactions humaines.

La différence fondamentale qu'il y a entre les deux histoires est la suivante :

Dans la deuxième histoire, juste après le moment où vous vous apercevez que votre lacet est défaillant, c'est-à-dire lorsque l'homme surgit : « ***vous ne courrez soudain plus du tout pour la même raison*** ». Votre objectif a subitement changé. Il n'est plus de passer un bon moment à « jogger » mais il est désormais de sauver votre vie. Et ça, ça fait toute la différence. Il est dès lors hors de question que vous vous arrêtez de courir même si pour cela vous deviez perdre votre chaussure.

Autre remarque :

- Avez-vous eu besoin de réfléchir longtemps avant d'agir comme vous l'avez fait dans chacun des deux cas ?
- Non !
- Vous saviez immédiatement comment réagir de manière appropriée ?
- Oui, bien sûr !



*Il semblerait donc qu'il y ait en nous un « mécanisme » rendant automatique et spontané le choix du comportement à adopter pour atteindre « l'Objectif Personnel » qui nous semblera répondre au mieux à notre intérêt dans la situation rencontrée.*

### **Une question de « Cohérence Interne »**

Bien évidemment, les situations que nous rencontrons ne nous mettent pas toujours face à des choix aussi évidents que ceux de notre Jogger. Parfois même les conséquences que nous laissent entrevoir les différents choix qui s'offrent à nous peuvent être cruciaux pour notre avenir. Ce sont bien sûr des moments difficiles car ce que chacun de nous recherche, lorsqu'il fait face à ce genre de situation, c'est la capacité de prendre ses décisions avec l'assurance et la paix que peut produire une véritable conviction personnelle.

Cette paix ne peut toutefois être durable, ni même s'obtenir, si l'on se contente de prendre des décisions en se basant uniquement sur le court terme. Seules des décisions s'appuyant aussi bien sur le court terme que le moyen et long termes nous permettront de conserver notre « Cohérence Interne », notre équilibre et notre motivation personnelle. Et seules les décisions fondées sur nos principales valeurs personnelles nous permettront de trouver (ou de retrouver) dans nos actions le sens qui maintiendra notre motivation personnelle à son niveau le plus haut.

Mais, me direz-vous, peut-on y parvenir dans le cadre d'une entreprise où nous sommes constamment confrontés à une multitude de sollicitations, parfois même conflictuelles entre elles, mettant constamment au défi notre capacité à conserver notre équilibre personnel ?

### **Pour rester « ACTEUR » de notre vie**

De nombreuses émissions de radio et de télévision abordent le sujet de la souffrance au travail avec toutes ses conséquences qui sont parfois dramatiques. Des spécialistes constatent actuellement une déshumanisation du travail qui génère une perte de repères au niveau de l'individu et lui crée des difficultés. Autrement dit, la notion et l'approche culturelles que nous avons du travail permettent de moins en moins à la « Personne » de trouver du sens à ses actions en se sentant vivre et en expérimentant une certaine forme de liberté au quotidien.

Pour ma part, je suis convaincu que nous nous sentons motivés lorsque ce que nous faisons a de la valeur et du sens pour nous. Plus nous serons conscients de l'intérêt que présente pour nous le résultat de nos actions, et plus nous serons motivés, car seul ce « Sens Personnel » nous permet d'éprouver le sentiment de vivre plutôt que celui de survivre que nous expérimentons lorsque nous subissons plus ou moins les circonstances.

***Il est donc important de connaître l'objectif personnel qui se cache derrière chacune de nos actions.*** Il y en a toujours un, même si nous ne l'avons pas clairement défini. Nous ne faisons jamais rien sans raison et il est de notre intérêt de nous donner les moyens de savoir pourquoi nous faisons ce que nous faisons à titre personnel car personne ne le fera pour nous. Plus cela sera clair pour nous et plus nous prendrons nos décisions facilement sans avoir pour cela à nous poser, consciemment ou pas, trente-six questions.

Si, comme dans l'exemple du Jogger, notre « Pourquoi Personnel » est clair, nous n'aurons aucun mal à décider si nous devons nous arrêter de courir ou pas. Nous saurons instantanément dire oui ou non à ce que la vie nous propose, nous investir ou pas dans une direction, dans un projet ou dans une tâche plutôt qu'une autre. Il est important de comprendre qu'en fait personne ne peut et ne pourra jamais agir à notre place dans les situations que nous rencontrons.

Pourtant, lorsque nous travaillons, il peut nous arriver de ne pas vraiment savoir (ou d'avoir oublié) la raison intimement personnelle pour laquelle nous agissons comme nous le faisons. Nous ne savons plus alors si ce que nous faisons est bien ce que nous devrions faire (à titre personnel s'entend). Les pressions extérieures semblent prendre le contrôle de notre volonté, ***nous nous sentons victimes des circonstances et de notre environnement, nous n'habitons plus pleinement nos actes et nous ne retrouvons plus notre cohérence interne.***



### Important !

***Les chapitres suivants ont pour but de vous familiariser avec certains concepts qui pourraient, au premier abord, sembler vous éloigner du résultat que vous cherchez à atteindre en lisant ce livre.***

***Sachez pourtant que comprendre et prendre en compte chacun de ces principes devrait vous permettre par la suite, de changer votre regard sur les circonstances que vous rencontrerez et vous procurer le recul nécessaire pour pouvoir les aborder et faire vos choix dans le respect de vous-même et des autres.***

## 3 NOUS AVONS BESOIN DE LIBERTÉ

Nous avons besoin de liberté ? Oui, bien évidemment, mais comment peut-on réussir à exercer notre liberté personnelle dans un environnement où nous sommes sans cesse sollicités, et parfois même bousculés, par des demandes liées aux impératifs de rentabilité du monde du travail ?

Pour y parvenir, nous devons comprendre la forme exacte de liberté que l'on peut espérer exercer en milieu professionnel et savoir identifier les repères sur lesquels nous appuyer pour pouvoir expérimenter et conserver cette forme de liberté. C'est exactement ce que ce chapitre se propose de vous aider à faire.



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

[Download now](#)

**bookboon**

### Personne ne peut agir à notre place

Avez-vous déjà pris le temps de réfléchir au fait que vous seul avez le pouvoir d'agir à l'intérieur de vos limites personnelles ? *Si notre histoire de jogger avait été réelle et que vous ayez dû réagir lorsque l'homme au couteau était sorti de son bosquet, personne n'aurait pu décider de partir à toutes jambes à votre place.*

### « Notre Territoire »

Je souhaiterais vous familiariser avec une des notions toute simple et évidente que Stephen R. Covey(1) met en avant dans son Best Seller « Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent », que je vous recommande vivement de lire, dans lequel il nous rappelle que chacun de nous évolue forcément dans un environnement qui lui est propre. Il choisit de représenter cet environnement par un cercle qu'il dit être : « Notre Cercle d'Intérêt ». En effet, nous avons tous des sujets d'intérêts plus ou moins importants tels que notre famille, notre santé, notre situation professionnelle, etc., que nous différencions de tout le reste, c'est-à-dire de tous les autres sujets qui ne nous touchent que de loin ou pas du tout.

Ce cercle est censé matérialiser notre contexte de vie. Il représente tout ce qui nous touche de près ou de loin et prend donc en compte tous les secteurs de notre environnement : personnel, familial, professionnel, etc.. Chaque personne dont l'existence a un lien quelconque avec la nôtre y occupe une place définie et réciproquement. Père, mère, frère, soeur, fils, fille, amis, enfants, patron, collègues, collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.

C'est un fait, même si nous avons plusieurs frères, soeurs, amis, clients ou collaborateurs. chacun d'eux occupe malgré tout une position unique dans notre vie et nous occupons une position unique dans la sienne. C'est cet environnement personnel que matérialise ce premier cercle. Stephen Covey le nomme « Cercle d'intérêt » mais je trouve plus parlant de dire qu'il s'agit de : « Notre Territoire » (figure 1).

### « Notre Sphère d'Action »

Il est évident que tous les sujets qui se trouvent à l'intérieur de notre « Territoire » peuvent être séparés en deux catégories. Celle des choses sur lesquelles nous n'avons pas vraiment le contrôle et celle des choses sur lesquelles nous pouvons agir directement.

En effet, dans les situations que nous rencontrons, notre pouvoir est limité. Pour exprimer l'évidence de nos limitations, dessinons un cercle plus petit à l'intérieur du premier. Ce plus petit cercle contient tout ce qu'il nous est possible de faire. Autrement dit, ce qui est entièrement sous notre contrôle, alors que nous n'aurons jamais aucun contrôle sur la partie qui se trouve à l'extérieur de ce petit cercle (mais à l'intérieur de notre « Territoire »). Ce plus petit cercle qui matérialise nos limitations représente le seul endroit où nous pouvons influencer librement sur les situations que nous rencontrons. Stephen Covey le nomme « Cercle d'Influence » mais là encore je préfère l'appeler « Sphère d'Action » car cela me paraît plus parlant.

Autre chose à savoir : ***Nous sommes toujours seul maître à bord de notre « Sphère d'Action »***

Car alors qu'il nous est impossible d'agir à l'extérieur de notre « Sphère d'Action » il est de même impossible à quiconque d'agir à notre place à l'intérieur de cette même sphère. Nous sommes les seuls à pouvoir le faire. C'est ce que j'ai aussi tenté de vous expliquer avec ma petite histoire du jogger.

Pour ce qui est de nos choix de vie, chacun de nous est le capitaine de son propre navire et donc le « Seul maître à bord après Dieu ! ».

**NOUS SOMMES LIMITES**  
«Vous seul pouvez agir à l'intérieur de votre  
«Sphère d'Action»»

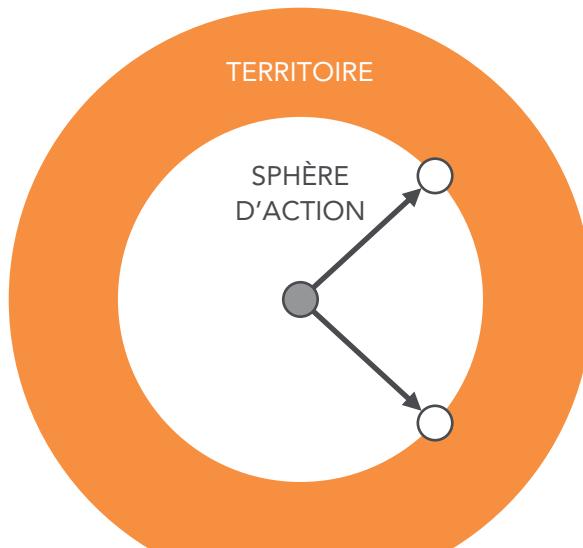


Figure 1



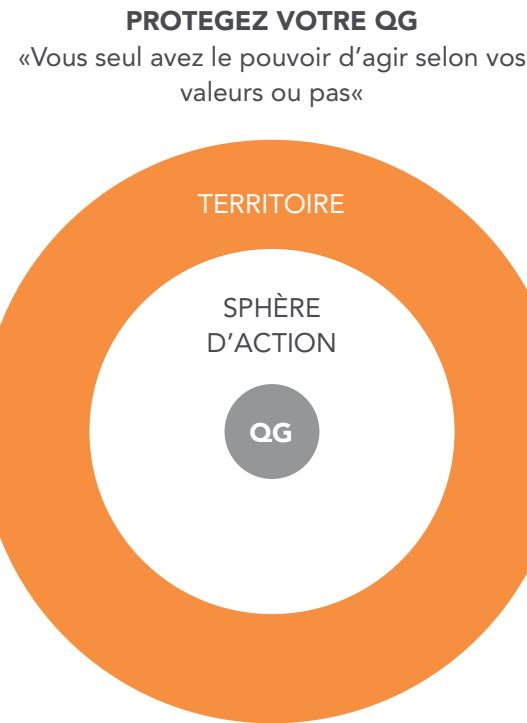
*Il nous est impossible d'agir à l'extérieur de nos limites personnelles de même que personne ne peut pénétrer à l'intérieur de notre « Sphère d'Action » et exercer notre libre arbitre (notre liberté intérieure) à notre place.*

Nos « Sphère d'Action » et notre « Territoire », bien qu'invisibles, existent vraiment. Car où que nous allions, nous ne pouvons faire autrement que de demeurer à l'intérieur de cette sphère invisible sans jamais pouvoir en sortir. C'est un fait incontournable qu'il nous faut intégrer si nous voulons rester lucide et ne pas tomber dans la revendication de l'impossible. De plus, il me paraît évident que nous ne pouvons pas évoluer ailleurs que sur notre « Territoire », l'espace à l'intérieur duquel nous agissons, celui qui nous influence et que nous influençons constamment (indirectement). Bien sûr, nous pouvons utiliser un téléphone ou un ordinateur pour transmettre des informations à l'autre bout de la planète mais, pour le faire, nous prenons notre téléphone dans nos mains, composons le numéro avec nos doigts et parlons dans le micro avec notre bouche **et nous le faisons forcément à l'intérieur de notre sphère d'action** (figure 1).

*Nous évoluons donc à l'intérieur d'un territoire unique qui est le nôtre. C'est-à-dire un territoire qui représente tout ce qui nous touche et nous concerne de près ou de loin dans notre vie. Et nous ne pouvons évoluer sur « Notre Territoire », uniquement en nous déplaçant à l'intérieur de notre « Sphère d'Action » (sphère invisible créée par nos limites d'actions).*

### **Notre « Quartier Général » (Q.G.)**

Nous venons de voir que nous évoluons chaque jour sur « Notre Territoire » sans qu'il nous soit possible de franchir les limites (limites invisibles mais bien réelles) de notre « Sphère d'Action ». Je voudrais vous parler maintenant d'une troisième sphère invisible, tout aussi importante que les deux premières et il s'agit de celle de notre « Q.G. ».



**Figure 2**

Encore une fois, cette sphère n'est que la représentation matérielle d'un concept, l'illustration d'une idée. Mais il semblerait que cette image fasse écho en chacun de nous en exprimant, de façon abstraite, quelque chose de bien réel pour vous et moi. Cette troisième sphère, beaucoup plus petite que notre sphère d'action (Figure 2), se situe à l'intérieur et au centre de celle-ci. Cette sphère est celle de notre lieu de réflexion intime, là où nous faisons nos choix, prenons nos décisions, pensons secrètement à nos projets et à nos préoccupations personnelles, etc. Bref, elle est le centre à partir duquel nous nous efforçons de nous positionner au mieux, dans nos circonstances, afin d'évaluer et de modeler nos désirs (attentes) en fonction du possible. Pour que vous compreniez mieux l'importance qu'il serait bon de donner à cette sphère, sachez qu'elle est aussi le lieu où réside le « centre de votre personne ». C'est donc un peu comme votre « Quartier Général ».

Nous avons vu qu'il est impossible à quiconque de réellement pénétrer votre sphère d'action puisque personne ne peut exprimer votre libre arbitre (décider et agir) à votre place. Nous avons vu également que vous pouviez et même deviez laisser chaque personne dont l'existence a un lien quelconque avec la vôtre, prendre une place définie (c'est-à-dire la leur) à l'intérieur de votre territoire. Il est important que vous sachiez aussi qu'il ne faut jamais laisser quiconque essayer de pénétrer votre « Quartier Général ».

## Un lieu qu'il faut protéger

Notre QG est le siège de notre personne, de notre libre arbitre, de notre intégrité et de notre liberté. C'est un lieu secret dont l'accès nous est exclusivement réservé. Aucun général d'armée digne de ce nom ne laisserait libre accès au lieu où il conserve ses plans et ses réflexions stratégiques. C'est un lieu très personnel où nous faisons nos choix, prenons nos décisions (ou ne les prenons pas) en fonction de nos valeurs personnelles qui sont parfois des plus intimes et des plus profondes. Et il est de notre responsabilité de ne laisser personne décider de ce qui est important pour nous. Si quelqu'un essaie de le faire, cela correspond à une tentative d'abus de notre personne.

Nous sommes vraiment mal à l'aise quand quelqu'un essaie d'enfreindre cette règle et prétend avoir le droit de décider à notre place. Une personne peut bien sûr vous donner son avis si vous le lui demandez ou s'il s'agit d'un sujet qui la concerne directement. Mais cela ne lui donne en aucun cas le droit de décider pour vous. Dans certains cas, il n'y aura aucun problème à ce que nous changions d'avis suite à un échange avec une personne. Cela signifie que ses arguments étaient en phase avec nos propres valeurs et qu'ils nous ont apporté un éclairage sur le sujet que nous n'avions pas perçu jusque-là. Ses propos ont réussi à produire en nous un écho favorable. Nous n'étions peut-être pas d'accord avec cette personne dans un premier temps mais ses arguments nous ont convaincu. Notre liberté intérieure de choix a donc été pleinement respectée. Ce qui n'aurait pas été le cas si elle avait prétendu avoir le droit de décider à notre place et contre notre avis intime.

Vous conviendrez que ce n'est pas la même chose si la personne réussit à nous amener à céder, à faire ce qu'elle dit, sans que nous soyons convaincus au fond de nous même du bien fondé de notre choix. Dans ce cas, elle a réussi à nous abuser. Que nous nous soyons laissé abuser par peur, par négligence, par faiblesse, ou pour toute autre raison, nous savons au fond de nous-mêmes que ce n'est pas une bonne chose. Ne vous est-il jamais arrivé de faire face à quelqu'un qui prétend vous expliquer ce que vous devez penser, croire ou ne pas croire ? On observe souvent ce type de comportement lors de discussions qui touchent à la politique ou à la religion, et plus le sujet dont il sera question touchera à des choix de vie et plus il sera important pour vous de protéger votre « QG », lieu où se forgent et résident vos convictions intimes.

