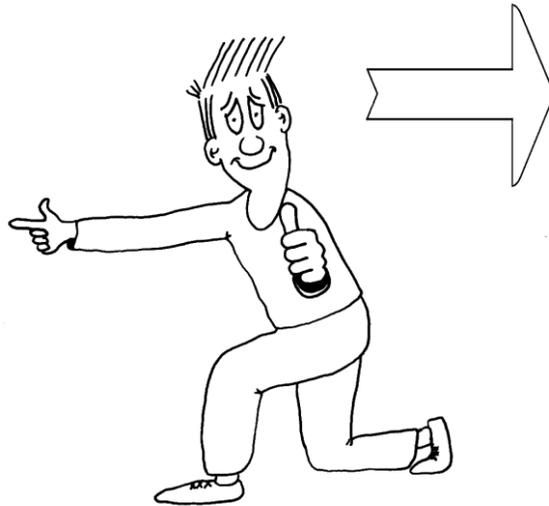


Se motiver et convaincre



Bruno Fortin, psychologue

Les Éditions CPF

Du même auteur

La gestion des émotions

Montréal, Les Éditions CPF, 2002.

La gestion du stress au travail

Montréal, Les Éditions CPF, 2001.

Côtoyer la souffrance des personnes âgées

Montréal, Éditions Fides, 2000.

Intervenir en santé mentale

Montréal, Éditions Fides, 1997.

Réussir sa vie de couple

Montréal, Éditions Fides, 1996.

Prendre soin de sa santé mentale

Montréal, Éditions du Méridien, 1993, 1997.

En collaboration avec Lisette Désormeau

Vaincre la solitude

Montréal, Éditions Fides, 1995.

Vivre et grandir avec son enfant

Montréal, Éditions Fides, 1994.

Vivre à plein malgré ses limites

Montréal, Éditions Fides, 1993.

En collaboration avec Sylvain Néron

Vivre avec un malade... sans le devenir!

Montréal, Éditions du Méridien, 1991, 1997.

Vivre avec le cancer

Montréal, Éditions du Méridien, 1990, 1997.

Se motiver et convaincre

Bruno Fortin

Les Éditions CPF

*Dans le présent document, le générique masculin
est utilisé sans aucune discrimination et
uniquement dans le but d'alléger le texte.*

Les Éditions CPF
1100, rue Saint-Urbain, bureau 605
Montréal (Québec) H2Z 1W1
Téléphone : (514) 238-7321
Télécopieur : (514) 842-9089
Courriel : fortin1@videotron.ca
Sites Internet : <http://brunofortin.com>
<http://gestiondistress.com>
<http://gestiondesemotions.com>
<http://se-motiver-et-convaincre.com>

Illustrations

Bruno Fortin

Conception graphique

Christiane Beaulieu
<http://www.cbgraphic.com>

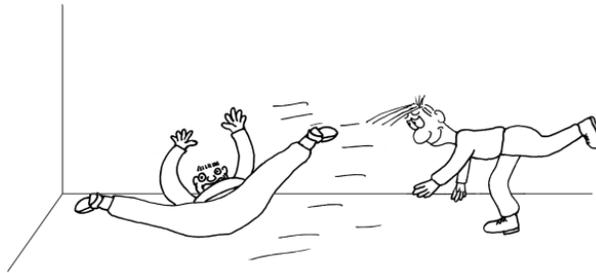
Tous droits réservés
© Les Éditions CPF

Dépôt légal 4^e trimestre 2003
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

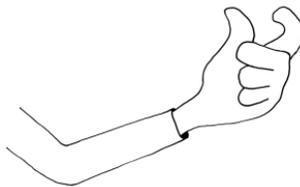
ISBN 2-9807025-3-6

Avant-propos

Pourquoi lire ce livre? Avez-vous besoin de vous motiver? d'influencer les gens qui vous entourent? La motivation ne devrait-elle pas venir spontanément? sans effort? Et l'influence que l'on peut avoir sur les autres ne découle-elle pas simplement de notre capacité de les récompenser ou de les punir?



Toute forme de communication est susceptible de mettre l'autre en mouvement ou... de l'immobiliser. Pensez aux larmes d'un enfant, au ton de voix d'une personne en colère, à l'œil distrait d'un interlocuteur à qui vous êtes en train d'expliquer quelque chose d'important pour vous. Chaque geste, chaque parole, chaque



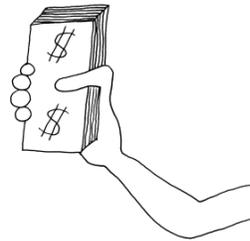
intonation sont interprétés en fonction du point de vue de la personne qui les reçoit. Chaque être humain réagit à ce qu'il perçoit en

fonction de ses besoins, de ses objectifs, de sa sensibilité et des traces que son histoire personnelle a laissées en lui.

Il est impossible de ne pas communiquer. Même celui qui décide de vivre en solitaire dans le désert lance un message aux gens qui le voient partir. Et, chaque fois que nous entrons en communication, nous nous motivons et nous motivons les autres. Nous ne sommes toutefois pas toujours conscients de l'impact que nous avons sur les autres et nous n'utilisons pas toujours adéquatement notre pouvoir d'influence.

Se motiver est indispensable à la satisfaction de ses besoins et à l'atteinte de ses objectifs. Que vous le sachiez ou pas, vous possédez déjà des moyens de le faire. Il n'est pas surprenant que vous ne connaissiez pas complètement l'étendue de ces habiletés. Nous sommes tous d'éternels étudiants face à la nécessité de nous mettre en route chaque matin vers la suite de notre vie. Nous verrons que certaines stratégies sont plus efficaces que d'autres. Et que certaines façons de faire vous sont davantage accessibles. À chacun son « système de motivation » !

Dois-je vous motiver à acheter ce livre? Pour le prix de dix minutes d'entretien avec un professionnel, il vous fournira une foule de suggestions utiles qu'il vous reviendra



d'ajuster à votre style et à votre mode de vie. Tous les gens qui savent lire peuvent bénéficier des conseils de ce livre. Sa lecture ne prend que quelques heures. Et vous pouvez le relire au besoin.

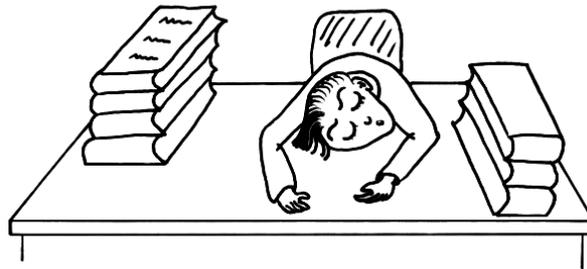
Dans *Se motiver et convaincre*, j'ai mis de l'humour, des illustrations amusantes et beaucoup d'exemples qui, je l'espère, toucheront votre cœur et votre esprit. Choisissez le moment qui vous convient pour en faire la lecture. Lisez-le dans votre bain, dans votre lit ou dans votre auto pendant les embouteillages. Lisez-le en cachette au besoin : personne ne le saura, à moins que vous ne décidiez de partager son contenu. À vous de décider !

Pourquoi publier un autre livre sur la motivation et les stratégies d'influence ? Parce qu'il existe encore des besoins qui n'ont pas été comblés dans ces domaines.

Ce livre est destiné à toutes les personnes qui ont besoin de semer le doute dans leurs certitudes stériles pour découvrir de nouveaux points de vue. Il s'adresse à tous ceux qui veulent améliorer leur qualité de vie et celle de leur entourage. Je souhaite de tout cœur que ce livre vous procure une réflexion féconde, nuancée et efficace. J'espère que vous aurez le goût d'y revenir ou de le donner en cadeau aux gens que vous aimez !

Il m'est arrivé de devoir me motiver pour poursuivre mon travail ou pour garder l'espoir dans des situations difficiles. Mes vingt années d'enseignement m'ont confronté à la

difficulté de motiver suffisamment les étudiants pour qu'ils fournissent les efforts nécessaires à un apprentissage efficace.



