

HUMAN MACHINE

JEAN DE LA ROCHEBROCHARD

HUMAN MACHINE

*TOUJOURS S'EFFORCER DE DEVENIR
LA MEILLEURE VERSION DE SOI-MÊME*

Storylab Éditions

ISBN 978-2-37979-041-6

© Storylab Éditions, Décembre 2019

Sommaire

Préambule	11
Retour vers le futur...	12
Quand pression rime avec évolution	17
Naissance de la machine humaine	19
Introduction	21
Passer à l'acte	28
Ouverts et libres	30

COMPRENDRE

S'accepter	35
Des hauts... et des bas	36
Relâcher la pression	38
L'équilibre et le mouvement	40
L'humain plus humain	47
La dynamique de l'ignorance	48
Pratiquer l'honnêteté	51
Raison et émotion	54
Vers un pilotage manuel	56
Facteurs déclencheurs et conditions du changement	61

L'humain comme personne	67
L'honnêteté positive	68
Sourire, pourquoi ?	72
Libérer son esprit	77
S'organiser et planifier	79
Une tête bien faite	84
Se connaître soi-même	86
Des contradictions bénéfiques	88

AGIR

Maîtriser le temps, maîtriser ses journées	95
Planifier et organiser	96
Les phases de travail	104
Dernière étape : s'engager et fixer des limites	113
Dire « non »	118
Maîtriser son temps	124
L'intérêt des routines et des habitudes	127
Les règles de vie en entreprise	133
Être explicite	134
Le dilemme des réunions	138
Les bienfaits de l'intensité et de la désynchronisation	148
Utiliser sa machine	157
Comment prendre des décisions et les appliquer	158

Gérer les opportunités	165
Progresser encore	171
Résister à la pression	175
Prévenir les interruptions	182
Corriger ses faiblesses	185
Vers une meilleure version de l'entreprise	191
Le problème : complexité et détérioration	192
La solution : s'élever et s'indigner	194
Ne pas capituler	197
Envisager le long terme	201
Succès et bonheur	204
Critiquer et progresser	210
La chance et ses effets cumulés	214
Conclusion	219
Bibliographie	225

Préambule

C'est en observant l'entrepreneur français le plus reconnu et le plus respecté de sa génération que le concept de « machine humaine » a surgi dans mon esprit.

Si je devais présenter Xavier Niel, fondateur et principal actionnaire de sociétés telles que Free, École 42, Station F ou Kima Ventures, je décrirais un tempérament vif et capable de très grande intensité, lui permettant de répondre personnellement, et en un temps record, à plus de mille emails par jour, de multiplier les rencontres, de gérer ses opérateurs télécoms, tout en consacrant du temps à quantité d'autres choses.

11

Xavier doit sa réputation exceptionnelle à sa personnalité affable autant qu'à son appétit insatiable, son accessibilité et son goût poussé pour l'innovation. Et bien que son management implicite, qui ne formalise pas les demandes sur les lignes mais entre elles, puisse parfois être délicat à manœuvrer, il est quelqu'un qui fait confiance à ses collaborateurs pour prendre des

décisions audacieuses, repousser les limites, atteindre des objectifs ambitieux et se développer à ses côtés.

J'ai la chance d'investir pour son compte et à ses côtés dans une centaine de start-up tech chaque année grâce à son fonds d'investissement Kima Ventures.

Et cela requiert de satisfaire à certaines exigences...

Mais avant d'aborder le sujet de la Machine Humaine que cette association exigeante a inspirée et presque imposée, j'aimerais vous raconter comment j'ai eu la chance de rencontrer et de collaborer avec un entrepreneur aussi inspirant.

Retour vers le futur...

Nous sommes en 2011.

Après des années de pointillisme scolaire puis professionnel, j'ai enfin trouvé ma voie : je suis leveur de fonds chez Global Equities, et suis notamment en train d'organiser la première levée de Capitaine Train (qui deviendra Captain Train).

En professionnel organisé que je tente d'être, je prépare le dossier, puis l'adresse à plusieurs fonds susceptibles d'être intéressés par cet investissement.

Kima Ventures est l'un d'eux, fondé en 2010 et piloté à l'époque par Jeremy Berrebi, à qui j'ai déjà envoyé quelques dossiers auparavant.

Malgré un fort intérêt pour le projet, Jeremy m'annonce ne pas pouvoir répondre favorablement. J'apprendrai, quelques années plus tard, que son refus était simplement lié au fait que, deux jours avant, Xavier et lui avaient décidé de mettre en pause les investissements pour faire un point sur la stratégie.

Nous réussissons néanmoins cette première levée.
Ainsi que la seconde, en 2013.

En 2014, je suis devenu partner chez The Family pour agrandir mon périmètre d'accompagnement et mon aire d'intervention auprès des start-up.

Jean-Daniel Guyot, le fondateur de Captain Train, m'appelle pour me dire qu'il veut lancer une nouvelle levée de fonds afin d'accélérer son développement.

Je lui conseille vivement de passer par un leveur de fonds.

L'un d'entre eux, que je sais professionnel, bienveillant et efficace, formalise une proposition à son attention, dont Jean-Daniel accepte le principe.

Mais au moment de faire agréer cette proposition par ses actionnaires, ces derniers lui objectent que cet accompagnement externe n'est pas utile, et qu'ils

l'aideront à préparer cette opération et à rencontrer les bons investisseurs potentiels pour ce nouveau tour de financement.

Ce road show « nouveaux investisseurs », auto-géré avec les anciens, ne va pas produire les résultats escomptés. Et Jean-Daniel Guyot va m'appeler, un peu en dernier recours, pour l'aider à réussir cette opération.

Cette fois, et parce que je souhaite lui proposer d'investir davantage que le ticket moyen habituel de Kima Ventures, je décide de proposer le deal directement à Xavier Niel, par mail.

14

Oui, par mail, car pas question d'encombrer l'agenda de quelqu'un d'aussi occupé pour un rendez-vous qui n'aurait rien apporté de plus qu'un mail précis et complet, exposant clairement pourquoi je crois que malgré le refus des investisseurs de la place de Paris (ou peut-être *à cause* de celui-ci), il faut absolument investir dans Captain Train.

Sa réponse ?

« *J'ai toujours aimé Captain Train et j'ai regardé le deal, c'est OK.* »

Il a investi dans Captain Train.

Et son investissement a été multiplié par dix en moins de deux ans.

Je repense encore aujourd’hui à l’incroyable alignement de planètes qui a amené ce premier contact et ce premier deal.

Car si en 2011 Jeremy et Kima avaient investi dans Capitaine Train, je n’aurais jamais écrit en direct à Xavier Niel en 2014.

Et si les investisseurs historiques de Captain Train n’avaient pas bloqué l’intervention d’un leveur de fonds en 2014, la levée aurait sans doute réussi, Jean-Daniel Guyot ne m’aurait jamais demandé de l’aider à nouveau, et je n’aurais pas écrit à Xavier Niel.

Je ne crois pas au hasard.

Mais je crois en la chance, telle que la définit Philippe Gabilliet, professeur à l’ESCP Europe et président des « Optimistes sans frontières » :

« La chance est une compétence : celle de savoir gagner les concours de circonstances. »

Je venais d’en gagner quelques-uns.

Un dernier allait s’offrir à moi.

Après Captain Train, Xavier et moi avions commencé à parler *dealflow* et opportunités.

Je lui adressais de temps en temps des dossiers d’investissement.

Il me répondait toujours, investissait parfois.

Et puis un jour, il m'a proposé un rendez-vous.

À sa façon :

« *Tu passes me voir un de ces jours ?* »

Je savais Jeremy Berrebi sur le départ, je n'avais pas de doute sur le fait qu'il voulait me parler de Kima : c'était une chance unique, le concours de circonstances ultime, celui que je voulais gagner à tout prix, la possibilité d'être exactement là où j'avais toujours voulu être.

Nous nous sommes rencontrés en mars 2015.

Au huitième étage du siège d'Illiad.

Dans un grand espace sobre et blanc dévoilant un *rooftop* discret.

Sur deux canapés gris en équerre.

Lui sur l'un, téléphone retourné, moi sur l'autre, un peu impressionné.

Nous avons discuté à bâtons rompus pendant deux heures, de start-up, de levées de fonds, du marché.

Mais à aucun moment il n'aborda le sujet pour lequel intérieurement je trépignais : Kima.

Alors j'y vins tout seul, essayant de feindre un air détaché : « Et sinon, euh, Kima ? Comment cela se passe-t-il maintenant que Jeremy va partir ? »

Il me répondit, lui vraiment détaché : « Oh tu sais, Kima, il y a encore les deux analystes embauchés par Jeremy, ça tourne. »

Je suis reparti de cet entretien heureux de cet échange et de cette rencontre mais, disons-le, franchement déçu et tristement résigné.

Quelques semaines plus tard, la personne en charge de sa holding m'appelait :

« Jean, on sait que tu es très heureux chez The Family, mais Xavier voudrait savoir si tu serais intéressé par le fait de rejoindre Kima ? »

Quand pression rime avec évolution

À mon arrivée chez Kima en septembre 2015, je n'ai pas recroisé Xavier depuis la dernière (qui était la première) fois où nous nous sommes vus.

Je n'ai pas de feuille de route, ni de fiche de poste, je dois m'adapter.

Je m'installe, prends connaissance des dossiers, des process, Vincent et Michel, qui sont là depuis maintenant deux ans, m'aident à prendre mes marques.

Et puis mon agenda a brusquement explosé.

Sont apparus soudain une multitude de nouveaux amis, qui souhaitaient tous me rencontrer.

Je devais étudier des centaines d'opportunités et exécuter deux deals par semaine, tout en pilotant un portefeuille composé d'environ quatre cents sociétés.

Étant désormais dans la branche du fonds d'investissements de Xavier Niel, le business angel le plus actif du monde, il fallait que je trouve comment passer à un niveau supérieur.

Cela faisait des années que je convoitais secrètement ce poste, et maintenant que je l'avais, je devais m'en montrer digne, et plus encore. L'échec n'était pas une option.

Mais, marié et père de trois enfants, je ne devais pas mettre en péril ma famille. Il fallait que je m'organise.

Si Xavier pouvait gérer l'agenda particulièrement dense qui semblait être le sien, pourquoi ne pouvais-je pas en faire autant ?

J'ai donc progressivement fait évoluer mes méthodes.

Outre leurs extraordinaires effets cumulés, ces changements ont profondément renouvelé mon rapport au travail et transformé mon état d'esprit.

Plutôt que de ressentir la pression, je prenais plaisir, semaine après semaine, à chercher à apprendre et à mieux accomplir mes missions.

Naissance de la machine humaine

En 2017, j'ai été sollicité par The Family pour présenter mes méthodes d'organisation aux futurs employés des start-up.

C'est ainsi que s'est précisée l'idée de « Machine Humaine », terme qui permettait d'exprimer une forme d'équilibre entre la mise en œuvre d'une organisation de travail solide comme une machine et la poursuite d'une vie personnelle heureuse.

Contrairement à l'opinion générale, qui considère ces dimensions comme contradictoires, ou au moins opposées, je m'étais aperçu qu'elles étaient au contraire intimement liées, voire extrêmement compatibles, et mêmes conditions réciproques l'une de l'autre.

Je crois d'ailleurs, de manière générale, que les contrastes n'ont pas vocation à être opposés, ils doivent plutôt nous aider à mettre les choses en relief ou en perspective, et ainsi nous aider à vivre une réalité équilibrée.

Le propos de cet ouvrage est de partager avec vous la façon dont j'ai appris à m'organiser comme une machine, tout en vivant comme un humain.

Il ne s'agit néanmoins pas d'un énième manuel de productivité ou de développement personnel.

J'espère qu'il vous semblera moins directif, plus évolutif, à l'instar de la machine humaine qui, en perpétuelle quête de progrès, recherche sans cesse à devenir la meilleure version d'elle-même.

Ainsi, étant perfectible, comme nous le sommes tous, cet ouvrage sera révisé au fil du temps.

Ceux qui l'adopteront l'ajusteront patiemment à leurs mesures.

Mais entrons maintenant dans le vif du sujet...

Introduction

Les enfants d'aujourd'hui me rappellent celui que j'étais hier.

Et mon regard sur eux me renvoie à l'enfant que j'étais.

Les enfants suivent un parcours éducatif défini à l'avance, et tout ce qui leur est enseigné repose sur des principes, des exemples ou des expériences quotidiennes en majorité normalisés.

Ils sont ainsi placés dans des cases qui forgent leur caractère et déterminent leur avenir.

Comme vous le savez, les enfants imitent le monde dans lequel ils vivent, et réagissent en suivant l'exemple ou les injonctions de leurs parents, amis ou encadrants.

À mesure qu'ils grandissent, ils remarquent que l'humanité porte en elle paradoxes, injustices et complexité, et ils commencent à nous interroger.

Mais leurs tentatives pour déchiffrer le monde sous un jour nouveau et différent sont le plus souvent refoulées : on les incite en quelque sorte à obéir aux

règles « immuables », à se conformer aux comportements « nécessaires », sans accepter, ou être capable, de leur fournir d'explications tangibles et réfléchies, de prisme clair ou de moyen de les analyser et d'évaluer leur degré de pertinence.

Est-ce parce que certains d'entre nous manquent de patience ou ne réalisent pas l'importance de se rendre disponible pour répondre à leurs questionnements ? J'ai souvent l'impression de manquer à mon rôle tant je suis pris par d'autres éléments auxquels je donne, à tort, la priorité.

22

Pourquoi cette personne réussit-elle mieux que moi dans ce domaine ?

Comment faire pour m'améliorer sur ce sujet ?

Comment réussir et être heureux ?

Toutes ces questions sont légitimes.

Nous avons été ces enfants, et ils ne nous ont pas quittés.

Nous n'avons parfois pas réussi à évoluer à travers les complexités du monde car notre quête de sens a été canalisée, orientée, réprimée, au nom de l'uniformité à mesure de nos apprentissages cadrés.

Nous avons dû suivre une voie et nous nous sommes, littéralement, perdus en chemin, notre environnement

nous ayant rendus incapables de nous adapter réellement et d'évoluer en tant qu'êtres humains singuliers.

Pourquoi et comment en nous sommes-nous arrivés là ?

Pourquoi sommes-nous devenus des êtres standardisés et ordinaires, alors que notre singularité aurait pu, et dû, être le tremplin de notre réussite ?

Certes, je dramatise un peu, mais je crois sincèrement que nous avons en partie annihilé notre capacité à progresser et à trouver un équilibre harmonieux dans lequel nous aurions dû nous (re)trouver.

Et tout ceci relève pour partie de nos modèles éducatifs.

À la maison, et dans bien des familles, les règles et l'autorité prévalent encore sur les désaccords féconds, les débats nourrissants et les confrontations constructives.

Les relations parents-enfants sont souvent verticales, les parents composent et dirigent parfois sans écouter (et encore moins entendre ce qu'il s'y dit) l'avis ou les opinions de leurs enfants.

L'école reproduit ces pratiques.

Le consensus et le compromis l'emportent lorsqu'il faut faire respecter l'ordre dans des classes de vingt à trente élèves. Nous demandons à nos enfants d'éviter les

disputes, sous prétexte que nous ne leur avons pas appris à aborder les conflits de manière positive, cohérente et saine. Nous persistons à ne pas leur apprendre cette confrontation heureuse à l'Autre, et les plaçons crûment dans des situations qui les privent de toute possibilité de décider. Lorsqu'un choix doit être fait, ils apprennent à lâcher prise afin qu'un compromis puisse émerger rapidement.

En outre, l'école diffuse des normes solides et précises, qui peuvent s'avérer frustrantes pour de nombreux enfants. Plutôt que de les éduquer, de cultiver leurs qualités et de les aider à trouver leur place dans le monde, l'école incite les enfants au conformisme, ce qui les conduit à s'engager dans des actions molles, étroites et peu satisfaisantes.

Or chaque enfant est unique : il grandit à son propre rythme et suit sa propre voie.

Ces compromis qui leur sont imposés sont en réalité les masques souriants sous lesquels est calfeutrée la compromission qui étouffe leurs singularités.

Dans les petites classes, la plupart des écoles développent des programmes standardisés, destinés à tous, sans distinction, et dans lesquels la réflexion libre a peu de place.

La gentillesse et le pardon sont enseignés en tant que principes clefs, mais on n'explique pas ce qu'ils impliquent et signifient réellement.

La conscience de soi est obscurcie, la singularité banalisée.

Certains d'entre nous, devenus adultes, sont de ce fait parfois perdus au sein de la société, incapables de se trouver eux-mêmes ou de donner sens à leur vie.

Si l'on nous avait appris plus tôt à quel point il est important de poser des questions, notre curiosité naturelle aurait été nourrie.

Si l'on nous avait enseigné la valeur de la confiance partagée et de l'honnêteté, nous aurions développé plus systématiquement et plus régulièrement des relations authentiques avec les autres.

Si nous avions été soutenus dans les épreuves, les difficultés ou les échecs, nous aurions probablement trouvé un plus juste équilibre, moins contraint et conformiste.

Mais la société nous a appris à fonctionner et à progresser ainsi, de façon uniforme.

Pour limiter le nombre de brebis égarées, nous adoptons un rythme lent, et développons des voies faciles à emprunter par chacun. Ainsi passent les années.

Non contents d'encourager nos enfants à renoncer à leur originalité, nous leur faisons suivre un parcours normalisé, une progression moyenne.

Cela se poursuit en études supérieures, et plus encore dans le monde professionnel.

Nous suivons le chemin tracé pour nous depuis vingt ans, avant même que notre carrière ne commence. Faire émerger un consensus et établir des compromis semblent être les moyens les plus directs et les plus sûrs de réagir en toute situation, plus encore que se sentir heureux d'avancer.

Nous nous trouvons alors plongés dans un temps qui ne fait que passer, au rythme ouaté de jours qui ne font que se succéder à eux-mêmes.

Cet oubli de soi, qui passe le plus souvent inaperçu, a pourtant un impact sur notre construction.

Il nous prive de notre envie de réussir et de nous accomplir, qui devrait pourtant constituer une ressource gratifiante et soutenir notre développement personnel à tout moment et dans toute situation.

Ce renoncement-là est, pour ceux qui le subissent, un véritable préjudice.

Nous choisissons un métier dont nous pourrons nous enorgueillir socialement, de par le statut, ou dont on préfère ne pas parler mais dont on se contente,

la passion s'étant absenteé de notre environnement professionnel. On s'attache par renoncement à la stabilité ou au niveau de réussite qu'il confère, alors que nous devrions rechercher les missions ou les personnes qui correspondent à nos objectifs singuliers d'épanouissement.

Nous travaillons, mangeons et aimons parfois même comme on nous a enjoint de le faire, alors que remettre en question ces modèles ne reviendrait pas nécessairement à nous y opposer, mais à mieux nous comprendre, à mieux saisir les raisons qui motivent nos décisions et nos actes, à mieux nous orienter, à mieux vivre.

Nous traversons alors généralement nos journées sans les maîtriser, privilégiant l'inertie au mouvement, sans pouvoir nous réjouir d'avoir stimulé notre intellect ou ressenti des émotions, et sans avoir été en mesure d'entreprendre ou de changer les choses.

Nous sommes entravés par la peur d'échouer, de révéler notre vulnérabilité, de ne pas être à la hauteur des missions que l'on nous a confiées, ou d'être moins efficaces que nos collègues.

Passer à l'acte

« Il ne faut pas chercher à vivre longtemps, mais à vivre pleinement » nous dit Sénèque.

Et pourtant, nous subissons souvent les choses, attendant l'heure de quitter l'école, le bureau, ou l'arrivée du week-end : nous laissons ainsi filer nos journées, au lieu de les remplir.

Cela doit absolument cesser.

Rien ne doit plus nous empêcher de reprendre le contrôle de notre vie quotidienne, de nous entourer des bonnes personnes, de prendre des décisions éclairées... et de vivre pleinement.

Certains suggéreront que la meilleure façon d'y parvenir est de « changer d'état d'esprit ».

C'est ce que prodiguent les gourous du développement personnel dont les bonnes intentions visent à vous libérer de ce qui entrave votre capacité à progresser.

Ils n'ont pas tort sur le fond.

Pourtant, essayer de changer son état d'esprit, c'est emprunter la voie la plus rude et la plus laborieuse vers le changement. Notre esprit est difficile à saisir, il dérive plus volontiers qu'il ne se laisse canaliser, et nous ne pouvons vaincre nos résistances qu'au prix d'une ferme

autodiscipline, ce que la plupart d'entre nous (et moi le premier) ne sommes ni prêts, ni aptes à réaliser.

Il existe une alternative, plus fructueuse à mon sens, consistant à mettre en œuvre des ajustements mécaniques pour élaborer les techniques, méthodes et moyens de triompher de soi-même, et provoquer ainsi activement les changements désirés.

Je procède ainsi et pressens que vous pourriez réussir, vous aussi, à trouver un meilleur équilibre de vie de cette façon.

C'est l'essence même de la « Machine Humaine » : vivre de façon organisée, comme une machine, pour retrouver ou renforcer sa pleine humanité.

Ouverts et libres

Nous sommes malgré tout ici et bien vivants, conscients d'avoir parcouru un chemin semé d'embûches, mais persuadés qu'il n'est pas trop tard pour s'en libérer, reprendre le contrôle, apporter de menus changements, pas à pas, et surmonter notre peur d'atteindre nos objectifs.

Être un bon parent, un véritable ami et une personne accomplie demande des efforts, et ce qui s'est construit sur la durée peut être détruit en un instant : vous le savez, résister est plus naturel qu'agir.

30

Nous sommes, en tant qu'individus, engagés dans un potentiel de félicité infini, tout en étant sans cesse exposés à des risques d'embourbement sur ce chemin de croissance personnelle.

Il ne tient qu'à nous de dégager la route et de libérer ce qui nous aidera à nous épanouir, à trouver un équilibre et à améliorer notre vie.

Certes, il est difficile de savoir par où et comment commencer, à quoi s'attendre, même lorsque nous pressentons et ressentons profondément la nécessité de partir en quête d'une meilleure version de soi-même.

Si l'on peut très simplement expliquer ce cheminement une fois que nous l'avons accompli, il est difficile de mettre en lumière les principes tangibles et universels qui nous aideront à accéder au niveau suivant.

Ces règles précèdent d'autres règles, qui se révèlent parallèlement, se superposent, s'y rapportent... ou les remplacent.

Pour comprendre et entreprendre ce chemin, **l'ouverture d'esprit** paraît être la condition *sine qua non*, le principe socle, la voie par laquelle on accède aux autres voies, le point de départ de tous les progrès à venir. C'est d'ailleurs le principe de *Mindset: Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential* du Docteur Carol Dweck dont je vous recommande la lecture.

Être ouvert d'esprit, c'est être prêt à s'écouter soi-même, à écouter les autres, et à découvrir de nouvelles modalités d'être au monde, de nouvelles idées, suggestions et opinions.

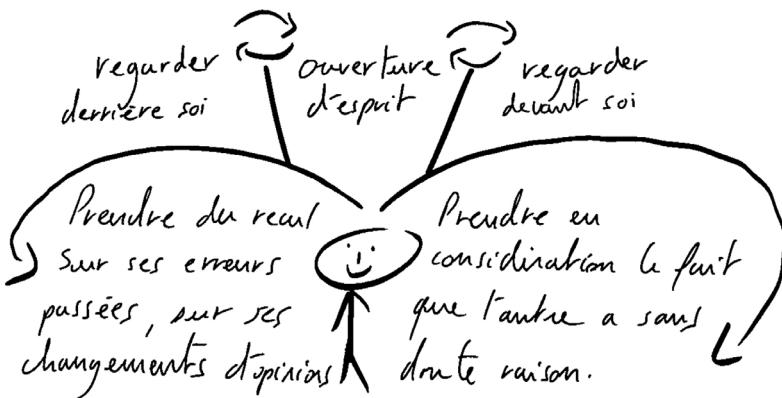
Avant de poursuivre, tournez-vous vers le passé et souvenez-vous, par exemple, des situations dans lesquelles vous avez su reconnaître vos torts.

Vous projetant ensuite vers l'avenir, imaginez que, engagé dans un conflit, vous écartiez les idées que vous considérez justes ou évidentes, pour vous concentrer

sur le point de vue opposé, en lui accordant d'être potentiellement légitime, voire foncièrement juste.

Remarquez-vous à quel point tout prend un autre sens ?

32



COMPRENDRE

Chapitre 1

S'ACCEPTER

Les livres de développement personnel, les stages et les podcasts inspirants sont les outils auxquels nous recourons le plus lorsque nous sommes en quête d'une meilleure version de nous-mêmes.

Leur promesse tient en quelques mots : mieux se connaître, pour s'élever et être plus heureux.

Malheureusement, la majorité d'entre nous ne parvient jamais à atteindre ces objectifs ou ce niveau supérieur, et ce pour une raison très simple.

Des hauts... et des bas

Toute cette littérature à propos des rituels quotidiens des personnalités les plus en vue, des meilleures recettes des grands chefs, des régimes miracles qui nous promettent de perdre du poids, de mieux dormir ou de devenir plus productifs, sont surtout de belles histoires.

36

Elles nous frappent par leur vérité et leur sagacité, tout en nous paraissant si simples.

Et exaltés par ces lectures, nous nous projetons, comme dans un film.

Notre espoir de bientôt tout changer pour le meilleur est à son apogée, de même que notre motivation : rien ne peut plus nous empêcher d'atteindre l'excellence.

Nous nous projetons alors dans un futur imaginaire qui nous voit accomplir des exploits.

C'est un peu comme jouer au Loto et imaginer ce que l'on ferait si l'on gagnait le gros lot.

Nous nous berçons d'illusions.

Le retour à la réalité nous frappe de plein fouet, comme un boomerang.

Impossible de se téléporter comme par magie vers ce futur sans faire d'efforts, accomplir un parcours difficile et se mettre au travail.