Quelle que soit la raison de cette tentative d'intrusion, nous nous sentirons mal et plus ou moins responsable d'avoir laissé quelqu'un nous dominer. Et si nous avons pris l'habitude de laisser ou d'inciter quelqu'un à agir ainsi avec nous, nous devons savoir que cela équivaut à essayer de lui laisser la responsabilité de gérer notre vie à notre place. Je dis bien « essayer » parce que de toute façon c'est en réalité une chose impossible. En effet, que nous en soyons conscients ou pas, nous gardons toujours cette responsabilité. Même si nous nous laissons aller à la faiblesse ou à la lâcheté, au point de laisser l'autre décider pour nous, c'est tout de

même nous qui aurons fait ce choix-là. Nous faire croire à nous-mêmes que nous y étions obligé ne changera rien à l'affaire. En fait, quelles que soient les circonstances que nous rencontrons, faciles ou difficiles, nous restons toujours face à la nécessité de gérer notre vie. Si nous ne le faisons pas, nous choisissons de nous positionner en victime.



*Une non décision reste malgré tout une décision, une décision passive mais une décision quand même.*

Par exemple, vous pouvez reprocher aux dirigeants de votre pays de ne pas bien le gérer et de ne pas vous faciliter la vie aussi bien que ce qu'ils le devraient. Vous pouvez faire la même chose avec votre patron en ce qui concerne vos conditions de travail. Vous pouvez aussi regretter que votre conjoint ou vos enfants n'agissent pas vraiment comme vous le souhaiteriez. Vous aimeriez peut-être que les uns et les autres adoptent des comportements qui vous faciliteraient davantage la vie. Mais tout ceci ne vous autorisera pas à penser que ce sont eux qui sont responsables de la façon dont vous (ré)agirez, ferez vos choix, prendrez vos décisions et gérerez votre vie car en fait vous êtes objectivement seul.e à pouvoir le faire. Quelle que soient vos circonstances, cette responsabilité vous appartient et vous appartiendra toujours. Car s'il est vrai que beaucoup de choses devraient changer autour de vous, il n'en est pas moins vrai que les seuls changements qui nous intéressent ici sont ceux que vous êtes le(a) seul.e à pouvoir réaliser.

Vous ne voulez certainement pas que les autres pénètrent dans votre « quartier général », mais sachez qu'ils n'apprécieraient pas davantage que vous essayiez de pénétrer le leur. Si vous essayez de le faire, vous provoquerez une réaction négative qui vous fera perdre le potentiel de confiance que vous aviez auprès d'eux. En adoptant cette attitude vous serez entré dans une forme d'exigence que l'on peut comparer à de la revendication. Cette attitude de revendication vous coupera de la personne car elle lui transmettra le message que vous lui refusez le droit de vivre pleinement sa liberté personnelle. Elle sentira le besoin de se protéger de vous et ne pourra plus communiquer avec vous de façon authentique. Vous aurez coupé la véritable communication avec elle.



*Nous avons tous un « Sens personnel » à connaître, à protéger et à conserver si nous voulons maintenir notre motivation et notre équilibre au travail.*

*Mais nous devons respecter aussi le « Sens personnel » des autres si nous voulons pouvoir travailler avec eux dans une ambiance satisfaisante.*



### **Important !**

- *Nous seul pouvons agir à l'intérieur de notre « Sphère d'action » et en accord avec les valeurs et les aspirations de notre « QG » car nous seul avons la responsabilité et le pouvoir de gérer nos décisions intérieures et d'exercer notre libre arbitre.*

*Pour ce faire, nous avons besoin de trouver et garder un « Sens Personnel » à nos actions. Ce qui est vrai pour nous l'est aussi pour ceux avec lesquels nous sommes en relation. Donc, si nous voulons qu'ils se sentent respectés, nous devons non seulement nous efforcer de respecter leur « Sphère d'Action » et leur « QG » mais aussi, dans la mesure du possible, essayer de leur faciliter la gestion de cette problématique.*

***Toute attitude allant dans ce sens contribuera à favoriser une ambiance agréable et confiante ainsi que la motivation de chacun.***

## 4 « TROIS SENS » À CONCILIER

**Pour maintenir notre « COHERENCE INTERNE »**

### **Notre « Sens Personnel »**

Dans les chapitres précédents, nous avons vu que nous avions besoin de trouver un sens personnel à nos actions pour nous sentir en phase avec ce que nous faisons.

- Ce sens personnel découle de l'intérêt réel que nous percevons dans les résultats visés par nos actions. Autrement dit, nous devons savoir que nos actions contribueront (directement ou indirectement) à l'atteinte d'un ou plusieurs de nos objectifs personnels.
- Seules nos décisions s'appuyant aussi bien sur le court terme que le moyen et long termes nous permettront de trouver et de conserver notre « Cohérence Interne », notre équilibre et une véritable motivation personnelle.
- Lorsque ce sens personnel nous apparaît « spontanément et naturellement clair », nous sommes en mesure d'agir sans le moindre effort de réflexion ni perte de temps ou d'énergie.



*Notre sens personnel correspond pour chacun de nous à un ressenti intime et évident sur lequel nous n'éprouvons pas toujours le besoin de réfléchir de façon méthodique.*

Mais alors, si c'est vrai, pouvons-nous expliquer pourquoi nous ne sommes pas plus nombreux à expérimenter ce processus dynamisant dans notre environnement professionnel ? C'est un endroit où la plupart d'entre nous avons énormément de mal à trouver leur équilibre personnel et une véritable motivation. Dans certaines situations, notre difficulté est si grande que nous sommes découragés. *Le sens que nous impose l'entreprise semble être presque systématiquement en contradiction avec notre volonté intime et personnelle et nous en concluons que vouloir trouver un sens personnel à nos actions relèverait de l'utopie.*

Mais pourquoi cette difficulté ?

### « Sens Intime »-« Sens Convenu »-« Sens Situationnel »

Je voudrais vous montrer maintenant que notre sens personnel, celui qui soutient nos comportements, est probablement constitué d'au minimum trois différents sens que nous devons constamment nous efforcer de concilier et d'harmoniser dans notre pensée. C'est ce que nous devons réussir à faire si nous voulons garder la lucidité et l'équilibre dont nous avons naturellement besoin pour ne pas nous débattre et nous décourager face aux circonstances que nous rencontrons. Tout effort d'adaptation finit par nous paraître totalement inutile lorsque nous n'avons plus en nous la conscience d'une cohérence entre les trois sens qui constituent notre sens personnel. Dans ces moments-là, nous perdons notre « Cohérence Interne ».

Ce manuel n'a pas pour but de traiter en profondeur la gestion des « trois sens », j'espère toutefois que ce que je vous en dis vous aidera à mieux prendre conscience de la nature de certaines de vos difficultés professionnelles et suscitera en vous la motivation d'aller plus loin dans cette compréhension. Je crois sincèrement qu'atteindre ce seul résultat serait déjà très bénéfique pour vous ainsi que pour toute personne que vous aurez à côtoyer tout au long de votre vie professionnelle. Voyons plus précisément maintenant « les trois sens » qui constituent « notre sens personnel ».

#### Notre « Sens Intime »

Lorsque nous entrons dans l'entreprise, nous y entrons forcément avec, ce que j'appellerai, notre : « Sens Intime » ou notre « Pourquoi Intime ». Ce sens prend sa source dans nos valeurs personnelles. Celles qui nous poussent à faire certains choix plutôt que d'autres. Comme, par exemple, celui d'aller ou non travailler chaque jour, faire le métier que nous faisons plutôt qu'un autre, choisir de l'exercer dans ce lieu, en chercher un autre ou pas...

Même si, de prime abord, nous n'avons pas et ne recherchons pas forcément consciemment des réponses précises à toutes ces questions, nous sommes de toute évidence seul à pouvoir les connaître car elles sont l'expression de notre motivation profonde. Ce sont ces réponses que nous ne savons pas forcément clarifier et exprimer mais qui peuvent maintenir au fond de nous le sentiment intime de notre existence personnelle, d'appartenance et de positionnement dans le monde où nous vivons.

Lorsque nous partons travailler, c'est toujours pour des raisons très personnelles et ce sont ces raisons personnelles qui constituent notre « Sens Intime ». Peut-être aurions-nous préféré trouver un emploi plus intéressant ou mieux payé. Toutefois, si nous répondons à une offre c'est toujours parce qu'elle nous paraît être notre meilleure option, compte tenu des circonstances que nous rencontrons et des possibilités qui sont les nôtres.

Supposons que nous soyons face à un employeur potentiel. Les raisons personnelles qui nous poussent à vouloir faire le travail qu'il nous propose ne sont probablement pas celles qu'il souhaiterait que nous ayons. Cela n'empêchera pas toutefois que ce soit notre « Sens Intime » qui nous amène à accepter de signer le contrat de travail qu'il propose. En nous ayant amené à faire les démarches pour obtenir ce poste, notre « Sens Intime » a joué son rôle. Il est à l'origine de notre présence au travail aujourd'hui.



*Tant que les raisons pour lesquelles nous restons à ce poste (c'est à dire : notre « Sens Intime ») restent d'actualité, nous allons faire le choix de rester là où nous sommes. Plus nous prendrons conscience de cela et moins nous aurons tendance à nous sentir victime de notre environnement immédiat.*

Bien évidemment, il nous est difficile de réfléchir sur ces questions lorsque nous sommes pris dans la multitude de nos activités quotidiennes au travail. Mais si l'on ne se sent vraiment pas bien, plutôt que de se laisser glisser peu à peu vers la solution de facilité consistant à



**Discover our eBooks  
on Leadership Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

se plaindre de tout et de tous, je vous conseillerais de prendre le temps d'une simple mais sérieuse réflexion personnelle sur vos possibilités professionnelles car, si vous ne le faites pas, personne ne le fera pour vous. Si nécessaire, pourquoi n'iriez-vous pas jusqu'à effectuer un bilan professionnel ?

Les deux chapitres de ce manuel qui abordent le sujet de la motivation professionnelle devraient vous aider à mieux comprendre par quel chemin l'on peut accéder à une vie professionnelle satisfaisante et pourquoi la plupart d'entre nous ne l'empruntera jamais. Peut-être pourriez-vous éventuellement vous faire aussi accompagner dans votre réflexion par un **Coach professionnel**. Cela pourrait vous permettre de clarifier la vision à long terme dont vous aurez besoin pour prendre plus facilement les bonnes décisions par la suite.

Vous n'êtes obligé.e à rien, mais il est important que vous compreniez et acceptiez que vous êtes et resterez toujours seul.e responsable du choix intime qui vous a amené à votre situation professionnelle actuelle. Alors prenez le temps de vérifier que votre choix est toujours en accord avec vos valeurs personnelles. Cela contribuera beaucoup à votre stabilité émotionnelle dans les moments où vous aurez à faire face à de l'adversité ou simplement à des circonstances inattendues.

L'aspect « Sens Intime » étant réglé, vous allez pouvoir entrer dans votre environnement professionnel en veillant à le garder à l'esprit, car c'est lui qui vous donnera la stabilité émotionnelle dont vous aurez toujours besoin. Mais, bien qu'étant important, votre sens intime ne vous suffira pas pour parvenir à organiser votre travail de façon à ce que tout se passe bien pour vous. Pour y parvenir, il va vous falloir plutôt vous appuyer sur ce que j'appelle votre « Sens Convenu ».

### **Notre « Sens Convenu » (ou Sens donné par la position-le poste)**

Nous postulons pour un travail et, si tout se passe bien, nous réussissons à conclure un accord avec notre nouvel employeur et obtenons le poste proposé. En principe, cet accord repose sur l'engagement que nous prenons d'assumer au mieux les responsabilités rattachées à ce poste alors que l'employeur lui s'engage à nous rétribuer selon les accords prévus. En effet, chacun de nous occupe un poste particulier et doit assumer des responsabilités qu'il(elle) est le(la) seul.e à pouvoir assumer tant qu'il(elle) occupe ce poste. Bien que cela nous paraisse évident, nous avons la plupart du temps une idée assez générale et même parfois plutôt vague de ce que la hiérarchie attend de nous. Par contre, si nous nous loupions, nous en serions malgré tout tenus pour responsables. Voilà pourquoi nous savons qu'il nous faut aussi connaître, accepter et gérer au mieux ce « Sens Convenu ». Du moins, tant que nous choisirons de conserver cet emploi. Autrement dit, tant qu'il ne nous met pas vraiment en situation de conflit avec notre « Sens Intime » (Voir dans « Protégez votre Q.G. »).

Notre présence au travail a un sens unique et spécifique au sein d'une structure organisée, celui que nous donne notre fonction. Il est donc important de nous assurer que nous connaissons bien la nature des besoins auxquels nos responsabilités nous demandent de répondre ainsi que les procédures à prendre en compte pour évoluer en phase avec les autres membres et services de la structure dans laquelle nous travaillons. C'est une des conditions fondamentales pour que nous puissions expérimenter un certain degré de tranquillité au quotidien et même le sentiment d'une certaine forme de liberté individuelle et collective. D'où l'intérêt de se donner le temps d'établir un « Contrat Relationnel Evolutif© » ( ce sujet est développé dans mon livre « Pour réussir à réussir... malgré tout (2) ».

Définir avec clarté les responsabilités et les procédures de travail qui concernent un employé s'avère être toujours bénéfique pour les deux parties. L'entreprise peut utiliser ce document pour vérifier avec un employé qu'il comprend bien les engagements qu'il est censé avoir pris en acceptant le poste qu'il occupe. Par ailleurs, il sera toujours plus facile à un employé de savoir qu'il fait un bon travail s'il sait plus précisément en quoi ce travail consiste. Par expérience, je peux vous dire qu'il est plus que fréquent qu'un employé ne sache pas exactement ce que son patron attend de lui. Parfois même, il arrive qu'un salarié ne sache même pas qui est son hiérarchique direct.

Il y a plusieurs raisons possibles à ce phénomène. Parfois, l'employeur craint de se retrouver prisonnier des limites d'actions initialement prévues dans la définition de poste de l'employé. Alors, il maintient ce flou pour garder la possibilité d'ajouter de nouvelles responsabilités à la fiche de poste (inexistante) de l'employé sans avoir pour cela à lui demander son avis. Pourtant, une simple mention légale comme celle-ci : « **Définition non contractuelle susceptible d'évolution en fonction des besoins de l'entreprise et édictés par la hiérarchie** » - peut suffire à éviter cet inconvénient tout en laissant l'avantage de clarifier la nature du travail à faire « **aujourd'hui** ». Il arrive aussi qu'un hiérarchique laisse volontairement régner un certain flou quant à la nature exacte des responsabilités du salarié simplement parce qu'il pense que cela serait trop compliqué d'en faire le détail. Mais le flou ne règle jamais rien et personne n'en ressort gagnant. Il permet seulement de cacher la réalité des situations et nos éventuelles incompétences mais ne nous aide pas à aborder les situations de façon intelligente et motivante.



*Le flou contribue seulement à nous faire croire que la seule solution possible consiste à faire encore plus d'efforts pour essayer de parvenir à satisfaire aux demandes qui nous sont faites, de façon explicite ou implicite, par notre entourage.*

## Notre « Sens Situationnel » ou « Sens de Réactivité »

Au travail, le téléphone qui sonne et auquel nous devons répondre ; les interruptions provenant des clients, collègues, collaborateurs ou supérieurs ; le courrier en retard qui s'empile, les e-mails et les réunions improductives, bref, toutes les situations que nous rencontrons et auxquelles nous devons réagir plus ou moins spontanément ont une raison d'être plus ou moins importante par rapport à la nature de nos responsabilités. Nous ne le réalisons pas toujours mais c'est la perte du sens que nous devrions accorder à chacune de ces situations, compte tenu des responsabilités attachées à la fonction que nous occupons, qui nous fait réagir dans le stress plutôt que d'une façon adéquate, naturelle et spontanée.

Nous sommes des êtres limités et nous devons garder cette évidence à l'esprit et ne pas confondre « faire le maximum » avec « viser l'impossible ». Nous devons savoir quand faire quoi, autrement dit, gérer nos priorités et ne pas penser devoir répondre à toutes les sollicitations de notre entourage. Savoir dire « oui » ou « non » quand il le faut et de façon appropriée dépend en grande partie de notre lucidité quant au sens de notre travail. Et ce sens que nous pouvons facilement perdre en chemin, c'est ce que j'appelle notre « Sens Situationnel » ou « Sens de Réactivité ».

On a longtemps considéré qu'il fallait aider les gens à trouver des méthodes pour qu'ils puissent travailler en faisant les choses plus facilement et plus vite. On focalisait alors essentiellement sur la question : « Comment mieux faire ou faire plus vite les choses » parce qu'on pensait qu'il n'y avait rien de mieux à faire. Au fil du temps on a pris conscience que répondre favorablement ou non à certains besoins fondamentaux de l'humain pouvait conditionner son comportement au travail. On a mieux compris alors l'importance des formations en management et en efficacité professionnelle qui prennent en compte ces découvertes et qui permettent d'éviter certains comportement négatifs ainsi que toutes les souffrances inutiles qui découlent d'une perte de sens.

On peut toujours choisir de porter un regard négatif sur cette approche en considérant qu'il ne s'agit là que d'un moyen plus performant de manipuler les gens et de leur faire faire ce qu'on veut. Mon jugement est plus nuancé. Je crois pour ma part que le sujet n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît car la valeur et l'efficacité de ces méthodes dépendent essentiellement de l'état d'esprit dans lequel elles sont utilisées.