C'est également à titre de psychologue travaillant depuis plus de vingt-cinq ans en milieu hospitalier que je m'intéresse à la motivation et aux stratégies d'influence. J'ai toujours considéré qu'il me revenait d'aider les gens à se motiver. Ce doit être une vocation !

Je côtoie quotidiennement des personnes désespérées, qui sont convaincues que la vie n'est que souffrance et qui envisagent le suicide comme solution ultime. Il me faut les convaincre de se donner le temps de trouver d'autres issues. Je leur révèle alors que j'ai connu des centaines de personnes qui, quelques mois après une crise profonde, étaient très heureuses d'avoir évité une solution aussi définitive à un problème temporaire.

Cette affirmation provenant de personnes qui ont vécu des problèmes majeurs contient un message d'espoir. Ce message authentique, qui peut être utilisé pour s'aider soi-même et aider les autres, s'apparente aux stratégies d'influence que vous trouverez dans ce livre.

Apprendre à convaincre évoque dans l'esprit de plusieurs personnes le langage de la vente sous pression que l'on associe, à tort ou à raison, aux vendeurs d'encyclopédies ou d'automobiles. Pourtant, de grand humanistes, Martin Luther King, mère Teresa et Gandhi, ont influencé des milliers de personnes en leur communiquant des rêves qui ont touché leur cœur et leur esprit. Ils ont créé des images puissantes qui ont su entraîner des générations d'êtres humains à modifier leur destin.



Certaines personnes tentent de convaincre les autres en utilisant des stratégies de manipulation ou d'intimidation. Elles les amènent à se sentir mal à l'aise, anxieux ou coupables dans



le seul but de satisfaire leur propre besoin. L'attitude qui ne vise qu'à convaincre pour convaincre est stérile. Construire et maintenir des relations harmonieuses avec

les autres est beaucoup plus agréable... et efficace! Le sentiment de créer un partenariat durable maintiendra des portes ouvertes pour longtemps.

À plusieurs reprises, vous serez invités à vous référer à votre expérience, car la meilleure façon de comprendre certains concepts consiste à jeter un regard sur sa propre vie. Quel que soit votre âge, vous avez déjà vécu des milliers de situations associées à la motivation. Poursuivez votre lecture. Expérimentez des trucs, puis partagez-les avec les gens de votre entourage. En étant convaincus, vous deviendrez convaincants!

Première partie

Se motiver

Dans les pages qui suivent, vous aurez l'occasion de définir votre style personnel de motivation.



Vous pourrez compléter cette exploration en découvrant les concepts d'orientation plaisir-souffrance, d'orientation sensorielle, d'orientation temporelle, de point de comparaison et de critère de satisfaction.

Vous verrez par la suite les éléments qui favorisent le *statu quo*. Vous constaterez qu'une fois que vous les aurez nommés, les freins à la motivation utilisés automatiquement par votre esprit perdront une grande partie de leur pouvoir. Votre esprit peut remettre en question les réflexes psychiques et diriger cette énergie de façon plus positive. Vous

vous approprierez alors le choix d'utiliser ces freins aux moments que vous jugerez pertinents et de choisir vos façons personnelles de vous mettre en mouvement.

Je m'intéresse à ma façon habituelle de faire

Comment avez-vous réussi à vous tirer du lit ce matin? Pensez-y quelques instants... Que se passe-t-il au cours des premiers moments de la journée?

Comment réussissez-vous à vous motiver à sortir du lit? Ce n'est pas une question sans importance.

Certaines personnes n'y arrivent pas et peuvent aller jusqu'à perdre leur emploi pour cette raison.



Yvonne quitte son lit sans problème, car elle s'y sent mal dès qu'elle est réveillée :

courbatures, mal de dos, mal de tête, etc. Elle se lève donc pour fuir une situation désagréable.

Vincent se lève parce qu'il a faim. Il est déjà habité par l'odeur et le goût des rôties et du café qu'il va consommer. Il désire satisfaire un besoin pressant et goûte par anticipation les plaisirs du déjeuner.

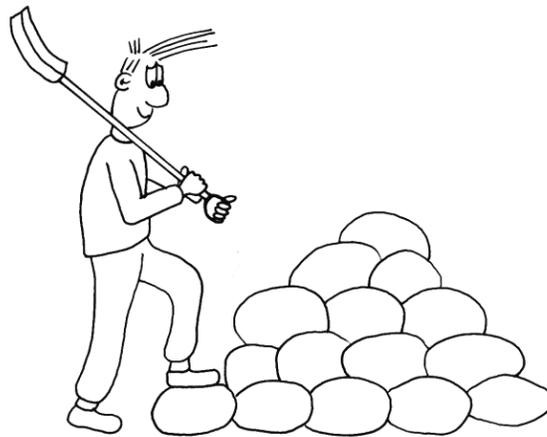


Thomas sort de son lit dès qu'il pense aux désagréments associés à un retard au travail. Il imagine les gens de son milieu en train de le regarder d'un air réprobateur ou de le critiquer. Il préfère quitter le confort de son lit plutôt que d'affronter la désapprobation des autres. Il choisit un type d'inconfort pour en éviter un autre.

Suzanne se lève en se disant mentalement des paroles encourageantes sur le programme de sa journée. Ses projets lui permettent de se mettre en route.

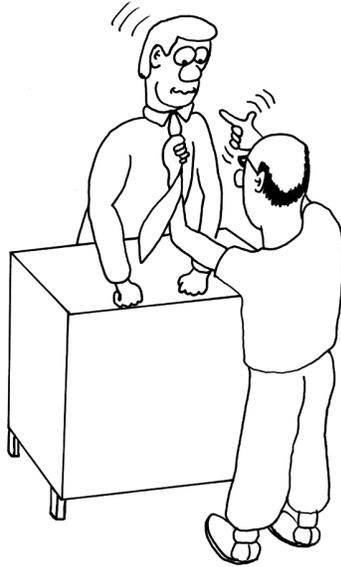
Roland se dépêche de se lever pour se débarrasser de toutes les tâches

désagréables qu'il doit accomplir. Il perçoit chaque jour comme une montagne de travaux pénibles et se dit : « Plus tôt je commencerai à pelleter, plus tôt je viendrai à bout de cette montagne ! »



Il existe diverses façons de se mettre en mouvement le matin. Il n'y a pas de manière universelle de se tirer du lit, car chaque personne est unique. Il peut vous être très utile de déterminer votre style de motivation matinale. Vous pourrez alors choisir entre l'utilisation systématique d'une stratégie efficace et le développement de nouvelles stratégies plus souples ou plus agréables. Il est toujours préférable d'avoir le choix !

Bien sûr, il semble plus évident de se motiver positivement, en allant vers la satisfaction de ses besoins plutôt qu'en fuyant la souffrance. Cependant, il vaut parfois mieux explorer et reconnaître les formes de motivation moins



évidentes que nous sommes spontanément portés à utiliser. Elles peuvent nous être fort utiles à certains moments de notre vie. De plus, nous pourrions en développer d'autres progressivement, si c'est notre choix.

Rappelez-vous les moments où vous vous mettez en mouvement et revivez-les en imagination. Comment vous levez-vous le matin? Comment vous mettez-vous au travail? Comment vous motivez-vous à faire des réparations? Comment vous décidez-vous à aller à l'épicerie? à acheter des cartes et des cadeaux?

Utilisez-vous des images intérieures? Voyez-vous la scène comme si vous y étiez vraiment? Vous percevez-vous du point de vue d'une caméra qui vous filme à distance?

Allez-vous jusqu'à voir la scène en couleurs ou en trois dimensions?

Vous parlez-vous? Vous dictez-vous ce que vous devez faire? Si oui, sur quel ton se déroule votre discours intérieur? Sur un ton bienveillant ? autoritaire ? suppliant ? amusant ? Imaginez-vous les commentaires des gens? Pensez-vous à certaines personnes en particulier?

Est-ce que vous anticipez le plaisir ou le malaise associé à une situation?



Est-ce que vous imaginez comment vous vous sentiriez dans telle situation ?