« L'oisif n'arrive à rien. Nul dieu ne s'intéresse à qui dort lâchement aux bras de la paresse. » (Sophocle)

Alors, nous nous trouvons des excuses : ce n'est pas le moment, nous ne trouvons pas les ingrédients, cela ne nous ressemble pas, nous avons mieux à faire, c'est trop douloureux, trop difficile ou cela ne marche pas.

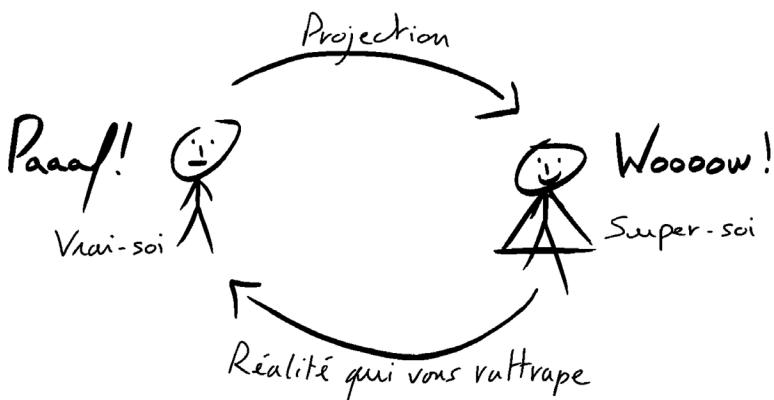
La liste de nos excuses est longue, qui justifie notre manque d'accomplissements, mais en définitive, elle ne nous apporte rien.

Pire encore, invoquer ces excuses déclenche en nous un mécanisme de défense naturel.

Nos émotions fluctuent, jusqu'à ce que nous acceptions un destin immobile.

C'est le temps du déni, de la culpabilité, de la colère, du rejet, de la tristesse et de l'acceptation tacite du statu quo.

Il ne nous reste alors que le souvenir nostalgique de ce moi surestimé que nous avions imaginé advenir comme par magie.



Relâcher la pression

38

Bien que les psychologues aient démontré que les transformations personnelles les plus radicales interviennent habituellement à la suite de chocs traumatisques ou d'accidents marquants, nous ne pouvons ou ne devons pas espérer qu'ils se produisent, pas plus que nous n'attendrons de toucher le fond ou de vivre un événement majeur : l'immobilisme, ou l'espoir d'une révélation, ne sont pas les meilleurs moyens d'amorcer une phase de développement personnel ou de transformation.

Résistons aux discours qui nous promettent de bouleverser nos vies par de grandes impulsions téméraires. C'est inutile et illusoire.

La réalité du développement personnel étant certainement moins abrupte et beaucoup plus plaisante, laissez-moi vous faciliter la tâche : votre condition n'est pas binaire.

Il n'y a pas de « super-soi » ou de « super-perdant », pas plus que de bataille féroce entre hamburger et quinoa, yoga et sieste, Netflix et littérature, efficience et procrastination.

La plénitude n'est pas un état immuable, elle consiste plutôt à trouver et stabiliser un juste équilibre, tout en continuant à aller de l'avant.

39

Pour trouver cet équilibre, vous devez déposer le boomerang de votre moi imaginaire surestimé, et cesser de vous projeter dans un avenir magique.

Ne vous laissez plus abattre par le poids de tout ce que vous n'avez pas encore accompli, ou par les moments creux que vous réserve votre journée.

Personne n'a jamais rien accompli d'exceptionnel du jour au lendemain.

Aucun grand athlète, musicien ou milliardaire n'a connu un succès immédiat.

L'être humain est une machine singulière, paradoxale et complexe, mais chacune de ses réalisations ou de ses

réussites résulte de l’agencement plus ou moins organisé d’éléments finalement assez simples.

Le vrai changement et la vraie transformation requièrent en réalité beaucoup de **patience** et d’auto-compassion : les démarches porteuses de résultats stables et durables se déploient lentement.

Vous devrez donc vous accrocher à de petites victoires avant d’entrevoir et d’apprécier des changements notables dans votre vie.

C’est ainsi que le succès émerge vraiment : il se construit avec persévérance, et non du jour au lendemain.

L'équilibre et le mouvement

L’expression « développement personnel » est un terme générique, tout comme « intelligence artificielle » en informatique ou « régime minceur » en nutrition. `

Le problème de ces concepts universels est qu’ils se vident peu à peu de leur substance à force d’être galvaudés. Populariser une expression a l'avantage de la démocratiser mais, ce faisant, nous en dénaturons

souvent le sens profond, et cessons ainsi de comprendre ou de saisir des notions que nous devrions pourtant maîtriser.

Pour aller de l'avant, nous devons plonger au cœur des désirs qui nourrissent notre vie, sans que cela soit nécessairement complexe ou obscur.

Nous cherchons tous à nous épanouir durablement dans ce que nous sommes et faisons.

C'est aussi simple que cela.

Pour éprouver un sentiment d'accomplissement de soi, il nous faut **parvenir à un équilibre**, tout en **continuant à progresser**.

Ces deux constantes doivent être conjuguées pour se nourrir l'une et l'autre, leurs mouvements convergents produisant des effets cumulés.

Cependant, parvenir à un équilibre n'est pas synonyme de stabilité ou de perfection, car cela est impossible.

Il s'agit plutôt de chercher un point d'équilibre, savoir où nous nous trouvons, et sentir que nous maîtrisons le cours de notre vie. Nous acceptons ainsi sereinement nos imperfections et, surtout, sommes en mesure d'engager cette progression.

Imaginez que vous soyez au parc, avec vos enfants ou vos amis, bien que vous ayez mille choses à faire à la maison ou au travail.

Ne pouvant pas tout faire à la fois, vous avez probablement pris du retard.

Mais si vous ne pensez qu'à ce que vous avez laissé en suspens, vous ne vous sentirez jamais en paix ou en contrôle.

De même, alors que vous êtes plongé dans la lecture de ce livre, vous pourriez régler quelques-uns des sujets de vos *to-do lists*.

Vous aurez toujours des choses à faire, alors savourez l'instant présent.

Détendez-vous.

Nous devons **accepter** ce que nous sommes et la place que nous occupons, tout ce qui va bien et tout ce qui va mal, précisément parce que nous ne pouvons pas traiter tous les sujets à la fois.

Notre équilibre s'installe ainsi, et il se renforce à mesure que nous progressons, suivant un processus continu qui se déroule au fil des jours, des semaines, des mois et des années.

Nous devons accepter nos faiblesses, car elles nous constituent, le plus important étant d'en être conscients.

Par exemple, si je me fixe des règles et des obligations afin d'être plus efficace, et ne les respecte pas, ce qui importe, c'est de garder à l'esprit la ou les raison(s) de ce retard sur mon programme.

Cela me permet de garder un sentiment de contrôle et de trouver un équilibre sain car il me correspond.

Cette prise de conscience est la clef de notre équilibre, le socle de notre évolution.

Nous ne réalisons sans doute pas à quel point notre nature nous pousse à progresser.

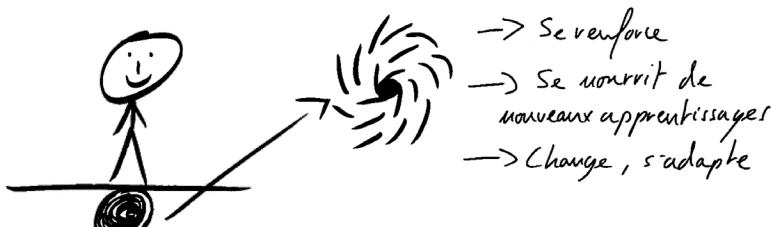
Enfants, nous étions programmés pour apprendre, expérimenter et nous réaliser et, parce que ce processus était souvent pénible, ou trop contraignant dans sa méthode, nous l'avons abandonné à l'âge adulte.

Pour autant, rien ne nous empêche de reprendre aujourd'hui cette marche vers le progrès.

Si nous percevons la valeur de ce processus, celui de la recherche de connaissance et de progrès personnel, rien ne nous semblera plus satisfaisant que de tendre vers quelque chose qui nous semble bénéfique et en harmonie avec nous-mêmes. Chaque étape réfléchie de notre évolution contribuera au sentiment d'avoir réalisé quelque chose, et contribuera à la réalisation de l'étape suivante. Cela vaut pour tout ce que nous faisons : tenir

une porte, sourire, aider quelqu'un, faire le ménage ou exécuter une tâche.

Chaque mouvement contribue à renforcer nos acquis, à nous ouvrir de nouvelles pistes, à élargir nos connaissances, ou à modifier et ajuster une situation qui n'était pas tout à fait satisfaisante.



44

Trouver l'équilibre ... qui reste toujours en mouvement

Vous avez relâché la pression, compris que ce que vous essayez d'accomplir n'est ni extraordinaire ni impossible, et vous vous apercevez que devenir la meilleure version de soi-même consiste à trouver un point d'équilibre, tout en continuant à progresser.

Nous allons aborder les blocages et les ressources qui vont vous permettre de vous épanouir au chapitre 2.

En bref

Pour réaliser des changements qui vont vous permettre de progresser durablement, vous devez être ouvert d'esprit, vous engager et comprendre ce qui vous anime. Cette transformation ne doit être ni brusque ni soudaine, mais subtile et progressive. Elle ne se produira pas en quelques semaines, et puisque vous ne pouvez pas tout faire simultanément, relâchez la pression. Apprenez tout d'abord à accepter votre état et à vous situer, pour définir un point d'équilibre relatif, qui se renforcera au fur et à mesure de votre progression.

- Une pression inutile n'apporte jamais rien de bien.
Jamais.
 - Les progrès sont graduels, rien ne peut se produire du jour au lendemain.
 - Chacun doit trouver son propre équilibre, et progresser à partir de là.
 - Chaque mouvement entretient le suivant et produit des effets cumulés.

Chapitre 2

L'HUMAIN PLUS HUMAIN

47

Pour devenir une meilleure version de soi-même, il faut savoir comment la machine fonctionne.

Comme le processeur de votre ordinateur, votre cerveau traite les données et les informations qui lui parviennent, et décide de leur utilisation.

Il peut arriver que ce processus dysfonctionne, ce qui nous empêche de nous améliorer.

Nous allons maintenant découvrir ensemble comment il me semble que notre machine traite l'information, et comment la reconfigurer pour optimiser ses résultats.

La dynamique de l'ignorance

Peut-être avez-vous déjà observé que l'on a tendance à répondre naturellement « Je sais » ou « J'ai compris » plutôt que l'inverse, même si cela est faux, et ce, quelles que soient les circonstances.

Cela vous est déjà arrivé, peut-être même fréquemment.

Le « oui » étant manifestement considéré comme facteur d'harmonie, il s'impose en effet en tant que réponse par défaut, au détriment du « non ».

À l'école, le consensus rapide l'emportait toujours sur la discussion, pour éviter le désordre et la dispersion.

À la maison, le « non », ne supportait aucune contradiction. Il était réservé aux parents, qui l'adressaient de façon unilatérale à leurs enfants.

Nous vivons dans une société qui connote positivement le « oui » et confère au « non » une valeur négative.

Nous verrons, au chapitre 4, comment apprendre à dire non.

Dire « oui » de manière quasi systématique revient en quelque sorte à faire semblant de savoir ou à dissimuler notre ignorance, plutôt que d'envisager une réponse différente telle que « Non », « Je ne sais pas » ou « Je ne comprends pas ».

Or, si je n'accepte pas que je ne sais pas, comment m'engager à apprendre, à progresser ?

Ce cercle vicieux tend à obliterer nos facultés d'analyse et de jugement et à étouffer la dynamique de notre *progression*.

Si l'on considère *l'ignorance* comme une faiblesse, on néglige l'idée qu'elle nous exhorte à aller de l'avant, à travailler, à progresser.

Le modèle d'apprentissage de l'être humain, véritable machine à assimiler, est universel : nous ne pouvons réussir pleinement que lorsque nous comprenons ce que nous savons et ne savons pas ; et de ce fait les fondements de ce que nous cherchons à réaliser.

Cette démarche aiguise notre clairvoyance.

En outre, avoir envie de comprendre alimente notre curiosité naturelle, notre faculté à nous saisir des choses, tout en nous gratifiant d'un sentiment positif d'épanouissement.

Et pourtant, confrontés à notre incapacité à comprendre un sujet, nous simulons ou refusons d'accomplir l'effort nécessaire pour lancer ce processus de réussite.

Au contraire, nous devrions chercher à déterminer si nous avons apprécié avec justesse la nature de la situation.

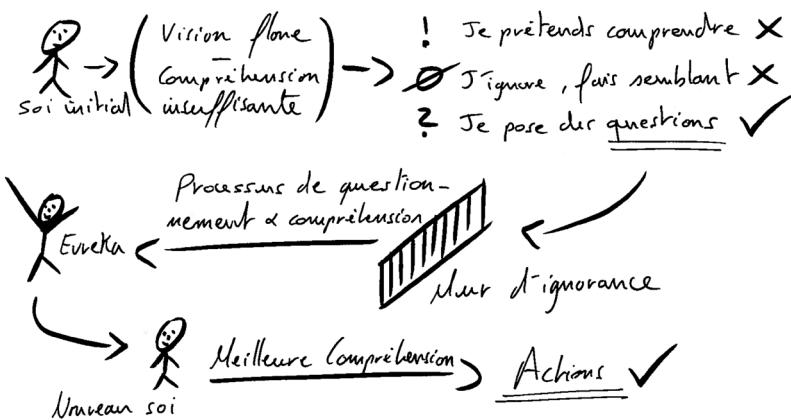
Et si tel n'est pas le cas, il nous faudra réfléchir à ce qui nous permettrait d'enrichir cette appréciation, plutôt que d'agir en se fondant sur des informations au mieux incomplètes, et le plus souvent inexactes.

Cependant, prenons garde de ne pas faire de cette notion de compréhension un sujet fondamental.

Tout comme le fait d'être heureux, comprendre n'est pas un absolu.

Nous aborderons dans les chapitres suivants les questions liées aux processus d'actions et de décisions, et il apparaîtra que nous ne disposons que très rarement d'informations complètes et précises pour arbitrer nos choix.

En revanche, comme pour tout développement personnel, il est essentiel de prendre conscience de notre niveau de savoir et de compréhension, pour composer avec les incertitudes qui subsisteront alors même que nous aurons engagé des démarches et entrepris des actions.



Pratiquer l'honnêteté

51

Dès lors que nous sommes conscients de ce que nous savons et comprenons vraiment d'une situation, nous devons être honnêtes avec les personnes impliquées ou concernées.

C'est une leçon que j'ai apprise de mon premier mentor, Pascal Mercier, et que je n'ai jamais oubliée.

À mon arrivée dans l'équipe de Pascal, en 2011, j'étais encore lesté de ma grande difficulté à entrer dans les cases que l'on me dédiait, et il m'était difficile de respecter certaines règles de fonctionnement.

Et comme je n'osais ni m'exprimer librement, ni le signaler, je me débattais seul avec mes empêchements,

et cela menaçait notre collaboration, alors même que je m'efforçais d'établir de bonnes relations avec lui.

Deux mois plus tard, après moults recadrages et remontrances infructueux, mais ayant perçu cette situation, Pascal m'a convaincu d'oser parler de ce que j'ignorais, ne comprenais pas ou de ce qui me posait problème.

Reconnaitre ces limites, me disait-il, attestait au contraire de ma solidité, de ma lucidité et de mon honnêteté.

De même, chercher à comprendre la pensée et les motivations d'une personne ou à analyser une situation n'était pas un signe de faiblesse.

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la construction de l'enfance, nous continuons, adulte, de craindre de révéler à nos pairs ce que nous ignorons ou ne comprenons pas.

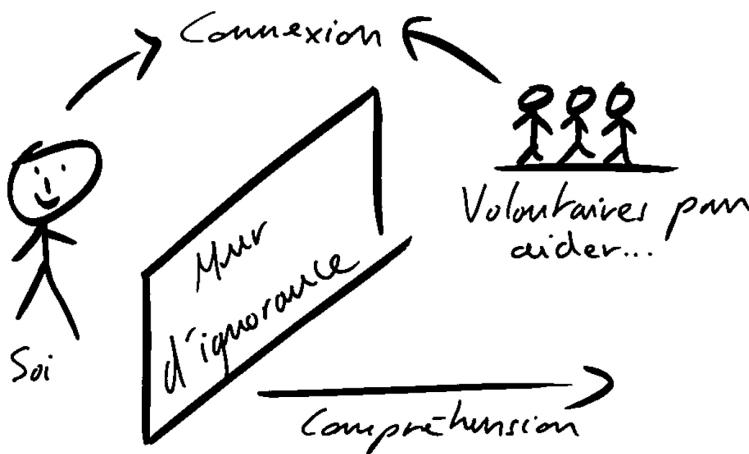
Nous percevons toujours cette vulnérabilité comme une faille plutôt que comme une possibilité d'améliorer notre communication et notre compréhension mutuelles.

Or, les personnes qui manquent de curiosité et refusent d'admettre qu'elles ne connaissent pas ou ne comprennent pas quelque chose échoueront probablement davantage que celles qui le reconnaissent.

Les autres finissent invariablement par nous juger, que cela nous plaise ou non, et nous sommes toujours sévères avec nous-mêmes. Pour autant, confrontés à notre ignorance, nous ne devons jamais renoncer ou simuler, mais plutôt solliciter l'aide des autres, qui apprécieront notre honnêteté et seront disposés à nous aider plus souvent que l'on ne le croit.

Reconnaître ses limites ou son ignorance est un signe de maturité : c'est se confronter à soi-même, ce que nous ne devrions jamais craindre.

La peur ne nous aide pas à avancer. Au contraire, elle nous paralyse, et le plus souvent au moment où il serait essentiel d'aller de l'avant.



Raison et émotion

Notre pensée a deux vitesses : l'une est automatique, la seconde est manuelle.

Vous entendrez également souvent les notions de système 1 et 2, qui font l'objet d'une analyse détaillée dans l'ouvrage de Daniel Kahneman, *Système 1/Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*.

La vitesse automatique (système 1), caractérise notre mode de pensée intuitif, émotionnel et rapide, celui qui accueille naturellement toutes les informations qui nous parviennent.

54

Il se construit automatiquement grâce à nos expériences passées, à nos apprentissages ou à nos sentiments.

Toute information se rattachant à un modèle familier, ou nous paraissant évidente, est ainsi car approuvée par notre système 1.

C'est là que le bâton blesse, car il peut arriver que notre machine se trompe, en validant un élément qui était reconnu à tort par notre système.

Par exemple, si vous demandez :

« De quelle couleur est le lait ? », on vous répondra « Blanc ».

Et si vous poursuivez : « Que verse-t-on le matin dans son bol de céréales ? »,

« Avec quoi fabrique-t-on le fromage ? »

Et enfin : « Que boivent les bébés ? », on vous répondra naturellement « Du lait ».

Et si vous ajoutez enfin : « Que boivent les vaches ? », les gens vous répondront généralement : « Du lait », alors que la réponse correcte était évidemment : « De l'eau ».

Voici comment notre propre esprit peut nous induire en erreur.

Le système 1 est autonome et ne peut être mis hors circuit.

Il mobilise toute la bande passante et neutralise de fait notre système 2.

La vitesse manuelle, ou système 2, se caractérise, elle, par un mode de réflexion plus délibéré, plus construit, plus réfléchi.

Elle constitue le support de nos raisonnements, nous permet de porter puis revenir sur un jugement, d'analyser et résoudre des problèmes plus ou moins complexes.

L'une des fonctions de notre esprit conscient (système 2) est de contrôler notre inconscient (système 1), d'améliorer la qualité de nos pensées réflexes, intuitives, et de nos partis pris en général.

Nous y reviendrons dans le chapitre suivant.

Le système 2 éduque notre système 1, et plus nous les sollicitons de concert, plus nos comportements et réactions sont adaptés aux situations.

Ainsi, la colère, la susceptibilité, la tristesse, l'impatience, l'intolérance, etc., sont des sentiments **automatiques**, que nous pouvons réguler grâce au maniement juste, calme et réfléchi de notre vitesse manuelle.

Vers un pilotage manuel

56

Maintenant que nous avons schématiquement brossé les dessous de notre système de pensée, nous allons analyser les interactions entre raison et émotions, et en quoi il est important de les maîtriser.

Tous les événements auxquels nous sommes confrontés provoquent en nous une réaction émotionnelle, qui, typiquement, nous fait passer du rire aux larmes.

Nos émotions sont des réactions primitives.

Associées à nos sentiments, qui en sont l'architecture fixe, la modélisation formalisée, elles nous permettent de désigner ce que nous ressentons : tristesse, joie, déception, etc.

Puis intervient l'élément le plus complexe, que nous examinerons en détail : notre raison.

C'est elle qui interprète notre ressenti et peut (essayer de) le canaliser.

Notamment en utilisant trois leviers clefs : l'ouverture d'esprit, la compréhension, et la volonté.

L'ouverture d'esprit évoquée en introduction, c'est cette capacité que nous avons à nous ouvrir aux autres, à nous « déprendre de nous-mêmes », à nous libérer des *a priori*, à reconnaître que nous pouvons avoir tort, et à être disposés à explorer de nouveaux sujets ou des convictions différentes.

Pour nous ouvrir l'esprit, nous pouvons réfléchir à un événement passé, nous remémorer nos erreurs et l'intérêt de ce que nous avons découvert à cette occasion.

Nous pouvons ainsi renouer avec l'état d'esprit dans lequel nous nous trouvions alors, vulnérable, en position de faiblesse, mais grandi de notre enseignement.

Être ouvert nous permet d'engager notre bonne foi et de neutraliser les blocages de notre système 1.

Nous devons ensuite chercher à **comprendre**, c'est-à-dire analyser l'information et tenter de réussir à expliquer simplement et directement pourquoi et comment les événements ont suivi un cours particulier.

Puis il nous faut réfléchir à ce qui permettrait d'obtenir un autre résultat, le meilleur possible.

Ce changement peut dépendre de nos propres actions et façons de gérer les situations, ou impliquer une autre personne. Dans ce cas, nous devrons déterminer comment l'inviter à modifier son comportement.

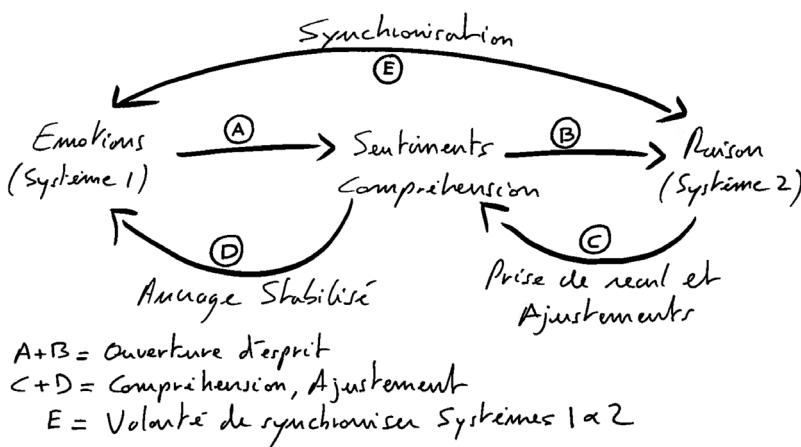
Enfin intervient notre **volonté**, c'est-à-dire notre capacité à nous mobiliser vers un objectif, notre solidité d'intention, notre capacité de changement.

Pour cela, nous agirons sur les faits ou sur notre ressenti.

Dans le second cas, nous réorienterons les liens qui relient nos émotions à notre raison, dans le but de mieux nous contrôler, de garder l'esprit clair et de trouver un point d'équilibre.

Nous sommes toujours aptes à évaluer et modifier la façon dont nous gérons les situations, et plus nous ressentons équilibre et maîtrise, plus nous agissons avec justesse.

Utiliser correctement notre raison, c'est réussir à conjuguer ouverture d'esprit, compréhension et volonté.



Prenons pour exemple une réunion récente, au cours de laquelle je me trouvais en présence d'un entrepreneur et d'un investisseur.

59

Au cours de cet échange, l'investisseur a soudainement pris l'initiative de formuler un avis tranché sur la gestion de la société en question, de manière directive, sans réfléchir pertinemment à la situation dans laquelle se trouvait cette société, ni justifier sa position auprès de l'entrepreneur.

Cela m'a mis en colère (phases A + B).

Toutefois, je savais pertinemment que je devais rester calme pour proposer une approche constructive et inverser le cours de la situation.

Ce conseiller, bien intentionné, ne faisait que livrer ses commentaires, se fondant sur de solides connaissances et des expériences passées.

J'ai donc modéré et raisonné mes émotions, pour les contenir (phases C + D), et expliqué calmement, mais fermement, que ces commentaires n'ayant pas été sollicités, il était nécessaire de les développer, afin que l'entrepreneur puisse en comprendre les fondements et déterminer s'il était nécessaire de changer l'approche de sa société (phase E).

Cet exemple démontre que, m'étant stabilisé et ayant pris du recul, j'ai réussi à adapter ma réaction au contexte.

Mon but était clair : produire le meilleur résultat possible, ce qui était assez simple.

Toutefois, lorsque nous devons mener à bien des changements plus radicaux dans nos vies, tout devient plus compliqué.

Regardons cela de plus près.



Facteurs déclencheurs et conditions du changement

Face à l'effort et au changement, notre capacité de résistance est quasi infinie.

En témoignent d'ailleurs les nombreux ouvrages traitant des freins qui nous **empêchent** de passer à l'action.

Steven Pressfield, dans *La Guerre de l'Art*, nous explique avec force détails comment ce phénomène de résistance opère à tous les niveaux chez l'individu.

Pour autant, il existe *toujours* un moyen d'avancer.

61

Dans les parcours de ceux qui ont réussi, qu'ils en aient eu conscience ou non, on trouve toujours un facteur déclencheur, un motif ou une raison spécifique de passer à l'action.

Ces facteurs déclencheurs et ces conditions, de nature et d'intensité variables, se manifestent en effet en toute occasion : peur de l'échec, volonté de plaire, recherche de plaisir, besoin d'équilibre, compétitivité, déni de faiblesse, conflit avec l'autorité ou manque de motivation personnelle.