*Même si ces techniques ne peuvent pas résoudre tous les problèmes de fond, le résultat qu'elles permettent d'obtenir est loin d'être négligeable puisqu'en général, il se manifeste globalement par une meilleure prise en compte de la dimension humaine de la personne. C'est-à-dire, un plus grand respect de ce qu'elle pense, ressent, peut et veut.*

C'est d'ailleurs bien dans ce sens que les techniques de « Gestion du temps » ont évolué au cours des dernières décennies. On a fini par prendre conscience de certaines réalités. S'il est vrai que la plupart des gens ont besoin d'être encouragés à travailler à leurs priorités, il est tout aussi vrai que nombre de ceux qui essaient de le faire n'y arrivent pas tout simplement parce qu'ils ignorent comment réussir à les identifier. Ils essaient bien de le faire mais l'environnement très exigeant et déstabilisant dans lequel ils évoluent la plupart du temps ne le leur permet pas toujours, ***d'où la perte de sens dans le monde du travail.***

On a compris aussi qu'une personne n'était vraiment efficace que lorsqu'elle se sentait vivre à son travail. Une personne n'a pas plusieurs vies. Elle reste la même personne qu'elle soit au travail ou en dehors. L'entreprise est seulement un autre environnement dans lequel elle continue de vivre sa vie (***Sens Intime***). C'est un autre contexte (***Sens Convenu***) mais c'est la même personne. Il fallait donc comprendre comment prendre en compte la personne si l'on voulait qu'elle puisse être pleinement impliquée dans son travail. Il fallait aussi l'aider à savoir se prendre en compte elle-même (***Sens Situationnel***) lorsqu'elle travaillait. Désormais, selon les principes mis en avant par la gestion du temps moderne, il ne s'agit plus seulement de focaliser sur la gestion des priorités mais bien de prendre en compte la « Gestion de la Personne ». Je sais que cela peut paraître curieux, mais il existe des formations qui peuvent vraiment vous aider à retrouver votre cohérence interne et à mieux vivre sur votre lieu de travail.



### LE TEMPS C'EST LA VIE !

*A l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise, gérer son temps, c'est toujours gérer sa vie.*

*Désormais, on considère qu'une personne ne doit plus avoir à se nier en entrant dans l'entreprise.*

*Elle doit pouvoir trouver une cohérence personnelle entre ce qu'elle fait et ce qu'elle est pour être véritablement motivée dans son travail.*

## Récapitulons

Comme le montre la figure 3, notre interdépendance avec notre environnement et notre équilibre personnel dépendent en grande partie de notre prise de conscience de la cohérence objective qui existe de fait entre chacune de nos actions et les trois niveaux de sens qui constituent notre « Sens Personnel ». Si nous voulons réussir à maintenir notre équilibre et notre motivation personnelle au travail, il est impératif que nous sachions prendre en compte ces trois sens tout **en mettant la priorité sur « Notre Sens Intime » qui représente ce sur quoi nous fondons notre vie.**

### Notre « Pourquoi Intime » doit rester prioritaire

Nous avons impérativement besoin de sentir que nous agissons en phase avec notre « Sens Intime ». Sans cela, nous gardons au fond de nous même un questionnement plus ou moins permanent qui nous dérange et nous préoccupe. La réponse à ce questionnement, à ce « Pourquoi » se trouve dans la clarification de notre « Sens Intime ». Tous nos efforts d'adaptation ne nous apporteront pas la satisfaction espérée si nous ne réussissons pas (ou plus) à fonder nos décisions et nos actions sur notre « Pourquoi Intime ».

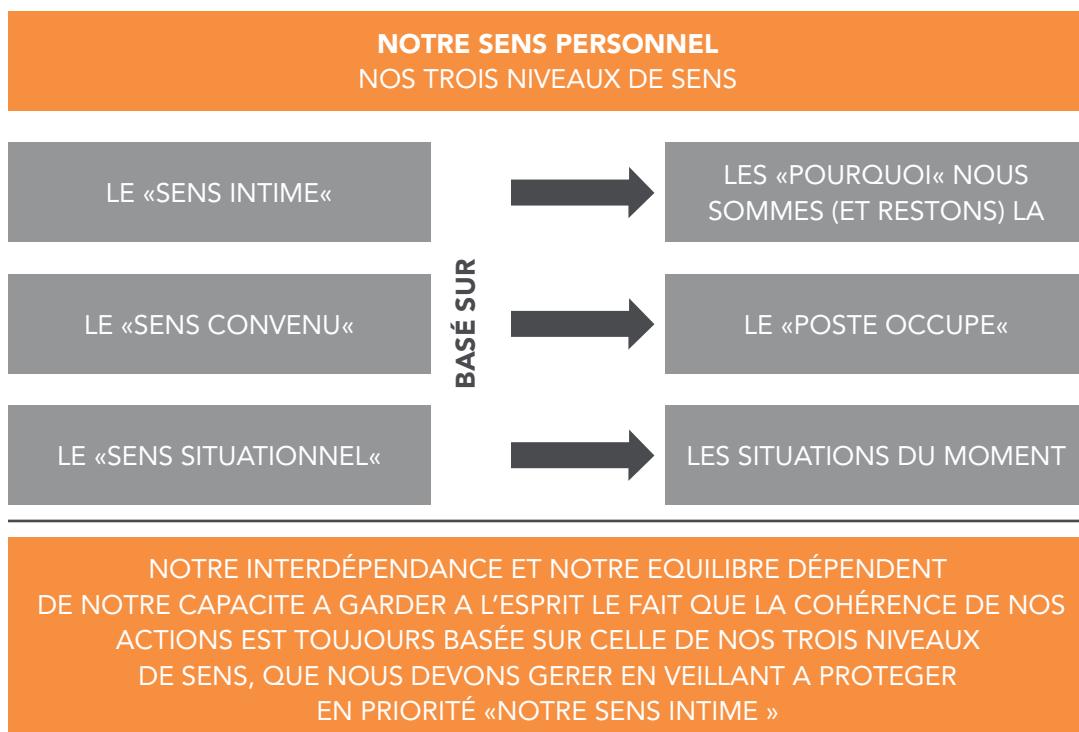


Figure 3

C'est ce « Pourquoi Intime » qui est la base de notre motivation et de notre dynamique de vie. C'est pour essayer de le respecter que nous avons pris la direction que nous avons prise jusqu'à présent ; que nous nous efforçons de concilier nos trois sens là où nous nous trouvons. Il est possible que les circonstances nous aient amenés à douter de nos choix. Alors, il ne faut pas prendre des décisions hâtives mais plutôt commencer à nous poser les bonnes questions. Lors d'une conférence, Monsieur Brian SMITH, alors Directeur de l'Institut du Management de Toronto (Canada) a commenté un diaporama qu'il avait mis à l'écran et qui disait à peu-près ceci :



« Une personne qui « abaisse sa vision » perd aussitôt sa motivation.

Elle est alors déséquilibrée intérieurement et tend à compenser ce déséquilibre par des abus de travail, de loisirs, de tabacs, d'alcool ou de toute autre chose »

– Brian SMITH

Alors Directeur de l'Institut du Management  
Toronto, Ontario, Canada

Cette citation met en avant notre besoin d'avoir un sens personnel en toutes circonstances, qu'elles soient agréables ou non, faciles ou difficiles à vivre. Nous n'avons qu'une vie et devons continuer à exister à tout moment quel que soit le lieu où nous nous trouvons, y compris au travail. Pourtant, l'environnement professionnel le plus courant met bien à l'épreuve notre besoin impératif de garder une vision personnelle dans ce que nous faisons.



*Pour rester motivé et avoir une vie professionnelle équilibrée, il nous faut trouver et maintenir constamment le « Sens Personnel » qui se trouve derrière chacune de nos actions.*

*Les choses s'éclaircissent encore un peu lorsque nous découvrons que notre « Sens Personnel » est en fait constitué de trois sens. En effet, notre « Sens Intime », celui avec lequel nous entrons dans l'entreprise, se trouve immédiatement confronté à deux autres sens qui sont notre « Sens Convenu » et notre « Sens Situationnel ».*

*Nous devons donc réussir à gérer chacun de ces trois sens afin qu'il garde sa cohérence avec les deux autres, si nous voulons réussir à maintenir au clair un « Sens Personnel » qui continuera à nous animer et à nous dynamiser...*

## 5 IL NOUS FAUT DES REPÈRES

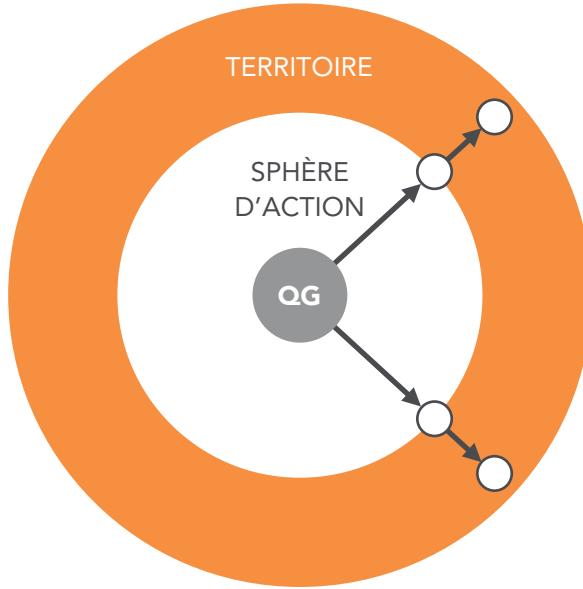
### **Pour (re)trouver notre « Cohérence Interne »**

Quels sont les repères dont vous aurez besoin pour parvenir à (re)trouver votre « Cohérence Interne » ? Il vous faut des repères clairs pour vous positionner car, sans eux, tous vos efforts d'adaptation à votre environnement professionnel ne suffiront pas à vous apporter la tranquillité que vous espérez. Même avec la meilleure volonté qui soit, tout ce que vous réussirez à faire sera de vous épuiser constamment en vous débattant pour essayer de satisfaire les attentes exprimées par ceux qui vous entourent.

### **Attentes/Besoins**

**Une approche focalisée sur les besoins nous libère.** Croyez-vous en effet qu'il soit réaliste d'avoir pour objectif de satisfaire chaque jour votre patron ou vos collègues de travail quelle que soit leur humeur du moment ? D'être toujours disponible pour satisfaire toutes les demandes de tous vos clients ? De répondre au téléphone, quel que soit le moment, avec joie et sérénité simplement parce que c'est le moment que tel ou tel client aura choisi pour vous appeler ? Devez-vous satisfaire votre collègue, collaborateur ou patron qui aura décidé de pénétrer dans votre bureau pour vous interrompre alors que vous étiez en rendez-vous avec votre plus gros client ? Client, d'ailleurs que vous étiez justement en train d'essayer de satisfaire. Pouvez-vous satisfaire votre patron qui exige de vous que vous augmentiez votre chiffre d'affaires de 20% alors que votre plus gros client vient juste de passer à la concurrence ?

**ATTENTES/BESOINS**  
«Certaines attentes se trouvent à l'extérieur  
de notre sphère d'action»



«Nous ne devons pas répondre à toutes les attentes,  
mais seulement à celles qui correspondent aux besoins  
auxquels nous sommes censés répondre pour pouvoir  
assumer au mieux nos responsabilités.

Figure 4

Non ! Vous ne pourrez jamais être sûr.e de parvenir à satisfaire toutes les attentes qui se présentent à vous. Vous ne parviendrez jamais à répondre à toutes les demandes. En tant qu'être humain, vous êtes un être limité tout comme je le suis aussi. Vous ne pouvez donc pas tout faire ni être tout pour tout le monde en même temps. ***C'est impossible !***

NOUS SOMMES LIMITES, mais nous sommes les seuls à pouvoir agir à l'intérieur de notre « Sphère d'Action »" Il nous faut donc faire des choix et nous allons voir lesquels.

### Soyons réalistes

Revenons à notre concept de « Sphère d'Action » et de « Territoire ». Nous allons pouvoir vérifier à nouveau l'utilité de nous rappeler qu'il nous est impossible d'agir à l'extérieur de nos limites.

La **figure 4** montre bien le principe selon lequel, certaines attentes manifestées par notre entourage ne sont absolument pas contrôlables et ne le seront jamais (les points blancs sur l'illustration). Vous ne pouvez pas plus les contrôler que vous ne contrôlez le temps qu'il fera le week-end prochain.

## Application au travail

Comment définir les besoins auxquels vous devez répondre au travail ? Première chose à se rappeler : vous allez au travail d'abord pour travailler et pas pour une autre raison ! Vous n'y allez pas pour plaisir ni pour faire plaisir à vos collègues, collaborateurs et hiérarchiques. Bien évidemment, vous n'y allez pas non plus pour leur déplaire.

## Tout travail répond à des besoins

Le poste que vous occupez répond donc à certains besoins et doit conserver une cohérence avec les besoins auxquels répondent les autres postes autour de vous. Quel est votre « Sens Convenu » ? A quels besoins spécifiques votre travail doit-il répondre ? Vos responsabilités sont-elles clairement définies ? C'est important pour vous, car chacun de vos choix doit pouvoir se faire en accord avec votre « Sens Personnel » pour que vous puissiez conserver votre « Cohérence Interne ».

## Rappelez-vous toujours ceci

Nous avons toujours besoin de trouver du sens à nos actions. Nous devons trouver notre sens personnel et savoir gérer les situations de sorte à le prendre en compte au quotidien.



*Si vous focalisez sur « LES ATTENTES » de votre entourage,  
vous serez « COMME UN BOUCHON SUR LA MER »  
Si vous focalisez sur « LES BESOINS » auxquels la position  
que vous occupez et les responsabilités qui en découlent  
vous demandent de répondre, ils seront pour vous comme  
« LA QUILLE DE VOTRE NAVIRE »*

Rappelez-vous aussi que gérer votre vie professionnelle dans le respect de votre « Sens Intime » devra toujours rester votre première priorité, car c'est de lui que vous tirerez la motivation nécessaire pour parvenir à opérer des choix qui protègeront votre « Cohérence Interne ».

*Plus loin dans ce fascicule, nous vous communiquerons quelques « stratégies » susceptibles de vous aider à vous (re)positionner en accord avec votre « Sens Intime ».*

## 6 DÉPENDANCE/INDÉPENDANCE/ INTERDÉPENDANCE

**Nous avons le choix entre trois types de positionnements possibles pour faire face aux attentes de notre entourage.**

### « Dépendance »

Le positionnement de « Dépendance » résulte d'une attitude qui consiste à vouloir répondre à toutes les demandes (attentes) qui se présentent. C'est ce que la plupart des gens ont tendance à s'efforcer de faire, alors qu'ils savent pertinemment qu'ils n'auront jamais le moindre contrôle sur les circonstances ou sur les humeurs et attitudes de leurs collègues et hiérarchiques. Dans certains cas cela se passera bien pour eux, quelquefois moins bien et occasionnellement très très mal.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Si vous faites comme eux, vous avez probablement l'impression d'être un peu comme une bille de flipper. Vous vous sentez poussé et bousculé par des forces dont vous êtes devenu entièrement dépendant et sur lesquelles vous n'avez aucun pouvoir. Vous vous sentez constamment agressé et de plus en plus frustré par votre situation.



*Mais alors que devez-vous faire ?*

*Comment pouvez-vous travailler si vous ne devez pas chercher à répondre aux attentes de votre environnement professionnel ?*

## « Indépendance »

Peut-être pensez-vous appartenir à la catégorie des « Indépendants » ?

Permettez-moi de veiller à ce qu'il n'y ait aucun malentendu entre nous sur la nature de l'indépendance dont il est question ici. Il ne s'agit évidemment pas de l'autonomie que l'on aurait pu acquérir par une évolution professionnelle nous ayant rendu capable d'assumer pleinement nos responsabilités en cohérence avec notre entourage. L'indépendance dont il va être question ici sera plutôt le « fruit » d'une attitude d'indifférence totale à son entourage et non d'une capacité d'autonomie constructive. Vous aurez compris que l'indépendance dont nous voulons parler ici est plutôt négative et ne permet d'avoir une attitude responsable.

Il s'agit plutôt de ceux qui ont discerné depuis longtemps, et à juste titre d'ailleurs, qu'essayer de plaire à tout le monde en s'efforçant de répondre à toutes les attentes était une démarche épuisante et vouée à l'échec. Le constat est juste mais leur solution l'est moins puisqu'ils en ont conclu qu'il leur fallait adopter une attitude égocentrique en totale déconnexion avec les besoins réels de leur environnement.

## Leur façon de penser est à peu près la suivante

- « Parmi toutes les demandes qui se présenteront à moi, je choisirai de ne répondre qu'à celles qui me sembleront présenter un intérêt immédiat pour moi. Ainsi j'éviterai au maximum les ennuis tout en essayant toujours de trouver le moyen de m'en tirer au mieux et de tirer le meilleur parti des situations. ***Je vais faire mon chemin au milieu de tout ça en ne m'occupant que de moi-même*** ».

Malgré leur égocentrisme, les « Indépendants », auxquels je fais référence dans le paragraphe ci-dessus, peuvent malgré tout contribuer en partie au bon fonctionnement de l'activité dans laquelle ils sont censés être impliqués. Pourquoi le font-ils ? Et bien, tout simplement parce qu'ils perçoivent que leur contribution peut souvent leur permettre de retirer quelques avantages pour eux-mêmes.

Il faut savoir qu'il existe pire attitude encore que la leur. En effet, certains employés peuvent décider un jour de ne plus participer au fonctionnement du service auquel ils appartiennent. Dès lors, ils ne se sentent plus le moins du monde concernés par les responsabilités qu'ils sont supposés occuper. Ils font le minimum du minimum de leur travail car toute demande qui leur est faite représente pour eux une exigence injustifiée de leur temps et de leur énergie. Si, si, je vous l'assure, cela existe vraiment !

### « Interdépendance »

En réalité, la meilleure des solutions ne consiste pas à refuser de répondre à toutes les attentes mais plutôt à éviter de tomber dans le piège sans fond dans lequel certains d'entre nous plongent tête la première et avec détermination. Ce piège se referme sur eux parce qu'ils croient que faire du bon travail consiste à s'efforcer de répondre à toutes les attentes alors qu'il leur faudrait surtout savoir les trier lorsqu'elles se présentent à eux.

Il nous faut impérativement savoir répondre aux attentes qui sont justifiées et éviter de répondre à celles qui ne le sont pas. Et chacun de nous est seul à pouvoir faire ces choix pour lui-même. Alors quand votre patron, un collègue, un client, ou un fournisseur vous demande quelque chose, rappelez-vous toujours d'une chose :



*Quel que soit votre poste, un travail consiste toujours à répondre à des besoins spécifiques et non aux attentes sans rapport direct avec ces mêmes besoins.*

Il faut impérativement éviter de commettre l'erreur de s'investir à fond dans l'espoir de satisfaire quelqu'un en s'évertuant à répondre à toutes ses attentes. Vous ne réussirez jamais à trouver un véritable équilibre relationnel avec cette approche. Je vous conseille plutôt de focaliser sur les besoins auxquels votre position professionnelle vous demande de répondre pour ce qui concerne cette personne. Utilisez votre intelligence et tout votre discernement pour trouver le moyen de le faire en la respectant. C'est-à-dire, en prenant le temps de l'écouter pour mieux comprendre et prendre en compte ses attentes.