Est-ce que vous ressentez l'inconfort associé au fait de ne pas agir ?

Que vous soyez motivé par des images, des sons, des émotions, des odeurs ou des sensations tactiles, vous pouvez utiliser votre propre style pour vous adresser à vous-même.

2

Je m'oriente et j'apprends à me connaître

Notre réflexion peut s'articuler autour de cinq grands thèmes : l'orientation plaisir-souffrance, l'orientation sensorielle, l'orientation temporelle, le point de comparaison et le critère de satisfaction.

L'orientation plaisir-souffrance

Que recherchez-vous? Certaines personnes visent le plaisir. Elles sont motivées par les aspects positifs de la vie. Elles prennent le risque d'approcher des personnes inconnues en imaginant le plaisir qu'elles auront à être ensemble.

Camille approche les hommes en évoquant le plaisir intense qu'elle éprouvera à les prendre dans ses bras.

D'autres personnes fuient la douleur. Elles sont motivées par les aspects négatifs de la vie. Elles pensent surtout aux situations qu'elles veulent éviter.

Achille approche les femmes en songeant à ses longues soirées solitaires.



Auto-observation

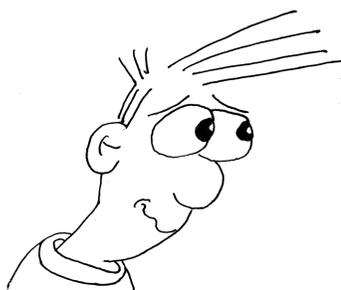
Reprenez votre exemple de la page 18 et remplissez la partie suivante.

Ce que je recherche :

Ce que je veux éviter :

L'orientation sensorielle

Quelle modalité sensorielle vous met en route? Laquelle vous immobilise? Certaines



personnes se voient en action dans le moment présent et réagissent à leur propre cinéma intérieur. Elles se voient en action ou imaginent les choses comme si

elles se produisaient actuellement. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, ces films peuvent même être en couleurs et en trois dimensions!

Catherine se voit clairement présenter avec fierté son nouvel ami à ses enfants. Ainsi, elle prend conscience qu'elle sera capable de le faire.

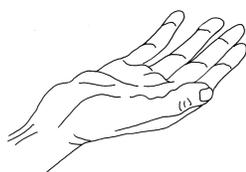
Pour d'autres, c'est plutôt le discours intérieur qui convient. Ils se parlent. Ils se donnent des conseils et des directives à propos de ce



qu'ils veulent faire. Ils imaginent aussi les commentaires des gens.

Au moment où il approche Juliette, Clément se dit : «Va lentement. Souris. Regarde-la. Prête attention à ce qu'elle dit. Sois calme. Tout va bien : elle répond à tes questions et te rend ton sourire... »

Certaines personnes réagissent surtout aux sensations physiques. Elles ressentent dans leur corps le plaisir ou le malaise associé à une situation. Elles éprouvent le besoin de toucher, de bouger, de sentir...



Joseph apprécie le fait d'être à l'aise et décontracté auprès de Marie-Josée. Il aime l'odeur de son parfum et le glissement de sa

main dans la sienne.

Auto-observation

Reprenez votre exemple de la page 18, ou choisissez un autre exemple, et remplissez la partie suivante.

Ce que je vois : _____

Ce que j'entends : _____

Ce que je sens : _____

Ce que je touche : _____

Ce que j'éprouve : _____

L'orientation temporelle

Nous avons aussi différentes manières de nous orienter dans le temps. Certains évoquent surtout le passé. Ils se rappellent les expériences désagréables qu'ils veulent éviter de revivre. Ils songent aux expériences agréables qu'ils désirent répéter.

Maurice se rappelle avec nostalgie le style de vie familiale qu'il a connu avec sa première femme. Il espère retrouver un climat semblable auprès de Marguerite, sa nouvelle compagne. Il est motivé à élaborer un projet de couple semblable.

Pour sa part, Marguerite se souvient de la tension vécue auprès de son ancien mari. Son désir de ne plus revivre le même type de climat conjugal la motive à bien choisir son nouveau partenaire et à prendre soin de sa vie de couple.



D'autres sont axés sur le présent. Ils identifient les besoins à satisfaire, ainsi que les éléments qu'ils souhaitent modifier ou conserver dans leur vie.

Marianne croit qu'il fait bon vivre au présent. Elle pense que les plaisirs de la vie se goûtent ici et maintenant. Elle décèle rapidement si elle est bien ou mal à l'aise dans une situation, et elle agit en fonction de ses émotions.

Certaines personnes sont surtout orientées vers l'avenir. Elles déterminent les plaisirs à découvrir ou à répéter, ainsi que les souffrances à éviter. Elles peuvent ainsi créer des images correspondant à leurs désirs et emprunter le chemin qui a le plus de chances de les mener à l'accomplissement.

Martin prépare son avenir en envisageant différents scénarios : la voie catastrophique, qui le plongera dans la souffrance ; la voie optimiste, qui entraînera un bon déroulement des choses ; la voie probable, située quelque part entre les deux. C'est en se projetant ainsi dans l'avenir qu'il s'est convaincu de mettre un peu d'argent de côté pour sa retraite.

Auto-observation

Reprenez votre exemple de la page 18, ou choisissez un autre exemple, et remplissez la partie suivante.

Point de vue du passé : _____

Point de vue du présent : _____

Point de vue du futur : _____

Le point de comparaison

Nous nous orientons également en fonction de comparaisons. Avec qui vous comparez-vous? Certains se mesurent aux personnes qui excellent dans leur domaine, par exemple les mannequins vedettes, les athlètes olympiques ou les personnes riches et célèbres.



Peu de gens peuvent soutenir de telles comparaisons sans se sentir amoindris ou menacés.

D'autres se comparent avec la moyenne des gens, sans tenir compte de caractéristiques telles que le sexe, l'âge, la taille, la situation financière, la condition physique, etc.

À 25 ans, Mathieu est fier de pouvoir courir le marathon plus rapidement que la moyenne des gens.

D'autres encore se comparent avec des gens qui ont à peu près les mêmes caractéristiques qu'eux.

À 50 ans, Mathieu sera heureux de pouvoir courir plus rapidement que la moyenne des personnes de son groupe d'âge.

Comparez-vous d'abord avec vous-même en constatant les progrès réalisés avec le temps. Ce type de comparaison est principalement utile lorsque vous êtes en voie d'apprentissage et d'amélioration. Dans d'autres circonstances, il vaut mieux vous rendre justice en vous comparant avec des personnes qui ont des caractéristiques communes avec vous.

Au sortir d'une dépression, Mariette est fière de constater qu'elle est de plus en plus capable d'entreprendre ses activités quotidiennes.

Il arrive toutefois que la vie nous entraîne dans des situations qui limitent de plus en plus nos capacités et nous empêchent d'envisager toute forme de progrès. Il devient alors utile d'adopter une curiosité bienveillante envers nous-mêmes et de faire de notre mieux, avec nos capacités actuelles, pour tirer le maximum d'une situation difficile. Demandez-vous alors jusqu'où vous pouvez aller et faites les efforts qui augmentent vos chances de vous y rendre.

Face à l'inconnu, vous pouvez choisir les stratégies les plus susceptibles de vous amener vers la satisfaction de vos besoins. En plus de vous comparer avec des personnes qui vivent des situations semblables, vous comparez vos diverses possibilités d'avenir et prenez la voie qui offre le plus de chances de vous mener vers le succès.

Atteint de sclérose en plaques, Normand suit les traitements recommandés par l'équipe qui le soigne. Bien qu'il n'aime pas son état, qui le révolte et qu'il trouve injuste, il en reconnaît l'existence. Il vit avec cette maladie, mais sans se résigner ni cesser d'habiter sa vie. Il prend soin de lui-même et continue de s'occuper de son fils en acceptant l'aide qui lui est offerte. De plus, il explore quotidiennement des voies qui lui permettent de tirer le maximum de cette situation difficile.