Les trois exemples qui suivent illustrent plusieurs types de facteurs déclencheurs.

1/ Pendant dix ans, j'ai été ce que l'on appelle un gros fumeur... et un jour, j'ai découvert la méthode Allen Carr.

J'en avais entendu dire beaucoup de bien, et en effet ça a marché !

Quarante-huit heures après l'avoir lue, j'étais devenu un non-fumeur heureux.

Ce qui a résonné en moi, c'est ce qu'Allen Carr appelle « le petit monstre de nicotine », qui vit dans un creux du ventre, et réclame sans cesse une cigarette. Cette personnification du tabagisme m'a immédiatement parlé, car j'ai toujours eu une défiance face à l'autorité, qui me donne la sensation d'être pris au piège.

Ce livre a provoqué une étincelle en moi, j'ai réalisé que fumer était un piège, et j'ai arrêté.

2/ Parfois également, des déclencheurs nous aident simplement à adopter *une nouvelle pratique*.

Il y a quelques années, j'ai suivi une formation avec un coach.

C'est lui qui m'a conseillé de lire *Le problème Spinoza* d'Irvin D. Yalom, certain que ce livre me plairait et qu'il serait intéressant d'en discuter lors de notre prochaine rencontre.

À l'époque, je n'avais à peu près rien lu, mais je ne voulais pas le décevoir... Je souhaitais qu'il soit fier de

moi, comme je souhaite que ma famille, mes amis ou mon patron soient fiers de moi.

J'ai donc acheté ce livre et commencé à le lire.

Au-delà des sujets sur lesquels il m'a fait réfléchir, ce livre m'a aidé à pallier l'une de mes faiblesses : le manque de patience.

C'est parce que la lecture m'oblige à être patient qu'elle est bonne pour moi.

Ce livre m'a fait aimer lire.

Et depuis, je lis deux à trois livres par mois.

3/ Enfin, ce sont aussi des événements qui peuvent déclencher en nous des changements majeurs.

En rejoignant Kima Ventures, je réalisais mon rêve de devenir un proche collaborateur de Xavier Niel.

Mais j'ai très vite été dépassé par ma boîte mail, mon agenda et mon *dealflow*.

Le contrôle qu'ils exerçaient, leur autorité, me devenaient insupportables.

Voulant être à la hauteur des missions qui m'étaient confiées, que les gens soient fiers de mes réalisations, je me devais de reprendre le contrôle et de revoir mon organisation.

Résistance à l'autorité et désir de reconnaissance sont les deux facteurs déclencheurs communs à tous ces exemples.

Nos transformations les plus profondes sont toujours le produit d'un ou plusieurs facteurs déclencheurs, eux-mêmes liés à qui nous sommes, et au contexte dans lequel nous sommes insérés.

Dans toutes les situations que j'ai évoquées, j'étais confronté au désir de surmonter une difficulté, d'aller de l'avant, et de saisir une opportunité.

Pour arrêter de fumer, j'ai saisi une opportunité, et lire la méthode m'a fait prendre conscience que fumer était idiot.

J'ai consulté un coach parce que je ne parvenais pas à franchir une étape dans mon cheminement personnel, et bien que l'expérience ait été fructueuse, ma véritable conquête, le plaisir de lire, a été presque fortuite.

Lorsque j'ai rejoint Kima Ventures, j'ai été forcé de changer mes méthodes, pour suivre le rythme et faire face.

Aujourd'hui, lorsque je subis une difficulté, je cherche d'abord un moteur de motivation pour la surmonter, souvent autour de l'autorité ou de la reconnaissance. Puis j'avance avec cet horizon en ligne de mire.

C'est ce qui a fonctionné pour moi par le passé.

Nous pouvons, en toute situation, utiliser ce type d'implications pour aller de l'avant.

Lorsque vous accomplissez quelque chose, revenez toujours en arrière et analysez les raisons et les conditions de votre succès.

Vous pouvez également pointer les facteurs et les conditions de réussites passées.

Peut-être pourrez-vous reproduire ces situations pour faire avancer les choses.

Par exemple, si vous n'arrivez pas à vous motiver pour faire du sport ou faire attention à votre alimentation, ne cherchez pas seulement à changer cette habitude, rappelez-vous des conditions nécessaires à vos accomplissements passés.

On ne fait bien ce que nous comprenons bien, et la connaissance de soi ne fait pas exception.

Mais sachez-le : bien que la mise en œuvre de ces facteurs déclencheurs et de leurs conditions paraisse automatique, elle ne s'engage que si nous en prenons le parti et nous engageons consciemment.

J'ai toujours été efficace et synthétique, mais je suis devenu super productif dans ce que j'entreprends grâce à ma décision de créer un système d'organisation précis avec des règles structurantes, sur lequel je ne cesse d'itérer.

En bref

Retenons tout d'abord qu'il est TOUJOURS possible de s'améliorer au fil du temps. Reconnaître nos faiblesses nous rend plus indulgents et nous aide à maîtriser nos émotions, en mobilisant nos capacités d'analyse et de réflexion. Ainsi, nous sommes disposés à réagir avec justesse la plupart du temps, et évitons d'agir précipitamment et de manquer de discernement.

La dernière étape de notre progression consiste à pérenniser nos progrès en reproduisant ces conditions favorables, ou en étant ouvert aux opportunités qui déclencheront des changements positifs dans nos vies.

Pour cela il faut comprendre :

- qu'il est important de faire des choix délibérés,
- la dynamique de l'ignorance et en quoi il est utile de s'accepter,
- la relation entre raison et émotion,
- les concepts d'ouverture d'esprit, de compréhension et de volonté,
- que la réflexion est la clef d'un comportement plus adapté,
- que le changement intervient dans certaines conditions, souvent propres à chacun, et qu'il est déclenché par des facteurs précis,
- que ces conditions et ces facteurs déclencheurs peuvent être reproduits pour initier des changements.

Chapitre 3

L'HUMAIN COMME PERSONNE

67

Nous pouvons dès lors commencer à œuvrer pour nous améliorer en tant qu'individu du quotidien, ce qui revient, en quelque sorte, à installer un « système d'exploitation » capable de faire fonctionner notre machine selon nos désirs.

Dans ce chapitre, vous découvrirez un nouveau précepte, que l'on aurait pu appeler la franchise, mais que nous appellerons l'honnêteté, terme moins abrupt

et plus noble pour qualifier l'importance d'aborder les gens et les situations sans détours.

Nous allons également étudier comment faire de la place dans votre machine pour libérer de la bande passante afin d'opérer sereinement, sans cette impression d'être sous pression et l'esclave de notre agenda.

Enfin, nous apprendrons à identifier les forces et les faiblesses de notre système, pour comprendre ce que nous pouvons améliorer au fil du temps.

L'honnêteté positive

« Sois aimable, confiant et honnête ».

Vos parents vous l'ont sans doute répété, et si vous êtes croyant, vous l'avez certainement entendu maintes fois au cours de votre parcours religieux.

Ces qualités sont bien plus précieuses que vous ne le pensez, c'est pourquoi nous allons nous concentrer sur le rôle majeur que, de mon point de vue, jouent l'amabilité, la confiance et l'honnêteté.

L'honnêteté positive, qu'est-ce que c'est ?

Nous pourrions résumer ce principe ainsi : franchise et bienveillance.

Dire vraiment ce que nous pensons, avec de bonnes intentions.

Voir les choses telles qu'elles sont, sans avoir peur de leur réalité, même désagréable ou brutale.

On nous a longtemps conseillé de pratiquer la pensée positive, c'est-à-dire l'art de voir le bon côté des choses et d'éviter leurs aspects négatifs.

Cependant, les études ont montré que la pensée positive peut s'avérer stérile, voire préjudiciable.

Elle bloque en effet notre capacité à juger honnêtement ou à analyser clairement les situations, au même titre que des sentiments violents, tels que la colère, engourdisse notre raison.

De fait, nous risquons de négliger l'essentiel et de ne pas prévoir de solutions en cas d'échec.

Les experts ont donc abandonné la pensée positive pour se tourner vers la pensée optimiste, qui nous invite à envisager l'avenir avec confiance et sérénité, faisant de l'optimisme un outil à part entière.

Cela étant, la frontière entre pensée positive et pensée optimiste étant relativement mince, cette terminologie a pu prêter à confusion quant à la mise en œuvre de chacune.

Aucun de ces concepts ne tient compte de la notion d'honnêteté.

La pensée positive l'ignore totalement et la pensée optimiste ne nous renseigne pas sur son rôle.

Pourtant, on aurait tout à gagner à considérer que l'honnêteté (vis-à-vis de soi-même et des autres) équilibre les valeurs de positivité ou d'optimisme, en ceci qu'elle consiste à rester clairvoyant alors que notre optimisme peut parfois créer un masque qui obstrue notre capacité à voir la réalité des choses.

Elle permet de nous ancrer tout en laissant notre esprit vivre en liberté.

70

C'est pourquoi le concept d'honnêteté est intéressant : il n'exclut pas l'aspect négatif des choses, pas plus qu'il ne nous laisse croire béatement au succès.

En quoi l'honnêteté positive est-elle une combinaison gagnante ?

Tout d'abord, une personne ayant un état d'esprit positif est vouée à réussir, car la confiance est source d'épanouissement personnel.

L'honnêteté est quant à elle vectrice de performances à long terme, car elle dévoile la véritable nature des choses, comme nous l'avons vu au chapitre précédent.

Elle constitue la façon la plus louable d'aborder les sujets et d'agir sur la durée, à condition de procéder avec tact, attention et bienveillance.

L'honnêteté est parfois mal perçue car les autres n'ont pas toujours envie d'être confrontés à la vérité.

Rappelez-vous que nous avons appris à dire « oui » quand nous voulions dire « non ».

Pourtant l'honnêteté est une bonne philosophie : son approche directe nous éclaire sans détour et nous indique donc la meilleure voie à suivre en toute situation.

En revanche, être honnête, c'est être direct, mais ça ne signifie pas être déplaisant.

Au contraire, pour être fructueuse, l'honnêteté requiert tact et bonnes intentions.

Pour cela, il faut être conscient de la situation dans laquelle nous nous trouvons, car l'honnêteté s'exprime avec justesse dans la clairvoyance.

En cas de zones d'ombres, il est nécessaire de pallier ces dernières avant toute chose.

Ensuite, il faut porter attention à la manière dont nous communiquons avec autrui, afin que l'information soit perçue de manière intelligible. En s'assurant de la bonne réception de nos messages, on maximise la qualité

de nos interactions et la capacité de nos interlocuteurs à réagir de la meilleure manière qui soit.

C'est un cercle vertueux.

Si vous ne parvenez pas au résultat escompté, analysez ce qui n'a pas fonctionné, faites preuve de lucidité, mais ne vous accablez pas de reproches.

Il en va de même à propos de vos interlocuteurs, certains ne seront pas suffisamment ouverts d'esprit, ce n'est pas grave, allez de l'avant, ne vous laissez pas polluer par ceux qui ne progressent pas.

Voyez ce qu'il vous faudra renforcer à l'avenir, et soyez convaincu et assuré que vous obtiendrez alors un résultat plus favorable.

Vous entretiendrez ainsi un cycle de progrès continu.

Sourire, pourquoi ?

Étudions maintenant un mécanisme simple, quelque chose de facile à faire : sourire.

Essayez de sourire lorsque vous êtes concentré ou lorsque la situation ne s'y prête pas particulièrement, dans une réunion par exemple.

Pourquoi se mettre à sourire ?

Tout simplement parce que les études montrent que les personnes qui sourient constamment, même d'un sourire forcé, sont plus performantes que celles qui ne sourient pas, *quelle que soit* la tâche.

Pour quelle raison ?

Parce que le sourire agit doublement : lorsque nous sommes heureux, nous produisons des endorphines, qui commandent à nos muscles faciaux de sourire.

L'inverse est également vrai.

Si nous commandons à nos muscles faciaux de sourire, nous envoyons un signal qui stimule le circuit de récompense de notre cerveau, et sécrètons des endorphines. Ces dernières sont un stimulant naturel de l'activité et de l'efficacité, et diminuent le stress.

Ce faisant, elles dopent notre optimisme.

C'est un cercle vertueux.

Alors sourions !

Bien doser optimisme, positivité et honnêteté nous stabilise dans un état combinant enthousiasme et clairvoyance.

Ainsi, lorsque vous réfléchissez ou accomplissez quelque chose, demandez-vous en toute honnêteté si vous appréhendez la situation dans sa totalité, dans sa réalité et dans toute sa complexité.

Assurez-vous de projeter une énergie positive, d'être sûr de votre réussite et convaincu que l'échec est toujours temporaire.

Et s'il vous est vraiment difficile d'être optimiste, n'oubliez pas que votre sourire est un outil naturel.

Mais attention, être honnête et regarder la vérité en face ne sont pas des attitudes négatives ou pessimistes, même si elles sont parfois perçues comme telles.

Être négatif, c'est voir le mal partout ; et être pessimiste, c'est se préparer constamment au pire.

Ces attitudes nous aveuglent, au même titre qu'un excès de positivité.

Dans le meilleur des cas, une attitude négative provoque une certaine crispation en nous, et nous repoussons les opportunités qui se présentent.

Dans le pire, elle se propage comme un fléau, et personne ne souhaite plus faire évoluer la situation.

Une pensée honnête et positive, en revanche, c'est l'assurance de :

1. Ouvrir des possibilités : être ou devenir quelqu'un de paisible, qui discerne la véritable nature des choses, les considère avec une plus grande ouverture d'esprit.
2. Nous donner de l'élan : cette dynamique se propage à notre entourage.

3. Nous faire rayonner : pas au sens littéral du terme, bien sûr, mais elle donne envie à ceux qui nous observent de nous rejoindre. Et de fait, elle attire les opportunités, comme un aimant.

Prenons un exemple simple.

Nous sommes au restaurant, face à un serveur désagréable.

Une dispute, un collègue en arrêt maladie, un surcroît de travail, ou l'indélicatesse d'autres clients, peu importe : à notre arrivée, il était déjà de mauvaise humeur.

Nous pourrions nous plaindre, déplorer son comportement inacceptable vis-à-vis de la clientèle, et nous n'aurions pas tort. Mais soyons honnêtes... Ce serveur a probablement eu une rude journée et il a besoin de répit. Un peu de bienveillance améliorera peut-être la situation. Au lieu d'être cassants à notre tour, pourquoi, au contraire, ne pas être patients, compréhensifs, souriants ?

Un simple sourire provoque souvent un changement d'humeur spontané, car les gens imitent ce qui leur fait plaisir.

Nous pouvons parier que notre serveur nous rendra notre sourire et nous traitera avec plus d'égards.

Il est clair, dans le fond, que nous sommes à sa merci et que nous n'échapperons pas à son stress...

Un peu de compréhension et de respect mutuels nous permettront de profiter de notre repas.

En ne reconnaissant pas la difficulté de la situation dans laquelle il se trouve et en étant désagréables, nous saboterions notre soirée, bien que ce ne soit pas ce que nous souhaitons.

Autant quitter les lieux...

Bien sûr, nous ne réussirons pas toujours à obtenir les résultats escomptés.

Nous devons envisager la possibilité que l'issue ne soit pas favorable, soit parce que nous avons échoué, soit parce que notre interlocuteur n'est pas réceptif.

Si une situation ne se présente pas comme nous le voulions ou l'espérions, ce n'est qu'un problème, un aléa de notre évolution, et il est important de s'en tenir à cette analyse.

Ces événements nous aident à faire face aux difficultés et aux défis : nous en tirons les leçons qui nous permettront de viser un résultat différent ultérieurement.

Comprendre une situation et raisonner nos émotions, c'est être en mesure de jauger l'existant et d'agir avec discernement, dans un état d'esprit positif et honnête, pour en tirer le meilleur parti et obtenir les meilleurs résultats possibles.

Libérer son esprit

Nous avons évoqué comment aborder une situation pour en obtenir l'issue la plus favorable.

Il faut maintenant libérer de la bande passante dans notre esprit.

Nous avons vu au chapitre précédent que nous disposons de deux vitesses : le système 1 (automatique) et le système 2 (manuel).

Lorsque les systèmes 1 et 2 sont actifs, notre bande passante est occupée, les espaces libres sont rares et étroits.

Il est cependant possible de l'assouplir un peu en travaillant nos capacités cognitives, grâce à des pratiques telles que la méditation et les programmes d'entraînements cérébraux.

Ces pratiques contribuent à diminuer le stress et aident à faire face aux pensées intrusives.

Quelques minutes suffisent pour les mettre en œuvre : moins de cinq à dix minutes par session seront suffisantes pour commencer à méditer ou à entraîner votre cerveau.

Faciles à adopter, car plus relaxantes et amusantes que contraignantes, elles nous permettent de nous recentrer sur nos vies.

Comme toujours, le plus difficile est d'en prendre l'habitude, et je reviendrai sur ce point au chapitre 6.

Méditer contribue à renforcer notre ouverture d'esprit, notre patience et notre tolérance.

La méditation peut paraître difficile, mais ses bienfaits sont nombreux, et sa pratique devient naturelle avec le temps.

Pour vous aider dans cette pratique, il existe de nombreuses applications telles que Petit Bambou, Calm ou Headspace, qui proposent un choix de thématiques différentes : productivité, santé, connaissance de soi, etc.

Essayez, ou réessayez, si vous avez déjà pratiqué dans le passé mais que vous avez abandonné.

Les programmes d'entraînements cérébraux, eux, peuvent nous aider à progresser dans des domaines cognitifs fondamentaux comme la résolution de problèmes, la mémoire, l'attention et la prise de décisions.

Certains programmes se concentrent sur des compétences comme l'écriture, l'écoute, la lecture et l'expression orale.

Pour entraîner votre cerveau, les applications Lumosity, Peak ou Elevate ont l'avantage d'être ludiques et d'offrir une expérience utilisateur soignée.

Choisissez celle qui vous convient le mieux.

S'organiser et planifier

Développer les capacités cognitives de notre cerveau ne suffit pas.

Nous devons également traiter la quantité d'informations que nous y plaçons.

Gérer la pression exercée par une surcharge d'informations est une chose, mais il faut aussi s'employer à gérer la charge elle-même, la réduire, et en limiter les impacts.

On ne réalise pas assez que stocker un trop-plein d'informations dans son esprit, sans les traiter, est invasif et accaparant.

Toutes les informations relatives à nos tâches actives ou en attente consomment de la bande passante, dès lors que nous les avons à l'esprit.

Pour trier cette masse, qui nous accable, imaginons que notre cerveau soit divisé en trois cases, ayant chacune une fonction : les **routines**, les **tâches actives** et les **tâches programmées**.

Les routines sont toutes les tâches que nous effectuons régulièrement.

Le but des routines est d'éviter de se laisser envahir par certaines tâches, parce que nous les connaissons et savons quand elles doivent être exécutées.

Nos routines passent dans notre système 1, et deviennent automatiques.

Pour moi par exemple, la routine, c'est nettoyer ma boîte de réception deux fois par semaine, le mercredi et le dimanche, ce qui signifie être à jour avec tous les sujets portés sur ma *to-do list* le dimanche soir, et repasser notre *dealflow* le lundi.

Mon esprit connaît ces tâches, sait quand les attendre, ce qui libère de la capacité et de la motivation.

Cependant, mettre en place des routines ne signifie pas que nous devrions sans cesse nous y conformer, mais plutôt que nous sachions, en cas de rupture, que nous devons les reprendre là où nous les avons laissées.

Par exemple, si vous manquez deux de vos trois séances de sport hebdomadaires, reprenez votre routine la semaine suivante, n'abandonnez pas sous prétexte que cela n'a pas fonctionné à plusieurs reprises.

Les routines s'accompagnent d'**automatismes**, c'est-à-dire de tout ce que nous mettons systématiquement en place dans une situation donnée.

Par exemple : ne pas prendre d'appels personnels (à moins de les avoir programmés), ne répondre aux messages personnels que le soir, scanner ses factures pour tenir ses comptes une fois par mois, simplifier

sa garde-robe pour éviter de perdre du temps le matin pour s'habiller alors que nous mettons souvent la même chose, ou ne pas boire d'alcool pendant la semaine.

Viennent ensuite les **tâches actives**, qui sont les actions exécutables à court terme et qui requièrent une attention immédiate.

Par exemple, numériser une facture pour vos comptes, demander un renseignement ou réserver des billets pour un spectacle.

Face à ces tâches, plusieurs options s'offrent à vous :

- Si un sujet peut être traité en quelques minutes, faites-le immédiatement.
- Au-delà, ou si vous n'avez pas le temps dans l'immédiat, ajoutez cette tâche à votre *to-do list*, et reportez (c'est ce que nous appellerons la *to-do list* « zéro »).
 - Si c'est urgent, faites-le immédiatement, dans la mesure du possible.
 - Si c'est urgent mais que vous n'êtes pas disponible immédiatement, transférez cette tâche sur une liste appelée « *urgent* » et revenez-y dans la journée ou à la première heure le lendemain matin, en même temps que vous traiterez d'autres sujets importants.

Ces *to-do list* « zéro » et « urgent » sont de facto passées au statut de tâches programmées, c'est-à-dire toutes les tâches et réflexions que vous avez décidé de reporter à plus tard.

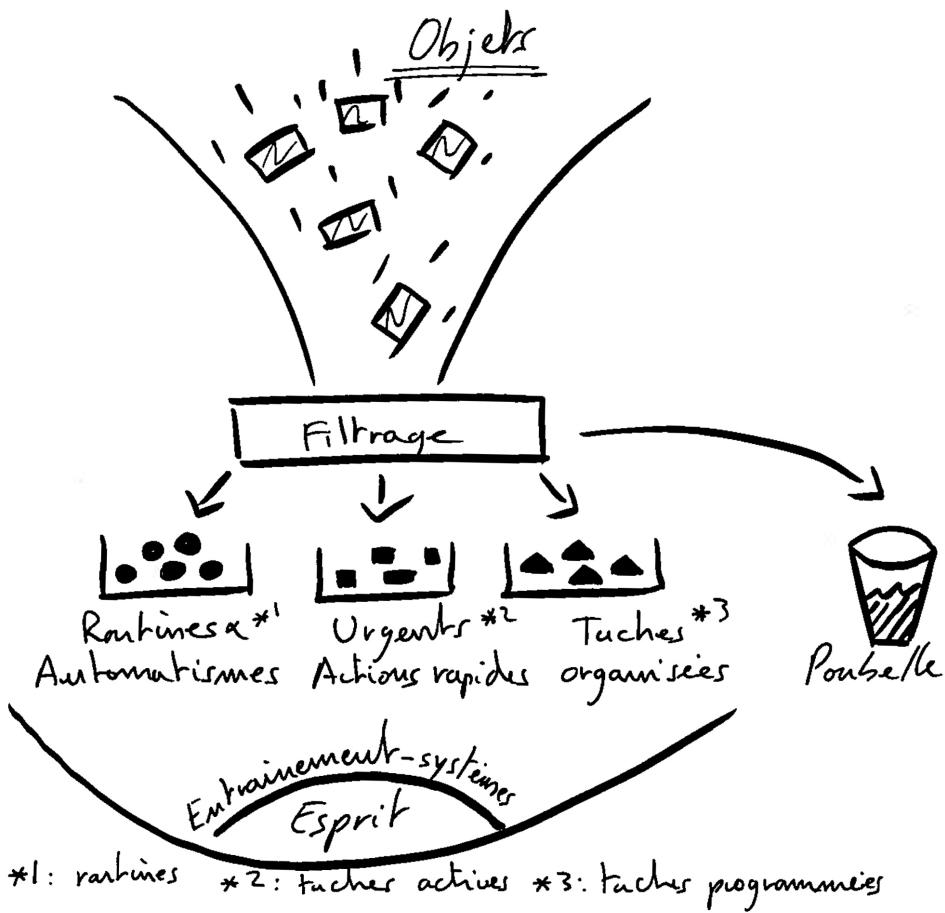
Toutes les tâches – routines, actives et programmées – doivent être correctement classées (idéalement sur papier, dans un bloc ou un cahier) afin que notre cerveau n'ait à se focaliser que sur une chose à la fois.

Nous devons souvent nous concentrer sur les tâches actives, ce qui n'est possible que si notre cerveau est organisé, c'est-à-dire quand les deux autres catégories sont prises en charge grâce à l'organisation que nous avons mise en place.

Évidemment, il n'est pas toujours possible de tout gérer dès le lendemain, et j'avoue avoir une liste appelée « un jour ».

Nul n'est parfait, et il nous est souvent impossible de barrer immédiatement tout ce qui se trouve sur nos *to-do lists*.

L'essentiel est de classer et de planifier les sujets dans notre esprit afin de pouvoir nous consacrer aux tâches importantes qui nous occupent, sans être troublés par mille autres qui, dûment listées sur papier, seront traitées au moment opportun.



Une tête bien faite

Après avoir créé nos listes et nos routines, il nous faut maintenant apprendre à les gérer.

Notre cerveau est comme une calculatrice, ses capacités sont vite dépassées.

La quantité d'informations que peut retenir notre mémoire est de sept items. Au-delà, elle commence à résister.

Nous devons donc gérer le contenu de nos listes et de nos routines avec soin.

84

Si vous envoyez quelqu'un faire les courses et lui demandez d'acheter un concombre, des pommes de terre, des carottes, du beurre, des yaourts, du parmesan, des biscuits, du pain et de l'eau, il y a fort à parier qu'il oublie quelque chose, car il aura des difficultés à restituer l'ensemble de cette liste.

Pour optimiser ses capacités, regroupez les articles sous forme de catégories comprenant chacune trois items au maximum.

Par exemple : « *Produits laitiers* » : yaourts, parmesan, lait. « *Légumes* » : carottes, concombre, pommes de terre. « *Autres* » : biscuits, pain, eau. »

Bien que la dernière liste soit imprécise, le simple fait de savoir que chaque liste comprend trois items permettra à la personne de la mémoriser sans difficulté.