*Il est essentiel de savoir faire la différence entre « Prendre en compte les Attentes » et « Répondre aux Attente ».*

Prendre en compte ses attentes est un moyen d'éviter de heurter sa sensibilité et permet de mieux discerner les véritables besoins auxquels notre position nous demande de répondre. Car, que ce soit au travail ou dans notre vie privée, nous sommes bel et bien supposés répondre seulement à certains besoins.



*On ne doit pas répondre à « TOUTES les attentes » mais seulement à « CERTAINS BESOINS »*

Si non nous ne serons plus maître de nos choix et perdrons notre propre équilibre en tombant dans une forme de dépendance affective à l'égard de notre entourage. Même s'il est bon de prendre en compte la perception que les autres ont de nos actions, nous devons savoir rester seul juge de leur valeur véritable.

### **La « PRISE EN COMPTE » de la personne**

On dit couramment qu'il faut toujours satisfaire un client. En fait c'est là un objectif totalement irréaliste. Vous savez aussi bien que moi qu'il y a des personnes qu'on ne pourra jamais satisfaire car leurs exigences vont bien trop au-delà du raisonnable. Certaines même sont déplacées et inacceptables parce qu'elles sortent carrément du contexte professionnel. D'un autre côté, il est vrai que la qualité de service qu'offrent les employés et vendeurs n'est pas toujours au rendez-vous. Elle n'est pas ce qu'elle devrait être parce que nombre d'entre eux n'ont pas suivi de formation de qualité. Une formation qui leur aurait appris à filtrer les attentes de leurs clients pour discerner les besoins auxquels ils sont censés devoir répondre pour offrir une véritable qualité de service.

Dans toute relation interpersonnelle digne de ce nom, ***le besoin fondamental d'un individu***, qu'il soit client ou pas, ***est de se sentir pris en compte par son interlocuteur***. Et ce principe vaut également pour ce qui est de vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques, collègues ou collaborateurs.



*La « PRISE EN COMPTE » de la personne est le fondement de toute relation (et service) de qualité.*

**La « Prise en compte de la personne » en milieu professionnel** peut s'apprendre. Elle permet de répondre au mieux aux besoins réels des clients et donc de se donner toutes les chances de les satisfaire. Mais le meilleur service, la meilleure communication et la meilleure prise en compte ne garantira jamais la satisfaction de votre interlocuteur. Voilà pourquoi vous avez besoin de bien définir les repères que sont les besoins auxquels vos responsabilités professionnelles vous demandent de répondre.

Un « vendeur » peut commencer sa journée avec une réelle intention de répondre et satisfaire les attentes de ses clients. Il va donc s'efforcer de le faire jusqu'à ce que les exigences démesurées de certains d'entre eux viennent à bout de sa patience. Il peut alors se dire que « les gens exagèrent vraiment » et finir par réagir uniquement en fonction de son humeur du moment car il n'a plus de véritables repères.

### **La « Prise en compte de la personne » dans notre vie privée**

Rappelez-vous que si notre position nous donne des responsabilités à l'égard d'une personne, ce n'est pas pour que nous répondions à tous ses besoins ni à toutes ses attentes. Il nous faut donc apprendre à identifier les besoins auxquels nos responsabilités nous demandent de répondre. Il ne faut surtout pas les confondre avec les attentes de cette personne qui n'y correspondent pas forcément (et même probablement pas).

## Vos deux possibilités

**Exemple :** « Si vous estimatez qu'un de vos amis a déjà trop bu et que cet ami vous demande un dernier verre avant de reprendre la route, vous aurez le choix entre deux possibilités :

**La première sera d'essayer de le satisfaire en répondant à son attente immédiate. Outre le danger que générerait ce choix, il n'est pas du tout certain qu'il vous permettrait d'atteindre le résultat visé.**

**Le deuxième choix consistera à répondre à ce que vous considérerez être son réel besoin vu la situation. Vous prendrez alors le risque qu'il soit quelque peu contrarié, voire même fâché, en refusant gentiment de lui servir ce verre et en le raccompagnant jusque chez lui.**

Si vous ne réussissez pas à refuser le verre à votre ami alors qu'au fond de vous-même vous voudriez sincèrement qu'il n'ait pas d'accident, cela signifie que vous abordez vos relations en cherchant à produire en priorité la satisfaction (donc à plaire). Ce faisant, vous établissez des relations qui génèrent systématiquement votre dépendance à l'autre. Votre satisfaction personnelle dépendra entièrement du bon vouloir, de l'humeur, des envies de l'autre et même du temps dont vous disposerez ce jour-là pour essayer de répondre aux désirs de « votre maître ». Votre dépendance affective aura été activée par les uns ou par les autres.

Par ailleurs, contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce type de réaction est plutôt égocentrique puisqu'en fait vous choisissez de faire passer l'image de vous-même que vous communiquez à votre ami avant son intérêt réel (son attente plutôt que son besoin). Il est vrai que nous pouvons observer parfois des comportements de tendance opposée qui ne sont pas moins à caractère égocentrique. Par exemple, il n'est pas rare de nos jours de voir un vendeur ne tenir aucun compte des attentes du client qui expriment pourtant des besoins auxquels il serait censé répondre. Curieusement, dans ce type de situation, les principes sont inversés et le client a le choix entre soit se fâcher ou bien s'adapter aux obligations du vendeur. Il est évident que dans ce cas-là, la qualité de service est loin d'être ce qu'elle devrait être.

Il en va de même pour ce qui est de l'éducation d'un enfant. Son père et sa mère sont là pour répondre à ses besoins. Au delà des besoins physiologiques et affectifs, les parents ont la responsabilité d'éduquer leur enfant. Il faudra donc qu'ils sachent refuser de répondre à certaines de ses attentes (trop de bonbons, etc.). Celles qui les empêcheraient de répondre à de réels besoins d'éducation ou qui nuiraient à sa santé. Parce que c'est en accord avec leurs responsabilités de parents, ils devront parfois aller jusqu'à lui imposer avec fermeté la manière de répondre à ses propres besoins en lui disant par exemple : « Va te brosser les dents ! ».

En cherchant à répondre aux besoins auxquels vous êtes censé répondre, du fait de votre position qui est unique (ami, conjoint, frère, père, mère, fils, fille, plombier, patron, médecin, etc.), vous resterez totalement concerné par les intérêts de la personne. Vous garderez le contrôle de votre équilibre personnel en n'étant pas dépendant de tous ses désirs et de toutes ses attentes. Vous répondrez uniquement à ceux qui correspondent à des besoins auxquels vous considérerez devoir répondre et la personne n'aura aucun droit de se plaindre de votre attitude. Si elle le faisait, cela équivaudrait la plupart du temps à essayer de pénétrer votre QG et votre sphère d'action. Sauf, bien sûr, si elle vous communique son opinion sans aucune attitude de revendication et en utilisant des arguments convaincants. Vous pourrez toujours décider alors de reconnaître votre erreur et réajuster votre position. Par contre, vous ne devez pas céder si vous n'êtes pas vraiment convaincu du bien-fondé de sa plainte. Car rester cohérent avec vous-mêmes représente un de vos besoins fondamentaux, parmi ceux que vous devez vous efforcer de respecter pour garder votre « sens personnel », et que votre interlocuteur n'a absolument aucun droit de bafouer.



*Un des indicateurs qui devrait vous amener à vous interroger sur la situation rencontrée est la présence d'un malaise intérieur plus ou moins intense et d'un sentiment de perte de liberté.*

*Toutefois, faites attention car cela ne signifie pas obligatoirement que vous soyez confronté à une demande abusive. Votre ressenti peut aussi être dû à une incompréhension de votre part.*

*Peut-être n'avez-vous pas vraiment compris la nature et le bien-fondé de la demande qui vous était faite et n'êtes victime alors que de votre propre interprétation.*

Il peut arriver aussi que certaines de nos propres attentes s'opposent à nos véritables besoins personnels. Dans ce cas, on parlera plutôt du tri que nous devons effectuer parfois parmi nos « envies » et nos « désirs », pour parvenir à faire nos choix de vie (Ce sujet est traité dans un des chapitres de « Pour réussir à réussir... malgré tout »).

Pour pouvoir pratiquer une approche basée sur les besoins plutôt que sur les attentes, il nous faudrait avoir un référent qui présenterait une vision claire des besoins auxquels nous serions censé répondre en lien avec les responsabilités que nous donne notre position.

## Quelques exemples

**Exemple 1 :** *Un enfant doit pouvoir se sentir libre d'exprimer (ce qu'il pense être) ses besoins à ses parents qui eux doivent veiller à prendre en compte ses sentiments et ses attentes. Mais ce n'est pas à l'enfant mais bien aux parents que revient la responsabilité de définir ce qui est bon ou pas pour son éducation. Etant donné que vous pouvez compter sur l'enfant pour présenter toutes ses attentes comme étant des besoins, en particulier dans sa période d'adolescence, il est important pour ses parents de bien définir les repères qu'ils considèreront devoir communiquer à leur enfant.*

**Exemple 2 :** *Un malade peut exprimer ce qu'il ressent à son médecin et lui poser des questions pour essayer de comprendre la nature de son mal. Mais ce sera toujours le médecin qui aura la responsabilité d'identifier la nature de son mal et de répondre si possible au besoin du patient en lui prescrivant une ordonnance.*

**Exemple 3 :** *L'artisan professionnel aussi connaît les normes qu'il devra respecter pour effectuer son travail, pas le client. Si vous êtes un électricien, vous poserez bien sûr une prise ou votre client vous demandera de la poser, sauf si, par exemple, il vous demande de la mettre au-dessus de la baignoire. Même s'il vous propose une grosse somme d'argent, ou s'il se fâche, vous ne ferez pas du bon travail si vous accédez à sa demande car elle va contre les normes élémentaires de sécurité. Vous pourrez par contre répondre à toutes ses attentes si elles ne sont pas en conflit avec son besoin d'avoir une installation aux normes, et si bien sûr il vous paye pour le travail effectué.*

En visant à répondre aux besoins et non aux attentes, vous répondrez à certaines attentes de la personne mais vous aurez aussi le privilège de rester libre de vos choix. Libre de dire oui ou non en accord avec les responsabilités que vous avez choisi d'assumer pleinement. Vous aurez un référent, un repère pour vous aider à bien répondre aux situations que vous rencontrerez sans que personne ne puisse vous reprocher quoi que ce soit.

Nous allons voir concrètement comment nous pourrions transposer ce principe pour réussir à l'appliquer dans les situations vécues au sein de l'entreprise. Mais auparavant, j'ai d'autres choses importantes à vous dire si je veux vous éviter de faire certaines erreurs très fréquemment commises.



*Je sais bien qu'il ne nous est pas toujours facile d'identifier ce que nous dit notre « Sens Intime » à propos de la gestion de notre évolution professionnelle. Il me semble donc important d'aborder maintenant le sujet de la motivation au travail afin de nous aider à le faire...*

## 7 MASLOW AVAIT TORT !

Ah ! Si seulement vous pouviez identifier avec certitude les actions importantes à entreprendre qui se trouvent à l'intérieur de vos limites personnelles et si vous réussissiez à vous focaliser sur elles jusqu'à obtenir les résultats espérés. Ce serait bien sûr l'idéal, mais comment y parvenir ?

Au fait, quels seraient ces résultats espérés ? Les connaissez-vous ? Avez-vous pris le temps de les identifier ? Non ? C'est pourtant par là qu'il faudrait commencer. C'est bien là que se trouve le début de la solution au problème en question. Car avoir une vision personnelle basée sur le long terme vous aiderait vraiment à faire la différence en toutes circonstances. Cela serait toujours vrai même si cela s'avérait plus ou moins impactant selon les possibilités que vous offrent vos circonstances. Ça le sera d'autant plus si vous êtes confronté pour la première fois au choix de votre orientation professionnelle ou si votre situation personnelle vous permet encore d'envisager d'en changer.

La motivation et la satisfaction au travail concernent chacun d'entre nous. Il n'est en effet pas nécessaire d'être un professionnel du conseil, de la formation ou un psychologue pour éprouver le besoin de mieux comprendre ce qui nous motivera ou pas à nous impliquer dans un travail donné ou à en retirer de la satisfaction. Malheureusement, il existe environ 140 théories qui proposent de nous éclairer sur ce qui motive une personne au travail. Parmi cette « jungle » de concepts, une dizaine de théories sont les plus souvent citées. Toutefois, la plus connue est celle du célèbre psychologue Abraham Harold Maslow (3).

### **Pourquoi Maslow ?**

L'approche du travail la plus répandue dans notre société occidentale semble confirmer la théorie de Maslow qui explique le processus de la motivation par l'existence d'une hiérarchie et d'un ordre des besoins motivationnels chez la personne. Cette théorie, considérée par certains comme indiscutable, est le plus souvent représentée par une pyramide. Voilà pourquoi on la présente souvent sous le nom de « Pyramide de Maslow ».

### **Une demi-vérité est un mensonge**

**Interprétée comme elle l'est généralement, cette théorie n'est pour moi qu'une demi-vérité pouvant représenter un véritable piège pour la conduite de votre vie professionnelle.**

**Je vais donc, dans un premier temps, la présenter selon le raisonnement classique. J'y ajouterai ensuite ce que dit Frédéric Irvin HERZBERG(4) sur la motivation.**

**Après quoi, je vous dirai les conclusions que je tire de ces deux théories et vous comprendrez pourquoi je me permets de dire que « Maslow avait tort ! »**

**Imagine  
your future  
Invest today**

Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development.

**HARVARD**  
ManageMentor®

**Atos**

The advertisement features two women in a professional setting, one wearing a denim jacket and the other a light blue jacket with a pink scarf, looking at a laptop together. The Harvard ManageMentor logo is in the bottom left corner, and the Atos logo is in the bottom right corner.

## 8 CE QUE DISENT MASLOW ET HERZBERG

### La théorie d'Abraham Harold Maslow(3)

La Théorie de Maslow repose principalement sur le principe suivant :

*« Pour accéder à une motivation professionnelle optimale, il nous faut passer par différents niveaux de motivation successifs selon un ordre qu'il nous est impossible d'enfreindre. »*

Voici les cinq étapes constituant les différents niveaux de la motivation selon Maslow ainsi que l'ordre dans lequel nous sommes supposés les franchir si nous voulons réussir à atteindre le plus élevé.

**Niveau 1 (Figure 5) :** Si une personne n'a pas encore trouvé le moyen de subvenir à ses besoins, elle sera motivée en priorité par cette préoccupation et cherchera un travail d'abord pour des raisons de survie. C'est-à-dire pour s'assurer de répondre en premier lieu à ses besoins physiologiques.



Figure 5

Cela signifie qu'elle sera réellement motivée à accepter l'emploi qu'on lui proposera afin d'obtenir un salaire en échange de son temps et s'assurer ainsi la nourriture et un toit. Elle prendra le travail qu'on lui propose même s'il ne s'agit que d'un contrat à durée déterminée (CDD). C'est le premier niveau par lequel Maslow dit qu'il faut impérativement passer pour pouvoir accéder au deuxième niveau de motivation.

Ayant obtenu son CDD, qu'est-ce qui va bien pouvoir motiver cette personne à s'impliquer dans son travail maintenant puisqu'elle gagne désormais de quoi se nourrir et se loger ?

**Niveau 2 (Figure 6) :** La personne a obtenu ce travail mais ne sait pas encore si elle va vraiment pouvoir le conserver. Elle était jusqu'à présent au niveau 1 de la pyramide et vient de passer au niveau deux. Désormais elle veut faire de son mieux pour convaincre l'employeur

de la garder à ce poste. Sa motivation sera donc de travailler dur pour se donner toutes les chances d'assurer son emploi à long terme en obtenant un contrat à durée indéterminée (CDI).

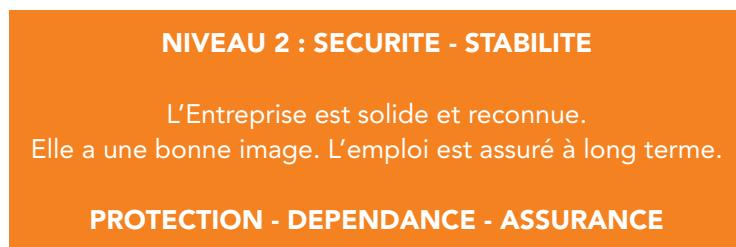


Figure 6

Nous allons considérer dans notre exemple imaginaire, que son sérieux et son implication lui ont effectivement permis d'obtenir ce CDI. Elle a donc réussi à atteindre son objectif. Elle fait désormais parti du personnel de l'entreprise. Mais alors, qu'est-ce qui va bien pouvoir la motiver à s'investir dans son travail maintenant qu'elle a atteint son objectif ?

**Niveau 3 (Figure 7) :** Ayant obtenu l'assurance de pouvoir rester pour un temps assez long à ce poste grâce à son CDI, la personne va pouvoir penser différemment et passer au niveau trois de la motivation. Elle va s'efforcer de bien s'intégrer à l'équipe et à l'entreprise. Elle va essayer de gagner la considération et le respect de ceux qui l'entourent afin de sceller son appartenance à l'entreprise qui l'emploie.



Figure 7

A ce niveau la personne fait de son mieux pour s'assurer l'appréciation et la considération de son entourage professionnel. Même si les choses ne sont pas toujours si simples à vivre dans le monde réel du travail, chacun autour d'elle ayant son propre caractère et ses propres problèmes à résoudre, nous allons supposer que la personne de notre exemple réussisse à gagner l'appréciation de tous ceux avec lesquels elle travaille sans aucune exception. Ceci étant acquis, une nouvelle étape importante est donc franchie.