Auto-observation

Reprenez votre exemple de la page 18, ou choisissez un autre exemple, et remplissez la partie suivante.

Experts avec lesquels je me compare :

Semblables avec lesquels je me compare :

Aspects de mon passé auxquels je compare mon présent :

Scénarios que je compare : _____

Le critère de satisfaction

Au-delà des comparaisons liées à la performance, il est souvent bien utile de se demander si nos activités nous procurent du plaisir. Pensons, par exemple, au joggeur qui court pour le plaisir, sans vraiment surveiller ses performances. Recherchez-vous d'abord le plaisir ? la performance ? De quelle façon pouvez-vous découvrir si vous êtes satisfait de ce que vous vivez ?



La fait de s'orienter en fonction de la satisfaction réelle de nos besoins plutôt qu'en fonction de critères externes augmentent nos chances d'obtenir une vie plus satisfaisante.

Auto-observation

Reprenez votre exemple de la page 18, ou choisissez un autre exemple, et remplissez la partie suivante.

Performances recherchées :

Plaisir et satisfaction :

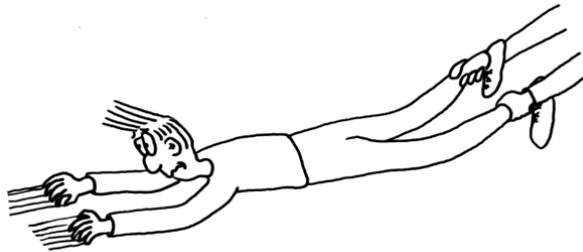
Comme Lazarus et Lazarus (1994), je pense que le bonheur est associé à la sensation d'être en marche vers la réalisation de ses objectifs personnels, ce qui augmente les chances de satisfaire ses besoins.

Dans les pages qui suivent, j'aborderai les stratégies de motivation que je vous suggère d'utiliser. Évitez cependant de sombrer dans l'obsession, dans l'excès ou dans la rigidité. Rappelez-vous que vous êtes à la recherche d'une façon efficace de vous mettre en marche et non de tourner en rond!

En tout temps, vous pouvez retenir ce qui vous convient et l'utiliser à votre façon, dans votre propre style, pour atteindre vos propres buts.

Je relâche les freins

J'entends déjà certains lecteurs déclarer : «S'il pense qu'il est facile de se motiver ! Qu'il essaie donc lui-même ! Il va voir que ça ne fonctionne pas si facilement. » Eh bien je leur dis : «Bravo ! » Ils ont réussi à se motiver... à ne rien faire. Mais c'est aussi une forme de motivation...



On peut se convaincre avec une grande habileté qu'il ne sert à rien de bouger, qu'il est inutile de changer, qu'il n'y a de toute façon rien à faire. Et se maintenir ainsi dans l'immobilité. Mais avez-vous déjà utilisé la

stratégie qui consiste à mettre les freins dans un but positif ? Pensez à l'utilité que peut avoir une telle stratégie lorsqu'il s'agit, par exemple, de mettre fin à des dépenses excessives, d'éviter les tentations de l'infidélité ou de mieux contrôler son alimentation. Choisissez d'utiliser la stratégie du freinage à votre avantage.

Certaines phrases nous privent de nos moyens. En prendre note permet de les remettre en question et de s'orienter vers des stratégies efficaces. Peut-être reconnaîtrez-vous parmi les expressions qui suivent certaines de vos favorites. Trouvez celles qui vous immobilisent et servez-vous des phrases clés pour vous mettre en mouvement.

Il n'y a pas de problème !

Pourquoi bouger ? Si vous n'arrivez pas à nommer vos malaises, vos besoins insatisfaits, vos aspirations ou vos désirs, vous ne vous mettez pas en mouvement vers un plus grand bien-être. Si vous les sentez, mais refusez d'y prêter attention, le résultat est le même. L'inertie est une attitude qui s'installe facilement. Il faut parfois créer un petit problème



pour en régler un grand.

À 28 ans, Jean-Sébastien a un emploi mal rémunéré et il habite toujours chez ses parents. Il quitte la maison en vitesse chaque fois que ceux-ci lui demandent de participer aux corvées domestiques ou de payer sa part du loyer.

Rudolph n'envisage de perdre du poids que lorsqu'il apprend que quelqu'un de son entourage a eu un malaise dû à l'obésité.

Alexandra ne songe à cesser de fumer que lorsqu'elle est trop fatiguée pour se rendre jusqu'au fumoir.

L'apparition d'un problème dans le champ de la conscience peut aider à se mettre en mouvement.

Phase clé : Il y a un problème.

Cela n'a pas d'importance !

Pour contrer la force de l'inertie, un léger malaise ne suffira pas. Il faudra que vous puissiez reconnaître que non seulement vous avez un



problème, mais qu'il s'agit probablement d'un problème important.

Jean-Sébastien s'attend à ce que ses parents lui fassent les mêmes reproches le lendemain. Rudolph sait que son excès de poids est devenu une question de vie ou de mort. Alexandra n'ignore pas que les restrictions visant les fumeurs iront en augmentant et que son habitude nuit à sa santé.

Phrase clé : Cela en vaut la peine.

Cela ne changera rien !

Si vous êtes convaincu que malgré vos efforts, la situation ne changera pas, vous ne bougerez pas. Quel est le but du changement que vous voulez faire dans votre vie ? Moins de souffrance ? Une plus grande fierté ? Une plus grande autosatisfaction ? Une vie plus libre ? Une plus grande capacité de plaisir ? Une longue vie en bonne santé ?



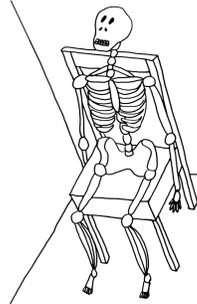
Jean-Sébastien a hâte de pouvoir adopter un style de vie personnel, dans un milieu où il pourra fixer ses propres règles de vie. Rudolph veut vivre une longue vie et la vivre en bonne santé. Alexandra s'attend à avoir plus d'énergie et à pouvoir profiter plus intensément des plaisirs de l'activité physique lorsqu'elle cessera de fumer. Elle planifie déjà un voyage en montagne.

Phrase clé : Je sais où je m'en vais.

C'est la vie !

Si vous croyez qu'il n'y a rien à faire pour résoudre une situation problématique, vous

ne ferez pas d'effort. Convainquez-vous qu'il existe des solutions. Trouvez les informations appropriées. Une fois que vous posséderez ces informations, vous pourrez plus facilement vous mettre en mouvement.

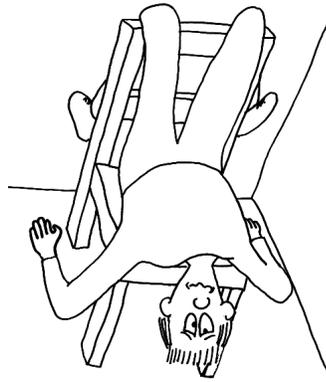


Jean-Sébastien s'informe sur les logements disponibles ainsi que sur les emplois qui lui procureront un meilleur salaire. Rudolph cherche des moyens de perdre du poids. Alexandra s'intéresse aux stratégies qui permettent de cesser de fumer.

Phrase clé : Il existe des solutions.

Je ne suis pas capable !

Certaines personnes ne font rien face à un problème qu'elles reconnaissent comme important et dont elles connaissent la solution. Elles agissent ainsi parce qu'elles croient ne pas posséder l'intelligence, les connaissances, l'énergie, l'endurance ou toute autre ressource



nécessaire à la mise en pratique de la solution.

Qu'arriverait-il à ces personnes si elles décidaient de se faire confiance ? si elles allaient chercher les connaissances nécessaires ? si elles expérimentaient des solutions ?