Attention : il ne faut ni multiplier les listes, ni les compléter à l'envi.

Essayez de limiter vos catégories au nombre de sept, de même que vos *to-do lists* et vos tâches.

Ainsi, votre liste « zéro » peut comprendre « *Social* » : appeler maman, envoyer un email à mon supérieur, envoyer un texto à untel. « *Vider* » : ma boîte mail, le bac à linge, les poubelles de recyclage.

Si vos listes sont saturées, c'est que les éléments ne sont pas traités (vous êtes désorganisé), ou que vous prenez des engagements intenables (vous ne savez pas déléguer ou dire non).

Dans les deux cas, votre esprit est submergé, et vous limitez votre capacité à avancer rapidement et sereinement.

La solution : filtrer les tâches, pour désengorger vos listes.

1. Si vous n'avez pas personnellement besoin d'intervenir, déléguez à la personne compétente.
2. Si la tâche est inutile, supprimez-la.

3. Si vous avez trop d'engagements, commencez à les refuser.

Cela peut sembler difficile au premier abord, mais vous avez besoin, pour être efficace, de libérer cette bande passante.

Se connaître soi-même

Nous avons cherché quelle était la meilleure façon d'aborder les situations et d'optimiser nos facultés intellectuelles et notre organisation.

Pour progresser, nous devons également mieux nous comprendre en tant que personne, afin de tirer le meilleur parti des opportunités qui se présentent, et saisir les plus intéressantes.

Nous avons tous entendu de la bouche de nos parents que l'on peut réussir à condition d'aimer ce que l'on fait. Mais nous sommes nombreux à avoir interprété ce conseil à l'envers, et pensé que faire ce que nous aimions était gage de réussite.

Malheureusement, tel n'est pas le cas.

Croire à une telle hypothèse nous conduit immanquablement à nous perdre en conjectures erronées, persuadés que le fait de découvrir ce que nous aimons nous aidera à savoir ce que nous devons faire de notre vie. Or c'est tout le contraire.

Si nous ne sommes pas nécessairement doués pour ce que nous aimons, nous avons *réellement tendance* à aimer ce que nous faisons bien, ce qui est très différent.

Pour comprendre qui nous sommes et savoir comment nous épanouir sur un plan personnel et professionnel, nous devons nous interroger sur nous-mêmes, identifier nos talents et comprendre comment ils nous ont aidés à accomplir certaines choses jusqu'à présent.

Les tests sont un excellent moyen de faire un premier bilan de nos capacités, le plus connu étant celui de Myers-Briggs. Essayez aussi ceux de Hogan, ou encore le test de Elveo pour les entrepreneurs.

(Il peut s'avérer utile de repasser ces tests de temps en temps, car nos réponses peuvent varier avec le temps.)

Les tests contribuent à désigner clairement nos talents et nos capacités, et constituent un bon point de départ pour nous orienter sur le chemin de notre carrière.

Une fois cette connaissance de vos talents objectivement acquise, vous serez à même de définir le type de rôle et de carrière qui vous conviennent.

Au cours de ce processus, il apparaîtra peut-être que vous n'êtes pas doué pour le poste que vous occupez actuellement, ou qu'il existe d'autres postes pour lesquels vous seriez meilleur.

Ainsi, vous pouvez modifier votre parcours, afin de vous diriger vers ce pour quoi vous êtes fait.

Des contradictions bénéfiques

En attendant, je vous invite à faire ce que j'appelle l'exercice des « contradictions bénéfiques ».

En étudiant les circuits qu'emprunte notre cerveau lorsque les systèmes 1 et 2 sont activés, on a démontré que les individus doivent présenter les aspects négatifs d'une situation avant ses avantages, car le fait d'évoquer d'abord ses avantages altère notre capacité à énumérer ses inconvénients.

Ainsi, identifier nos défauts (en faisant preuve, naturellement, d'honnêteté positive), nous permet d'identifier nos forces et nos qualités.

Notre vie n'est pas constituée d'un agrégat d'attributs uniformes qui définissent ce que nous sommes, elle se construit à partir des tensions révélées par nos contradictions intérieures.

Admettons, par exemple, que je sois paresseux, timide, intolérant, impatient, désordonné, que je m'ennuie vite et sois peu disposé à supporter l'autorité.

Tous ces défauts pourraient me pénaliser, nuire à mon efficacité et à ma relation aux autres. Et c'est tout à fait vrai dans une certaine mesure.

Pourtant, ils sont aussi bénéfiques, car vecteurs de capacités prodigieuses.

Étant paresseux, j'essaie en permanence de tout simplifier et tout rationaliser, ce qui me rend plus efficace et m'incite à être plus productif.

Timide, je suis introverti, j'écoute plus que je ne parle, je cherche des signes et j'observe.

J'ai ainsi développé plus d'empathie, de compassion et je sais analyser les situations dans lesquelles les autres tirent des conclusions hâtives.

Cela fait également de moi un bon vendeur, parce que je comprends bien les besoins des autres.

L'intolérance me rend exigeant vis-à-vis de moi-même et des autres, car je suis en permanence en quête d'excellence.

L'impatience est le moteur de ma performance, car j'aime que les choses se fassent rapidement.

Être désordonné signifie que j'essaie de ne pas stocker, conserver ou accumuler des objets, car je vivrais alors dans le désordre.

Le fait de m'ennuyer vite me permet de savourer l'instant présent et de vivre intensément, sans m'appesantir sur ce que je n'aime pas.

Ainsi, au fil du temps, j'ai appris à apprécier toutes les facettes de ma personnalité, car mes défauts apparents sont fondamentalement liés à mes forces.

Faites vous-même cette introspection, vous pourriez être agréablement surpris par les conséquences bénéfiques de certains de vos supposés « défauts ».

Faiblesse → Implication → Paradoxe
Introverti → Ecoute → Empathie
Intolérant → Exigence → Excellence.

Lister nos défauts n'a pas pour but de les éliminer ou, plus simplement, de les accepter, mais d'apprendre à mieux nous connaître et à prendre conscience de notre vulnérabilité.

Cette fragilité, nous pouvons l'utiliser pour en exprimer les bénéfices contradictoires, et nous épanouir.

Il ne faut, en conséquence, pas ignorer nos failles, car en faire bon usage nous rendra plus enclins à les accepter, ce qui est finalement beaucoup plus simple que de les éviter, les rejeter ou nier leur existence.

Essayons d'en faire des traits de caractère positifs, qui feront de nous de meilleures personnes.

Nous détaillerons comment au chapitre 6.

En bref

Les progrès et changements significatifs qui surviennent dans la vie seront le fruit d'une pratique de l'honnêteté positive, en pensée et en action.

Cette pratique est plus facile à mettre en œuvre lorsque nous avons l'esprit clair, et lorsque nous systématisons nos méthodes.

Pour libérer de la bande passante, nous pouvons trier, organiser et ordonner notre esprit en mettant en place des routines et des règles.

Nous pouvons aussi développer la bande passante de notre cerveau en l'entraînant et en pratiquant la méditation.

Enfin, pour bien cheminer dans la vie, aspirons à faire ce que nous faisons bien.

C'est pourquoi il est important de réfléchir à toutes les facettes de notre personnalité, pour identifier ses angles positifs et négatifs, et comprendre comment les mettre à profit dans la carrière que nous déciderons de poursuivre.

AGIR

Chapitre 4

MAÎTRISER LE TEMPS, MAÎTRISER SES JOURNÉES

Le temps est notre ressource la plus rare.
Et pourtant... Nous le gaspillons souvent, en nous engageant dans des activités stériles.
Nous le perdons, par manque d'organisation.
Nous le tuons même, faute de mieux, alors même que nous devrions le vivre intensément.

Dans ce chapitre, nous allons apprendre à maîtriser notre temps, en faisant de nos vies des mécaniques bien rodées, avec des agendas et des contraintes clairement structurés.

Planifier et organiser

Dans le chapitre précédent, nous nous sommes confrontés à nos défauts.

Je vous ai incité à en dégager les traits positifs, voire même à en faire des atouts.

96

Pourtant, nous admettons difficilement qu'il est nécessaire de s'accepter soi-même, avec ses défauts et ses faiblesses. Nous préférerions devenir la personne qui, comme par magie, sait ce qu'elle doit accepter ou refuser, sait prendre les bonnes décisions et virevolter dans la gestion de ses journées.

Le problème est que nous savons tous que ces brusques changements de cap requièrent trop d'efforts, et qu'ils ne durent jamais vraiment.

C'est pourquoi nous devons agir par **petites touches** et trouver par quels **automatismes** équilibrer et concilier plus justement vie personnelle et travail.

Comment ?

En planifiant.

Planifier est en effet un moyen mécanique de reprendre le contrôle des événements.

Même si vous ne le réalisez peut-être pas encore, plus vous contrôlerez les événements de votre vie, plus cette dynamique se diffusera autour de vous, attirant vers vous opportunités, talents et heureux hasards. Ceux d'entre nous qui gèrent bien leur vie attirent l'attention, car ils semblent être capables d'accomplir beaucoup plus que les autres, en moins de temps.

En réalité, ces personnes contrôlent un périmètre de temps et d'actions.

Si vous leur demandez quelles sont leurs méthodes, elles seront en mesure de vous dire exactement pourquoi et comment leur planning est organisé, que ce soit implicitement, en respectant l'ordre naturel des choses, ou explicitement, en fonction de règles claires, qu'elles respectent autant que possible.

D'où pensez-vous que Xavier tienne sa réputation ?

Vous ne ferez pas exception.

Pour exercer un meilleur contrôle sur votre vie, vous devez aménager votre temps et vos actions sous forme de périmètres.

Votre agenda est divisé en trois sphères, dont vous devez déterminer le périmètre :

- **Professionnelle**
- **Sociale**
- **Personnelle**

Chacune est définie par deux paramètres :

- 1) Le temps que vous lui consacrez.
- 2) Ses contraintes.

Commençons par la sphère **sociale**, la plus simple à organiser.

C'est le temps consacré aux amis.

Évaluez le temps que vous désirez lui allouer (pour voir vos amis ou organiser des sorties) au cours d'une période donnée, semaine ou mois.

Définissez ensuite vos règles et vos contraintes, par exemple : ne pas sortir les trois premiers soirs de la semaine ou ne pas se coucher après minuit en semaine.

Passons maintenant à la sphère **personnelle** : le temps que vous vous accordez ou que vous consacrez à votre famille.

Prévoyez une marge pour absorber les aléas et allouez un périmètre de 120 % à ce créneau, car il vous arrivera parfois de rentrer en retard chez vous du fait des dérapages possibles de la sphère professionnelle.

Définissez ensuite vos contraintes et vos règles.

En ce qui me concerne, je m'efforce toujours d'être à la maison à 19 h 30 pour passer du temps avec mes enfants avant leur coucher, et de ne pas toucher à mon téléphone jusqu'à 21 heures.

Je m'applique à respecter ces règles en permanence et à faire en sorte que ma vie de famille passe avant mon travail et ma vie sociale, autant que possible.

Abordons maintenant la sphère **professionnelle**, celle qui occupe généralement la majeure partie de nos journées et semble nous offrir le plus de temps, de ressources et d'opportunités, mais qui est aussi la plus périlleuse, du fait de notre manque d'organisation.

99

Dans un premier temps, évaluez le temps dont vous avez réellement besoin chaque semaine pour faire votre travail, ce qui ne correspond pas nécessairement à la durée officielle de vos journées en entreprise.

Nous sommes parfois soumis à des durées de travail ou à des horaires contractuels, mais nous avons toute latitude pour gérer notre temps à l'intérieur de ce cadre.

Nous pouvons décider du nombre de fois où nous débordons sur nos horaires, allongeons notre durée de travail, ou gérons une charge de travail supérieure au temps dont nous disposons.

Ne soyez pas pessimiste dans vos calculs, car la majorité d'entre nous est généralement très efficace.

Rappelez-vous combien il est important de faire preuve d'honnêteté positive avec soi-même.

Il vous reste à décider du temps que vous souhaitez consacrer à chaque chose.

Vous pourrez ajuster les tâches par la suite, afin qu'elles s'adaptent à votre planning, ce que nous aborderons dans la section suivante.

En ce qui me concerne, mes journées de travail commencent à 9 heures et se terminent à 19 heures, soit environ dix heures de travail par jour, plus deux créneaux de cinq heures supplémentaires le mercredi et le dimanche.

Au total, cela représente environ soixante heures par semaine.

En vacances, je travaille en moyenne deux à trois heures par jour, ce qui représente un total de quinze à vingt heures par semaine.

Je définis ainsi le périmètre de temps dédié à ma sphère professionnelle.

Une fois ce périmètre défini, qu'il soit de trente, cinquante ou quatre-vingts heures hebdomadaires, vous devez vous efforcer de vous situer en permanence à 80 % de cette capacité, car des aléas surviennent toujours dans un environnement professionnel.

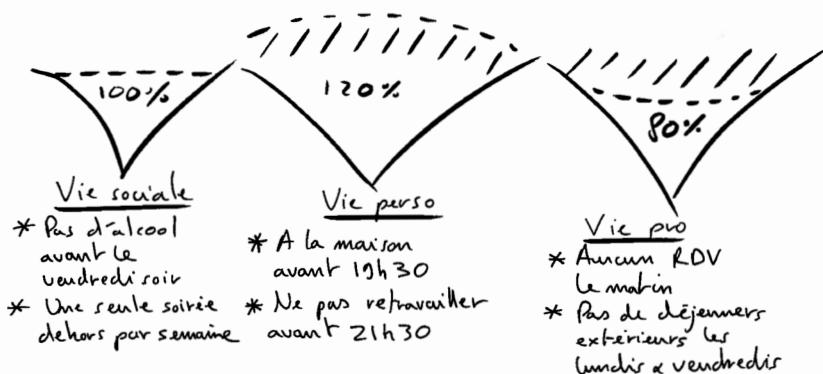
Si vous ne les anticipiez pas, ils viendront envahir votre vie privée et intime. Vous devez donc tenir compte de ces exceptions dans votre agenda. Pour chaque phase de ma journée, je réserve du temps pour absorber les imprévus.

Réfléchissez en valeur absolue, car si 80 % vous semblent proches de 100 %, la marge est en fait assez significative. Pour moi, cela représente douze heures sur les soixante que compte ma semaine de travail.

J'ai donc plus de deux heures par jour pour gérer les imprévus.

Définissez ensuite les contraintes et les règles de votre périmètre de travail.

101



La contrainte n'est pas un diktat

Définir votre durée de travail et le temps que vous consacrez à votre vie personnelle et sociale ne vous empêche pas de franchir ces limites, d'accepter les imprévus ou de sortir du cadre.

N'oubliez pas, il ne s'agit pas d'être parfait, mais de prendre le contrôle de sa vie.

Par exemple, les avocats et les banquiers d'affaires sont constamment poussés au-delà de leurs limites, dans le cadre de leurs activités.

Toutefois, vous devez limiter théoriquement vos horaires, sans quoi vous continuerez à être bousculé, à travailler tard et à manquer de temps pour partager des moments précieux avec votre famille et vos amis, vous ne parviendrez ni à vous situer, ni à savoir où passe votre temps : vous serez tributaire de votre agenda, comme du reste de votre vie.

Ne vous sentez pas frustré ou coupable lorsqu'une règle n'est pas parfaitement fixée ou appliquée.

Rappelez-vous que votre équilibre est instable et imparfait.

Les périmètres sont censés vous apporter sérénité et sentiment de contrôle, et non constituer un ensemble de règles accablantes.

Fixer des contraintes : pratique et étapes

1) Il faut distinguer les contraintes et les obligations **choisies** de celles qui vous sont **imposées**.

Ceci s'applique à votre périmètre privé, social et professionnel, car il y a d'une part ce que vous devez faire, et d'autre part ce que vous choisissez de faire.

2) Matérialisez ces périmètres sur votre agenda, pour définir théoriquement les limites de votre temps professionnel, familial et social.

3) N'oubliez pas votre santé : sommeil, alimentation, sport et loisirs.

Par exemple, pas d'écran après 23 heures, pas d'alcool en semaine, pas de viande au dîner, pas de téléphone entre 20 heures et 21 heures.

4) Établissez une liste de toutes ces règles.

Mettez la première en application, de manière régulière, puis passez à la suivante. Avancez pas à pas, en appliquant ces contraintes d'abord partiellement, pour en prendre l'habitude.

Rappelez-vous que les changements radicaux fonctionnent rarement.

Les phases de travail

Une fois que nous avons plus ou moins précisément déterminé la durée de notre journée de travail, nous devons l'organiser pour qu'elle nous permette d'atteindre nos objectifs.

La meilleure façon d'y parvenir est de la diviser en trois phases : **productive, interactive et inductive**, chacun de ces créneaux ayant sa fonction propre.

La phase productive

La phase productive est simplement une phase active et dense, au cours de laquelle nous répondons à nos emails, rédigeons ou préparons nos dossiers.

C'est le moment où nous devons nous concentrer pour optimiser notre productivité.

Pour nous préparer à l'aborder, nous pouvons avoir recours à la méditation, qui affûte nos capacités de concentration. Ce faisant, ne nous laissons pas troubler par des éléments extérieurs. Gardons à l'esprit que la plupart des sujets, même urgents, peuvent attendre quelques minutes, voire quelques heures, aucun d'entre eux n'étant réellement vital.

Incitez donc vos solliciteurs à être patients, et anticipiez les moments où vous serez interrompu : vous êtes au service des autres, pas à leur disposition.

Si des sujets critiques émergent, analysez quand et comment ils vous concerteront.

Encore une fois, il s'agit d'établir des règles.

Indiquez à vos collègues à quel moment ne pas vous déranger.

Les notifications qui apparaissent sur nos téléphones ou nos échanges avec nos interlocuteurs peuvent facilement nous distraire et perturber cette phase de travail.

Configurez votre environnement de manière à vous isoler, en utilisant des applications, des écouteurs et tout ce qui pourrait vous être utile.

Par exemple, avec ifttt.com (*si ceci, alors cela*), vous pouvez déclencher des notifications pour des destinataires ou des mots clés spécifiques dans vos emails.

Lorsque vous êtes en phase productive, essayez de mettre votre téléphone en mode nuit et de désactiver toutes les notifications.

Au bureau, les notifications sur mon ordinateur et mon téléphone sont toujours désactivées.

Seuls ma femme et Xavier sont définis comme « favoris » pour que je puisse recevoir leurs SMS, emails et appels à tout moment. Mon téléphone est en mode nuit, il reçoit donc des notifications sans que l'écran ne s'allume.

Je regarde mon écran toutes les quarante-cinq minutes, vérifie s'il y a des urgences, puis me remets au travail.

Consacrez vos meilleures heures à cette phase productive, afin d'en tirer le meilleur parti.

Pour moi, c'est le matin, et cette phase peut durer trois à quatre heures.

Au-delà, je suis moins efficace, moins concentré et j'ai besoin de passer à une autre phase.

La phase interactive

106

La phase interactive est celle des rencontres et des échanges avec les autres.

Il existe trois types d'interactions : les **discussions ouvertes**, les **opportunités** et les **collaborations**.

Les **discussions ouvertes** ont lieu lorsque nous rencontrons nos collègues, par exemple autour d'un déjeuner ou d'un café, et discutons à bâtons rompus, sans suivre un quelconque ordre du jour.

Il ne faut pas négliger ces échanges, même si certains peuvent sembler vains à première vue, car on ne peut pas en anticiper les résultats. Cependant, il faut limiter leur durée, car vos interlocuteurs seront toujours tentés de les prolonger.

Idéalement, ces rencontres auront lieu à l'issue de phases productives intenses (pendant le déjeuner ou entre de longues réunions), car nous aurons l'esprit libre, en l'absence de pression.

Les **opportunités**, elles, apparaissent lorsque la conversation dans laquelle nous sommes engagés exige notre attention et notre réflexion.

Par exemple, lorsqu'un nouveau client exprime des besoins spécifiques, lorsque nous discutons d'un sujet important que nous ne maîtrisons pas encore totalement, ou lorsque nous avons besoin de faire une première impression favorable.

107

Ces entretiens sollicitent notre système 2, nous ne devons donc pas organiser ces rencontres après une journée longue et intense, ou lorsque notre esprit est accaparé par un autre sujet.

Prévoyez d'organiser ces entretiens lorsque vous êtes en forme.

Enfin, les échanges **collaboratifs** ont lieu lorsque vous travaillez sur un sujet bien maîtrisé, sollicitant peu le système 2, comme une discussion à propos de l'avancement d'un projet.

Les phases interactives ne doivent pas trop durer, car elles exigent que vous soyez attentif à la situation, à ce que disent les autres et à vos propres réactions.

Donc, assurez-vous de prévoir un créneau libre entre chaque phase.

Et prenez dix ou quinze minutes entre chaque rendez-vous pour vérifier vos emails et vos notifications.

Bon.

Vous assurer que tout suit un cours normal, c'est important, mais cela ne suffit pas.

Vous devez aussi décompresser.

C'est le rôle de la phase inductive.

La phase inductive

La phase **inductive** intervient entre les phases interactives et productives.

C'est un temps durant lequel nous ne produisons rien et n'échangeons avec personne, un temps de lecture, de recherche d'informations, d'analyse ou de réflexion.

Au cours de cette phase, nous nous détendons, faisons baisser la pression et nous ouvrons à la réflexion, laissant venir à notre esprit les pensées de façon claire, simple et évidente, comme au cours d'une promenade en pleine nature.

Les phases inductives sont importantes, car elles précèdent ou suivent des moments plus intenses.

Ainsi, après la phase interactive et avant la phase suivante, faites quelques minutes de pause, respirez, buvez un verre d'eau, faites le tour de la pièce et préparez-vous pour votre prochaine réunion.

Comme nous le lisons dans l'ouvrage de Daniel Kahneman, *Système 1/Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, les personnes qui font une vraie pause entre deux phases intenses sont généralement plus performantes que celles qui n'en font pas.

Pendant cette phase inductive, ayez un cahier à portée de mains pour consigner vos pensées et noter les informations qui vous manquent, pour éviter de les oublier.

109

Ces moments sont essentiels pour équilibrer vos activités, comme il est important de préférer lire à regarder la télévision avant d'aller se coucher, d'observer ce qui se passe autour de soi en se promenant plutôt que de suivre ses réseaux sociaux, ou d'écouter quelqu'un sans parler.

C'est un moyen automatique et naturel de se réguler.

Si vous êtes tenté, au cours de cette phase, d'activer vos notifications, ou de reprendre votre téléphone, ne le

faites pas, vous percevrez ainsi combien il est salutaire de rester paisible et en retrait.

Vous réaliserez bientôt que rien ne s'arrête, même quand vous vous absentez une heure.

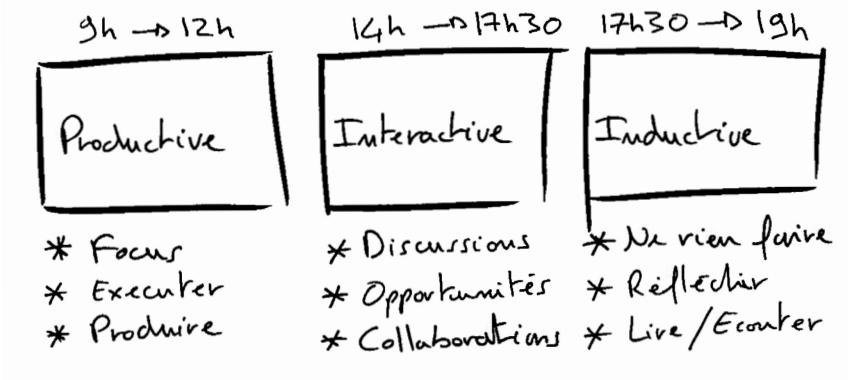
Vous devez identifier quels moments de votre journée sont les plus favorables à chacune de ces phases, et organiser votre planning en fonction.

Voici, par exemple, comment mon programme de travail est organisé au quotidien.

Je n'ai pas de réunion le matin, et ma dernière réunion est à 17 heures.

À l'heure du déjeuner ou après une longue journée, je consacre une demi-heure à mes tâches en attente. Et je prends une demi-heure à une heure pour réfléchir, lire ou me reposer, me consacrer à quelque chose qui ne me demande ni d'être utile, ni productif. Pour moi, c'est un état de méditation active.

Je ne prévois par ailleurs pas de réunion le mercredi pour pouvoir accepter des rendez-vous de dernière minute ou des tâches importantes.



Organiser les phases de travail : pratique et étapes

1) Définissez vos phases actives, interactives et inductives.

Bloquez ces créneaux en fonction de votre périmètre de travail (tel que défini dans la section précédente), de vos contraintes et de vos préférences.

2) Commencez par bloquer les créneaux interactifs et voyez où vous en êtes.

Nous prenons souvent trop de rendez-vous inutiles, superflus, trop longs.

C'est un excellent exercice d'auto-régulation et une façon de tester votre capacité à contrôler votre environnement.

3) Bloquez maintenant les phases productives et inductives.

4) Veillez à ne pas reporter le problème en fixant des échéances ou des réunions trop éloignées.

Par exemple, j'essaie de ne pas prévoir de réunions plus de deux semaines à l'avance, pour m'assurer d'avoir toujours le contrôle.

Faites de même si vous le pouvez.

Dernière étape : s'engager et fixer des limites

À ce stade, vous avez probablement décidé de mettre en pratique certains de ces conseils, mais... une petite voix vous dit que c'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire.

Je connais ce sentiment car je m'y suis moi-même trouvé confronté.

Je pensais que je ne pouvais pas imposer mon agenda et mes règles à tous, et que les obstacles seraient nombreux. Mais j'y suis parvenu, et je vous assure que tout ce qui m'a aidé à structurer ma vie a contribué à améliorer la qualité de mes relations, de mon travail et de tout le reste.

Arrêtons donc de nous trouver des excuses pour ne rien changer.

Tout d'abord, repoussez l'idée de bouleverser votre agenda du jour au lendemain. Cela ne marcherait pas, car cela serait trop radical. Commencez par de menus changements, progressivement.