Qu'est-ce qui va bien pouvoir la motiver maintenant ?

**Niveau 4 (Figure 8) :** Toujours selon Maslow, si nous voulons continuer à monter dans cette hiérarchie des besoins et de la motivation, nous devons passer maintenant au niveau 4 qui est celui de la poursuite de « l'estime de soi ». Nous l'expérimentons lorsque notre

implication totale dans notre travail semble pouvoir nous offrir une véritable opportunité de « **réussite personnelle** ».

Mais de quelle réussite s'agit-il ?

Et bien de celle que l'on peut expérimenter lorsqu'on est reconnu par tous comme compétent et autonome au poste que l'on occupe.

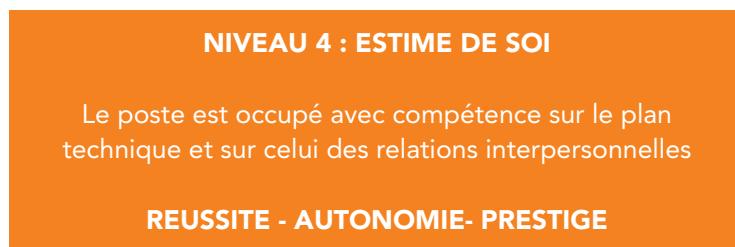


Figure 8

Lorsque nous n'avons plus besoin de personne pour nous dire ce que nous devons faire ni comment nous devons le faire. La hiérarchie et les collègues savent que nous savons pleinement assumer nos responsabilités. On peut donc compter sur nous pour faire du bon travail à notre poste.

**Niveau 5 (Figure 9) :** Au dernier étage de la pyramide, Maslow suggère que nous pourrions être et rester continuellement motivé si notre activité professionnelle pouvait nous offrir des perspectives de « **réalisation personnelle** ».



Figure 9

Autrement dit, si nous percevions qu'en continuant de nous impliquer fortement dans notre travail, le moment viendrait où nous serions entièrement libre d'y exprimer pleinement notre personnalité. Nous pourrions alors faire notre travail d'une façon qui nous serait propre en lui apportant notre touche personnelle de créativité. Nous expérimenterions une réelle cohérence entre ce que nous sommes (l'être) et ce que nous faisons (le faire). Nous serions naturellement libre de vivre dans l'authenticité. Nous pourrions assumer nos responsabilités professionnelles en étant dans une intégrité totale. Bref, vivre cette expérience serait pour nous le summum de la motivation personnelle.

## Théorie « Bi-Factorielle » de Frederick Irving Herzberg(4)

### Facteurs de « Maintien » ou « d'Hygiène »

La **figure 10** présente les différents niveaux de motivation sous forme d'une pyramide appelée pyramide de Maslow.

Donc, si l'on en croit Maslow, il faudrait avoir la possibilité d'atteindre le quatrième niveau de la pyramide (et même de préférence plutôt le cinquième) pour avoir le privilège d'expérimenter la motivation à laquelle nous aspirons tous au fond de nous-même. Ceci nous est aussi confirmé par la théorie bi-factorielle d'Herzberg qui reprend les éléments de la Pyramide de Maslow en y apportant un éclairage qui devrait particulièrement aider à notre réflexion. Cette théorie, bien que ne contredisant pas entièrement celle de Maslow, est importante car elle apporte un éclairage différent. Elle est d'autant plus importante que ce qu'elle met en avant tombe sous le sens.

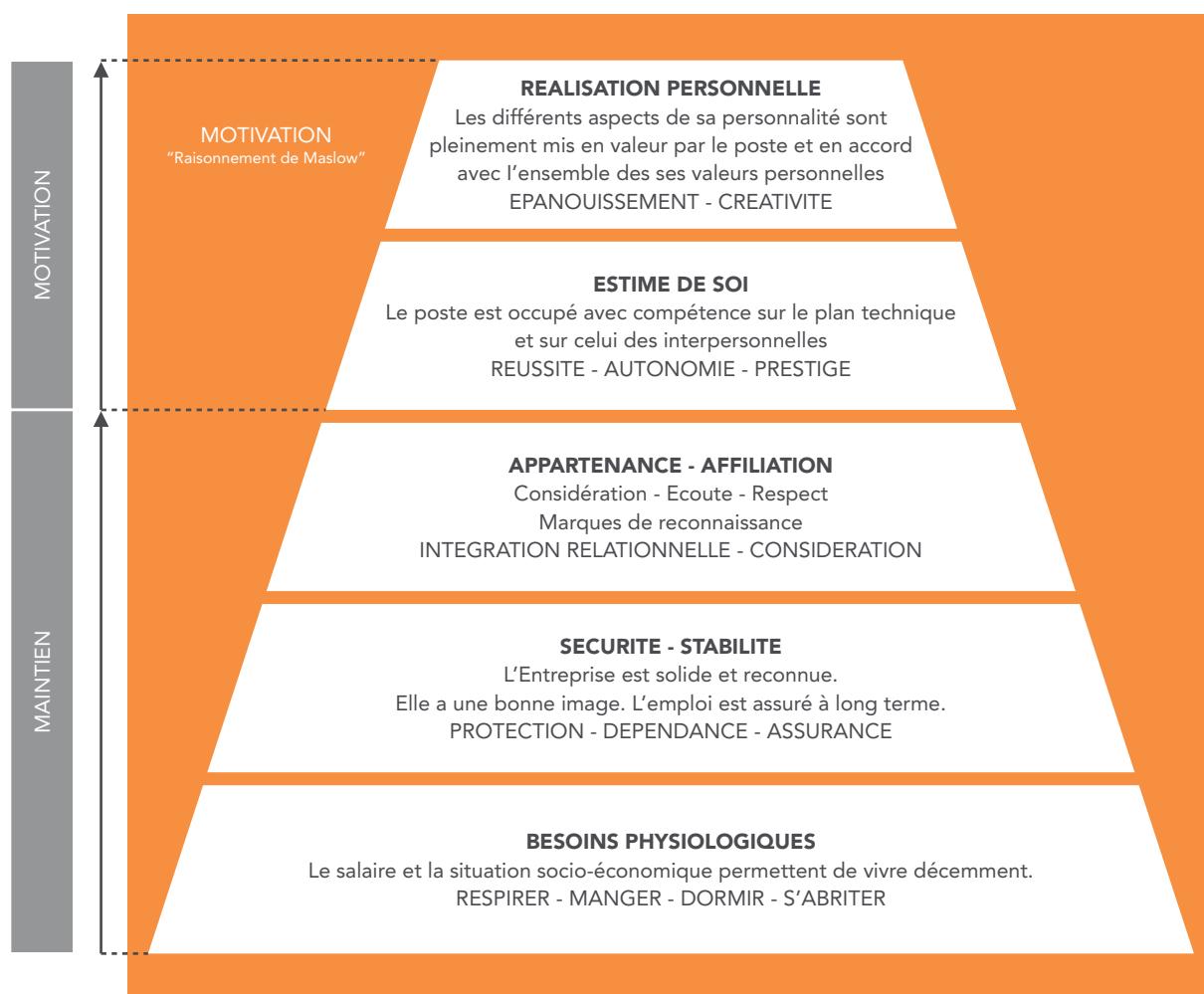


Figure 10

Selon Herzberg, les trois premiers niveaux de la pyramide, dite de Maslow, ne seraient en réalité que des facteurs de maintien et d'hygiène et non de réels facteurs de motivation. Il affirme que nous avons impérativement besoin de ce que nous apporte chacun des trois premiers niveaux de la Pyramide de Maslow et que ***nous ne pourrions pas être motivés sans cela.*** Mais il dit aussi qu'être à leur bénéfice ne garantit pas pour autant que nous puissions être motivés.

Herzberg affirme que bien qu'il nous soit impossible d'être motivé pour faire un travail si ce travail ne nous donne pas l'assurance :

- D'un salaire permettant de vivre décemment. (Niveau 1),
- De la sécurité de l'emploi (Niveau 2),
- De notre appartenance à l'entreprise (Niveau 3).

Avoir un travail qui remplit ces trois conditions ne garantira en rien que nous soyons et restions motivés, car notre motivation dépend d'autres facteurs que ceux-là. C'est là une évidence tout à fait confirmée par ce que l'on peut voir dans les entreprises. En effet, ça se saurait s'il suffisait de donner un CDI à quelqu'un pour qu'il vienne travailler chaque jour avec une motivation et un enthousiasme de champion. Ce n'est manifestement pas ce qu'on peut objectivement observer dans les entreprises.

Herzberg serait donc d'accord avec Maslow pour ce qui est de la mise en évidence de différents degrés de motivation chez l'humain. Toutefois, bien que considérant les trois premiers niveaux indiqués par Maslow indispensables à la motivation d'un individu, il ne les qualifie pas pour autant de facteurs de motivation au motif qu'aucun des trois, ni les trois ensemble, ne sont suffisants pour la générer.



*Pour Herzberg, les 3 premiers niveaux de la pyramide de Maslow représentent des facteurs de maintien indispensables à la motivation mais sont insuffisants pour la générer et encore moins pour la garantir.*

Essayez de garder ceci à l'esprit pendant que nous poursuivons notre réflexion. Nous allons voir maintenant en quoi comprendre ces deux théories pourraient nous aider à mieux aborder et mieux vivre les situations que nous rencontrons au travail.

**L'ORDRE DE MASLOW** Pour Maslow, il y a un ordre à suivre obligatoirement dans l'évolution de notre degré de motivation. Nous ne pouvons accéder au niveau 2 sans passer obligatoirement d'abord par le niveau 1, ni accéder au 3 sans être passé par le 2 et ainsi de suite jusqu'au niveau 5.

**FACTEURS D'HERZBERG** Pour Herzberg, la véritable motivation ne commence à être effective qu'aux niveaux 4 et 5 de la Pyramide de Maslow. Les 3 premiers niveaux ne représentant que des facteurs d'hygiène ou de maintien indispensables à la motivation mais pas suffisants.

**CONCLUSION :** La véritable motivation, celle à laquelle nous aspirons tous se trouverait donc au niveau 5 de la pyramide de Maslow et atteindre le niveau 4 serait déjà l'assurance d'un bon niveau de satisfaction.

## 9 NIVEAU 4 / NIVEAU 5

D'après ce que nous venons de voir, il semblerait que l'idéal pour vous serait d'avoir une vision suffisamment motivante de vos objectifs à long terme pour pouvoir vous interdire de rester bloqué sur les quatre premiers niveaux de la pyramide de Maslow et vous focaliser sur son niveau 5 et l'atteindre. Pour cela, il faut avouer que votre motivation personnelle devra être à toute épreuve car vous devrez résister à la pression du court terme et des revendications de votre entourage, même lorsque celui-ci se voudra sincèrement bienveillant pour vous. Si c'est la solution, ne pourrait-on pas dire alors que Maslow avait tort et qu'il serait souhaitable pour chacun de nous d'aborder notre vie professionnelle en « renversant » sa Pyramide pour mettre avant tout la priorité sur son Niveau 5 et non pas son Niveau 1 ? Peut-être pensez-vous que tout ce que je vous ai dit jusqu'ici pourrait éventuellement être adapté à un monde idéal se rapprochant plus de celui des Bisounours que de celui de la mondialisation et des fonds de pensions dans lequel nous vivons actuellement ? Croyez-vous par exemple qu'ayant le choix entre deux offres d'emplois, l'on puisse choisir la (beaucoup) moins bien payée des deux sans être irresponsable ou utopiste ?

### Quelle est votre vision à long terme ?

Oui on peut le faire. Mais pour cela, il faut d'abord avoir sa propre vision à long terme. Il faut aussi avoir compris, qu'avec le temps, un des deux emplois ouvrira la porte à une véritable dynamique de vie professionnelle, alors que l'autre, peut-être plus confortable à court terme, fermera très probablement pour longtemps et peut-être même pour toujours l'accès à notre réalisation professionnelle. Ne pas vouloir mettre la priorité sur la rémunération, ne signifie pas que l'on soit insensé au point de ne pas prendre en compte l'aspect financier.

Toutefois, à choisir, il vaut mieux selon moi s'engager au départ dans une démarche moins lucrative mais donnant accès à une activité qui restera motivante pour des années plutôt que de se laisser enfermer dans un travail mieux payé mais qui nous laissera un sentiment de gâchis, d'ennui ou même d'échec tout au long de notre vie. C'est un choix sur lequel il vaut mieux prendre le temps de réfléchir car la plupart d'entre nous passe environ un tiers de leur vie au travail et pour certains il s'agit plutôt de la moitié. Voilà pourquoi, je crois qu'il faut, dans la mesure du possible, aborder la vie professionnelle avec un projet qui mette la priorité sur l'étape cinq de la pyramide de Maslow. Un projet qui deviendra pour nous un objectif à atteindre et qui aura été défini à partir de nos valeurs fondamentales. À partir de là, nous devons faire en sorte que chaque aspect de notre démarche reste cohérent avec cet objectif. C'est donc cet objectif qui devra conditionner nos choix à court et moyen termes. Cela n'interdit pas bien sûr d'avoir une activité complémentaire, ou plus exactement une... démarche parallèle, pour «faire bouillir la marmite».

Par exemple, c'est pour cela que des étudiants ou des artistes en devenir n'hésitent pas à faire la plonge dans un restaurant pour subvenir à leurs besoins. Cela ne les enferme pas pour autant dans cette activité professionnelle. Ils ont la motivation de le faire parce que c'est le chemin par lequel il leur faut passer pour réussir à vivre le niveau 5 de la réalisation personnelle et à le vivre après pendant le restant de leurs jours. L'idée n'est pas de vous encourager à refuser les emplois bien payés mais plutôt de chercher ceux qui, bien payés ou pas, vous conduiraient vers la carrière professionnelle qui vous conviendra le mieux. C'est bien sûr plus facile à dire qu'à faire pour la plupart d'entre nous déjà engagés depuis longtemps dans la vie professionnelle et les responsabilités familiales. C'est pour cela que la stratégie à appliquer pour tendre vers (et si possible atteindre) les niveaux 4 ou 5 de la pyramide de Maslow, sans se laisser hypnotiser par ses niveaux 1, 2, ou 3 dépendra de la situation dans laquelle vous vous trouvez. À ma connaissance, il y a quelques options possibles que je vais essayer de vous présenter dans les chapitres suivants. Alors, soyez proactifs et essayez d'évaluer objectivement votre situation !

# 10 VOUS AVEZ LE DROIT D'AGIR

## Ça ressemble à de la motivation

Selon moi, l'idée du travail que notre culture véhicule génère beaucoup de souffrances qui pourraient être évitées. Il semblerait que cela provienne notamment du fait qu'elle présente deux antagonismes. D'une part, il existe chez nous un présupposé du bonheur au travail relativement admis par l'ensemble de nos concitoyens. Il consiste à affirmer qu'il est important de faire tout notre possible pour accéder à un travail qui nous plaise vraiment. C'est peut-être pour ça que nous trouvons normales les publicités qui montrent des gens heureux au travail. Du coup, lorsque nous acceptons l'idée qu'être heureux au travail constitue la norme, alors que nous ne le sommes pas nous-même, nous pouvons éprouver le sentiment d'être une victime.

Heureusement, qu'il nous reste encore des possibilités de bonheur en dehors du travail. Nous pouvons ainsi travailler dur pour gagner suffisamment d'argent afin d'avoir les moyens d'être « heureux » en nous offrant beaucoup de loisirs, de plaisir et de biens matériels. Et c'est la solution la plus souvent adoptée. Résultats, pour beaucoup, aimer leur travail signifie simplement qu'il n'est pas trop pénible, donc supportable, et qu'il permet de gagner assez d'argent pour subvenir à leurs besoins et faire des choses plaisantes dans le cadre de leur vie privée. Si, de plus, leur travail leur offre des perspectives d'évolution vers des postes plus valorisants ou/et des revenus plus importants, cela suffit pour qu'ils éprouvent alors un sentiment qui ressemble à de la motivation mais qui en fait n'en est pas vraiment.

Ça a la couleur de la motivation, ça ressemble à de la motivation mais ce n'est pas de la vraie motivation. En tout cas, ce n'est pas la motivation qui permet de ne pas se laisser prendre dans le processus créé par la société de consommation qui met l'acquisition de bien et de confort au premier plan des priorités de l'humain, quitte pour cela à le rendre esclave du non-sens au quotidien.

Bien sûr, je reconnaissais que la perspective d'une augmentation de salaire peut être excitante et même encourageante. Il est vrai aussi qu'elle permet d'envisager une amélioration de la qualité de vie de la famille et de lui offrir de plus belles vacances. Mais ce n'est pas là ce qu'on peut appeler de la véritable motivation au travail. La motivation au travail, la vraie, c'est celle que l'on expérimente quand on trouve un intérêt personnel dans la nature même du travail que l'on exécute, et non pas dans les bénéfices matériels qu'on pourra en retirer même si ceux-ci vont souvent de pair.



*Une véritable motivation générera le plus souvent l'excellence professionnelle avec la position sociale et la rétribution en rapport. Une vie agréable au travail*

### **Une vie agréable au travail**

Parmi les différentes approches du travail que l'on rencontre dans notre société, il y a aussi celle qui consiste à essayer de se rendre la vie au travail la plus agréable possible. Attention ! Je ne dis pas « rendre le travail » plus agréable mais bien rendre « la vie au travail » plus agréable. En effet, on peut réussir à prendre du plaisir au travail (au bureau, à l'atelier, etc.) sans pour autant en trouver dans le travail en lui-même. On pourrait même dire alors que c'est malgré le travail qu'on réussit à être bien à son travail. C'est une approche qui reste possible et c'est celle qui semble la plus répandue.

Certains s'efforcent de créer la meilleure ambiance possible avec leurs collègues de travail. Ils plaisantent dès que l'opportunité s'en présente. Ils partagent des moments agréables pendant la pause du déjeuner. Ils se donnent pour priorité de développer des relations amicales avec leurs collègues de travail. Du coup, malgré leur besoin fondamental de sens et de cohérence, le véritable sens du travail qu'ils sont censés faire passe au second plan. On peut comprendre alors leurs difficultés à rester présents et authentiquement impliqués dans leur travail en tant que tel. La seule solution qui leur reste est d'essayer de faire en sorte que les choses se passent au mieux pour eux en tirant sur leur élastique à chaque fois que cela s'avérera nécessaire...