Jean-Sébastien étudie attentivement son budget. Il consulte les programmes scolaires dans le but de s'inscrire à des cours qui lui permettront de trouver un meilleur emploi. Il prend de l'information sur les coûts des logements disponibles dans le secteur où il veut vivre. Rudolph a pris rendez-vous avec une nutritionniste pour apprendre à mieux s'alimenter. Alexandra consulte un spécialiste qui lui apprend à cesser de fumer et à ne pas reprendre cette habitude. Tous trois se rappellent ce qu'ils ont déjà réussi à apprendre et à changer dans leur vie et renforcent ainsi leur confiance en eux-mêmes.

Phrase clé : Je peux apprendre à mettre une solution en pratique.

Cela n'a pas de rapport avec ce que je veux !

Pour atteindre nos objectifs, il faut parfois développer des habiletés qui, à prime abord, ne semblent pas liées à notre but. Il faut emprunter des



chemins détournés. Pour vous motiver, il faut clarifier dans votre esprit les différentes étapes que vous traverserez. Cela peut être, par exemple, apprendre à cuisiner, à établir un budget, à planifier des activités agréables, à relaxer ou à dire non à certaines invitations.

En attendant de pouvoir quitter le toit familial, Jean-Sébastien demande à ses amis de partir à une heure raisonnable, avant que ses parents ne soient obligés de le faire. Il sait que c'est une étape nécessaire à l'acquisition de sa propre liberté. Il ne peut se fier toute sa vie à ses parents pour structurer sa vie. Il se rend compte que vivre seul ne signifie pas vivre sans contrainte. Rudolph pratique des activités qui l'empêchent de manger avec excès. Alexandra trouve des solutions de rechange à la pause cigarette, par exemple une conversation agréable avec une collègue non fumeuse.

Phrase clé : Je sais par où je dois passer.

Je n'ai pas les moyens !

« Ce changement ne convient pas à mon budget. » Qu'il s'agisse de votre budget financier, temporel ou énergétique, observez attentivement ce



budget. Tenez compte des bénéfices que vous pourriez tirer du changement, et non seulement des coûts qu'il entraîne. Vous devrez parfois abandonner un certain confort mental pour atteindre une plus grande autonomie, renoncer à certains plaisirs pour en privilégier d'autres. Faire son budget, c'est établir clairement ses priorités.

Bien que la vie en appartement coûte plus cher, Jean-Sébastien se dit que les avantages qu'il en tirera en vaudront la peine. Il pourra, par exemple, recevoir plus librement ses amis. Rudolph et Alexandra se rendent compte qu'ils seront en meilleure santé et pourront donc profiter davantage des plaisirs de la vie.

Dans la plupart des cas, il est impossible de tout avoir. Il faut alors définir clairement ses priorités. Certaines personnes cherchent des excuses pour ne pas bouger. D'autres se laissent paralyser par des obligations qu'ils se croient obligés de respecter sous peine de mort. Quel est exactement le contrat? Est-il à jour? Est-il éternel? Est-il temps de le remettre en question?

Jean-Sébastien aimerait s'acheter une guitare électrique, une automobile et un nouvel ordinateur plutôt que de quitter la maison familiale. Rudolph fait des heures supplémentaires pour améliorer ses finances, ce qui l'amène en général à moins bien s'alimenter. De plus, il se dit que ce n'est peut-être pas le moment idéal pour entamer une diète. Alexandra se croit obligée d'être partout à la fois : assister à ses cours

d'aérobic, accompagner ses enfants à leurs activités, reconduire son mari au travail, prendre soin de ses parents... Ensuite, elle n'a plus de temps ni d'énergie pour se rendre aux réunions du groupe qui l'aide à cesser de fumer.

Vous trouverez toujours de bonnes raisons d'hésiter. Lorsque vous commencez à invoquer des prétextes, établissez vos priorités : Qu'est-ce qui est important ? essentiel ?

Phrase clé : J'investis dans mes priorités.

J'ai déjà essayé !

Le passé ne prédit pas nécessairement l'avenir. Même si vous n'avez pas encore réussi à changer une situation, cela ne signifie pas qu'il est impossible de le faire maintenant. Vous avez probablement déjà réussi à changer certaines choses dans votre vie. Vous avez fait des apprentissages. Vous avez réussi à obtenir de l'aide supplémentaire. Vous avez peut-être même changé d'entourage. Qu'est-ce qui est différent dans la situation actuelle ?



Jean-Sébastien a maintenant un bon emploi et il s'est trouvé un appartement à son goût. Rudolph a vu les effets de problèmes de santé chez un proche atteint d'obésité. Il a rencontré une diététiste humaine et chaleureuse et a commencé à perdre du poids. Depuis qu'Alexandra a cessé de fumer, elle fréquente un non-fumeur qui lui plaît beaucoup.

Ne faites pas l'erreur de répéter une stratégie qui s'est déjà révélée inefficace dans le passé. Certains intensifient une tactique plutôt que d'en essayer une autre. Pour mettre le plus de chances possible de votre côté, ayez plutôt recours à un ensemble diversifié de stratégies.

Phrase clé : Je m'y prends autrement.

C'est trop difficile !

On peut être porté à se décourager lorsque nos bonnes idées se transforment en un travail difficile. On se dit alors que l'effort à fournir est trop grand et qu'il vaut donc mieux demeurer dans la situation actuelle. Comment le saurez-vous si vous ne tentez rien ? L'expérimentation pourrait vous aider à découvrir que ce n'est pas le cas.



Jean-Sébastien trouve l'entretien d'un logement plutôt difficile. Il a parfois la nostalgie de la vie un peu irresponsable qu'il menait chez ses parents. Mais il sait que la facilité n'est pas le meilleur choix et qu'il est en train de se construire une vie d'adulte. Il a la conviction d'avoir choisi la situation la plus porteuse d'espoir pour lui.

Rudolph a de la difficulté à abandonner certains aliments qui lui procuraient auparavant un réconfort immédiat. Mais il se réjouit à l'idée que les résultats de son prochain bilan de santé seront positifs et que son apparence sera améliorée.

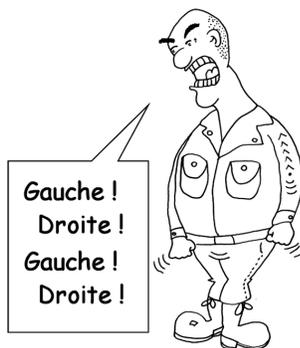
Alexandra a parfois de fortes tentations de s'acheter un paquet de cigarettes, mais quand elle pense aux baisers sans fumée qu'elle donne à son amoureux, elle sourit et passe à autre chose.

Phrase clé : C'est réalisable.

Fais donc comme tout le monde !

Il est parfois tentant de se rallier à l'opinion de la masse pour éviter de changer. Lorsque vous y songez, posez-vous les questions suivantes : Qui est « tout le monde » ? Ces gens sont-ils bien informés ?

Sont-ils compétents ? Leurs connaissances sont-elles à jour ? Sont-ils exactement dans la même situation que vous ? De plus, dites-vous que, si tout le monde suit les règles de la moyenne, personne ne fera progresser la société. Est-ce vraiment ce que vous désirez ?



Certains amis de Jean-Sébastien lui conseillent de retourner chez ses parents pour pouvoir se procurer les mêmes biens matériels qu'eux. La sœur et le frère obèses de Rudolph lui disent que les diètes ne fonctionnent pas et l'invitent à des repas où

les aliments gras sont à l'honneur. Des fumeurs essaient de convaincre Alexandra qu'elle a le droit de fumer si elle le désire.

Phrase clé : Je choisis un chemin personnel.

Pas maintenant !

Certains attendent d'atteindre une certitude absolue avant d'agir. Ils rêvent du moment magique où le changement souhaité apparaîtra comme par enchantement dans leur vie. Si vous faites partie de ces gens, vous feriez mieux de plonger dès maintenant dans l'action, car cet instant merveilleux ne surviendra jamais sans votre contribution !



Jean-Sébastien n'a pas tardé à s'informer sur les cours qui lui donneraient accès à un meilleur emploi. Dès que sa décision de maigrir a été prise, Rudolph a commencé à remplacer certains aliments par d'autres plus sains. Alexandra n'a pas attendu d'être malade pour cesser de fumer. Elle s'est vite informée des différents moyens qu'elle pouvait prendre pour y arriver.