Les étapes les plus faciles sont celles que vous maîtrisez déjà.

Faites de petites avancées dans les domaines que vous contrôlez et verrouillez chacune d'entre elles avant

de poursuivre ou d'aborder ce qui se trouve hors de votre contrôle.

Par exemple :

- Bloquez chaque semaine quelques créneaux de deux à trois heures, pendant lesquelles vous ne prenez pas de rendez-vous. Vous pourrez en ajouter d'autres lorsque vous vous sentirez conforté.

- Bloquez quelques créneaux de trente minutes pour faire une pause, lire ou réfléchir. Bannissez les écrans pendant ces périodes ou vous renouerez trop vite avec vos vieilles habitudes.

- Rentrez chez vous plus tôt deux fois par semaine et peu à peu, de plus en plus souvent.

Deuxièmement, ces changements doivent vous sembler positifs et agréables, vous donner l'impression de vraiment reprendre le contrôle. Sinon, arrêtez, et essayez autre chose, jusqu'à ce que cela finisse par fonctionner. Il existe mille possibilités, donc ne vous obstinez pas dans une voie qui ne vous convient pas.

Lorsque quelque chose fonctionne, bloquez le créneau dans votre agenda ou faites-en une habitude.

Il faut environ deux mois pour acquérir une habitude, alors ne vous découragez pas.

Troisièmement, apprenez à reconnaître la différence entre contrôler le temps et contrôler vos actions.

Contrôler le temps, c'est allouer une durée à un projet.

Contrôler ses actions, c'est investir une tâche sans se préoccuper du temps nécessaire à sa réalisation.

Ainsi, vous pouvez consacrer un certain temps à une activité et y revenir plus tard, ou décider de la mener à terme.

Par exemple, lorsque je relisais les révisions de mon éditeur, pour les besoins de ce livre, je ne m'engageais pas à lire un nombre de pages donné, mais à y consacrer deux heures.

Au contraire, quand j'écris un post de blog, je ne quitte pas la page avant d'avoir terminé d'écrire, sinon je sais qu'il me sera difficile d'y revenir.

Déterminez quelle est votre contrainte : le temps ou une activité concurrente.

Enfin, fixez toujours des limites de manière à pouvoir contrôler votre environnement.

Par exemple, alors que j'avais pour habitude d'écrire de longs messages pour décliner une proposition, ma réponse tient aujourd'hui en une phrase. C'est ma façon de gérer un *dealflow* incessant.

Mes rencontres avec les entrepreneurs duraient une heure, trente minutes me suffisent aujourd’hui pour avoir des échanges préliminaires satisfaisants.

Sachez-le : structurer son organisation est inutile si l’on ne prend pas en compte les règles de vie élémentaires en entreprise, que nous aborderons dans le chapitre suivant.

Passer à l'acte : pratique et étapes

1) Commencez petit, verrouillez vos habitudes, et poursuivez dans cette voie.

Il est naturel de ne pas viser haut tout de suite.

Le courage d'aller de l'avant repose sur la satisfaction d'avoir réussi.

La motivation naît des épreuves ou des succès passés, elle ne surgit pas de nulle part.

2) Certains efforts vous sembleront naturels, tandis que d'autres mobiliseront toute votre énergie. Vous ne réaliserez la valeur de vos actions qu'après avoir remporté plusieurs succès, et ne prendrez confiance en vous qu'après avoir prolongé vos efforts.

3) Si vous ne percevez pas vos progrès, mesurez-les objectivement.

Notez le temps que vous avez passé en réunion, à lire des histoires à vos enfants, à acquérir une nouvelle compétence.

Chaque avancée, chaque accomplissement, peut être mesuré d'une façon ou d'une autre.

Dire « non »

Nous avons vu, au chapitre 2, que nous avons naturellement tendance à dire « oui » et à éviter le « non ».

Pourtant, le « non » nous offre, la plupart du temps, la possibilité de choisir entre stagner ou aller de l'avant, et bien que l'on nous ait appris que le « non » est négatif, il se révèle souvent positif, car il nous permet de gagner du temps, ce qui est particulièrement important si vous avez découvert, en définissant vos périmètres, que vous ne parvenez pas à honorer tous vos engagements.

Soyons francs... Nous nous sommes tous déjà mis en difficulté en disant « oui » trop souvent, ou alors que nous ne le souhaitions pas.

Nous avons tous été piégés par des décisions hâtives, conséquences de notre refus du « non ».

Nous trouvons des excuses au lieu de dire la vérité.

Nous disons « oui » lorsque l'on nous demande si nous sommes d'accord, nous laissons les choses suivre leur cours, en espérant qu'elles finiront par s'évanouir, au lieu de répondre clairement.

Nous disons « oui » à des réunions stériles ou superflues, plutôt que de les décliner poliment.

Nous répondons « oui » à des invitations, puis invoquons de prétendues excuses pour annuler, plutôt que d'expliquer ouvertement dès le départ que nous sommes engagés ailleurs.

Le problème de cette attitude fuyante ou ambiguë est qu'elle nous empêche d'exprimer nos véritables sentiments. Ces actions et décisions incorrectes, en attente, ou inutiles, s'accumulent dans notre esprit et mobilisent de fait un surcroît de bande passante.

De plus, nous nous égarons et renonçons à notre liberté et à notre capacité de faire un choix délibéré, alors que nous en avions la possibilité. Pire encore, nous nous imposons la double peine de trouver des excuses, parce que nous culpabilisons de dire « non », et de mentir, ce qui nous déplaît.

Nous sommes ainsi chaque jour tiraillés par ces contradictions.

Il est urgent de se libérer de ce poids inutile, car le « non » a des vertus extraordinaires, dont celle de vous permettre de reprendre le contrôle.

Le « non » vous permet de vous concentrer sur une trajectoire libre, au lieu de vous heurter sans cesse à des obstacles, à toutes ces choses qui sont, au pire, des obligations et au mieux, des excuses.

Le « non » libère le temps dont vous avez besoin pour vous focaliser sur l'essentiel et ne plus vous sentir submergé par ce que vous devez faire.

Vous protégez également votre environnement de choix regrettables que vous auriez pu éviter en disant simplement « non ».

Sachez cependant que votre « non » sera souvent perçu comme un rejet.

Vous devrez donc faire preuve d'amabilité et d'honnêteté positive.

Souriez, regardez votre interlocuteur dans les yeux, et utilisez un vocabulaire bienveillant, tel que « malheureusement » ou simplement « je suis désolé(e) ».

Réfléchissez également à la façon dont vous transmettez votre message, afin que votre interlocuteur ne le prenne pas personnellement.

Par ailleurs, et c'est important, un « non » correct doit toujours être communiqué rapidement.

Ne repoussez pas le délai entre une requête ou une question et la réponse « non ».

Les gens apprécieront votre réactivité, qui leur évite de patienter trop longtemps.

C'est ainsi que je dis « non » à des entrepreneurs une dizaine de fois par jour.

Personne ne m'a jamais reproché d'avoir refusé une proposition d'investissement.

Au contraire, on apprécie mes décisions rapides et polies, même si elles sont souvent courtes, et l'on me remercie généralement pour ma diligence, alors qu'il est fréquent, dans mon métier, de faire attendre ou de ne pas répondre du tout.

L'honnêteté positive est valorisée, et c'est là l'essentiel.

Il en va de même lorsqu'un collègue vient bavarder, et que vous lui dites que vous n'êtes pas disponible car vous devez rester concentré au cours des deux heures à venir.

Ou encore lorsque vous êtes convié à une réunion à laquelle vous n'avez pas nécessairement besoin d'assister.

Votre honnêteté ne sera peut-être pas appréciée dans un premier temps, mais elle sera certainement comprise, si vous vous expliquez clairement, avec un sourire franc.

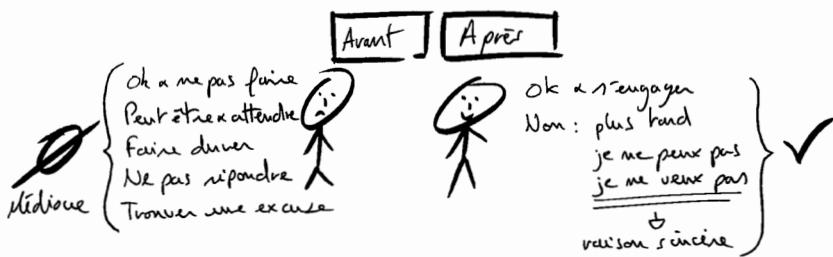
Si quelqu'un vous demande de faire quelque chose, mais que vous êtes déjà occupé, il est normal de dire que vous le ferez plus tard, car vous êtes concentré sur un travail.

Vos interlocuteurs ont simplement besoin de se sentir entendus et compris, et d'avoir la certitude que ce qu'ils demandent a été enregistré.

Agir

C'est cela, l'honnêteté positive.

Alors dites non, dites-le vite, et dites-le gentiment.



Dire «non» : pratique et étapes

1) Commencez par donner des réponses rapides aux personnes, en faisant preuve d'honnêteté positive.

Si vous êtes sur le point de dire « non » à une demande, n'attendez pas, faites-le immédiatement.

Si vous n'êtes pas certain de votre décision, dites-le simplement pour que vos interlocuteurs n'interprètent pas cette incertitude à tort.

2) Lorsque vous donnez une réponse négative, faites court et ne vous justifiez pas longuement. Au mieux, les gens essaieront de revenir sur le sujet, probablement très poliment, au pire, ils auront des raisons de ne pas vous apprécier.

Alors soyez bref et aimable.

3) Votre «non» peut être définitif, comme il peut être temporaire, car lié au contexte. Si vous prévoyez de reconsidérer la question plus tard ou à la lumière de nouveaux éléments, n'hésitez pas à en faire clairement part à votre interlocuteur.

Maîtriser son temps

Vous êtes maître de votre temps, et le temps est maître de votre efficacité, alors économisez-le et investissez-le prudemment.

Vous en doutez peut-être, mais il est probable que vous puissiez maîtriser votre temps plus facilement que vous ne le pensez.

À tout moment, vous pouvez en effet initier des changements dans votre vie.

Vous pensez peut-être ne pas avoir de marges de manœuvre, au travail comme à la maison, et pourtant vous en avez probablement.

À chaque fois que quelqu'un m'a déclaré ne rien pouvoir changer, car son environnement était trop contrignant, nous avons trouvé des solutions.

Il existe toujours une possibilité de changer les choses.

Imaginons par exemple, que votre supérieur ou votre employeur actuel ait la mainmise sur votre temps. Bien que vous ne soyez apparemment pas en mesure de changer la situation, vous pouvez introduire des changements à un petit niveau.

Premièrement, agissez progressivement, votre supérieur et vos collègues seront moins susceptibles de s'inquiéter de ces changements.

Par exemple, refuser poliment quelques réunions paraîtra moins provocant que décliner soudainement toutes les réunions... et si vous ne pouvez vraiment pas les éviter, essayez de les rendre plus productives.

Deuxièmement, les gens sont plus enclins à accepter quelque chose lorsqu'ils en perçoivent les bénéfices. Ainsi, si vous déclinez des réunions ou refusez des tâches qui ne font pas partie de vos attributions, votre supérieur l'acceptera s'il voit que cela vous permet d'être plus productif sur les sujets importants.

Encore une fois, il s'agit d'aborder la situation en faisant preuve d'honnêteté positive.

Vous passerez, dans le meilleur des cas, pour quelqu'un qui inspire des changements positifs dans l'entreprise. Au pire, si vos tentatives restent vaines, c'est qu'il est peut-être temps d'aller de l'avant et de trouver une entreprise qui vous permette de mieux concilier votre vie professionnelle et personnelle.

Maîtriser son temps : pratique et étapes

- 1) Commencez par reprendre le contrôle d'échéances mineures, pour éviter d'être perçu comme un individu perturbateur. Ces petites avancées vous permettront de reprendre la main progressivement, sans bouleverser l'ordre établi.
- 2) Pour mettre en œuvre les changements que vous souhaitez, vous aurez parfois besoin du soutien de votre supérieur ou de votre employeur. Si ceux-ci perçoivent leurs conséquences positives sur votre efficacité, ils seront beaucoup plus enclins à les accepter.
- 3) Si vous n'avez aucune latitude pour mettre en œuvre les changements qui vous permettraient de parvenir à un meilleur équilibre, il est peut-être temps de vous demander si cet employeur vous convient vraiment. Même si vous avez l'impression d'être bloqué, vous pouvez toujours décider de partir.

L'intérêt des routines et des habitudes

Nous omettons fréquemment de souligner l'intérêt des routines et des habitudes, considérant peut-être que le sujet est galvaudé.

Les routines nous permettent de former des habitudes, et les habitudes se forment au sein des routines. La différence entre les deux est simple : les unes sont liées au temps, les autres à nos actions.

Elles sont le « quand » et le « quoi » de nos activités régulières.

Les routines et les habitudes font basculer les pensées conscientes et intentionnelles du système 2 vers le système 1, automatique et inconscient, et libèrent de la bande passante pour les tâches qui focalisent l'attention du système 2.

127

De ce fait nous sommes plus performants dans les domaines qui requièrent une profonde concentration.

Et dès lors, notre système 2 évolue dans un espace élargi et libéré de pensées superflues telles que : « Quand dois-je me brosser les dents ? »

J'ai pour la première fois constaté les bienfaits des habitudes à la naissance de mon fils aîné, car ma vie s'est soudainement trouvée réglée par ses besoins. Réveillé la nuit ou au petit matin, je devais m'occuper de lui.

Quelques années plus tard, il fallait que je me lève assez tôt pour préparer les enfants pour l'école. J'ai beaucoup apprécié cette routine, car elle a structuré ma vie.

Lorsque je me suis heurté à des difficultés professionnelles, un trop-plein d'emails, de réunions et de sollicitations, je me suis rappelé à quel point installer des routines dans ma vie personnelle avait été salutaire. J'ai donc décidé d'introduire des routines et des habitudes dans ma vie professionnelle, pour ne pas devenir l'esclave de mon agenda et ne pas décevoir les gens auxquels je tiens.

J'ai commencé à structurer mon environnement professionnel : *dealflow* le lundi, pas de réunions le mercredi, phase productive le matin, etc.

Toutes ces routines m'ont aidé à prendre des habitudes.

J'ai été forcé par les événements, et j'en suis profondément heureux.

Comment commencer à installer des routines et à les transformer en habitudes ?

1) La première chose à faire est de trouver ce qui vous motive dans la vie, et de voir ensuite comment l'appliquer à vos objectifs. Vous aurez besoin de ces leviers pour soutenir vos efforts lorsque des difficultés surviendront.

En ce qui me concerne, j'avais un problème avec l'autorité et j'avais besoin de reconnaissance.

2) Commencez avec quelque chose de simple et qui ne demande pas trop de temps.

Évitez de vous mettre sous pression, car votre objectif premier est d'être satisfait de ce que vous aurez accompli.

3) Choisissez ensuite quelque chose dont les effets positifs sont faciles à évaluer.

Perdre du poids exigerait par exemple trop d'efforts, alors faites simple : vous réveiller à la même heure tous les jours, préparer un café pour votre conjoint(e) tous les matins ou faire cinq minutes de pompes avant d'aller vous coucher.

4) Pour commencer à acquérir une habitude, il faut mettre en place une routine.

Pour cela, définissez un facteur déclencheur ou un rappel à l'ordre qui ne soient pas soumis à des causes extérieures, du moins pas pour vos premières habitudes. Si vous le souhaitez, vous pouvez noter vos habitudes sur papier ou sur tableur.

5) Enfin, alors que s'installent ces premières habitudes, identifiez les bienfaits de vos actions et trouvez comment vous récompenser immédiatement.

Comme vous le verrez au chapitre 8, les habitudes que nous adoptons produisent des effets cumulés. Même si vous ne pouvez les mesurer qu'à moyen ou long terme, vous serez étonné par vos résultats.

Routines et habitudes : pratique et étapes

1) Identifiez vos motivations.

Sans élément moteur, vous vous agiterez en vain et ne serez pas récompensé de vos efforts.

2) Commencez avec une petite routine, à laquelle vous vous adapterezen facilement. Suivez vos progrès et mesurez-les.

Pour installer des habitudes plus contraignantes, déterminez comment les séquencer en étapes successives, plus faciles à gérer.

3) Il faut quelques mois pour mettre en place une habitude et seulement quelques semaines pour l'abandonner.

Ne vous découragez pas en cas de dérapage : reprenez là où vous en étiez.

4) Pensez à vous accorder une récompense, soit en vous gratifiant pour ce que vous avez accompli, soit en vous offrant une pause, un cadeau ou en recevant les félicitations de votre entourage.

En bref

- Il est impossible de contrôler notre agenda sans maîtriser notre temps et nos actions.
- De fait, nous devons définir les périmètres de notre vie professionnelle, personnelle et privée, et définir un système de règles spécifiques au temps, aux actions et aux contraintes que nous établissons.
- Nous sommes alors à même d'ajuster notre agenda et nos phases de travail à nos besoins.
- La phase productive permet de régler des sujets, la phase interactive nous permet de collaborer et d'échanger des idées, la phase inductive est un espace de réflexion ou de recherche d'informations.
- Ces périmètres et ces phases ne peuvent être élaborés et développés efficacement du jour au lendemain :
 - Prenez donc votre temps lorsque vous modifiez l'organisation de vos journées.
 - Étape après étape, fixez ou adaptez votre agenda pour développer plus de rigueur et de contrôle.
 - Développez ensuite des routines et des habitudes qui vous aideront à optimiser votre efficacité au travail et dans votre vie personnelle.

Chapitre 5

LES RÈGLES DE VIE EN ENTREPRISE

133

Que ce soit en école de commerce, à l'université, ou à notre arrivée dans l'entreprise, on ne nous apprend pas de quelle façon adapter nos comportements à des situations professionnelles simples qui ont trait, la plupart du temps, à nos échanges avec les autres, leur complexité et leur subtilité.

Nous aborderons dans ce chapitre les règles de base de la vie en entreprise : communication, réunions, emails et gestion des tâches.

Être explicite

Nous avons tendance à surestimer la portée de nos comportements implicites et à sous-estimer la valeur des règles explicites.

Ce défaut, parmi les plus communs et les plus préjudiciables, a une incidence sur les comportements délétères observés au sein des environnements collaboratifs.

Cela se produit trop souvent en entreprise.

Prenons un exemple simple : l'intégration de nouveaux salariés.

134

Généralement un parcours est prévu pour eux le premier jour, ils rencontrent les personnes appartenant à leur cercle direct et indirect, puis sont invités à s'adapter et à trouver leur voie dans l'entreprise.

C'est comme un *gamebook*, ces livres dont nous sommes les héros, mais rapporté à la vie réelle.

Une intégration aussi maladroite produit des résultats variables et incertains, ce qui est contraire aux intentions de toute personne soucieuse de cohésion.

Pourtant, une entreprise devrait accueillir ses nouveaux salariés avec un livret d'intégration clair, le profil personnel précis des personnes avec lesquelles ils

travailleront, et une présentation fidèle de la vision, de l'orientation et des valeurs de la société.

Malheureusement, c'est rarement le cas.

On peut expliquer cette erreur par la prédominance des comportements relationnels implicites sur les règles de communication explicites.

Les gens envoient des signaux au lieu d'énoncer des faits, jouent des rôles au lieu d'en trouver un qui leur corresponde, déploient des mécanismes de défense par le biais de comportements ambigus, au lieu de se présenter aux autres tels qu'ils sont, y compris avec leurs faiblesses.

135

En réalité, un comportement implicite n'est jamais clair, car il est toujours sujet à interprétation, ce qui provoque naturellement des malentendus.

De ce fait, un comportement implicite corrompt tout ce qui fait une grande équipe : la confiance, les discussions constructives, l'engagement, la responsabilité et la mobilisation en faveur des résultats.

Les règles implicites ne fonctionnent que dans les relations entre deux personnes qui se comprennent parfaitement et savent à quel moment être explicites, ce qui est rare dans notre vie professionnelle.

Les règles explicites incitent au contraire les personnes à exprimer clairement leurs pensées, leurs attentes et leurs directives, et exigent de l'interlocuteur qu'il indique clairement s'il a compris, s'il a besoin d'explications ou s'il est en désaccord.

Avoir un comportement explicite, c'est pouvoir exprimer ce désaccord et dire « non ».

C'est essentiel, sur un lieu de travail, pour s'assurer d'une bonne compréhension des messages.

Alors soyez clair, honnête et précis.

Être explicite : pratique et étapes

- 1) Pour éviter de communiquer de façon implicite ou sujette à interprétation, on peut passer par l'écrit, qu'il s'agisse de rédiger un plan d'actions à la suite d'une réunion ou de formuler des commentaires à propos d'une personne.
- 2) Le fait d'être explicite ne signifie pas que nos interlocuteurs comprennent ou acceptent nos commentaires.

En règle générale, soyez logiques à l'écrit comme à l'oral.

À ce sujet, la lecture du *Principe de la Pyramide*, de Barbara Minto est très instructive.

- 3) Le principe de la communication explicite est valable dans les deux sens : n'hésitez pas à demander des explications ou à faire répéter votre interlocuteur. Cela vous assurera de vous accorder sur la forme et le fond du sujet, plutôt que faire mine d'avoir compris ce que l'on attend de vous.

Le dilemme des réunions

Les réunions qui nous font perdre notre temps sont un sujet récurrent en entreprise.

Nous oublions souvent à quoi servent les réunions : se rencontrer pour échanger des informations sur une question donnée.

Je ne dis pas que toutes les réunions sont une perte de temps, mais elles gagneraient à être mieux préparées (nombre de participants, durée et format) pour remplir leur fonction.

Les participants

138

Un participant actif est une personne dont la présence est requise car son apport est essentiel pour atteindre les objectifs définis dans l'ordre du jour.

À l'inverse, un participant passif est une personne qui n'a pas besoin d'être présente et dont l'apport n'est pas décisif dans l'immédiat, mais qui doit avoir accès au compte-rendu écrit de la réunion.

Le problème est que les entreprises et les équipes confondent souvent participants actifs et passifs, ou invitent chacun à participer, ce qui désorganise les réunions, engendre une perte de temps considérable pour les participants passifs, et a un coût pour les salariés comme pour l'entreprise.

Dans les grandes entreprises, les réunions rassemblent des participants trop nombreux, dont la moitié n'a pas besoin d'être présente mais se déplace parce qu'elle est persuadée qu'elle se doit d'y assister, ou est tenue de le faire.

Il faut néanmoins retenir qu'un participant peut être passif tout en ayant des commentaires à ajouter au compte-rendu de réunion, ce qui ne nécessite toutefois pas sa présence physique.

Dans certaines sociétés de notre portefeuille, les participants passifs sont mentionnés dans le compte-rendu des réunions auxquelles ils n'ont pas assisté, ce qui leur permet d'être dans la boucle, sans interrompre leurs activités.

139

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, notre mémoire sature au-delà de sept items, et notre capacité de concentration se dégrade.

Ce nombre peut aussi s'appliquer aux personnes.

Il est en effet prouvé qu'une équipe ou un groupe est moins efficace s'il compte plus de sept personnes, y compris l'animateur.

Cela est également vrai pour les réunions.

Le nombre de places disponibles dans les salles de réunions devrait être limité à sept.

Certaines personnes organisent des réunions pour rapporter et répondre à des questions, non pour collaborer. Dans le meilleur des cas, les participants écoutent un long discours, dans le pire, ils ne font même pas l'effort d'écouter.

À combien de réunions superflues avez-vous assisté ?

Les échanges à deux ou à plusieurs ne devraient pas nécessiter d'organiser des réunions.

En d'autres termes, personne ne doit « participer ».

La solution alternative consiste à demander à l'organisateur d'envoyer une courte note vocale ou écrite, à partir de laquelle les différentes parties peuvent faire des commentaires et poser des questions.

Cela permet de créer un flux d'informations désynchronisé, qui s'adapte plus favorablement à l'agenda de chacun.

Cela oblige également l'organisateur à écourter son message, tout en gardant trace du sujet.

Principes de base pour les organisateurs

Cela étant, des réunions sont parfois nécessaires, soit pour discuter d'opportunités (sessions ouvertes), soit pour travailler sur un projet en cours (sessions collaboratives).

Dans ce cas, des principes et des règles clefs doivent être clairement mis en place pour assurer le bon déroulement de la réunion : objectif, participants et actions.

- N'acceptez ou ne planifiez jamais une réunion sans objectif précis.

S'il est difficile de faire collaborer des personnes, c'est encore pire si elles n'ont pas d'objectif commun.

Les participants doivent comprendre où va le groupe, si la destination est claire ou si elle sera déterminée en cours de route.

Une fois l'objectif défini, vous pouvez désigner les participants.

141

- N'invitez que des participants actifs.

Limitez raisonnablement leur nombre, idéalement à moins de sept.

Assurez-vous que les participants passifs pourront accéder au compte-rendu de la réunion.

- Chargez l'un des participants de rédiger le compte-rendu.

Cette personne devra ensuite répartir les actions de chacun (participants actifs et passifs) avec un objectif clair et un calendrier précis.

- Les petites actions et les délais courts l'emportent toujours sur les grandes missions et les longs délais. À tout moment, trouvez des moyens de simplifier la tâche en la séquençant.

Règles d'engagement pour les participants

Pour garantir le bon déroulement des réunions, il faut exiger le respect mutuel de tous les participants.

Voici quelques règles importantes :

- **Bannir les écrans** : la première règle est de ne pas utiliser son téléphone ou son ordinateur portable pendant la réunion. Le faire est un signe de désengagement et un manque de respect pour les participants actifs.

Chacun devra se contenter d'une feuille de papier et d'un stylo.

Seule la personne qui rédige le compte-rendu est autorisée à avoir un ordinateur portable.

- **Être ponctuel** : la deuxième règle est de respecter les horaires de chacun : les réunions commencent à l'heure.

Les retardataires ne sont pas admis au-delà de cinq minutes, et seront mentionnés comme tels dans le compte-rendu. C'est une règle stricte, qui installe de bons comportements au sein de l'entreprise.