Il est certain que si vous avez adopté une des approches du travail que je viens de décrire, si vous vous contentez de vous plaindre pour que la société, « le système », la structure qui vous emploie, l'attitude de votre patron ou de vos collègues de travail changent, ou bien, si vous attendez que vos circonstances changent et vous soient plus favorables, il y a peu de chances pour que les choses évoluent beaucoup plus positivement pour vous.

### **Pour commencer**

En effet, même si les raisons pour lesquelles vous êtes insatisfait sont fondées, ce qui est très probablement le cas ; râler, s'indigner, se mettre en colère pourra éventuellement être un bon point de départ en tant que révélateur d'un malaise mais cela vous permettra difficilement d'obtenir les changements espérés.

Que vous en soyez conscient ou pas, toute situation que vous rencontrez vous met face à la nécessité de discerner vos limites d'action qui sont le plus souvent bien plus restreintes que ce que vous le voudriez. Pourtant lorsqu'une situation vous contrarie vraiment, vous pouvez avoir tendance à oublier cette évidence et à réagir spontanément par un refus de la réalité. Vous revendiquez alors quelque chose qui ne peut se réaliser. Ce qui entraîne systématiquement de la frustration. Or, vous n'avez pas le pouvoir de changer la société, votre patron ou vos collègues de travail par un simple coup de baguette magique. Vous pouvez aussi faire le choix d'attendre que la société évolue vers une conception de l'économie et du travail qui prenne davantage en compte la dimension humaine sans vraiment savoir si cela va vraiment se réaliser un jour.

Vous pouvez aussi décider de changer votre propre approche du travail et entrer dans une démarche plus proactive. En utilisant vos journées pour agir de façon constructive et positive, vous n'aurez besoin de personne pour transformer votre vie professionnelle. Mais pour cela, comme vous l'avez certainement compris en lisant ce manuel, vous devez d'abord accepter pleinement votre territoire et évaluer les objectifs et les projets réalisables à partir d'actions que vous mènerez à l'intérieur de votre sphère d'action.



*Accepter vos limites et la réalité qui vous entoure représente  
le point de départ d'une action qui aura et gardera du sens  
pour vous. Un sens personnel !*

Lorsque vous refusez d'admettre la réalité des faits, vous vous frustrerez, vous vous victimisez et gaspillez inutilement votre énergie psychique. Vous essayez de justifier votre attitude par le fait que la situation génère en vous un sentiment d'injustice et cela peut vous pousser à exiger que quelque chose se passe pour que votre problème soit résolu. C'est cette attitude intérieure de dépendance aux événements extérieurs qui crée en vous un sentiment d'impuissance et fait de vous une victime. Ce sentiment de victimisation peut vous rendre aveugle et hermétique à tout ce qui pourrait éventuellement vous permettre de faire évoluer votre situation.

# 11 ÊTRE OU FAIRE ?

Qu'avons-nous vu d'essentiel dans la réflexion que nous avons menée dans ce manuel ? Nous avons vu notamment qu'il était possible d'aller chaque jour à son travail avec un sentiment d'obligation et de contrainte, que le travail était souvent considéré comme une corvée et non comme une source d'épanouissement.

## Évitez le processus d'instrumentalisation

Nous avons déjà vu dans ce manuel qu'il y avait deux façons d'aborder sa vie professionnelle, « l'approche réactive » (répondre à un maximum d'attentes) et « l'approche proactive » (répondre uniquement à certains besoins). Dans les chapitres sur la motivation, nous avons vu que la pratique d'une approche réactive est la conséquence d'une peur, avouée ou non, de ne pas réussir à trouver une place suffisamment sécurisante et valorisante dans la société. Peut-être même la peur de ne pas parvenir à « gagner notre vie » convenablement. Il est donc clair que ce type d'approche a pour finalité de se donner de la valeur en réussissant à satisfaire son environnement immédiat, c'est-à-dire le « système », en s'efforçant de répondre à ses attentes. Finalement, cette démarche, que nous faisons parfois au prix d'énormes efforts, concessions, voire compromis, vise à ce que les autres nous donnent les choses dont on pense avoir le plus besoin. Il s'agit bien sûr de notre sécurité matérielle et de notre valeur sociale.

Dès lors, nous sommes comme un bouchon sur les vagues créées par les circonstances et nous débattons sans vraiment réussir à trouver un sens personnel à nos actions. C'est ce processus, voir *figure 12*, qui nous amène à nous sentir mal au quotidien et à nous décourager en permanence.

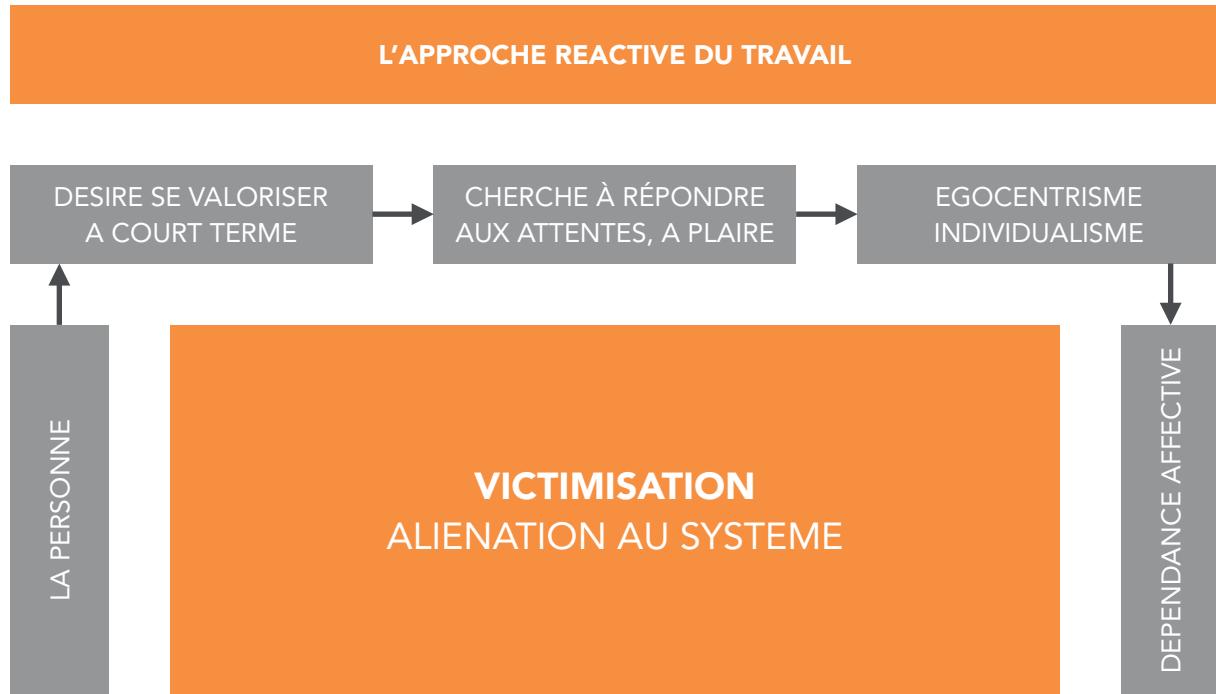


Figure 12

Notre sentiment d'impuissance et de victimisation nous pousse à revendiquer que quelqu'un fasse quelque chose pour que notre situation retrouve du sens et de l'intérêt. Cette spirale négative fait partie intégrante du processus de « dévalorisation de la personne ». Processus qui contribue à l'augmentation de la souffrance au travail et aux graves conséquences qu'on a plus particulièrement observées dans notre société ces derniers temps. De là à en conclure que le travail ne pourra jamais être une source de réalisation personnelle, il n'y a qu'un pas que certains n'hésitent pas à franchir.

### L'approche du « Positionnement Evolutif© »

Pourtant, à choisir, un employeur choisira toujours quelqu'un de passionné par son travail plutôt que quelqu'un qui l'a choisi « parce qu'il fallait bien faire quelque chose ». Pourquoi ? Et bien parce qu'il sait, ou ressent, que votre approche du travail vise à véritablement répondre aux besoins auxquels votre métier vous demande de répondre. Vous n'êtes pas là pour vous débattre dans des obligations, comme ceux qui sont dans une approche réactive, mais plutôt pour apporter un service dans lequel vous êtes naturellement et consciencieusement impliqué.

Vous êtes alors dans une attitude et un positionnement d'interdépendance productive avec votre entourage dont la vocation est, comme la vôtre, de s'efforcer d'apporter un service de qualité en réponse à ces mêmes besoins bien spécifiques. C'est cette approche qui vous permet en toute situation de retrouver un positionnement qui aura du sens pour vous. La démarche proactive est bien reflétée par le principe du « Positionnement Evolutif© » que montre la *figure 13*.

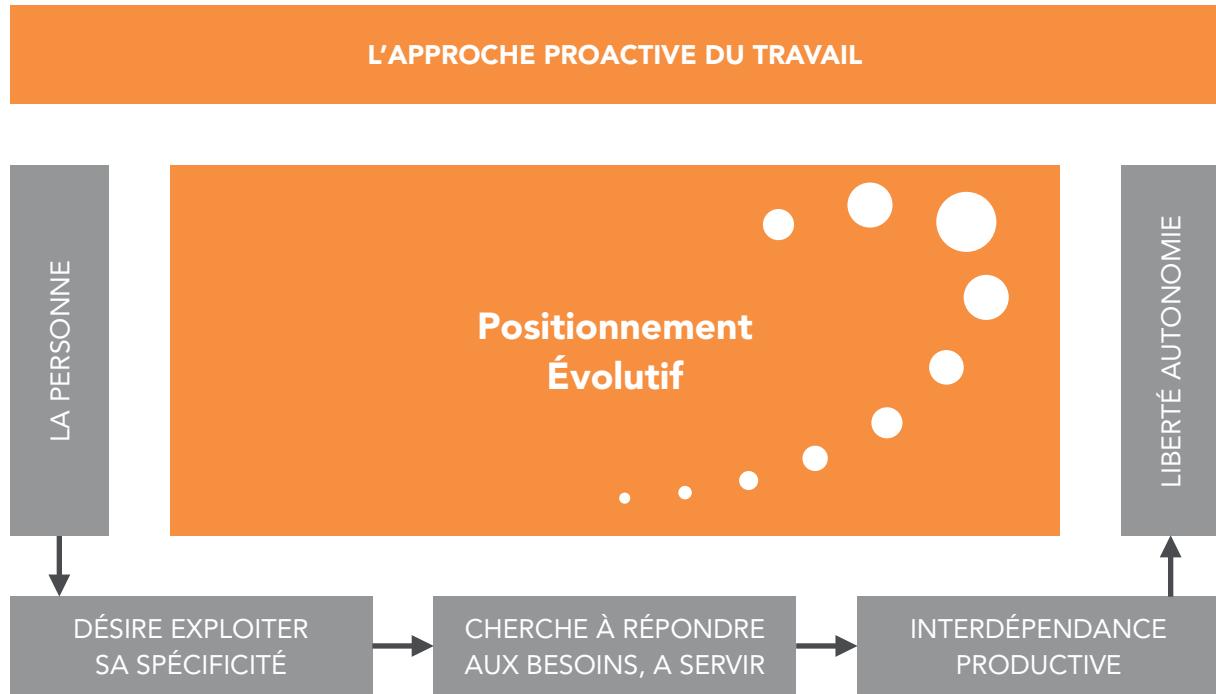


Figure 13

*Les besoins sont les repères incontournables qui donnent du sens aux situations.*

*Ce sens dont on a plus particulièrement besoin lorsqu'on se trouve dans un contexte professionnel.*

*C'est votre réponse à des besoins spécifiques qui donne le sens à votre travail.*

Heureusement, quelle que soit notre situation du moment, il existe toujours des solutions. Car à tout moment il reste possible de se reprendre et de se repositionner dans une approche proactive pour faire les choix en rapport avec nos valeurs. Ce dont nous avons le plus besoin, c'est de retrouver notre sens personnel et de reprendre le contrôle de notre vie en faisant des choix qui expriment notre libre arbitre de façon consciente et délibérée. C'est là une démarche intérieure qui ne peut être initiée que par nous-même et qui ne dépend donc que de nous-même. Pour vous dire à quel point ce principe est vrai, sachez que certaines personnes disent même avoir découvert leur liberté intérieure alors qu'elles se trouvaient prisonnières et enfermées dans une cellule.

Par contre, nous ne pourrons jamais nous ressaisir si nous nous focalisons sur ce que nous aurions aimé que la situation soit, plutôt que sur ce qu'elle est vraiment. Si, au lieu d'entrer dans une démarche de type proactif, nous choisissons de nous victimiser et de justifier ce positionnement. Car en revendiquant intérieurement que notre vie soit ce qu'elle n'est pas, par exemple plus facile, les gens plus compréhensifs ou plus agréables, etc., nous nous coupions de la réalité et nous nous mettons systématiquement en situation d'impuissance et

d'échec. Ce n'est certainement pas en essayant de répondre davantage aux attentes de notre entourage que nous réussirons à trouver la solution à notre problème. Nous revendiquons le pouvoir d'agir au delà de nos limites personnelles lorsque nous le faisons, alors que nous l'avons vu, c'est une entreprise qui sera systématiquement vouée à l'échec.

Dans un des chapitres suivants, nous verrons différentes démarches possibles en fonction des situations rencontrées. Chacune d'entre elles a pour but de vous aider à reprendre le contrôle de votre sens personnel et de définir la stratégie qui vous permettrait d'exercer au mieux votre liberté intérieure en faisant les choix qui vous ressemblent.

Si vous avez parfois le sentiment que la vie n'est pas facile, prenez le temps de vous poser la question suivante : « Qui vous a dit qu'elle devait être toujours facile ? ». Cette idée ne proviendrait-elle pas de l'esprit qui anime la société de consommation qui nous conditionne sans cesse à penser que tout pourrait être plus facile pour nous ? Le but de la publicité n'est-il pas de mieux nous convaincre d'acheter toujours plus de produits susceptibles de nous faciliter la vie, et même parfois jusqu'à nous promettre d'atteindre l'absolu en nous rendant « enfin heureux » ?



*Le chapitre suivant présente quelques stratégies envisageables en fonction de diverses situations auxquelles on peut avoir à faire face au cours de sa vie professionnelle.*

# 12 QUELS SONT LES CHOIX POSSIBLES ?

## Reprenez le contrôle de vos choix

Ne tombez pas dans le piège qui consiste à croire qu'il peut être parfois impossible de choisir. C'est faux ! Acceptez votre territoire (votre réalité) et faites face à vos responsabilités en exprimant votre libre arbitre. Il faut par dessus tout éviter de revendiquer que le choix à faire soit facile. En effet, si vous estimez que le prix à payer pour faire un choix donné est trop important, cela veut seulement dire que ce choix n'est peut-être pas celui qui reflète le mieux vos valeurs personnelles. Et, si c'est le cas, il n'est donc pas celui qui est le plus souhaitable à faire pour vous. Rappelez-vous ! Quelle que soit votre situation, ce sont toujours vos valeurs personnelles qui devraient vous pousser à faire un choix plutôt qu'un autre. Rien ne peut jamais vous obliger à faire un choix si ce n'est vous-même. Pour pouvoir prendre une décision en connaissance de cause, il est impératif que vous évitez de revendiquer que votre situation soit autre que ce qu'elle est.

## PROTEGEZ VOTRE QG

« Vous seul avez le pouvoir d'agir selon vos valeurs ou pas »

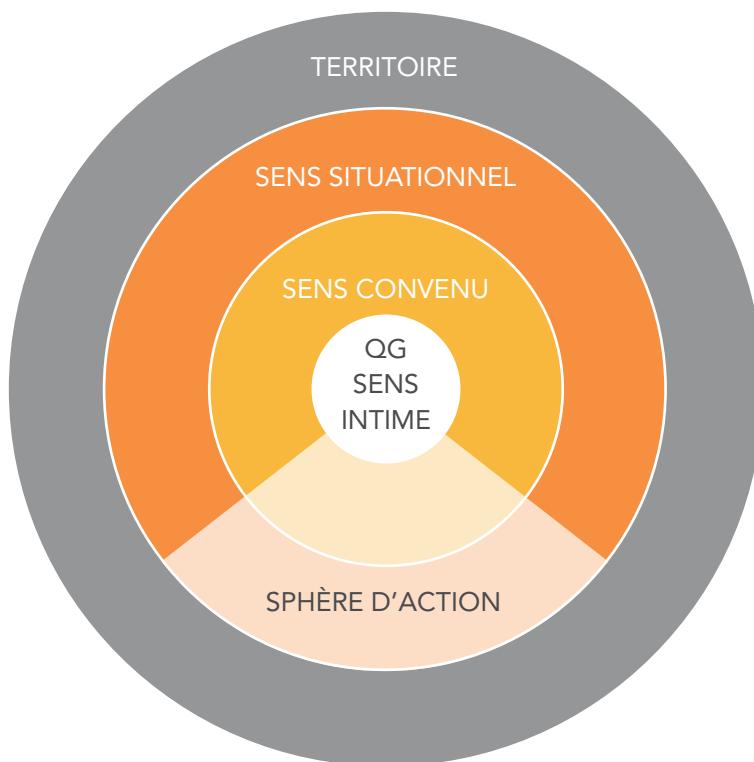


Figure 11

***Aucune option ne vous permettra de faire l'économie de la nécessité de reprendre le contrôle de vos choix.***

Il vous faut pleinement accepter votre réalité, y compris le fait que vous soyez limité.e, sous peine de déclencher en vous un processus de victimisation. Processus qui vous pousserait à essayer d'agir en dehors de votre sphère d'action (de vos limites naturelles) pour trouver la liberté à laquelle vous aspirez. Or, entrer dans ce type de processus ne serait productif ni pour vous ni pour votre entourage car les seuls résultats que vous pourriez espérer obtenir seraient votre épuisement et votre découragement... Car c'est à l'intérieur de votre « Sphère d'action » à l'intérieur de vos limites, que vous pourrez déterminer vos trois sens (**figure 11**).