Commencer dès maintenant ne veut pas dire tout faire sur-le-champ, mais amorcer au plus

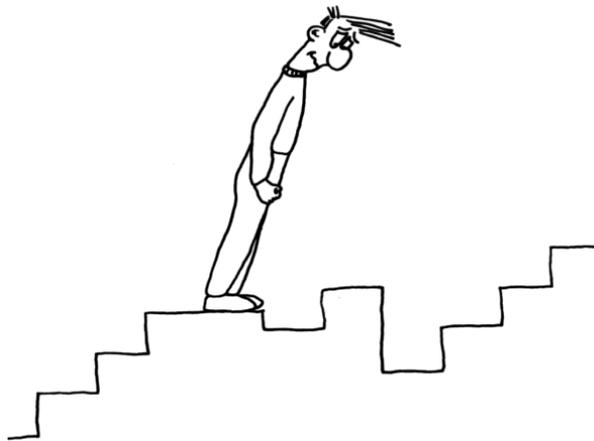
tôt les étapes qui vous mèneront vers votre but.

Phrase clé : C'est maintenant que je me mets en mouvement.

Cela ne fonctionne pas !

Les échecs temporaires font partie de tout processus de changement. Ils ne deviennent permanents que lorsque vous abandonnez trop rapidement vos efforts.

Il arrive que, pour progresser, on doive monter trois marches, en descendre une, puis monter de nouveau trois marches.



La persévérance finit tout de même par mener au sommet de l'escalier. Et, plutôt que d'interpréter cette étape comme la fin du

changement, réorientez-vous et reprenez la route !

Au bout d'un certain temps, Jean-Sébastien se rend compte qu'il s'ennuie dans son nouvel appartement. De plus, il trouve son budget très limité et déteste faire le ménage et la cuisine. Cependant, après une période d'adaptation, il découvre les avantages de son nouveau style de vie, développe de nouvelles habiletés et prend sa vie en charge.

Rudolph traverse des moments où ses anciennes habitudes alimentaires reprennent le dessus, mais il retourne rapidement à une saine alimentation.

Au cours d'une période de grand stress, Alexandra fume quelques cigarettes. Cependant, elle reprend vite la décision d'éliminer le tabagisme de sa vie.

Phrase clé : Je persévère.

Résumé

Frein	Phrase clé
Il n'y a pas de problème !	Il y a un problème.
Cela n'a pas d'importance !	Cela en vaut la peine.
Cela ne changera rien !	Je sais où je m'en vais.
C'est la vie !	Il existe des solutions.
Je ne suis pas capable !	Je peux apprendre à mettre une solution en pratique.
Cela n'a pas de rapport avec ce que je veux !	Je sais par où je dois passer
Je n'ai pas les moyens !	J'investis dans mes priorités.
J'ai déjà essayé !	Je m'y prends autrement.
C'est trop difficile !	C'est réalisable.
Fais donc comme tout le monde !	Je choisis un chemin personnel.
Pas maintenant !	C'est maintenant que je me mets en mouvement.
Cela ne fonctionne pas !	Je persévère.

Chaque choix que vous faites entraîne un renoncement à d'autres possibilités. La motivation et l'engagement supposent la « démotivation » et le « désengagement » envers autre chose.. Sans cela, vous risquez d'abandonner vos projets dès qu'il s'en présente un autre ou d'accumuler les obligations jusqu'à l'épuisement. Sur l'autoroute de votre vie, vous ne pouvez pas prendre toutes les sorties. Freiner vos envies passagères d'aventure ou de violence vous donne accès à des relations stables. Il ne faut donc pas jeter trop rapidement vos stratégies de freinage à la poubelle !



Charlotte résiste à ses envies de magasinage en recourant à certains arguments : Je n'ai pas besoin de cet objet. Il n'est pas important. Il n'a pas de rapport avec ce que je suis maintenant. Il serait trop difficile de lui faire une place dans ma vie. J'ai déjà regretté le même genre d'achat. Je me sens incapable d'affronter les regrets et la culpabilité qui résulteraient de cet achat. Je ne l'achèterai

pas maintenant. Je vais me donner une période de réflexion pour vérifier si j'en ai les moyens. Il est normal de ne pas obtenir tout ce qu'on désire.

Dans le chapitre qui suit, les phrases clés seront reprises pour amener des actions concrètes dans votre vie quotidienne.

4

Je me pose les bonnes questions à chaque étape

À chaque étape de l'analyse d'un problème de motivation, vous pouvez formuler des questions qui vous aideront à diriger votre attention vers le bon endroit et à y rechercher des solutions. Reprenons de façon plus positive les différentes phrases clés associées à la motivation.

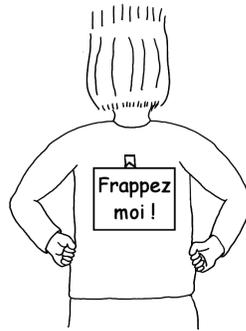
Il y a un problème

Prêtez attention aux signaux qui émanent de vous et de votre environnement. La première étape de la motivation est toujours associée à une forme de déséquilibre. Vous ne vous mettez pas en mouvement si vous ne vivez pas d'abord une phase d'instabilité. D'ailleurs, votre organisme crée régulièrement des signaux de déséquilibre, tels la faim et la soif, pour réclamer votre attention et obtenir satisfaction. Une fois ces

besoins satisfaits, d'autres émergent, puis sont comblés. C'est une roue qui tourne sans que nous en ayons vraiment conscience.

Lorsqu'une personne ne voit pas de problème là où il y en a un, elle résiste au changement.

Elle souhaite que les gens de son entourage ne lui parlent pas de ce problème. Elle refuse d'en discuter. Pourquoi le ferait-elle, puisqu'elle considère que ce problème n'existe pas ? De plus, pourquoi voudrait-elle changer



des comportements liés à un problème qui n'existe pas ?

Lorsque nous raisonnons de cette façon, nous nous disons souvent que ce sont les autres qui ont un problème.

La première étape vers un changement consiste à élever votre niveau de conscience. Acceptez de prendre connaissance de l'information liée à votre problème. Observez-vous et trouvez les prétextes d'évitement que vous utilisez, afin de mieux les comprendre. Analysez aussi vos comportements problématiques, faites l'effort d'écouter le point de vue des autres et choisissez des façons socialement acceptables d'exprimer vos sentiments négatifs. Apprenez à faire la différence entre les responsabilités des autres et les vôtres.

Faites place aux gens qui partagent vos objectifs. Choisissez les personnes et les situations qui favorisent le changement. Pour toutes sortes de raisons, entre autres parce qu'un grand nombre de situations sollicitent notre attention, nous en venons parfois à nous «débrancher» de nos besoins et de nos malaises. Notre capacité à nous motiver s'en ressent alors. Pour arriver à vous motiver, pour vous mettre en marche, demandez-vous d'abord si des signaux (pensées, émotions, actions, événements) vous indiquent que certains de vos besoins ou désirs sont en jeu. Vos besoins et vos désirs s'expriment de toutes sortes de façons. Pour arriver à les satisfaire, prêtez attention aux signaux qu'ils vous envoient.

Une telle curiosité peut vous amener à déceler une situation à améliorer, un problème à résoudre, un malaise à régler avec vos proches. La réaction des gens de votre entourage peut en effet vous connecter à un comportement personnel qui les affecte sans que vous vous en rendiez compte. Une fois que vous aurez trouvé ce comportement, il vous reviendra toutefois de vérifier s'il constitue un déséquilibre que vous souhaitez modifier.

Invitez les gens de votre entourage à s'armer de patience. Demandez-leur de ne pas vous pousser prématurément à l'action, de ne pas vous harceler mais aussi de ne pas vous abandonner à vous-même. Ne vous attendez pas à ce qu'ils vous encouragent à adopter un comportement qu'ils considèrent comme un problème. Vous n'êtes peut-être pas

d'accord avec leur opinion, mais cela pourrait se produire avec le temps. Demandez-leur pour l'instant de respecter votre point de vue et votre rythme tout en reconnaissant qu'il pourrait se modifier avec le temps. Vous portez peut-être des œillères sans vous en rendre compte.