Dans certaines sociétés de capital-risque, les participants doivent faire un don de dix dollars à une association caritative pour chaque minute de retard.

- **Pas de perte de temps** : la troisième règle consiste à prévoir la durée des réunions.

Avant chaque réunion, il faut convenir du temps nécessaire pour couvrir le sujet.

Fixer la durée des réunions à trente minutes par défaut plutôt qu'à une heure, et faire le point.

Le temps doit être une vraie contrainte lorsqu'il s'agit de réunions d'affaires, qui ne sont pas des récréations. Limiter la durée des réunions incite les participants à structurer leur pensée et à couvrir les sujets dans les délais impartis et suivant l'ordre qui a été défini.

143

- **Pas de digressions** : Limiter le temps de parole sur un sujet donné à deux minutes par personne, par exemple, permet de réduire de moitié la durée des réunions.

Dans un premier temps, les participants ressentiront une certaine pression, mais ce n'est rien d'autre qu'une règle.

Tentez de mettre en œuvre ces règles dans votre organisation.

Au début, certains n'appréciieront pas le changement,
mais ils finiront par en comprendre l'utilité.

Le RDV est-il vraiment nécessaire ?



À l'heure ou
tun sors...

Pourquoi

Why



Minutes
par défaut

qui

Who



Aucun
écran

quoi

What

Pourquoi ce
RDV

Pertinence
des participants

Agenda
& to-do

Politique et réunions

Il arrive que des questions de politique interne affectent l'efficacité des réunions, mais nous devons faire de notre mieux pour nous assurer qu'elles servent leurs buts.

Je sais que dans les grandes entreprises, la dynamique de groupe est dictée par les egos de chacun.

C'est la raison pour laquelle nous sommes souvent contraints d'inviter des participants, sans quoi ils se sentirraient mis à l'écart. Ou pour laquelle nous pensons devoir assister à une réunion, parce que notre ego nous dit que cela atteste de notre importance.

L'ego doit être un moteur et un outil, pas un frein ou un piège.

145

Si vous organisez des réunions, vous avez toute latitude pour les contrôler.

C'est à vous de montrer l'exemple, de faire comprendre à vos interlocuteurs que ces nouvelles pratiques vous permettent de viser l'efficacité et non de vous plier à de vaines règles de courtoisie.

Cessez de trouver des excuses et de vous justifier de ne pas avoir invité des participants dont la présence n'était de toute façon pas requise.

Reconsidérez le but et le format de vos réunions, identifiez les participants, et expliquez pourquoi et comment vos réunions sont organisées de la sorte.

Si vous estimez que votre présence n'est pas indispensable pour des réunions auxquelles vous êtes invité, refusez poliment si vous le pouvez.

Si vous devez assister à des réunions que vous jugez superflues ou mal organisées, parlez-en à votre supérieur et expliquez-lui en quoi il serait bénéfique de revoir la pratique des réunions.

Encore une fois, vous pouvez initier des changements, quel que soit votre niveau.

Améliorer les réunions : pratique et étapes

1) Invitez les gens à travailler de façon désynchronisée pour optimiser leur efficacité.

Les réunions doivent être limitées en nombre, en durée et en participants.

Seuls les participants actifs doivent être présents, les participants passifs devant se concentrer sur d'autres sujets et avoir accès au compte-rendu.

2) Une réunion utile se définit par un objectif et un ordre du jour clairs, un petit groupe de participants compétents, une atmosphère respectueuse et, à l'issue de la réunion, des actions et des délais clairement répartis entre tous.

3) Ne laissez pas la politique, les egos ou les personnes désorganisées régir votre environnement.

Aidez votre entreprise à prospérer grâce à de meilleures pratiques, même si leur mise en œuvre est difficile et déplaisante au départ.

Les personnes finiront par comprendre les avantages de cette nouvelle approche.

Les bienfaits de l'intensité et de la désynchronisation

Dans les environnements professionnels, on entend souvent répéter qu'être multitâche ou jongler d'une tâche à l'autre est facteur d'efficacité.

Les études ont cependant montré qu'être multitâche est au mieux inutile, au pire nuisible pour notre efficience et notre performance.

Pour bien aborder notre environnement de travail, il est préférable de s'appuyer sur les bienfaits de l'intensité et de la désynchronisation.

148

L'intensité est un phénomène dont nous ressentons naturellement le caractère lorsque nous sommes absorbés par nos activités, mais que nous pensons rarement à prendre en compte dans la planification ou l'exécution de nos tâches.

Parler de ses bienfaits revient à considérer que si nous abordons une tâche en ayant défini par avance l'intensité qu'elle requiert, nous sommes plus efficaces, au point que l'impression de produire un effort disparaît.

Lorsque nous nous arrêtons, nous prenons conscience de ce que nous venons d'accomplir.

Nous pouvons nous appuyer sur cette notion d'intensité dans notre environnement de travail, afin d'augmenter notre productivité et notre efficacité.

Gérer notre vie de façon **désynchronisée** est également un moyen de reprendre le contrôle de nos actions.

Les bienfaits de la désynchronisation sont identiques à ceux de l'intensité.

La désynchronisation consiste à intervenir sur un sujet lorsque nous le décidons, plutôt que lorsqu'il émerge.

Cela implique que nous restions concentrés sur une seule tâche, plutôt que d'essayer d'en aborder plusieurs à la fois.

Prenez du recul et identifiez ce qui appelle nécessairement votre attention immédiate : vos contacts favoris (supérieur, conjoint, amis proches), vos clients, une situation de crise, une panne de système, un danger ou des questions urgentes.

149

Ces cas mis à part, et si vos fonctions n'exigent pas de vous des réactions en temps réel, vous devez juger s'il est pertinent d'agir immédiatement, ou si votre intervention peut être différée. Cela sera bénéfique pour votre entreprise, et vous serez à même de mûrir votre réponse et d'éviter les décisions précipitées, voire inadaptées.

La meilleure façon de traiter l'information de manière désynchronisée est de pousser vos solliciteurs à le faire

également, et à utiliser des applications, des systèmes et des règles pour structurer vos échanges.

Par exemple, je ne réponds jamais au téléphone si l'appel n'a pas été programmé et je coupe le son de mes applications de *chat* pour imposer des échanges désynchronisés.

Gestion des boîtes mail

Je reçois environ quatre cents emails par jour et Xavier, qui en reçoit trois à quatre fois plus, parvient à y répondre lui-même et avec beaucoup d'efficacité.

Le secret consiste à bien les gérer.

150

J'ai longtemps eu l'habitude de traiter mes emails au fur et à mesure de leur arrivée, puis j'ai mis en place une organisation systématique qui consiste à :

- Définir des « favoris » pour les personnes prioritaires, comme Xavier et ma femme, en cas d'urgence.
- Vérifier mes emails environ deux fois par jour.
- Si un email peut être lu et traité en moins de 30 secondes, je m'en occupe.
- Au-delà, il reste dans ma boîte mail et je passe au suivant.
- Après avoir répondu aux emails les plus simples, je regarde combien il en reste dans ma boîte mail (leur

nombre a fortement diminué), et cela me donne le courage de traiter les plus longs.

- Je passe en revue les emails les plus longs et réponds immédiatement, dans la mesure du possible, puis je les archive.
- Si je ne peux pas m'en occuper tout de suite, je les mets dans ma liste « zéro » (que je traite le mercredi ou le dimanche soir) ou « à faire », laquelle contient tout ce dont je dois m'occuper le plus rapidement possible.
- Il est souvent difficile de répondre immédiatement à ces emails, soit parce que j'ai besoin d'y réfléchir, soit parce qu'il me manque des informations.
- Le mercredi ou le dimanche soir, je vide complètement ma boîte mail jusqu'à ce qu'elle soit à zéro.

Votre boîte mail doit, de temps à autre, être vide.

Conserver des emails dans votre boîte mail, c'est laisser une pensée ou une action en suspens dans votre esprit.

Cela crée de la confusion et détourne votre attention.

Une boîte mail vide a des effets opposés : clarté et concentration.

Ainsi, lorsque vous recevez un email, plusieurs possibilités s'offrent à vous :

- répondre et archiver,
- transférer et archiver,
- archiver pour plus tard,
- supprimer,
- remettre à plus tard,
- mettre sur une liste à traiter dans la semaine.

Ces règles simples vous aideront à contrôler votre boîte mail.

Gestion des tâches

152

Pendant nos phases productives, nous nous consacrons principalement à deux choses : notre boîte mail ou nos tâches.

Les tâches, tout comme les emails, doivent être traitées systématiquement, car il est important d'être efficaces.

- Concentrez-vous d'abord sur les nombreuses petites tâches qui se sont accumulées et sur ce qui est facile à régler.

Cela libère de la bande passante dans votre esprit, que vous allouerez aux tâches plus importantes.

- Portez ensuite votre attention sur les tâches plus longues ou plus difficiles, tout ce qui demande plus de temps et d'attention.
- Fixez une contrainte de temps ou d'objectif dès le début de la tâche.

Il est nécessaire de définir une contrainte de temps lorsque nous savons qu'il est impossible d'achever une tâche en une seule fois, soit parce que l'intensité requise est trop forte, soit parce que la tâche est simplement trop importante ou trop vaste.

En ce qui me concerne, cela se produit lorsque je dois préparer une présentation ou lire un livre.

153

Définissez toujours le temps que vous allouerez à cette tâche, et ne dérogez pas à la règle.

La contrainte d'objectif doit être définie par exemple lorsque nous commençons un travail tout en sachant que nous devrons le terminer avant de passer au suivant : notre objectif est alors de terminer cette tâche.

Pour moi, c'est écrire un billet de blog, passer en revue mon *dealflow*, ou vider ma liste « zéro ».

Gestion des boîtes mail et des tâches : pratique et étapes

1) Boîte mail ou *to-do list*, ne les traitez pas de façon linéaire, mais en fonction de leur intensité, car cela vous donnera l'impression de progresser.

Dans le cas contraire, votre esprit passerait sans cesse d'une fréquence à l'autre. Une chose à la fois.

2) Pour chaque action, décidez si elle est limitée par un but ou une durée, et assurez-vous d'appliquer les mêmes règles à chaque type d'action.

3) Ne vous obligez pas à gérer immédiatement le contenu de votre boîte mail ou votre liste de tâches.

Traitez rapidement les urgences et gérez le reste en temps voulu.

Bloquez du temps dans votre agenda pour purger les tâches ou les emails et faire en sorte qu'ils ne s'accumulent pas, faute de quoi vous finirez par avoir des difficultés à les traiter ou la pression s'intensifiera.

En bref

Au travail, des règles simples s'appliquent toujours si nous voulons optimiser notre temps et nos actions :

Nous devons tout d'abord nous assurer d'établir une communication efficace en exprimant nos sentiments et nos décisions de manière explicite.

Nous devons organiser nos échanges avec nos interlocuteurs de manière à ce qu'ils soient plus efficaces et choisir de les désynchroniser, en particulier les réunions, les appels téléphoniques et nos boîtes mail.

Chapitre 6

UTILISER SA MACHINE

157

Une fois que vous comprenez le fonctionnement de votre machine, vous devez apprendre à la manier correctement.

Faire fonctionner sa machine, c'est être capable de se prendre en charge et de trouver sa propre efficacité, ce qui est souvent lié à ce qui se passe à l'intérieur de la machine : gestion des décisions, des opportunités, de la pression, des interruptions et de ses propres faiblesses.

Comment prendre des décisions et les appliquer

Le mot « décision » vient du mot latin « *decidere* », qui signifie littéralement « trancher » (de : « enlever », et *caedere* : « couper »), ce qui décrit bien la fonction de prise de décision et de mise en œuvre.

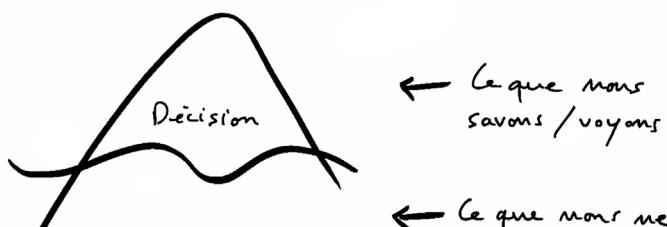
Nous avons insisté jusqu'à présent sur l'importance de maîtriser notre agenda, de faire des choix délibérés et réfléchis et de nous libérer des pensées qui peuvent accaparer et obstruer notre esprit.

Or le fait de décider et aller de l'avant joue un rôle important, en conditionnant l'adoption de mesures opérationnelles et stratégiques à un rythme adéquat.

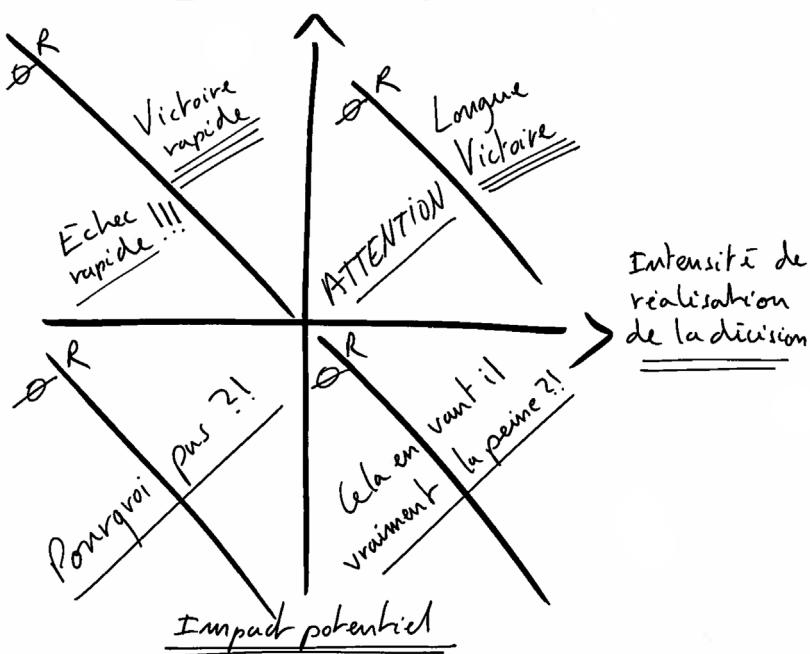
158

Lorsqu'une pensée vous vient, vous devez l'analyser et déterminer si vous la repouvez, la consignez sur une liste ou la mettez en œuvre immédiatement, comme nous l'avons vu au chapitre 3.

Toutes nos décisions et nos actions mettent en jeu quatre critères : substance, impact, intensité et réversibilité.



Prise de décision



R = Réversible

Ø = Non réversible.

La **substance** d'une décision est la quantité d'informations dont nous disposons sur un sujet pour prendre une décision.

Il arrive que nous disposions d'informations satisfaisantes, mais cela est rare.

Même si ce n'est pas le cas, nous ne devons pas renoncer à poursuivre, car un gain marginal de substance vaut rarement l'effort destiné à l'obtenir.

Premièrement, si l'information n'était pas à notre disposition, c'est qu'elle n'était probablement pas à la disposition des personnes qui ont dû prendre la même décision.

Deuxièmement, au fur et à mesure de nos avancées, la situation pourra évoluer à mesure que nous recueillons des informations nouvelles, qui auront pour effet de corriger ou de discrépiter les précédentes.

C'est pourquoi nous devons simplement nous assurer d'avoir accès à la majorité de la substance disponible avant de prendre une décision ou d'avancer.

Avant d'engager une action, nous devons aussi réfléchir à son **impact**.

En entreprise, il est essentiel de mesurer non seulement l'intensité de la décision, mais d'en prévoir les effets.

Par exemple, critiquer un concurrent en public, même avec des propos modérés, pourra avoir un impact

fort et déclencher bien plus qu'une simple réaction de sa part.

Si vous décidez de créer une nouvelle unité opérationnelle dans votre entreprise, votre investissement personnel ne compte pas autant que les retombées attendues (au regard de la situation actuelle), ou que la stratégie que vous avez définie sur le long terme.

Réfléchir à l'impact d'une décision pourra vous aider à déterminer si elle est pertinente, ou si vous devez renoncer.

L'intensité, maintenant, d'une décision désigne l'effort requis pour effectuer une action.

Le fait de décliner une sollicitation n'engage aucune intensité.

161

En revanche, développer une nouvelle unité opérationnelle a une forte intensité.

Lorsque la situation exige que vous mettiez en œuvre des moyens importants pour avancer, voyez comment la séquencer pour l'appréhender clairement et mieux la gérer.

Pour manger une pizza, on la coupe en morceaux : c'est la même pizza, mais c'est parce qu'elle est coupée en morceaux que l'on peut la manger.

Il en va de même pour les décisions : nous ne pouvons pas exécuter correctement ce que nous ne comprenons pas clairement.

Ce découpage nous permet de mesurer rapidement nos progrès et de nous adapter à toutes les situations. En outre, il nous évite de nous engager dans une mauvaise direction, au risque de nous retrouver devant un obstacle insurmontable.

La substance, l'impact et l'intensité ne constituent pas des critères suffisants, car il faut réfléchir enfin à la **réversibilité** de la décision.

Ce dernier critère, subtil, est pourtant primordial.

Nous avons tous réalisé, après une dispute, combien il est difficile de revenir sur des mots que nous aurions préféré ne pas avoir prononcés.

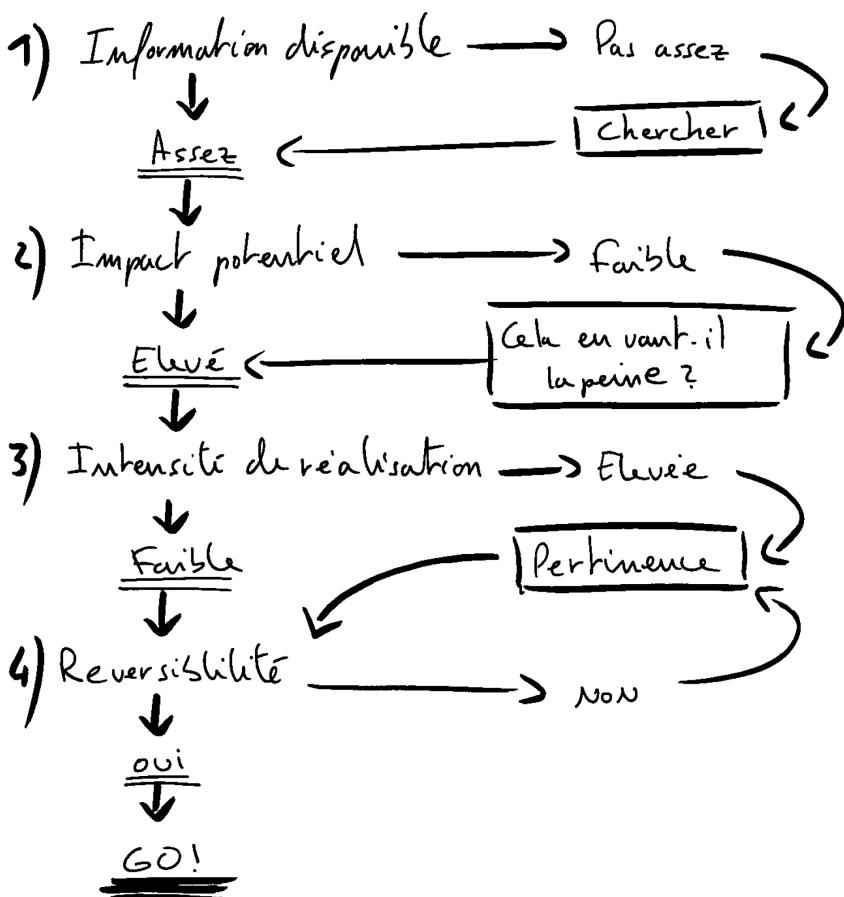
Même modérés, nos propos sont irréversibles, y compris lorsque l'on peut rattraper la situation.

À l'inverse, le lancement d'une nouvelle unité opérationnelle peut être très intense, mais réversible, et ses impacts peuvent être très limités.

Évaluez dans l'ordre substance, impact, intensité et réversibilité de la décision.

Chaque critère commande une action.

Une fois que vous avez pris connaissance des étapes du processus décisionnel, vous devez le mettre en pratique et déterminer comment aller de l'avant.



Décider : pratique et étapes

1) Si vous disposez d'une substance suffisante, évaluez l'impact de vos décisions.

Si vous n'êtes pas certain d'avoir assez de substance, cherchez comment la compléter dans un court délai.

Il ne faut pas rompre l'équilibre entre efforts et bénéfices.

2) Une fois que vous avez assez de substance, analysez l'impact de l'action.

Si l'impact est trop faible, demandez-vous s'il est nécessaire de poursuivre. Anticipez ensuite l'intensité requise pour effectuer l'action. Si l'intensité est élevée et l'impact faible, il serait probablement logique de renoncer.

3) Si l'intensité d'une action et son impact potentiel sont importants, et que vous avez autorité sur le sujet, poursuivez.

Sinon, demandez à votre supérieur de décider s'il s'agit d'une priorité ou non, car cette décision pourrait mobiliser des ressources.

Si l'intensité est faible, retournez au point de départ et évaluez la réversibilité de la décision.

C'est pourquoi il est important d'évaluer d'abord la substance, l'impact et l'intensité de la décision, pour pouvoir la défendre face à la personne qui prendra la décision finale.

Gérer les opportunités

Dans notre vie professionnelle comme dans notre vie privée, nous sommes confrontés quotidiennement à des opportunités et des sollicitations, qu'il s'agisse de projets, de collaborations, d'échanges ou de promotions.

N'étant pas en mesure de toutes les accepter, nous devons en éliminer certaines, en utilisant le cadre décisionnel adéquat.

Chaque opportunité sera ainsi évaluée en fonction de quatre critères :

- son type,
- sa concordance avec nos agendas personnels ou professionnels,
- ses bénéfices et potentiels immédiats ou probables,
- sa portée ou son influence directe et future.

165

Pour déterminer son type, il convient de noter qu'une opportunité peut être nécessaire, propice, recherchée, ou les **trois** à la fois.

Une opportunité est nécessaire lorsqu'elle entre dans le champ de vos obligations, de ce que l'on attend de vous.

Elle est propice, lorsque vous pensez que le fait d'aller de l'avant pourrait être formateur ou faire émerger des perspectives, par exemple commerciales.

Enfin, elle est recherchée lorsque, intuition ou simple curiosité, elle correspond à votre désir d'explorer de nouvelles pistes, et que vous n'en attendez rien de particulier.

Lorsque nous cherchons à déterminer si une opportunité ou une sollicitation concorde avec notre **agenda**, notre analyse ne doit pas s'appuyer uniquement sur des arguments transactionnels, ou des critères d'ego, deux écueils courants.

Nous devons déterminer ce que nous recherchons en tant que professionnels et en tant que personnes, et trouver un équilibre entre plaisir (« recherchée »), responsabilités (« nécessaire ») et simple ouverture d'esprit (« propice »).

Par exemple, le plaisir de communiquer avec des personnes sincères est lié à notre parcours personnel.

La volonté de rencontrer les professionnels de nouveaux secteurs pour échanger sur de nouvelles perspectives concerne notre parcours professionnel.

Évaluer les **bénéfices** ou les **potentiels** relève de la même logique.

Lorsque nous étudions des opportunités, nous recevons, offrons ou partageons :

- Nous recevons lorsque nous bénéficiions directement d'un échange, par exemple lorsque nous demandons à l'un de nos amis de nous mettre en relation avec une personne de son réseau.
- Nous offrons lorsque nous accordons gracieusement une faveur, sans attendre de retour, en aidant par exemple une personne dans sa recherche d'emploi.

C'est ce certains appellent « créer du karma positif » ou « transmettre ».

- Nous partageons, lorsque la relation est bénéfique pour les deux parties, l'exemple le plus évident étant lorsque nous passons du temps entre amis.

Ces bénéfices doivent être motivés à la fois par l'objectif, la générosité et le besoin d'accomplir quelque chose.

Ces critères peuvent intervenir à divers degrés, mais chacun doit s'exprimer.

Enfin, les facteurs de **pouvoir** et d'**influence** sont des notions subtiles mais fondamentales, qui, sous l'influence de notre ego, ont tendance à nous égarer.

Chaque fois que nous sommes sollicités ou que nous échangeons avec quelqu'un, nous évaluons sa valeur sociale immédiate ou future.

Nous sommes naturellement attirés par les personnes qui ont réussi ou vont réussir.

Cette vérité ne doit pas nous choquer. Nous devons la reconnaître et l'accepter.

Cependant, nous devons contrôler cette attitude en apprenant à évaluer et à repérer au préalable les personnes qui ont les qualités nécessaires pour réussir rapidement, et avec lesquelles nous souhaiterions construire une relation de confiance.

Nous ne devons pas nous laisser aveugler par l'aura d'une personne, sous le simple prétexte qu'elle a réussi.

Les meilleures relations sont loyales, bienveillantes et authentiques.

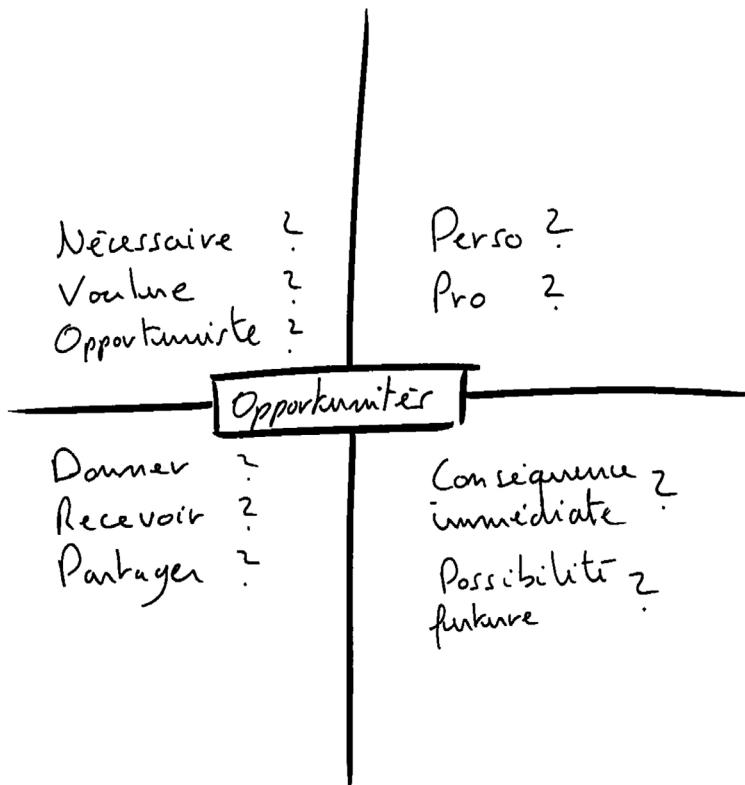
Il arrive parfois que nous devions accepter des opportunités et des sollicitations de la part de personnes que nous n'appréciions pas, soit parce que nous savons que cela pourrait être utile, soit parce que nous y sommes contraints. C'est ainsi que fonctionne le monde politique, par exemple.