***Il est primordial de commencer par votre « Sens Intime » qui correspond finalement à votre « QG » et qui est à l'origine de la direction que vous décidez de donner à votre vie.*** Rappelez-vous que votre « QG » doit toujours rester caché et bien protégé au fond de vous-même.

***Clarifiez ensuite votre « Sens convenu »*** afin de bien comprendre ce qui vous permettra d'assumer correctement vos responsabilités en rapport avec le rôle que ***vous avez librement accepté*** de jouer au quotidien... Il est un peu comme les « fondations » de votre positionnement pratique au quotidien et ne doit jamais s'opposer pleinement à votre « Sens Intime ».

***Pour terminer, donnez-vous les moyens de savoir gérer au mieux votre « Sens Situationnel ».*** Acquérir des méthodes et des techniques d'organisation personnelle, de gestion du temps et de communication interpersonnelle vous apportera une qualité de vie au quotidien que vous n' « imaginez peut-être pas. Si cela vous convient, la lecture de bons livres thématiques peut être un bon moyen de le faire, n'hésitez pas sinon à vous inscrire à des formations allant dans ce sens.

## **Quelques cas concrets**

Dans ce chapitre, nous allons prendre des cas concrets et vous proposer de leur appliquer les principes que nous avons vus jusqu'ici. Par exemple, imaginons que vous deviez évaluer votre situation pour décider si vous restez ou pas dans l'entreprise où vous travaillez actuellement.

Pour (re)prendre le contrôle de vos choix :

1. identifiez toutes les options qui s'offrent à vous,
2. estimatez le coût que chacune d'elle impliquerait pour vous.
3. faites librement vos choix.

## Ne changez de lieu qu'en derniers recours !

Peut-être, après avoir fait cette évaluation, considérerez-vous que le prix à payer pour continuer à travailler là où vous êtes actuellement serait décidément trop important ? Si c'est le cas, il serait probablement souhaitable pour vous de réfléchir à une démarche qui vous permettrait de trouver un lieu où vous pourrez mieux exprimer vos valeurs, vos compétences et votre personnalité.

### Option 1 : J'entame une démarche parallèle

Pensez-vous être engagé dans votre profession depuis trop longtemps et avoir de trop lourdes responsabilités familiales à assumer pour oser vous permettre de réfléchir à des questions de cet ordre ? Vous dites-vous qu'entrer maintenant dans ce type de démarche ne serait vraiment pas très sérieux, ni responsable de votre part ? Que cela remettrait trop de choses en question ? Bien que je puisse comprendre ce que vous ressentez, je ne peux m'empêcher de penser que vous vous privez peut-être de l'opportunité de changement que vous espérez rencontrer depuis longtemps.

Il est fort possible que vous soyez trompé inconsciemment par le sentiment que ce changement ne pourrait être qu'aventureux et qu'il ne pourrait apporter avec lui qu'un cortège d'incertitudes et d'insécurités. En réalité, il est possible d'éviter les situations délicates et les chamboulements involontaires si l'on adopte l'approche dite de la « démarche parallèle ». C'est une approche qui consiste à n'entamer une démarche de changement que si vous êtes certain qu'elle vous laissera la possibilité de continuer à assumer toutes vos responsabilités actuelles.

Malheureusement, nous sommes souvent pris dans l'engrenage du quotidien et ne prenons pas le temps de vérifier si une telle démarche existe et encore moins d'évaluer l'importance de l'effort qu'elle nous demanderait de fournir. Nous restons alors avec le sentiment permanent d'être contraint de subir notre quotidien et nous vivons constamment dans la « victimisation ». Pourtant, c'est en prenant le temps de réfléchir, tout en restant au bénéfice de la sécurité de la situation professionnelle du moment, que certains découvrent un chemin de sortie. Certaines personnes le trouvent dans la reprise de leurs études, d'autres en allant chercher des conseils auprès de spécialistes du recrutement. Ils revoyent alors leur CV et font un bilan de compétences. Puis ils répondent à des annonces et participent à des entretiens jusqu'à ce qu'ils trouvent enfin ce qu'ils cherchaient.

Quelle que soit votre décision finale, pour oser agir en choisissant cette première option, il vous faudra dans un premier temps réussir à identifier ce qui vous permettrait d'atteindre le niveau 4 ou 5 de motivation sur la pyramide de Maslow. Ce n'est pas toujours le cas, mais il est possible que vous ayez besoin de l'aide d'un professionnel pour le faire.

### **Option 2 : Je plaque tout !**

Cette option peut dans certains cas être la bonne mais s'avère être la plupart du temps la moins recommandable. Certaines personnes changent radicalement de direction, de style de vie ou de domaine d'activité. Parfois, ils le font sur un coup de tête qu'ils regrettent amèrement par la suite car l'inconvénient de ce type de choix est qu'il peut nous mettre du jour au lendemain dans une situation précaire et très difficile à vivre.

Nous avons particulièrement pu observer ce type de phénomène dans « les années soixante-dix » où l'on pouvait voir des citadins s'installer subitement dans des coins retirés de l'Ardèche, de la Lozère ou d'ailleurs, pour se faire fermiers ou éleveurs de chèvres. Bien sûr, il y en a pour lesquels cela s'est avéré être une décision favorable qui leur a apporté ce qu'ils en attendaient. Ils ont fait une démarche mûrement réfléchie et préparée qui leur a permis de réussir à vivre d'une façon leur convenant mieux. Mais cela n'a pas été le cas de la plupart qui ont dû très vite déchanter et retourner à leur environnement initial faute d'avoir pris le temps nécessaire pour préparer correctement leur mutation. C'est par conséquent une solution que je vous déconseille vivement.

Le prix d'un éventuel départ vous paraît-il trop risqué ou trop coûteux en énergie ? Dans ce cas, sachez qu'il vous reste encore un dernier recours. Celui de déterminer et mettre en œuvre la stratégie qui vous permettra de retrouver une certaine envie de vous rendre chaque jour à votre travail. C'est toujours possible, à la condition toutefois, de vraiment vouloir «reprendre le contrôle de vos choix, là où vous êtes».

### **Option 3 : J'y suis, j'y reste !**

Peut-être reconnaisserez-vous le bien fondé des principes que je mets en avant dans ce livre mais considérez-vous malgré tout que le prix à payer pour tendre vers le niveau 5 de la pyramide de Maslow serait bien trop important pour vous. Même si vous le regrettiez un peu, vous admettez préférer choisir de rester là où vous êtes plutôt que de prendre le risque de remettre en question toute votre vie professionnelle. Et bien, si vous voulez, vous allez quand même pouvoir agir de façon positive et motivante en vous engageant sur l'un ou l'autre des deux axes d'actions décrits dans les paragraphes suivants. C'est bien sûr à vous, et uniquement à vous, de choisir lequel vous préférez...

## SI VOUS DECIDEZ DE RESTER

### OPTION 1 : Entamez une démarche de rénovation

Par exemple, pourquoi ne prendriez-vous pas la décision de vous engager dans une sorte de « démarche de rénovation » de votre vie professionnelle ? Un peu comme on peut décider de rénover une maison parce que cela nous convient mieux que d'en changer et que cela « coûte » moins cher. Il est aussi possible de faire évoluer notre vécu professionnel par une simple démarche personnelle. C'est un projet qui peut s'avérer particulièrement intéressant et motivant pour vous.

Certains trouvent (ou retrouvent) un nouveau sens à leur travail actuel par le biais de cette approche. C'est notamment ce que permettent de faire certains stages de développement personnel de qualité. Tout est alors changé pour le mieux sans avoir eu à changer de situation professionnelle ni d'environnement. Il est possible que vous ayez besoin d'aide pour identifier plus précisément ce que vous voudriez faire ou simplement pour savoir ce que votre situation actuelle vous permet ou pas.

### Définissez votre « Sens intime »

La première étape consisterait à faire une évaluation de ce que vous devriez faire pour évoluer vers le 4e niveau de motivation et accroître sainement votre intérêt professionnel.

Peut-être par exemple pourriez-vous commencer par prendre le temps de réfléchir sur la valeur sociale de votre travail ? Et oui, cela peut être important pour vous, car il y en a forcément au moins une sinon plusieurs. Mettre en évidence ces valeurs sociales vous donnera une vision claire de la raison pour laquelle vous travaillez là où vous êtes. Cela sera bénéfique pour vous, même si vous avez l'impression que la motivation première de votre direction n'est pas celle que vous souhaiteriez. Car dans l'absolu, cela ne change rien au besoin que la société peut avoir du produit ou du service que propose votre entreprise ou l'organisme qui vous emploie .

Ne négligez pas cette démarche car il est toujours important de comprendre quelle est la valeur sociale de notre travail et d'évaluer à quel point elle est ou non en phase avec nos valeurs personnelles. Si votre démarche vous amène à réaliser que votre travail repose sur des valeurs que vous n'approuvez pas du tout, des valeurs contraires à vos valeurs fondamentales, je vous conseillerai alors sans hésiter d'entamer immédiatement des recherches pour pouvoir en changer au plus tôt. Cela vous évitera certainement de vous rendre malade en vous obligeant à agir chaque jour contre votre propre « sens intime ».

Attention toutefois de ne pas confondre. Tant qu'on ne vous demande pas d'agir contre vos propres valeurs fondamentales, libre à vous de décider si vous restez ou pas. Les efforts que vous ferez pour vous adapter pourront être plus ou moins importants mais ne vous nuiront pas tant qu'on n'exige pas de vous que vous agissiez contre votre « sens intime ».

Rappelez-vous que le monde dans lequel nous vivons est loin d'être parfait. Alors, même si la valeur des services ou des produits que fournit votre entreprise n'a pas à vos yeux l'importance que vous aimeriez, il me paraît important que vous réalisiez que votre travail peut quand même avoir un impact important pour vos clients, fournisseurs, collègues ou collaborateurs qui bénéficient chaque jour de vos services. Comprendre à quels BESOINS vous devez répondre contribuera toujours à donner du sens aux efforts que vous aurez à faire pour optimiser la qualité de votre travail. En agissant ainsi, vous développez votre professionnalisme et en récolterez les fruits.

### **Clarifiez votre « Sens convenu »**

En parlant de qualité. Vous pourriez par exemple initier une action visant à clarifier votre «sens convenu» auprès de votre hiérarchie et lui proposer de travailler à votre définition de poste. Elle vous permettra de savoir quels sont les besoins auxquels vous êtes censé répondre et cela vous donnera un axe de référence qui favorisera votre équilibre psychologique et votre bien-être tout en facilitant votre communication interpersonnelle. Si vous-même avez la responsabilité d'encadrer des collaborateurs, suivez une formation pour apprendre à conduire ce type de démarche avec une approche participative afin de clarifier avec eux la nature exacte de leurs responsabilités. C'est une démarche qui est assez facile à faire et qui s'avère toujours très bénéfique pour chacune des parties.

### **Optimisez la gestion de votre « Sens situationnel »**

Savez-vous qu'il existe des méthodes, des concepts, des principes ou des outils susceptibles de vous aider à mieux gérer les situations que vous rencontrez habituellement ? En cherchant bien, vous pourriez peut-être trouver une formation de qualité répondant précisément à vos besoins. Une bonne formation permet toujours d'optimiser votre capacité à assumer vos responsabilités professionnelles dans le respect de vous-même et de ceux avec qui vous travaillez. Ce sont des formations dont l'approche repose d'abord sur une compréhension de l'origine et de la nature d'une difficulté avant de vous proposer le concept ou la méthode qui devrait vous aider à la résoudre. Elles pourraient vous être très bénéfiques pour maintenir un « sens situationnel » clair. Par exemple, vous pourriez choisir des thèmes tels que ceux de « la communication interpersonnelle », de « l'organisation personnelle » et de « la gestion du temps ».

## OPTION 2 : Développez vos compétences

Parfois, une simple formation technique peut suffire pour améliorer notre quotidien. Par exemple, un stage de bureautique peut y contribuer. Pas besoin d'être employé de bureau pour décider d'avoir une plus grande maîtrise des logiciels les plus couramment utilisés tels que Word, Excel, etc. Cela permet de découvrir des possibilités que l'on ne soupçonne pas peut-être et qui ensuite nous font beaucoup gagner en temps et en efficacité. Vous inscrire à un cours d'anglais, d'espagnol ou pourquoi pas de chinois, ou toute autre langue vivante, vous offrirait certainement des perspectives d'enrichissement personnel et peut-être de nouvelles opportunités d'évolution professionnelle. Selon la nature de votre activité et de vos aspirations, une formation à l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux tels que Twitter, FaceBook, Linkedin, Viadeo, ou autres pourrait vraiment faire une réelle différence et bouleverser votre quotidien.

Si vous avez des responsabilités d'encadrement, il serait vraiment souhaitable que vous puissiez suivre une formation sur les méthodes et techniques du management. Il est important de comprendre ce qui motive et dynamise une personne, une équipe et une structure et de savoir comment contribuer à leur développement.

En travaillant sérieusement, vous pourrez toujours espérer atteindre le quatrième niveau de la pyramide de Maslow. Ce qui n'est déjà pas mal du tout. C'est un niveau de réussite qui se manifeste d'une part par une réelle « estime de soi » et aussi par « l'autonomie professionnelle ». Vous l'atteindrez en développant une compétence à votre poste qui sera reconnue de tous. Vos actions seront manifestement au bénéfice de tous y compris de vous-même. Si vous êtes cadre ou dirigeant et faites ce choix, vous aurez le privilège d'apprendre à conduire vos collaborateurs vers la réussite de niveau 4. Ce qui sera extrêmement bénéfique pour eux et une source de satisfaction hors du commun pour vous. En effet, aider les gens à retrouver des repères structurant dans leur vie professionnelle s'avère très gratifiant et très motivant.

Si vos aspirations personnelles vous poussaient déjà dans cette direction, ce sera pour vous l'occasion d'atteindre le 5e niveau de la motivation, celui de la réalisation personnelle. Si ce n'était pas vraiment le cas, vous auriez malgré tout beaucoup de satisfaction à expérimenter comme eux votre 4e niveau de motivation. Alors je vous dis : Bravo !

## OPTION 3 : Appréciez vos avantages

Votre travail vous semble tout à fait inintéressant et vous ne voyez vraiment pas comment il pourrait en être autrement. Ce n'est pas que vous le fassiez mal mais c'est plutôt que vous n'y trouvez aucun intérêt particulier. Il vous paraît facile à faire et vous ne voyez pas comment vous pourriez être davantage motivé.

Votre travail vous ennuie ? Il peut y avoir plusieurs raisons à cela. Vous avez l'impression qu'il n'est pas particulièrement valorisant ? Vous regrettiez qu'il ne vous permette pas de prendre des initiatives ? Vous n'y trouvez pas le défi intellectuel qui contribuerait à vous stimuler ?

Si vous décidez de rester malgré tout là où vous êtes, il ne vous reste plus qu'à trouver des projets motivants en dehors de votre travail. Pour autant, il est fondamental pour votre équilibre personnel que vous puissiez éviter toute préoccupation sérieuse dans votre vie professionnelle. Pour cela, je suggère que vous commeniez par suivre les étapes de la démarche du premier axe précédemment décrite. Cela s'avérera d'autant plus facile et rapide à faire que la nature de votre travail sera simple.

Même si cela ne réussit pas à rendre votre travail vraiment intéressant cela contribuera à vous apporter au moins la confirmation que vous le faites correctement. Ceci étant fait, prenez le temps d'identifier en quoi les avantages que présente votre situation professionnelle actuelle contribuent-ils à votre qualité de vie en dehors du travail (Salaire ? Horaires ? Lieu ? Etc.). Car moins vous trouvez d'intérêt dans le travail que vous faites et plus il vous faudra veiller à évaluer et apprécier les avantages annexes que vous offre votre situation actuelle.

Recherchez ensuite, en dehors de votre travail, tous les « GRANDS OUI », qui vous motiveraient vraiment. Puis définissez des projets en rapport et organisez-vous pour pouvoir vous engager à fond dans ces mêmes projets. Et surtout, essayez de ne pas vous plaindre (même intérieurement) du choix que vous avez fait de rester là où vous êtes tant que vous n'aurez pas pris la décision d'en partir. Ne vous laissez pas glisser dans la croyance qu'on vous oblige à rester là où vous vous trouvez. Vous pouvez à tout moment réévaluer votre situation et entamer une nouvelle démarche si vous le jugez souhaitable car le choix vous appartient toujours. En attendant, essayez d'être et de rester un élément positif là où vous vous trouvez.

Cela facilitera la vie de ceux qui, autour de vous, se croient victimes de leur entourage et de ceux qui n'ont pas le privilège d'avoir compris à quel niveau se situait l'exercice de leur liberté.

## 13 LES FLEURS DE DEMAIN

Comme nous l'avons vu tout au long de ce manuel, focaliser sur une réponse aux besoins et non aux attentes permet de retrouver des repères pour agir en phase avec son environnement. Cela permet aussi de tendre vers plus d'autonomie et de liberté. En effet, prendre le temps de clarifier la nature de la relation à établir avec notre environnement permet de définir, à partir d'un référent commun et de façon plus objective, les besoins auxquels nous devrons répondre. C'est ce contrat (Contrat Relationnel Evolutif©) qui nous permettra d'y parvenir en prenant soin d'agir à l'intérieur de notre sphère d'action et en prenant en compte nos limites humaines.

Si, pendant sa jeunesse, une personne réussit à définir les besoins auxquels elle aspire à répondre plus tard en travaillant, cela lui permettra de prendre le contrôle de sa démarche. Elle y parviendra en suivant des études, en se formant et/ou en suivant un parcours d'apprentissage. Son but sera de devenir l'outil qui lui permettra de répondre aux besoins de son futur «Territoire» professionnel en exerçant le métier de son choix. Ces besoins étant réels et clairement définis, elle pourra y répondre sans se croire constamment obligée de prouver sa valeur en essayant de satisfaire les attentes subjectives.