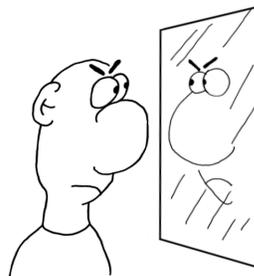
Posez-vous la question suivante :

Qu'est-ce qui ne va pas dans la situation actuelle ?

Les émotions désagréables que vous ressentez peuvent vous aider à découvrir vos besoins insatisfaits et vos problèmes. La tension et le stress, par exemple, permettent souvent de déterminer le domaine de votre vie qui a besoin d'un réaménagement. Il arrive toutefois que ce soit l'absence d'émotions qui serve de déclencheur.

Nicole se rend compte que sa vie sexuelle ne l'intéresse plus. Michel fait la même constatation au sujet de son travail.

Quand avez-vous ri pour la dernière fois ?
Quand avez vous eu du plaisir pour la dernière fois ?
Quand vous êtes vous senti satisfait ou heureux pour la dernière fois ?
L'absence de plaisir peut constituer un signal de déséquilibre dans votre vie.



Lorsque son ami Martin lui fait remarquer qu'il ne rit plus comme avant, Lucien constate qu'il est littéralement envahi par son travail.

En relisant son journal intime, Lise réalise qu'elle tient souvent des propos tristes ou pessimistes. Cette prise de conscience lui permet de se rendre compte qu'il n'y a pas suffisamment de moments heureux dans sa vie.

Observez-vous. Regardez-vous tel que vous êtes, et non tel que vous souhaiteriez être ou tel que vous imaginez devoir être. Cueillez la bonne information sur votre comportement problématique (fréquence, intensité, etc.). Découvrez ce qui le déclenche et les conséquences qu'il entraîne. Au besoin, demandez aux gens de votre entourage quelle perception ils ont de votre comportement. Toutes ces ressources peuvent vous aider à vous former une idée plus réaliste et plus complète de votre situation actuelle.

Déceler la présence de signaux d'insatisfaction est une première étape importante pour vous inciter à entreprendre une action efficace.

Cela en vaut la peine

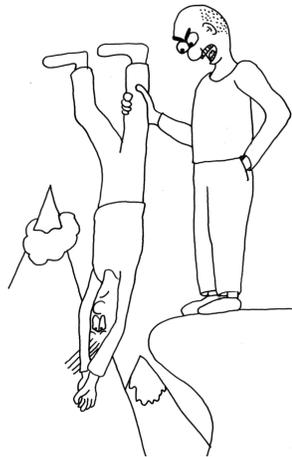
Entrez en contact avec l'importance de votre situation actuelle. Demandez-vous si le déséquilibre, le désir ou le besoin que vous avez découvert est d'une importance capitale dans votre vie. Qu'est-ce qui risque de se

produire si ce problème se maintient ou gagne en intensité ? Lesquels de vos besoins fondamentaux sont menacés par cette situation ? Quels sens ont les signaux que vous vous percevez ?

En considérant les signaux que vous avez découverts à l'aide de la phrase clé précédente, demandez-vous :

Est-ce important ?

Établir votre degré d'insatisfaction peut vous aider à vous mobiliser.



L'importance que vous accordez à vos propres besoins et la satisfaction que vous ressentez au sujet de votre état actuel dépendent en général de vos attentes. Voilà donc une bonne occasion de faire le point sur la distance qu'il y a entre ces attentes et

la réalité.

Si vous constatez que votre problème résiste aux solutions à court terme, l'évaluation de la souffrance qu'il engendre pourrait vous permettre de l'éliminer de votre vie à long terme. L'évaluation de vos problèmes vous aidera à faire des choix et à vous intéresser à ce qui est essentiel pour vous.

Un faible stress à répétition peut également finir par avoir un impact important sur votre vie.

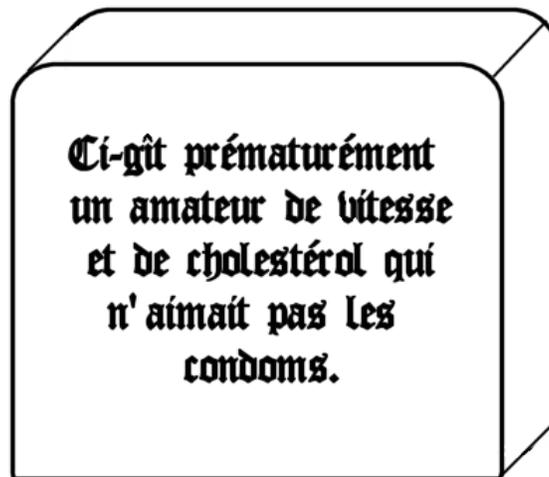
Mère de trois enfants, en plus de s'occuper de son père aveugle, Julie ne considérait pas que les petits problèmes de sa vie familiale étaient stressants. Cependant, lorsqu'elle a commencé à ressentir des symptômes de dépression, elle a été forcée de se rendre compte que l'accumulation de ces problèmes avait fini par provoquer un épuisement émotif.

Vous pouvez évaluer votre souffrance en observant votre quotidien. Déterminez le degré de souffrance engendré par une situation sur une échelle de 0 à 100. Sur cette échelle, le nombre 100 représente la plus grande souffrance, tandis que le 0 désigne l'absence de souffrance. Demandez-vous à quel point vos préoccupations sont importantes selon cette échelle. Cette évaluation vous aidera à différencier les points qui méritent une action immédiate de ceux qui peuvent attendre. Vous aurez alors plus d'énergie à consacrer à l'essentiel.

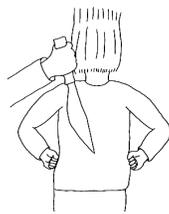
Observer les gens qui vivent une situation semblable à la vôtre peut aussi vous aider à évaluer votre problème. Vous pourriez découvrir, par exemple, que vous vous tracassez de façon excessive alors que les autres se débrouillent bien en pareille situation.

Une autre façon d'évaluer l'importance de votre problème est d'en imaginer l'évolution dans le temps. Demandez-vous ce qui se

produira dans trois mois, six mois, un an, cinq ans, dix ans si ce problème continue à évoluer. Qu'est-ce qui risque de se produire de désagréable si vous ne changez rien ?



Pour mesurer l'importance de votre problème, vous pouvez choisir d'intensifier vos émotions. Comment y arriver ? Cessez d'éviter d'y penser ! Faites-lui volontairement de la place dans votre esprit. Concentrez-vous d'abord sur les aspects négatifs du problème. Aller voir des films qui présentent ce problème. Écoutez les gens lorsqu'ils en parlent.



Imaginez les effets dramatiques de votre problème sur votre vie actuelle et sur votre vie future. Construisez ensuite une vision positive du changement

qu'entraînerait une élimination de ce problème.

Explorez tour à tour les voies négatives et les voies positives. Imaginez vos réactions et celles de votre entourage.

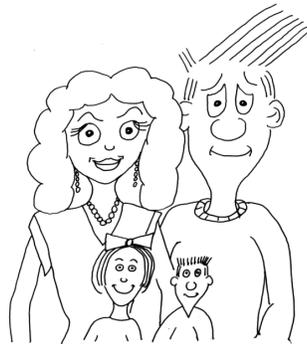
Je sais où je m'en vais

Clarifiez votre but. Pensez à l'avenir plutôt qu'au passé. Posez-vous des questions sur vos souhaits : Qu'est-ce que je veux obtenir ? Quel est mon objectif ? Qu'est-ce qui entraînerait une augmentation significative de ma qualité de vie ? Comment saurai-je si mes efforts ont été couronnés de succès ?

Bref, demandez-vous :

Qu'est-ce que je recherche exactement ?

Évitez les réponses trop générales, comme « être heureux ». Lorsque vous spécifiez avec précision de quoi serait fait votre bonheur et comment vous comptez y parvenir, vous augmentez vos chances d'être plus heureux !