Mais nous devrions plutôt nous intéresser plus souvent aux opportunités fortuites, sans agenda ni arrière-pensée, sachant que si la plupart d'entre elles n'aboutiront pas, elles peuvent aussi être l'occasion de rencontres exceptionnelles.

C'est ainsi que j'ai rencontré l'un des meilleurs entrepreneurs que je connaisse, qui est aujourd'hui un grand ami.

Alors ne tirez pas les opportunités au sort, choisissez les meilleures, évitez celles que vous n'aimez pas, même alléchantes, et essayez-en de nouvelles.

La diversité l'emporte toujours.



Évaluer les opportunités : pratique et étapes.

1) Vous devez évaluer les opportunités qui vous parviennent, nombreuses ou non, ne serait-ce que pour comprendre comment vous les analysez spontanément.

2) Les opportunités sont complexes, nous devons donc les évaluer de manière inductive, en faisant intervenir simultanément les quatre critères conjointement et non les uns après les autres.

3) Les opportunités sont étroitement liées au temps que nous pouvons leur consacrer.

De fait, assurez-vous que ces deux facteurs concordent.

- Si vous pouvez dégager du temps, exploitez de nouvelles opportunités.

- Si vous êtes en retard sur votre agenda, déclinez.

Les opportunités sont une variable facile à ajuster.

Progresser encore

Plus le champ de vos responsabilités s'élargit et plus vous avancez dans votre vie professionnelle, plus vous devez améliorer et contrôler votre organisation personnelle.

En effet, opportunités et activités se multiplieront, de même que vous serez progressivement engagé dans la gestion de projets, voire le management d'équipes.

Au début de notre carrière, nous ne réalisons pas à quel point il est nécessaire d'optimiser notre agenda. Notre énergie est inépuisable, nos contraintes personnelles sont quasi inexistantes et, pour gravir les échelons, nous nous efforçons de faire bonne impression en enchaînant les heures de travail acharné.

Nous n'avons pas conscience qu'il est dangereux de repousser ses limites, car nos ressources nous paraissent illimitées.

Cependant, nous finissons tous par être en butte à ces limites, et prenons la mauvaise habitude de dépasser notre seuil de capacités, faute d'avoir défini les contours de notre périmètre de temps et d'actions.

Plus tard, quand nous progressons dans notre carrière, s'ajoute à une charge de travail déjà lourde la responsabilité d'examiner davantage d'opportunités

et de diriger plus de projets d'équipe, qu'il s'agisse de collaborations, de management ou de leadership.

Au fur et à mesure que nos responsabilités se renforcent et que nos perspectives s'élargissent, nous devons continuer à développer nos compétences et maintenir la qualité de notre travail.

Nous devons donc améliorer notre productivité dans tous les domaines : exécution, management ou leadership.

Exécution

Exécuter, c'est faire des choix, produire en temps voulu et selon des critères de qualité établis.

Ne vous limitez pas à être productif et entreprenant, mais soyez axé sur votre développement, car nous sommes en permanence engagés dans un processus continu d'apprentissage et d'évolution.

Cherchez à vous enrichir au contact des autres et à trouver les ressources qui vous aideront à vous épanouir, à être un individu engagé et performant.

Management

Quel que soit le contexte, management ou collaborations, nous ne pouvons ni sous-déléguer ni surdéléguer. Il est nécessaire de trouver le juste équilibre entre les deux, c'est-à-dire accorder notre confiance

à nos collaborateurs, et établir des principes et des points de contrôle pour qu'ils atteignent leurs objectifs sereinement, tout en étant supervisés.

Rappelez-vous l'importance d'une communication explicite.

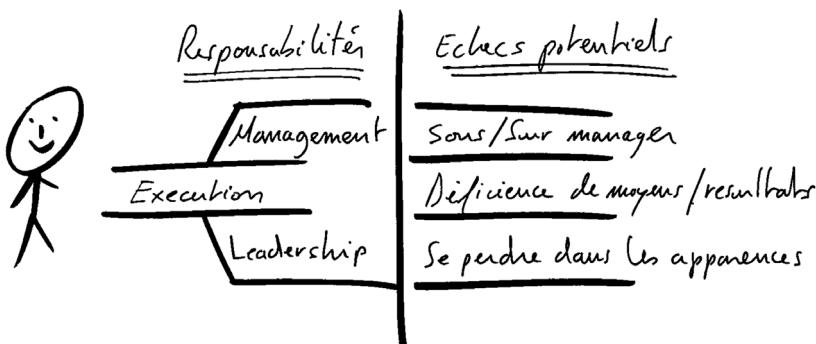
Leadership

Enfin, en matière de leadership, il est important de ne pas se laisser tromper par les apparences, les décisions orgueilleuses et les fausses impressions.

Nous devons rejeter l'idée que posture et pouvoir l'emporteront sur l'authenticité, l'ouverture d'esprit et le respect des autres.

Le leadership consiste à montrer le chemin avec confiance, à responsabiliser ceux qui nous représentent sur le terrain et à être un exemple pour eux.

173



Progresser : pratique et étapes

1) À mesure que le temps passe, notre charge de travail augmente, et nous ne pouvons plus l'organiser en toute liberté.

En plus d'optimiser votre agenda, continuez à vous développer en étant constamment ouvert à de nouveaux apprentissages et à l'étude de nouvelles opportunités.

2) Il peut arriver que nous ne soyons pas satisfaits de nous-mêmes, en particulier lorsque nous sortons de notre zone de compétence, simplement parce que nous devons apprendre et progresser.

Prenez le temps et les mesures nécessaires pour échapper à ces limites, en mettant à profit vos erreurs et en cherchant à comprendre ce que vous ignorez.

3) Nous ne pouvons pas tout maîtriser. Au cours de votre évolution, ne cherchez pas à tout maîtriser. Certains sujets ne doivent pas vous concerner, car ils doivent être délégués.

Créez vos méthodes, appliquez-les à ce que vous réussissez le mieux et débarrassez-vous de ce que vous réussissez moins bien.

En d'autres termes, nous devons atténuer nos faiblesses et accentuer nos forces.

Résister à la pression

Aussi étonnant et dévastateur que cela soit, nous nous mettons la pression, et ce stress peut faire des ravages si nous ne parvenons pas à le gérer correctement.

La pression peut avoir des causes diverses, telles que notre incapacité à dire non, à organiser notre temps, ou à sélectionner les opportunités.

Elle peut s'accumuler jusqu'à nous pousser à bout.

Malheureusement, une charge d'activités mal gérée et une pression mal canalisée font des dégâts et sont source d'épuisement professionnel, qui peuvent mener certains à s'effondrer totalement.

175

Si vous avez l'impression de bien gérer la pression, arrêtons-nous un instant et abordons la situation en faisant preuve d'honnêteté positive.

Les symptômes accompagnant un état de stress sont les suivants : l'impression d'être isolé, acculé, et de regarder le monde bouger autour de soi, le sentiment d'échec et de honte, la sensation d'être impuissant, incapable d'échapper à la situation, ne plus trouver d'issue, et se persuader qu'il n'y en a pas.

Il semble que nous soyons sujets à perdre pied plus régulièrement et plus naturellement qu'à rebondir.

Mais la bonne nouvelle est que nous pouvons contrôler cet engrenage émotionnel en mettant en place divers réflexes pour réduire la pression que nous nous imposons.

Ce n'est certainement pas facile, mais la plupart d'entre nous sont capables de surmonter ce blocage.

Lorsque nous nous sentons sous pression, rappelons-nous tout d'abord que cet **obstacle** à notre progression n'est que **passager**.

En réalité, le monde n'est pas contre nous et nous sommes en grande partie responsables de cette pression.

Si les choses se sont accumulées, cela ne durera pas, et il n'est jamais trop tard pour réduire la pression, car même si elle s'exerce fortement depuis longtemps, ou s'il vous semble que la relâcher serait dangereux, vous pouvez la faire baisser.

Deuxièmement, et même lorsque nous en doutons, **nous ne sommes pas seuls**.

Si vous sentez que vous êtes sous pression, vous devez en parler, en faisant preuve d'honnêteté positive, aux personnes que vous aimez et en qui vous avez confiance, à celles qui sont concernées (votre supérieur par exemple), ou à des professionnels de l'écoute (psychologues ou thérapeutes).

Parler vous libérera de la pression qui s'est accumulée en vous, comme ouvrir une vanne libère l'air bloqué dans une canalisation.

Troisièmement, même si nous ressentons douleur et honte, nous devons **lâcher prise** sur nos propres évaluations.

Certes, nous sommes imparfaits, ordinaires et ne faisons que gérer notre vie pour trouver une forme d'équilibre. Les échecs, les deuils et les injustices se succèdent et sont imprévisibles.

Tout ce qui importe, c'est de faire de notre mieux.

Nous devons cesser de nous soucier du regard des autres et continuer à aller de l'avant dans nos vies.

177

Enfin, nous devons **relâcher la pression**, libérer les blocages.

Cette étape consiste à adopter des réflexes pour interrompre le cycle de montée en pression.

De même que vous rangez votre carte de crédit quand vous dépensez trop, partez en promenade après être resté trop longtemps chez vous, ou déclinez les sollicitations lorsqu'elles sont trop nombreuses, si vous êtes surchargé de travail, demandez de l'aide.

Ne laissez pas s'installer un cercle vicieux qui vous empêche d'aller de l'avant.

Brisez-le.

Reprendre le pouvoir

Quand nous sommes sous pression, tout se brouille, tout s'emballe, et nous nous sentons impuissants. Nous nous sentons submergés par une surcharge de travail et ne savons plus par où commencer, d'où le sentiment d'être pris au piège et de ne plus trouver d'issue.

Or, tant que nous pouvons penser, communiquer et être actifs, tout est possible.

Voici quelques exercices très simples pour reprendre le pouvoir sur nous-mêmes :

178

- Débarrassez-vous de ce qui vous encombre.

Libérez votre esprit, comme nous l'avons vu au chapitre 3, et faites de la place dans votre vie, comme nous l'avons vu au chapitre 4.

Ce grand débarras vous permettra certainement de vous détendre et de repartir à neuf, sur de bonnes bases.

- Énumérez par écrit tout ce que vous devez entreprendre pour surmonter l'obstacle auquel vous vous heurtez, puis découpez-le en parts, comme une pizza.

Utilisez la méthode que nous avons exposée plus tôt pour dresser des listes de trois éléments. Les choses semblent moins difficiles lorsqu'elles sont fractionnées.

- Commencez petit, puis passez à l'étape suivante, soyez patients.

Si vous recommencez à courir, ne partez pas courir pendant plusieurs heures, faute de quoi vous aurez des courbatures le lendemain et ne pourrez plus courir pendant plusieurs jours. Et vous en garderiez un tel souvenir que vous abandonneriez tous vos efforts.

- Cherchez un modèle positif.

Nombreux sont ceux qui ont surmonté des situations comparables à la nôtre, voire pires.

Si vous avez besoin d'être rassuré, prenez exemple sur ceux qui ont réussi.

Et si le doute demeure, sachez que « oui », vous pouvez en faire autant.

179

Par ailleurs, faire l'amalgame entre les concepts de pression et de responsabilité peut nous empêcher de reprendre le pouvoir sur nous-mêmes.

Être sous pression, c'est avoir trop de choses à faire et ne pas se sentir bien dans son environnement de travail.

Rendre des comptes, c'est avoir des choses à faire, mais se sentir confiant.

On a souvent tendance à confondre pression et responsabilité.

L'objectif d'une meilleure gestion de vos réunions, de votre boîte mail et de vos décisions n'est pas d'augmenter votre charge de travail quotidienne.

Certes, la productivité et l'efficacité comptent, en entreprise elles sont même bienvenues, mais le but est de vous aider à contrôler vos actions et à trouver le temps de tout faire, sans sentir en permanence que vous accumulez ou comblez un retard.

Maîtrisons notre charge de travail avant de la renforcer.

Réduire la pression : pratique et étapes

1) Lorsque vous vous sentez sous pression ou incapable d'aller de l'avant, parlez honnêtement à vos proches ou aux personnes de confiance dans votre entourage professionnel et personnel.

Ne vous souciez plus du regard des autres et soyez plus ouvert.

2) Quand vous vous sentez dépassé, faites le tri.

Faites le vide dans votre esprit comme dans votre environnement physique.

Dites non, donnez des objets et débarrassez-vous du superflu.

3) Faites un pas à la fois, pour avancer progressivement vers des changements et des habitudes stables.

Quoi que nous fassions, nous devons toujours accomplir des efforts progressifs, aller de l'avant en mettant en œuvre des actions faciles, renouvelables, pouvant évoluer au fur et à mesure de notre progression.

Prévenir les interruptions

Difficile d'être productif au travail comme dans notre vie personnelle, alors que nous sommes en permanence interrompus dans ce que nous faisons.

Ces interruptions, en nous faisant perdre le fil de nos idées, nous déconcentrent et nous empêchent d'être efficaces.

Nous pouvons être interrompus par des pensées que nous n'avons pas réussi à tenir à distance ou par des facteurs externes.

S'il s'agit de vos propres pensées, voici plusieurs moyens d'aborder la situation :

- Vous pouvez faire le tri (physique et mental) pour éliminer ce qui vous occupe l'esprit.
- Pour contourner le problème, vous pouvez essayer d'écouter de la musique, de vous déplacer dans un autre bureau ou de travailler en faisant les cent pas.
- Dernière solution, qui demande un peu d'expérience et de pratique : méditer. Vous apprendrez à vous focaliser sur une seule chose, à ignorer les distractions et à apaiser votre esprit.

S'il s'agit de sollicitations extérieures, voici également quelques moyens d'améliorer votre environnement de travail très simplement :

- Définissez des règles pour indiquer que vous ne voulez pas être dérangé lorsque vous travaillez : posez un signe ou un drapeau sur votre bureau, ou portez des écouteurs.
- Mettez votre ordinateur et votre téléphone en mode nuit, désactivez vos notifications et ne les vérifiez que toutes les trente, quarante-cinq ou soixante minutes, selon votre domaine d'activités.

183

- Limitez le nombre d'applications et d'onglets ouverts en même temps sur votre écran.
- Ne cédez pas à la tentation de suivre vos réseaux sociaux.

Choisissez quand vérifier vos flux, car vous risquez d'être absorbé, de scroller vos contenus et de procrastiner indéfiniment.

Éviter les interruptions : pratique et étapes

1) Ne laissez pas les personnes, les notifications ou tout ce qui n'est pas urgent vous déranger pendant que vous travaillez.

Vous n'avez aucune excuse pour ne pas vous concentrer.

Désactivez les notifications et indiquez à ceux qui pourraient avoir besoin de vous solliciter à quel moment venir vous parler.

2) Gérez intelligemment vos applications.

Désinstallez les médias sociaux que vous serez tenté de vérifier et qui vous ralentiront, mais téléchargez les applications boostant la concentration pour vous aider à rester focalisé sur vos activités.

3) Si vous ne pouvez vraiment pas changer votre environnement ou initier de petits changements, il est peut-être temps de changer d'environnement.

Si nécessaire et si possible, travaillez depuis chez vous ou trouvez un environnement calme, à l'extérieur de l'entreprise.

Corriger ses faiblesses

Peut-on changer ? La question pourrait alimenter des débats sans fin.

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, nos défauts et nos qualités nous définissent, et leurs tensions contradictoires font ce que nous sommes.

Cependant, nos forces peuvent être augmentées pour améliorer notre performance, tandis que nous pouvons corriger nos faiblesses pour atténuer leur influence et leur impact sur nos actions.

Les meilleurs mentors vous recommanderont toujours de vous focaliser sur vos forces, car elles sont le moteur de votre performance.

185

C'est exact, et les bons managers sauront tirer profit des forces de chaque membre de leur équipe pour accroître la valeur de l'entreprise plutôt que lutter contre leurs faiblesses.

Pour autant, cela ne suppose pas d'ignorer ses faiblesses, ce qui pourrait avoir des conséquences délétères et anéantir ce que nous avons construit jusqu'à maintenant.

Nous devons d'abord faire le point pour les comprendre, puis comprendre comment les aborder.

Pour identifier vos forces et vos faiblesses, vous pouvez faire un test en ligne comme Assess First.

Bien conçus et précis, ces tests mettent en lumière vos forces et vous aident à comprendre vos faiblesses et à identifier celles que vous devez corriger, afin que vous puissiez intervenir.

Voici trois façons d'ajuster vos faiblesses :

- 1) Faiblesse de caractère : modérer.
- 2) Faiblesse de type comportementale : corriger.
- 3) Faiblesse d'une capacité : neutraliser.

Prenons par exemple mes faiblesses, que je connais bien.

Comme vous l'avez vu au chapitre 3, il m'arrive d'être intolérant, impatient et distrait, trois faiblesses liées à mon tempérament.

Je ne cherche pas à les corriger car elles me poussent aussi à viser l'excellence, à être plus efficace et à réfléchir.

Néanmoins, je dois prendre conscience de ces faiblesses et de leurs possibles conséquences négatives, afin de pouvoir les modérer si nécessaire.

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, il faut être en mesure de raisonner nos émotions.

Pour modérer mon intolérance, je réfléchis à mon incapacité à développer de l'empathie à l'égard des autres.

Pour tempérer mon impatience, je médite, je respire et je lis.

Enfin, pour être moins distractif, je ne me focalise que sur une chose et je communique sur le sujet, pour ne pas donner aux autres l'impression de les ignorer.

Certaines de nos faiblesses sont liées à nos comportements et à nos penchants, et se manifestent sous forme de mauvaises habitudes.

Par exemple, être désordonné n'exclut pas d'être casanier. Pour ce type de défauts, je recherche simplement des ajustements.

Pour éviter le désordre, je supprime tous les papiers : quand quelqu'un me donne sa carte, je la prends en photo et je la jette, pour ne pas qu'elle finisse au fond d'un sac ou d'un tiroir.

Étant casanier, je m'oblige à sortir et à savourer ce moment.

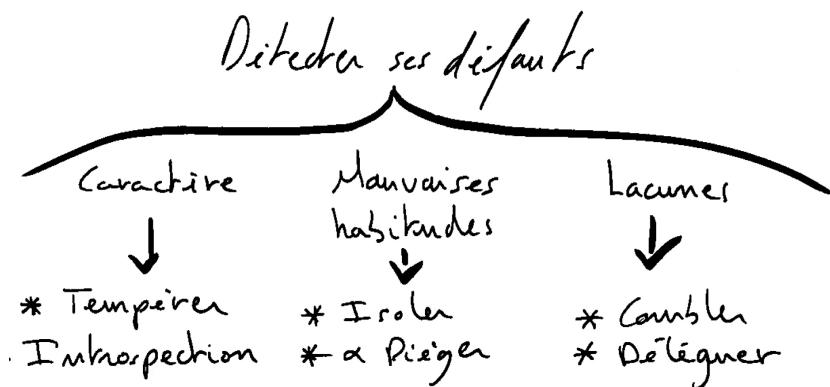
Enfin, nous pouvons avoir un déficit d'aptitudes dans un domaine particulier.

Je suis conscient, par exemple que, dans certaines situations, je ne suis pas assez attentif aux détails et n'approfondis pas toujours assez.

Je sais que je ne peux pas totalement contrer cette faiblesse, qui m'est utile par ailleurs pour dégager une vue d'ensemble de la situation, ce qui est essentiel dans mon métier.

Donc, pour neutraliser ce déficit, je confie à d'autres les sujets qui exigent une attention particulière aux détails ou une analyse approfondie. Je cherche donc à identifier les personnes ayant ces forces.

188



Remédier à ses faiblesses : pratique et étapes

1) Identifiez vos faiblesses, en faisant preuve d'honnêteté positive, l'idée n'étant pas de s'en accabler, mais de découvrir comment devenir une meilleure version de soi-même.

Passez un test tel que Assess First (en tant que candidat) pour découvrir vos faiblesses.

2) Classez vos faiblesses en fonction de leur type : caractère, tempérament, capacités.

Essayez de comprendre l'origine de vos faiblesses, car l'introspection aide à s'accepter soi-même.

3) Enfin, déterminez si la faiblesse doit être modérée, corrigée, ou si vous pouvez la neutraliser en déléguant la tâche à une personne compétente dans le domaine visé.

Analysez ainsi chacune de vos faiblesses.

En bref

- Pour bien faire fonctionner notre machine, nous avons besoin de créer en nous les conditions du succès.
- Nous devons apprendre à agir et décider à bon escient.
- Nous devons nous réaliser et progresser en saisissant les opportunités qui se présentent à nous et en exerçant des responsabilités.
- Nous devons également apprendre à gérer la pression et à ne pas la laisser s'accumuler, ou à la relâcher, le cas échéant.
- Nous devons également être indifférents aux distractions intérieures et extérieures pour pouvoir nous concentrer.
- Enfin, nous devons identifier nos faiblesses et y remédier de façon appropriée, en les modérant, en les corrigeant ou en les neutralisant.

Chapitre 7

VERS UNE MEILLEURE VERSION DE L'ENTREPRISE

Ceux d'entre nous qui évoluent en entreprise constatent rapidement les effets négatifs de la politique et des méandres internes sur le rythme de leur progression et leur quête d'excellence.

Maîtriser les règles de base des relations en entreprise permet généralement d'en gravir les échelons, et c'est

lorsque nous nous élevons dans sa hiérarchie que l'impact potentiel de nos décisions se renforce.

Nous allons explorer ici les fondamentaux de l'environnement d'entreprise sur lesquels les managers peuvent exercer une influence positive.

Le problème : complexité et détérioration

Il est frappant de constater que, dans la plupart des entreprises, des nœuds se sont formés un peu partout. Et pourtant, ces entreprises continuent à avancer et à générer revenus et profits.

Dans un tel contexte, il serait tentant de conclure que tout fonctionne, alors qu'en réalité, la situation est médiocre.

La majorité des entreprises que nous connaissons se développant ainsi, il est fréquent que nous passions à côté du problème.

Nous savons tous qu'un environnement pollué est voué à disparaître, à long terme.

Malheureusement, les individus ont peu tendance à s'engager spontanément pour la sauvegarde de ce qui leur sera bénéfique sur le long terme : si tel était le cas,

nous protégerions notre planète bien mieux que nous ne le faisons.

Les environnements d'entreprises sont définis par la façon dont ils sont organisés en termes de hiérarchie, de règles de décision et de communication.

La multiplication des échelons hiérarchiques pèse sur la plupart des entreprises : les managers installent des monarchies internes, la politique l'emporte sur la performance, et la prise de décisions n'est pas rationnelle.

Le fonctionnement hiérarchique et les processus de prises de décisions créent un environnement de communication fermé, complexe et ambigu, dans lequel le contrôle prévaut sur la collaboration.

Les salariés exécutent leurs missions sans pouvoir exprimer leur créativité ou leur personnalité.

Ceux qui essaient de changer les choses sont soupçonnés de vouloir perturber l'entreprise ou de servir leur ambition personnelle, ce que leur hiérarchie tentera d'éviter, bien entendu.

Les personnalités dominantes inspirent la prudence, car ne pas pouvoir les aborder en toute franchise nous fait craindre d'être mis à l'écart, voire brisés. Elles profitent de leur situation pour asseoir leur pouvoir, en suscitant la crainte et le silence. Tout en bas de l'échelle,

les assistants de managers les imitent pour avoir la mainmise sur leur propre environnement.

Les effets délétères de cette situation sont bien connus, la machine à café ayant plus d'histoires à raconter que tous les psychologues réunis.

Pourtant, personne ne bouge.

Chacun accepte et suit le mouvement, sauvant ce qu'il peut, faisant ce qu'on lui demande, attendant le soir et le week-end pour profiter du salaire fixe, mais stable, qu'il reçoit pour avoir enduré la situation.

Il arrive même que certains développent un syndrome de Stockholm et s'attachent à leur tortionnaire.

La solution : s'élever et s'indigner

Manager, leader ou personne d'action, vous avez décidé que les choses doivent changer.

Vous êtes bien conscient que plus vous vous situez à un échelon hiérarchique inférieur, plus vous devez craindre les représailles de vos supérieurs, qui essaieront de faire pression pour sauver leur position.

Vous devez donc vous efforcer de réunir autour de vous les personnes adéquates, afin de vous préserver au

quotidien et de remporter patiemment votre combat sur le long terme.

Pour y parvenir, réaménagez l'environnement toxique dans lequel vous évoluez actuellement, pour être celui ou celle que les autres souhaitent rejoindre au sein de l'entreprise.

Cela exige de modifier certains de vos comportements et certaines de vos stratégies à l'égard de vos collègues et des autres collaborateurs.

Abandonnez systématiquement tous les discours ambigus et menaçants et faites preuve d'honnêteté positive (vous connaissez le concept !), en privilégiant une approche claire et directe et en n'entretenant plus aucune confusion dans vos actes et vos propos.

Cela pourra déplaire, mais les plus sensés vous prendront comme exemple.

Constatant que vous accomillez davantage et de façon plus sereine, ils apprécieront les effets vertueux de ces nouvelles pratiques et seront prêts à vous suivre.