### **Simplifiez-vous la vie**

Mais, pour bien faire, elle ne devra pas se limiter à acquérir les compétences techniques du travail, comme on le fait le plus souvent. En effet, ce manuel nous a permis de comprendre à quel point il était important aussi qu'elle puisse bénéficier d'un apprentissage lié à la dimension relationnelle et organisationnelle du travail. Pourtant, cet aspect du travail est souvent considéré dans les entreprises comme un sujet trop théorique et trop axé sur la personne, donc secondaire par rapport à l'aspect technique du travail. Certains chefs d'entreprises considèrent même qu'il s'agit là de démarches à caractère purement social et philanthropique. Ils ont tort de ne pas juger prioritaires les sujets liés à l'articulation des relations humaines et organisationnelles. Cela leur permettrait de mieux savoir prendre en compte les principaux besoins humains en milieu professionnel et de solutionner bon nombre de faux problèmes qui chaque jour leur compliquent la vie.

## Osez la proactivité !

Prenons maintenant l'exemple d'une personne qui n'aurait pas pu faire cette démarche pendant sa jeunesse. Dans ce cas, nous avons vu dans ce manuel qu'elle pouvait malgré tout décider à tout moment d'arrêter de focaliser sur les attentes de son entourage pour adopter une approche proactive. Pour cela, elle se donnera les moyens de mieux définir à quels besoins son poste lui demande de répondre et s'efforcera de faire face aux situations avec la volonté de trouver de véritables solutions. Si elle le juge nécessaire, elle demandera conseil ou suivra des formations de qualité. C'est comme ça qu'elle réussira à tendre progressivement vers plus d'autonomie dans son travail et expérimenter ainsi la forme de réussite qui lui est encore accessible. De plus, en agissant pour répondre aux besoins des gens, elle les prendra vraiment en compte et fera pour eux, à partir de leur «territoire» dont elle fait partie, ce qu'ils ne peuvent pas faire pour eux-mêmes.



*Être respecté et pris en compte ne pourra jamais être une action de notre part mais un état résultant de l'action des autres. Respecter et prendre en compte sont des actions qui se vivent en conscience à l'intérieur de nos limites et qui ne peuvent être initiées et conduites que par nous-même, car notre position est unique... Lorsque nous répondons aux véritables besoins des autres, nous faisons quelque chose qu'ils ne pourront jamais faire pour eux-mêmes.*

Être pris en compte, être respecté, être apprécié ou être aimé ne peut pas être une action mais un état de fait. Lorsqu'on l'expérimente, on est forcément au bénéfice de l'action de quelqu'un d'autre. Toute action de notre part qui a pour finalité de faire en sorte que quelqu'un d'autre prenne soin de nous, alors que ce n'est pas de sa responsabilité ni de sa volonté propre, a pour origine la croyance que l'on peut agir en dehors de nos limites, que l'on doit s'efforcer de manipuler les autres. Peut-être ne nous en rendons-nous pas compte, mais si nous essayons malgré tout de le faire, c'est comme si nous revendiquions un pouvoir que nous n'avons pas et que nous n'aurons jamais. De plus, cette attitude nous empêche de vraiment nous impliquer à l'intérieur de ces mêmes limites. Cette attente irréaliste et le manque qu'elle génère en nous alors sont à l'origine d'une certaine forme de souffrance.

## **Liberté et Epanouissement**

Ne trouvez-vous pas curieux que nous puissions être prêts à tout pour que les autres nous servent, au point même parfois d'aller jusqu'à les rendre et nous rendre malheureux, alors que c'est en choisissant de les servir que nous trouvons la réponse à nos principaux besoins de sécurité et de liberté ? Sachant que c'est en répondant aux véritables besoins des autres que l'on peut expérimenter la liberté et l'épanouissement auquel nous aspirons, comment expliquer que nous puissions nous évertuer à vouloir produire une chose que seul les autres peuvent faire pour nous ?

Nous n'avons pas le pouvoir d'obliger les autres à nous respecter, à nous prendre en compte, à nous apprécier ou à nous aimer. Car si ce n'est pas une démarche qu'ils initient librement eux-mêmes, nous n'aurons que l'apparence de ce à quoi nous aspirons et pas la chose elle-même. Bien sûr, selon notre position, nous pouvons réussir à obtenir des gens qu'ils agissent comme s'ils nous respectaient, nous prenaient en compte, nous appréciaient ou nous aimait, mais nous ne pourrons jamais exercer leur libre arbitre à leur place.

## **Investir dans le possible**

Par contre, l'action de répondre aux besoins auxquels nous sommes censés répondre pour eux, de par notre position qui est unique ainsi que les valeurs fondamentales dans lesquelles nous croyons, se trouve toujours à l'intérieur de nos limites d'action. Elle représente aussi la seule attitude qui nous permettra d'expérimenter et d'apprécier la seule liberté dont on ne pourra jamais nous priver qui est celle de prendre et de garder le contrôle conscient de notre libre arbitre. Nous devons pour cela pleinement accepter nos limites et nous investir dans le possible. C'est là une attitude qui demande à la fois beaucoup de maturité psychologique et beaucoup de maturité professionnelle. Libre à nous de vouloir l'acquérir ou pas. Dans toute situation, c'est toujours celui qui est le plus mature qui hérite de la plus grande responsabilité. C'est celui qui comprend le mieux les tenants et les aboutissants d'une situation qui doit s'efforcer de déterminer et d'adopter l'attitude qui sera la plus constructive. Celle qui lui permettra d'agir au mieux et ce sans revendiquer pour autant que l'autre partie en fasse de même.

## **C'est celui qui sait qui gère !**

Par exemple, il y a bien des situations où un enfant ne peut pas comprendre pourquoi vous faites ce que vous faites mais vous le faites quand même. Vous acceptez bien souvent aussi qu'il ne puisse pas ou ne sache pas faire quelque chose que vous savez, pouvez et devez faire.

Vous allez donc le faire vous-même et sans lui faire le moindre reproche car il est évident que c'est à vous de gérer la situation. Et bien, toutes proportions gardées, c'est un peu ce qui se passe dans toute situation que vous rencontrez au travail.

### **Une notion objective du temps**

Rappelez-vous aussi qu'il est toujours bon d'avoir une notion du temps la plus objective possible. Nous savons qu'il faut du temps pour qu'un arbre pousse. Se mettre devant lui et taper des pieds pour qu'il pousse plus vite ne changera pas grand-chose à l'affaire. Chaque processus quel qu'il soit demande un certain temps pour aboutir. La prise en compte de la dimension humaine en entreprise n'échappe pas à cette règle. Il est impératif que nous arrêtons de nier cette réalité. Nous devons arrêter de penser qu'il faut constamment « zapper » et n'avoir pour finalité que le court terme et la quantité, l'immédiateté des choses et l'apparence de la réussite. Il nous faut impérativement avoir une approche du travail qui mette les besoins humains au premier plan. Non seulement par intérêt économique et social, mais aussi dans votre intérêt personnel.

### **Prendre en compte la dimension humaine**

En effet, savoir prendre en compte la dimension humaine dans l'entreprise produit un intérêt immédiat pour quiconque s'engage dans cette voie. Cela produit un intérêt aussi bien pour soi que pour ceux qui travaillent avec nous. Et ce principe est vrai pour tout le monde y compris même pour ceux qu'on qualifie habituellement de « requins ». C'est-à-dire ceux qui se moquent bien en réalité de la dimension humaine au travail. On pourrait même dire qu'il est possible d'être réellement bénéfique pour les autres sur le plan humain par pur intérêt personnel. Car les principes qui sont dans ce livre peuvent être bénéfiques pour quiconque les appliquera. Il m'est arrivé d'avoir dans mes stages des participants qui n'avaient au départ que très peu d'intérêt pour la dimension humaine en entreprise. Quelle n'a pas été leur surprise de découvrir qu'en prenant en compte les besoins humains fondamentaux de leurs collaborateurs ils pouvaient non seulement leur rendre la vie plus agréable mais aussi les aider à tendre vers plus d'autonomie et d'efficacité professionnelle. Ils ont compris que s'investir dans une telle démarche n'était pas une perte de temps mais un investissement de leur temps qui pouvait considérablement réduire le nombre de leurs problèmes au quotidien et contribuer à optimiser la rentabilité de leur structure. Il est vrai toutefois que la qualité du bénéfice que l'on pourra retirer de cette approche variera en fonction du type de motivation qui animera son utilisateur. En effet, plus sa motivation de répondre aux véritables besoins des autres sera authentique, ceux auxquels il est censé répondre de par la nature de ses responsabilités et la position qu'il occupe, et plus il expérimentera la liberté à laquelle il aspire.

## En gérant votre temps, c'est votre vie que vous gérez

Pour réussir à réussir, la première des choses à faire est de s'assurer que l'on agit en prenant en compte ce qui a le plus de valeur à nos yeux. Et ce qui a le plus de valeur pour chacun de nous, c'est sans aucun doute le temps qui passe. C'est forcément lui, puisque le temps qui passe c'est aussi votre vie qui passe. Le temps... c'est aussi la vie. Il n'y a rien de plus précieux pour vous que votre vie. Chaque minute qui passe ne reviendra plus. Il est donc fondamental, pour réussir à réussir, d'investir votre temps dans ce qui reflétera le mieux vos valeurs fondamentales et ce dans chacun des secteurs de votre vie qu'il soit professionnel ou privé. Vous devez bien sûr évoluer dans des contextes différents mais vous n'avez pas pour autant deux vies à gérer. Vous n'en n'avez qu'une seule. Au fil des années, nombre de nos stagiaires ont pris des décisions qui ont changé leur vie. Ils ont d'abord pris le temps de réfléchir à ce qui comptait le plus pour eux, leurs principales valeurs, et ont déterminé la stratégie qui leur permettrait de mieux les prendre en compte dans leurs décisions de tous les jours. Déterminer leurs valeurs fondamentales les a amenés parfois à effectuer des changements dans le cadre de leur vie professionnelle mais pas toujours. Pour certains, les changements qu'ils ont choisis touchaient plutôt à leur vie privée. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, le fait qu'ils se soient remis en phase avec eux-mêmes a fait une différence positive dans leurs vies. Cela a permis à certains de s'engager sur des projets enthousiasmants alors que pour d'autres il s'agissait plutôt de prendre à bras-le-corps un problème dans lequel ils s'étaient empêtrés depuis longtemps sans espoir de solution.

## Quelques exemples de réussites

Voici quelques petits exemples de retours que nous avons pu avoir de la part de certains d'entre eux qui ont réussi à focaliser leur énergie sur le possible : « Depuis le temps que j'en rêve, c'est fait ! Je viens de démissionner de xxx après vingt-cinq ans, je suis embauchée comme juriste de cabinet d'avocat et je passe en troisième année de thèse de doctorat. L'an dernier lors du stage j'avais pris conscience du « temps » que j'avais jusqu'à alors considéré comme mon ennemi, et puis subitement sans que je sache pourquoi ce temps est devenu mon allié ! Maintenant j'ai l'impression que rien ne m'arrête et je vais pouvoir atteindre mon objectif ! ». Nous avons reçu ce message il y a de cela quelques temps déjà et cette personne a aujourd'hui son propre cabinet d'avocat...

Un jeune chef d'équipe que nous avions formé quelque temps auparavant est aujourd'hui Directeur de production d'un site de plus de cent personnes. Un cadre ayant participé à un de nos stages sur l'efficacité personnelle possédait par ailleurs et depuis longtemps une licence de pilote d'avion. Un jour, nous avons reçu un message de remerciement parce qu'il avait pu s'acheter... un avion. Jusque-là, ce désir lui avait semblé impossible à combler et

était resté pour lui du domaine du rêve irréalisable. Il ne l'avait jamais cru possible mais il a soudain réalisé qu'il ne s'était jamais vraiment donné les moyens d'évaluer la faisabilité d'un tel projet. Le rêve impossible est devenu réalité parce qu'en fait il n'avait jamais été impossible. C'était l'image qu'il s'en faisait qui le rendait impossible. En acceptant pleinement ses limites, il a découvert qu'il pouvait les élargir. Voici ce qu'il en dit : « Ça y est, j'ai mon avion. Je suis allé le chercher vendredi dernier. Vos questions m'ont ouvert les yeux sur la « vérité » que je m'étais construite et sur le fait que je n'avais jamais rien entrepris, me réfugiant derrière cette « vérité ». Dix mois plus tard, avec un peu de méthode, et beaucoup de communication, pour présenter mon projet et aussi pour me nourrir des expériences des autres, me voici dans mon avion ».

Il y a aussi des cadres et dirigeants qui ont réussi à complètement changer l'atmosphère qui régnait dans leur entreprise en se donnant les moyens d'y établir une culture motivante de management. D'autres ont enfin trouvé le temps de mieux concilier leur vie professionnelle avec leur vie privée. Certaines personnes se sont mises à la musique, d'autres à la peinture. Beaucoup se sont remises à faire du sport et continuent d'en faire encore aujourd'hui pour leur plus grand plaisir. Pour l'un ça a été le vélo, pour l'autre le parachutisme, le tennis ou le golf... Certains stagiaires aussi ont décidé de se donner les moyens d'évaluer sérieusement la possibilité de se mettre à leur compte et l'ont fait avec succès.

## **Et maintenant**

Nous pourrions bien sûr vous donner de très nombreux autres exemples mais ce qui est important avant tout c'est de savoir qu'après avoir intégré les principes du « Positionnement Evolutif© » et du « Contrat Relationnel Evolutif© », chacun reprend le contrôle de ses choix et décide d'entrer en action et ce dans son propre intérêt et dans celui de son entourage. Chacun est libre de décider du type de changement qu'il est prêt à opérer dans sa vie. Pour les uns les changements ne seront que superficiels alors que pour d'autres ils seront plus profonds. Mais personne ne pourra jamais opérer pour vous les changements qui vous permettront d'exprimer au mieux la cohérence qu'il peut y avoir entre vos valeurs personnelles fondamentales et ce que vous déciderez d'entreprendre.

Pour terminer, permettez-moi de vous partager un petit souvenir. La toute première fois je suis arrivé au Canada, j'ai loué une chambre dans laquelle se trouvait un tableau accroché au mur. Sur ce tableau étaient brodés ces quelques mots que je n'ai pas oubliés depuis et que je vous encourage à prendre le temps d'apprécier :



*« Les fleurs de demain sont dans les graines que l'on sème  
aujourd'hui... »*

Rappelez-vous toujours que personne ne pourra jamais semer à votre place. C'est donc à vous, et à vous seul, de voir quel type de graine vous choisissez de semer.

Je vous souhaite la plus belle des réussites et la plus belle des vies !

# NOTES

1. « *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* » *Stephen R. Covey - Editions FIRST*
2. « *Pour réussir à réussir... malgré tout* » *Pierre Chevalier aux Edition Peter Knight et sur le site de CPC CONSULTANTS.*
3. *Abraham Harold Maslow (1908-1970) Célèbre psychologue considéré comme le principal meneur de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, illustrée par la pyramide portant son nom. Né à Brooklyn-New-York, Il a enseigné dans plusieurs universités (Brooklyn College, Brandeis University) et a présidé l'American Psychological Association à la fin de sa vie. Il a écrit de nombreux articles. Ses deux principaux livres sont Motivation and Personality (1e édition 1954, édition définitive 1970) et The Farther Reaches of Human Nature (1e édition posthume 1970, traduit en français en 2006 sous le titre Être humain).*
4. *Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) Psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail : Work and the Nature of Man (1966) -The Managerial Choice (1982) - Herzberg on Motivation (1983).*
5. *HAROLD TAYLOR TIME CONSULTANTS iNC* . Training Division 20 Wertheim Court, Unit 24, Richmond Hill, Ontario L4B 3A8 Website: [www.taylorintime.com](http://www.taylorintime.com). E-Mail: [harold@taylorintime.com](mailto:harold@taylorintime.com) 416-721-5278

# EVALUATION DES CONNAISSANCES ACQUISES AU COURS DE VOTRE LECTURE



Discover our eBooks on  
**Communication Skills**  
and hundreds more

Download now

bookboon

1. / Selon l'auteur, quelles sont les deux principales conditions nécessaires et indispensables à la motivation et l'épanouissement d'une personne ?  
.....  
.....  
.....
2. / Quelle est la nature du « SENS » que nous devons-nous gérer en permanence pour parvenir à maintenir notre « cohérence interne » ?  
Expliquez : .....  
.....  
.....
3. / Quelles sont les 3 parties qui constituent le « SENS » que nous devons gérer en permanence pour parvenir à maintenir notre cohérence interne ?.  
Décrivez chacune de ces 3 parties et dites pourquoi vous devez la gérer ?  
Expliquez : .....  
.....  
.....
4. / Quel sont les repères qui vous permettront toujours de retrouver votre cohérence interne et pourquoi ?  
Expliquez : .....  
.....  
.....
5. / Puisque nous sommes des êtres malgré tout limités, veuillez cocher la case correspondant à l'affirmation sur laquelle vous devriez vous appuyer pour réussir à agir et non pas à subir ?
  - Le plus important, c'est de toujours s'efforcer de répondre aux attentes !

- Le plus important, c'est de toujours s'efforcer d'apprendre à mieux répondre aux besoins !

6. / Pouvez-vous décrire le comportement qui conduit une personne à :

« *La Dépendance* » : .....

.....

.....

« *L'Indépendance* » : .....

.....

.....

.....

7. / Qui a le droit d'agir **directement** :

Sur votre « QG » :

.....

.....

A l'intérieur de votre « Sphère d'action » :

.....

.....

8. / Pourquoi l'auteur dit-il que Maslow avait tort ?

Expliquez : .....

.....

.....

9. Que devons-nous faire pour éviter de tomber dans un processus de victimisation ?

Expliquez : .....

.....

.....

10. / Quel type de réussite reste toujours possible quelle que soit notre activité professionnelle ?

Expliquez : .....

.....

.....