Ce revirement aura probablement pour vous des conséquences pénibles : votre manager (ou un autre) cherchera délibérément à vous isoler, vous menaçant ou vous inquiétant suffisamment pour remettre tout le

monde à sa place, et la majorité se rangera probablement sous son autorité, plutôt que de suivre un outsider.

Si vous parvenez encore à fonctionner dans cet environnement, faites comprendre au reste de votre équipe ou à vos collègues que ces manœuvres d'intimidation n'ont aucune prise sur vous, au contraire.

Les gens reprendront espoir, et commenceront à voir en vous un potentiel leader, qu'ils souhaiteront rejoindre. Certains collègues se rallieront à votre cause et vous créerez ensemble un environnement de travail plus sain et stimulant.

196

C'est dans cette démarche ascendante qu'une personne d'action peut s'élever au sein d'une entreprise.

Bien entendu, si vous êtes prisonnier de votre environnement, vous pouvez décider de le quitter.

Si vous êtes manager, vous aurez à vous éléver et à entraîner les autres.

Les changements que vous mettrez en place pour vous-même sont également destinés à accroître le bien-être de vos équipes.

Étant déjà en position de pouvoir, vous devez inviter vos collaborateurs à adopter une nouvelle façon de travailler, plus confiante et plus loyale.

Les ouvrages de Patrick Lencioni, tels que *Les cinq dysfonctions d'une équipe* et *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team* vous aideront à entreprendre méthodiquement les changements nécessaires, à envisager le long terme et à éviter les décisions précipitées.

Ne pas capituler

Non, nous ne devons pas capituler, même si, au quotidien, cela est beaucoup plus difficile qu'il paraît, et même si les personnalités dominantes ont l'art de déstabiliser les autres lorsqu'elles se sentent menacées.

En ce sens, l'environnement de l'entreprise et notre environnement personnel se ressemblent, car nous devons, dans l'un comme dans l'autre, parvenir à un équilibre de vie.

197

Personne n'aime les drames, pas plus que les relations toxiques : notre souhait est de pouvoir communiquer directement et sans faux-semblants, d'aimer et d'être aimés des personnes que nous respectons, d'échanger librement et sans crainte.

Ce que nous recherchons dans notre environnement professionnel devrait s'apparenter à ce que nous

recherchons à titre personnel : ne pas se résigner devant une situation dégradée ou une personne qui cherche à nous rabaisser.

Attendre trop longtemps pour renverser la situation, c'est prendre le risque d'en payer le prix fort.

Et lorsqu'enfin vous aurez réussi à vous en sortir, vous regretterez de ne pas avoir agi plus tôt.

Changer le *statu quo*, prendre le contrôle et profiter de cette occasion pour conduire des changements structurels bénéfiques pour vous autant que pour ceux que vous appréciez est un défi qui devrait mobiliser toute votre énergie.

De meilleures entreprises : pratique et étapes

- 1) Si vous êtes manager ou leader, commencez par évaluer votre entreprise en faisant preuve d'honnêteté positive et apportez des changements pour améliorer la situation.
- 2) Si vous n'êtes pas manager, améliorez votre environnement en apportant des changements mineurs pour enclencher une dynamique de transformation. Si vous ne pouvez ni opérer dans votre environnement, ni le changer, trouvez une issue et investissez-vous dans un environnement vous offrant un meilleur équilibre.
- 3) Ne capitulez jamais face à la médiocrité : vous pouvez toujours rechercher un meilleur équilibre.

En bref

En entreprise, des nœuds existent et la multiplication des échelons hiérarchiques peut aboutir à conférer à la politique un poids trop important, nuisant aux décisions pertinentes et à une communication claire et honnête.

Vous pouvez vous tenir à l'écart de ces réseaux complexes. Quel que soit votre rôle, vous pouvez devenir moteur de changement et influencer les autres pour qu'ils s'ouvrent à l'honnêteté positive, optent pour des améliorations réelles et favorisent un meilleur équilibre collectif.

Chapitre 8

ENVISAGER

LE LONG TERME

201

L'essence de la vie, c'est notre capacité à projeter vers le long terme tout ce que nous entreprenons à court terme, à faire fusionner la notion de temps en une seule perspective, celle de notre existence.

Si je n'avais pas abordé ce sujet jusqu'à présent, c'est parce qu'il fallait en poser les jalons.

Je pense que nous sommes prêts.

Dans une entreprise, nous parlons de vision, de focus et de valeurs.

La vision, c'est l'objectif à long terme de l'organisation, ce vers quoi elle tend à tout instant.

Si la vision permet d'élaborer une stratégie à long terme, le focus seul permet de se concentrer sur la prochaine étape à franchir, ou le prochain objectif à accomplir, pour la réaliser.

Les valeurs, elles, sont les principes adoptés par chacun pour la réalisation de chaque chose, elles éclairent les actions et les décisions au sein de l'entreprise grâce à des principes clairs et immuables auxquels chacun peut se référer.

202

Dans votre vie de tous les jours, ce triptyque Vision/Focus/Valeurs de l'entreprise peut se résumer sous une forme simple : le karma.

À force d'être utilisé à tort et à travers, le mot karma s'est vidé de son sens.

Pour en redéfinir les contours, disons que le monde et l'avenir que vous poursuivez se construisent ensemble, avec tous les éléments endogènes et exogènes que vous rassemblez pour y parvenir.

Il y a deux façons contraires d'envisager l'avenir : être conscient et décidé ou inconscient et indécis.

Soit vous optimisez vos chances d'atteindre le meilleur résultat, soit vous jouez à un jeu sans en comprendre le but et les règles.

Naturellement, la première option est celle qui me semble la plus constructive.

Trouver le bon équilibre dans la vie repose sur trois facteurs :

1) Tout d'abord, comprendre les principes sous-jacents du succès et du bonheur. Tâche difficile, qui peut rapidement nous plonger, voire nous perdre, dans les méandres de la philosophie et de la spiritualité.

203

2) Deuxièmement, nous mettre au défi de changer et de poursuivre notre développement, car c'est le seul moyen de réfléchir à nos actions et de faire en sorte de devenir la meilleure version de soi-même.

3) Enfin, provoquer la chance et comprendre la valeur des effets combinés de nos actions et de nos décisions.

Nous aborderons tour à tour chacun de ces trois facteurs pour analyser en quoi ils y contribuent.

Succès et bonheur

Le bonheur... vaste question.

Non, il n'y a pas de recette miracle au bonheur, à notre grand regret à tous.

J'aime à croire que se sentir heureux et comblé par la vie est plus facile qu'il n'y paraît.

Cessons pour un temps de nous plonger dans des réflexions complexes sur notre vie ou notre passé, et cultivons dès aujourd'hui la bonne attitude.

Savourer le moment présent

204

Pour vivre le moment présent, plusieurs choix s'offrent à nous : en tirer le meilleur parti, s'évader vers un passé doré ou imaginer un avenir plus radieux.

Malheureusement ces deux dernières projections sont rarement satisfaisantes et ce, pour une raison très simple : elles sont souvent hors de portée et intangibles.

Les effets de notre imagination sont certes puissants, mais ils sont fugaces.

Et si nous comptons sur notre imagination pour construire notre vie, nous ne ferons que renforcer notre frustration et notre mal-être.

À rechercher en permanence autre chose, nous nous détournons du moment présent, et ne le savourons pas.

Et pourtant, nombre d'entre nous vivent dans la nostalgie du passé ou se projettent dans le futur, en perpétuelle quête de ce qu'ils n'ont pas ou plus.

C'est dommage.

Loin de moi l'idée que le passé n'a pas d'importance ou que l'avenir n'a rien d'excitant, mais ils ne devraient pas occulter notre perception du présent.

Vivre, ce n'est pas laisser s'écouler les jours jusqu'à parvenir à un avenir magique, mais profiter de ce que nous avons aujourd'hui.

Et même si nous ne sommes pas encore satisfaits, il en va comme pour tout le reste, mieux vaut accepter les choses telles qu'elles sont.

205

« Et ils vécurent heureux pour toujours »...

Les contes que nous lisions enfants nous ont portés à croire que le bonheur ne peut être atteint qu'une fois toutes les pièces du puzzle réunies.

Depuis, les scientifiques ont découvert que le bonheur ne réside pas dans la quête perpétuelle d'un but inaccessible, car le bonheur n'est pas une destination, mais un voyage, voire le chemin, durant lequel chaque instant compte.

Ne plus avoir peur de vivre l'instant présent n'implique pour autant pas de stagner ou de ne plus penser à l'avenir.

Apprenez à vivre l'instant présent et à saisir ce qui est agréable.

Ce faisant, comme nous l'avons vu à propos du sourire, vous aiderez mécaniquement votre esprit à trouver la paix et le bonheur.

Gratitude et tolérance

Lorsque vous vivez dans l'instant présent, vous constatez que les émotions positives et négatives vous touchent à des degrés divers.

206

Quelqu'un vous tient la porte, et vous vous sentez bien.

On vous vole votre place de parking, et vous voilà énervé.

L'idée n'est pas de prendre le contrepied de vos émotions pour avoir une attitude positive à chaque instant, mais de mettre l'accent sur les gestes et les émotions positifs afin d'amplifier l'effet qu'ils produisent sur vous.

Si vos impressions sont négatives ou si vous êtes confronté à des comportements négatifs, qui provoquent votre colère et votre frustration, la tolérance

est votre allié. Elle calme vos émotions et vous permet de prendre du recul.

Rappelez-vous que ceux qui abordent la vie en faisant preuve d'honnêteté positive réussissent toujours à long terme.

Colère, agacement et pensées négatives n'ont jamais fait le bonheur de personne.

Oui, les situations peuvent être contraires, mais lorsque vous vous laissez gagner par des pensées négatives, vous pouvez les neutraliser en vous focalisant plutôt sur votre sentiment de gratitude : en cas de déprime ou de frustration, pensez à tout ce dont vous êtes reconnaissant et à tout ce qui fait votre bonheur dans la vie.

Vous serez étonné de voir à quel point votre mauvaise humeur ou votre coup de blues seront mis à bonne distance.

Pour autant, ne restez pas figé sur place et n'imaginez pas que vous vivez en plein rêve, car cela vous détournerait du changement.

Soyez simplement reconnaissant pour tout ce que vous avez aujourd'hui.

Positivité et engagement

Une fois au clair avec les notions d'instant présent et d'état d'esprit, vous saurez savourer cet instant présent et réfléchir à tout ce qui va bien dans votre vie, et pourrez orienter votre positivité et votre engagement vers le succès.

Le succès est souvent mesuré en termes de richesse matérielle, et pourtant succès, argent et richesse ne sont pas liés. On peut être riche, malheureux et insatisfait.

Le succès consiste plutôt à trouver et maintenir un point d'équilibre stable et épanouissant dans votre vie, sur le long terme.

208

Positivité et engagement sont à la fois la cause et la conséquence de votre réussite.

La positivité est vectrice de performance, et l'engagement est le socle de la résilience, et donc de la réussite.

Notez cependant que rien n'est possible si vous ne trouvez pas un domaine dans lequel vous vous épanouissez et excellez.

Comme vous l'avez vu au chapitre 3, nous finissons par aimer ce que nous faisons bien.

Être heureux : pratique et étapes

1) Profitez du moment présent.

Ne vous réfugiez pas trop souvent dans le passé, ne vous projetterez pas non plus dans un avenir imaginaire, car cela nuit à votre capacité à vivre le moment présent et à être heureux dès aujourd'hui.

2) À tout moment, vous vivrez des émotions positives ou négatives.

Renforcez tout ce qui est positif dans votre vie en étant reconnaissant.

Adoucissez les aspects négatifs de la vie en étant résolument tolérant.

3) Enfin, n'oubliez pas qu'un mouvement positif et engagé produit toujours de meilleurs effets que l'inverse. Quoi que vous fassiez, adoptez cette dynamique.

Critiquer et progresser

Un ego surdimensionné est le pire ennemi que l'on puisse avoir.

Il oblitère tout ce qui nous permet de progresser et de devenir une meilleure version de soi-même.

Nous avons tous été témoin des colères de notre collègue de bureau, qui à chaque critique, se réfugie derrière des excuses et trouve prétexte à tout, plutôt que de réfléchir aux raisons de ses échecs et de ses erreurs.

De telles personnalités passent plus de temps à se mentir à elles-mêmes ou aux autres, et à sauver les apparences, qu'à apprendre et à évoluer pour tenter de s'exhausser.

Elles ne liront pas ce chapitre, même s'ils elles affirmeront le contraire, allant jusqu'à le commenter favorablement ou pas... selon leur humeur.

Pour que notre cerveau fonctionne correctement, nous devons prendre les devants et ne pas nous laisser piéger par notre ego. C'est lui en effet qui nous empêche le plus souvent d'être lucides, car nous avons tendance à nous protéger de toute menace.

Si nous voulons rétablir le bon fonctionnement de notre cortex cérébral, pour que l'information soit

traitée, nous devons voir les choses à travers le prisme de l'honnêteté, et non celui de notre ego.

La clef du succès et du bonheur est donc de mettre son ego de côté et de progresser l'esprit ouvert.

Pour savoir si votre ego prend trop de place, posez-vous les questions suivantes :

Avez-vous tendance à :

- Ne pas prendre en compte les commentaires désagréables, au lieu de les considérer comme justes par défaut et de vous demander s'ils ne sont pas justifiés ?
- Vous entourer de personnes que vous pouvez dominer ou avec lesquelles vous vous sentez à l'aise, au lieu de vous enrichir au contact des autres et de vous entourer de personnes plus intelligentes ou meilleures que vous ?
- Parler beaucoup de ce que vous avez fait et accompli, au lieu de vous confier sur vos difficultés et sur ce que vous avez besoin d'apprendre ?
- Vous interroger davantage sur l'image que l'on a de vous que sur les résultats réels de vos actions ?
- Raconter souvent comment vous trouvez le moyen de sauver votre journée ?

Répondez avec franchise, puis demandez à quelqu'un d'autre d'être parfaitement honnête avec vous pour

déterminer si ces affirmations sont en partie justes ou pas.

Si c'est le cas, reconnaisez-le, et décidez de ce que vous devez entreprendre pour devenir une meilleure version de vous-même. Vous savez comment modérer, modifier ou neutraliser vos faiblesses, comme nous l'avons vu au chapitre 6.

Certes, vous pouvez avoir des convictions fortes, mais vous devez vous méfier de vos certitudes, car elles sont des œillères qui nuisent à votre ouverture d'esprit.

Ceci signifie que vous devez étayer vos connaissances pour être en mesure de confirmer, réfuter ou modifier vos opinions. Ce que nous tenons pour acquis n'est peut-être qu'un avis, voire un parti pris étroit.

Accepter la critique, s'adapter et se réévaluer nous permet d'aller de l'avant, d'être prêts au progrès, plutôt que rester fermement attachés à nos croyances.

Accepter la critique : pratique et étapes

- 1) Ne vous excusez pas, car vous n'êtes pas parfait. Inutile de faire semblant de l'être.
- 2) Demandez à des personnes qui vous connaissent bien de vous donner un *feed-back* franc et honnête.
- 3) Si vous êtes critiqué, approuvez, acceptez, réfléchissez.

La chance et ses effets cumulés

La chance existe-t-elle ?

Nous connaissons tous quelqu'un qui a généralement de la chance, dont la vie semble être une succession d'événements mystérieusement liés les uns aux autres, un enchaînement d'initiatives prises au fil du temps et des circonstances.

J'aime à croire que les événements ne dépendent pas d'un ordre aléatoire, ni même d'un ordre structuré.

L'essentiel est de renforcer la probabilité de pouvoir accomplir des choses importantes lors des « concours de circonstances » qui se présenteront à vous.

Rien ne vous arrivera en restant assis dans votre fauteuil.

Vos pensées négatives éloigneront de vous tout ce que vous pourriez accomplir.

Si vous n'êtes pas engagé dans votre travail, vous ne pouvez pas en attendre la moindre récompense.

Au contraire, si vous investissez constamment une honnêteté et une énergie positives dans ce que vous faites, la probabilité que le sort vous gâte est beaucoup plus élevée.

En effet, si l'on considère une ligne infinie d'événements heureux, les deux principaux facteurs en jeu sont vos propres actes, que j'appellerai facteurs **endogènes** (internes) et les facteurs **exogènes** (externes).

C'est la rencontre et la connexion de ces facteurs qui génèrent ces événements heureux.

La dynamique qui en résulte produit un effet d'entraînement, un surcroît d'énergie positive et davantage de concorde avec les événements précédents. Réussir à faire quelque chose ou à surmonter une difficulté produira d'excellents résultats, qui déclencheront à leur tour un enchaînement de possibilités subsidiaires. Et, vous trouvant déjà au bon endroit, il devient plus facile de les réaliser.

En d'autres termes, épanouissement et opportunités ont des trajectoires convergentes.

Par exemple, si une personne se distingue dans son environnement professionnel, elle sera remarquée, et c'est ainsi que l'on fera appel à elle dès que l'occasion se présentera.

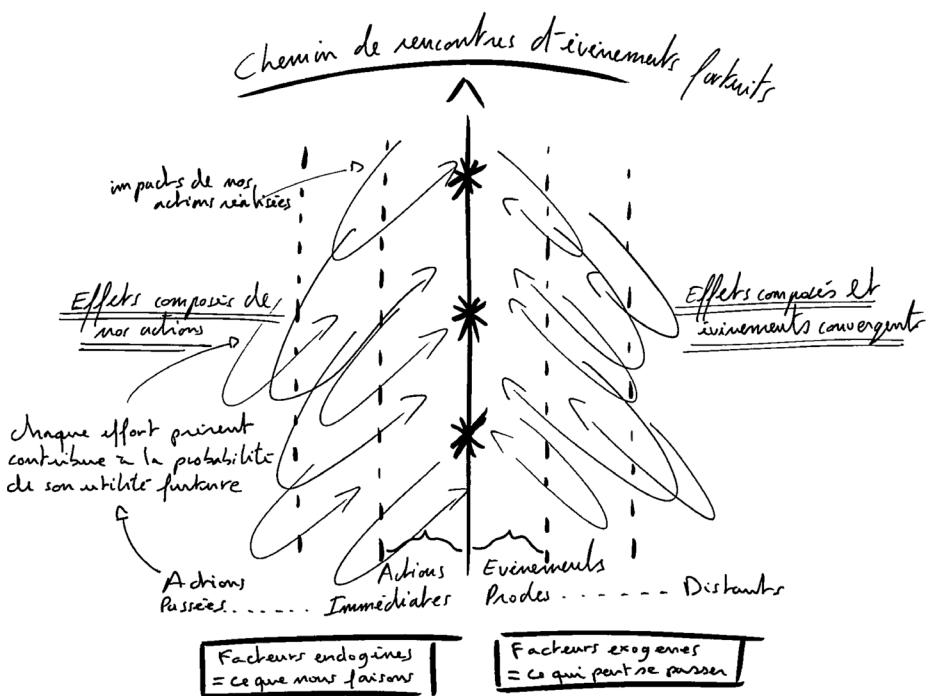
Avoir de la chance : pratique et étapes

Optimisez la possibilité de vivre des expériences heureuses en faisant preuve d'honnêteté positive, d'enthousiasme et d'engagement, en toute situation.

Quand vous réussissez quelque chose, vous êtes au bon endroit, n'en bougez plus.

L'épanouissement s'accompagne d'opportunités.

Vérifiez que les opportunités que vous acceptez vous sont favorables.



En bref

Nous sommes nombreux à nourrir des espoirs concernant notre avenir à long terme, mais le vrai bonheur et le vrai succès sont ici et maintenant.

Le bonheur n'est pas une destination lointaine, car il suffit de vivre dans le présent et d'exprimer notre gratitude pour tout ce que nous avons, pour faire l'expérience du bonheur au quotidien.

Vivre dans le présent, c'est aussi être affecté par ses émotions. Il est essentiel de les modérer en les raisonnant. Cela n'implique pas de stagner. Au contraire, nous devons être lucides, accepter la critique et continuer à nous développer en tant que personne.

Si nous abordons les situations avec justesse, nous provoquerons notre chance de mille manières.

Conclusion

Traiter d'un sujet sur mon blog est généralement l'occasion pour moi de réfléchir à une expérience récente et d'assumer ouvertement la responsabilité de mes commentaires. Je n'ai besoin que de quelques heures pour accomplir cette mission.

Le concept de Machine Humaine relève d'une démarche quelque peu différente, car il est le fruit de ma réflexion et de mon analyse concernant les changements et les progrès que j'ai accomplis au cours des dernières années.

219

Ce fut un ouvrage difficile à écrire pour plusieurs raisons.

La première ébauche de ce livre date de novembre 2017.

J'ai profité de m'être fracturé le pied droit au squash, et de trois mois d'immobilisation partielle, pour consacrer deux heures à l'écriture chaque matin.

J'ai couché les mots sur le papier, sans méthodologie ou plan bien précis.

Parvenu à la moitié de l'ouvrage, j'ai rompu avec cette habitude, sans raison.

J'ai décidé de reprendre et d'achever l'écriture de ce livre en avril et mai 2018.

N'étant pas satisfait à la relecture du début de cette première version, et après avoir tenté à plusieurs reprises de m'y remettre, j'ai compris que j'écrivais plus facilement en anglais qu'en français, ma langue pourtant maternelle.

220

J'ai donc tout repris, depuis la côte ouest des États-Unis.

Pendant un mois, j'ai géré deux emplois du temps : je traitais mes emails et passais mes appels avec l'Europe de 5 h 30 à 8 h 30, puis j'écrivais jusqu'à 14 h 30 sans interruption ; ensuite, j'enchaînais les meetings, puis traitais mes emails jusqu'à 20 heures environ, avant de me coucher vers 22/23 heures.

C'était intense mais très gratifiant car j'ai réussi à terminer la première ébauche.

Il m'a fallu encore trois mois pour réviser entièrement sa forme en anglais avec une éditrice anglophone indépendante.

Cette première révision fut assez éprouvante pour moi qui aime terminer les choses et enchaîner rapidement avec les suivantes.

Début 2019, nous avons commencé à travailler sur l'adaptation française avec mon éditeur qui a revu, à cette occasion, l'agencement, la forme mais aussi une partie du fond de l'ouvrage.

Sans lui, je n'aurais jamais sorti cette version de Human Machine.

C'est grâce à notre persistance conjointe que nous sommes arrivés au bout.

C'était un vrai exercice de résilience.

221

Mais nous y voilà.

On réussit toujours à accomplir ce que l'on souhaite profondément.

Nous pouvons tous être des machines humaines.

La machine humaine

Avant de vous laisser, je voudrais souligner trois choses essentielles, que vous garderez à l'esprit lorsque vous réfléchirez à cette lecture et déterminerez ce que vous souhaitez mettre en œuvre.

Premièrement, nous sommes tous imparfaits.

Tout le concept de Machine Humaine repose sur l'idée d'un point d'équilibre qui nous permette de gérer nos imperfections et d'acquérir un sentiment de contrôle sur nos décisions et nos actes.

Un livre qui vous donnerait le secret d'une vie parfaite serait totalement ridicule, évidemment.

Plus votre environnement est contrôlé, plus vous l'enrichissez de contraintes et plus vous vous affûtez dans sa maîtrise.

La mécanique est simple : nous devenons ce que nous sommes, et sommes ce que nous faisons.

Le concept de Machine Humaine ne cherche pas à vous amener à construire une structure définitive, mais à vous permettre de vous saisir de votre vie et à exercer un contrôle relatif sur votre destin.

Pour ce faire, et c'est le second point sur lequel je souhaite revenir, vous devez concevoir des mécanismes

simples, pour reprendre le contrôle des événements de votre vie, étape par étape.

Il ne s'agit pas de batailler pour atteindre à tout prix la perfection ou d'opérer des revirements soudains et brusques, qui ne durent pas, mais de trouver constamment l'équilibre et la stabilité qui vous conviennent.

Nous ne sommes pas disposés à changer de cap brusquement.

Nous avons plutôt tendance à résister aux grands changements, et il est très difficile de surmonter ces résistances.

À l'inverse, il est beaucoup plus aisé de concevoir des actions mécaniques simples, en faisant preuve d'honnêteté positive.

Ces actions, même modestes, ont des effets cumulés étonnants.

C'est ce vers quoi vous devez tendre : séquencer les étapes, les enchaîner soigneusement les unes aux autres, avec patience... et un peu de résilience.

Ce livre est à notre image : il est insuffisant à bien des égards.

Mais je pense aussi qu'il est, comme la machine humaine, en perpétuel chantier.

C'est pourquoi je publierai des mises à jour au fil du temps, non pas pour atteindre la perfection, mais pour continuer à viser le progrès.

Parce que c'est ce que font les machines humaines : s'efforcer d'être la prochaine meilleure version d'elles-mêmes, encore, et encore, et encore...

En attendant, j'espère sincèrement que vous tirerez des bénéfices, même modestes, de cette première version.

Bibliographie

CAMUS, Albert, *Le mythe de Sisyphe*, Folio Essais, 1985.

DWECK, Dr Carol, *Mindset: Changing The Way You think To Fulfil Your Potential*, Do Not Use, 2012.

KAHNEMAN, Daniel, *Système 1 Système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

LENCIONI, Patrick, *Les 5 tentations du manager. Une fable pour les dirigeants*, Éditions d'Organisation, 1999.

MINTO Barbara, *Principe de la Pyramide : écrire, penser et résoudre les problèmes de manière logique*, Eyrolles, 2019.

PLATON, *Apologie de Socrate*, Fammarion, 2017, *Charmide*, Flammarion, 2004.

PRESSFIELD, Steven, *La Guerre de l'Art*, G. Paparelle, 2010.

SÉNÈQUE, *Lettres à Lucilius*, Flamamrion, 2017.

SOPHOCLE, *OEdipe Roi*, Le Livre de Poche, 1994, *Antigone*, J'ai Lu, 2005.

YALOM, Irvin D., *Le problème Spinoza*, , Le Livre de Poche, 2014.