Les buts généraux peuvent être ramenés à des buts spécifiques. Déterminer un but concret ramène vos attentes à un niveau réaliste et mobilise votre énergie dans une direction positive. Le but final recherché peut servir de phare pour guider votre route. Il sera précédé de plusieurs buts intermédiaires. Pensez, par exemple, au malade qui prend la peine d'apprendre à gérer ses symptômes et sa douleur, mais qui continue également à investir dans des comportements qui augmentent ses chances d'avoir accès à une meilleure qualité de vie.

Fixez-vous des objectifs réalistes. Vous aurez ainsi de plus grandes chances de les atteindre et d'éviter la frustration.

Faites-vous une image claire des étapes par lesquelles vous aurez à passer. Déterminez des indices qui vous feront savoir que vous progressez sur cette route ou que vous avez atteint votre but.

Soyez fier des efforts que vous déployez en cours de route. Vous n'êtes pas obligé d'être arrivé au but pour constater la valeur de ces efforts. Prenez plaisir au trajet que vous accomplissez.

Si vous ne réussissez pas à vous faire une représentation réaliste, c'est probablement parce que vous avez besoin d'un surplus d'information sur vos besoins ou sur les différents chemins que vous pouvez explorer pour les satisfaire.

Votre objectif vous aidera à utiliser votre capacité de raisonnement. Plutôt que de porter des jugements moralisateurs ou culpabilisants sur votre comportement, demandez-vous si votre approche est efficace. Posez-vous les questions suivantes :

- Ce que je m'apprête à faire est-il rationnel ?
- Est-ce que je me comporte d'une façon responsable ?
- Est-ce que je vais être fier de moi ?
- Est-ce que cette démarche va me permettre d'atteindre mon objectif ?

Il existe des solutions

Plutôt que de vous laisser obséder par le problème, trouvez des solutions. Y a-t-il une possibilité réelle de changer la situation et de résoudre le problème ?

Demandez-vous maintenant :

Y a-t-il quelque chose à faire ?

Ayez recours au raisonnement. N'agissez pas avant d'être suffisamment informé.

Recherchez des informations de bonne qualité, afin d'avoir le plus de choix possible. Lisez. Faites une enquête auprès de votre entourage ou consultez de professionnels. Demandez-vous comment d'autres personnes ont résolu un problème semblable

au vôtre. Il ne faut pas prendre la préparation à la légère. Certaines solutions exigent qu'on fragmente d'abord le problème en tout petits morceaux. Explorez tous les chemins qui s'offrent à vous.

Rappelez-vous que vous n'êtes pas à la recherche d'une solution gratuite, disponible instantanément, sans effort et sans contrainte. Vous aurez probablement à choisir parmi un nombre limité de possibilités. Et ces possibilités comporteront probablement toutes des aspects désagréables. Vous aurez donc à choisir celle qui vous rebute le moins tout en étant efficace.

Je peux apprendre à mettre une solution en pratique

Entrez en contact avec vos capacités de mettre en pratique une des solutions que vous avez explorées. Éliminez votre tendance à vous dire : J'en suis incapable et je n'y peux rien. Dites-vous plutôt : Puis-je acquérir les habiletés nécessaires pour régler ce problème ? Quelqu'un de mon entourage peut-il intervenir pour m'aider à régler ce problème ?

Posez-vous la question suivante :

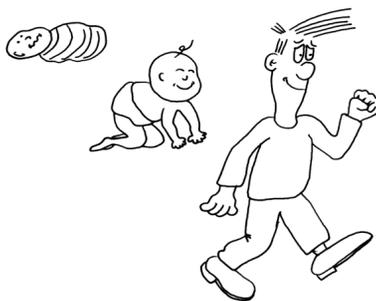
Est-ce que je suis capable de le faire ?

Il est préférable de bien connaître vos capacités et vos limites. Certaines solutions

sont inaccessibles par manque de ressources ou pour des raisons financières, par exemple.

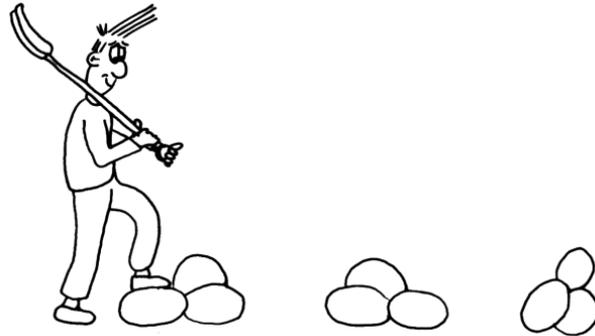
Même si vous vous sentez la capacité d'agir en général, il est de première importance que vous sachiez si vous êtes bien outillé pour entreprendre une tâche précise, sans quoi vous risquez de ne pas y mettre l'énergie requise et d'abandonner à la première difficulté.

Votre mémoire conserve le souvenir des solutions que vous avez trouvées dans le passé et de votre capacité à les mettre en pratique. Ces souvenirs



peuvent vous aider à réviser votre perception de vos aptitudes personnelles et votre confiance en vous.

Vous augmentez vos chances de faire les premiers pas lorsque vous prenez la peine de vous assurer qu'ils ne seront pas trop pénibles. Ne cherchez pas à gravir un édifice de trois étages en un seul bond : trouvez plutôt l'escalier qui mène au sommet.



Structurez votre tâche de façon à en favoriser le succès. En vous attaquant d'abord à des aspects moins compliqués du problème, vous augmenterez votre confiance en vos capacités et pourrez aborder les autres aspects avec une plus grande détermination. Prenez un minimum de risques pour obtenir un maximum de succès.

Faites une liste de vos ressources personnelles et de celles auxquelles vous pouvez recourir dans votre entourage. Vous éviterez ainsi de sous-estimer vos capacités et l'efficacité des différentes formes de soutien qui sont à votre portée.

Mettez en doute vos hypothèses dramatiques, vos scénarios catastrophiques. Dites-vous que ce ne sont que des hypothèses produites par votre imagination et qu'elles ont très peu de chances de se concrétiser un jour.

Donnez-vous la permission d'expérimenter le monde, d'explorer l'univers. Vous augmenterez ainsi vos chances de découvrir en vous-même de nouvelles ressources qui

vous entraîneront vers des comportements différents et... efficaces !

Vous possédez déjà la capacité d'apprendre et de trouver des modèles. Si vous en ressentez le besoin, ayez recours à des professionnels pour développer cette capacité.

Vous avez probablement déjà trouvé votre stratégie de motivation personnelle. Vérifiez de quelle façon vous pouvez l'utiliser pour régler votre problème. Si elle se révèle insuffisante, élargissez votre répertoire de stratégies.

Je sais par où je dois passer

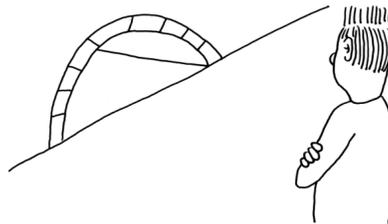
Certains changements nécessitent d'abord l'acquisition de connaissances et d'habiletés.

Assurez-

vous de posséder le bagage nécessaire avant d'entreprendre votre démarche.

Suis-je prêt ?

Qu'ai-je besoin de savoir avant de m'attaquer à la tâche ?



Demandez-vous :

Est-ce que je possède les connaissances et les habiletés nécessaires ?

Notez les connaissances et les aptitudes que vous devrez acquérir avant d'entreprendre votre démarche.

Trouvez le chemin que vous pouvez prendre pour acquérir ces connaissances et ces aptitudes. Plutôt que de considérer cette étape comme un empêchement à la poursuite de vos efforts, faites-en la première partie de votre cheminement.

Préférez de tout petits pas aux ruminations stériles. Toute personne qui substitue la pensée à l'action risque fort de voir son problème devenir chronique. Il vaut mieux se mettre en mouvement prudemment et procéder par petites étapes plutôt que de demeurer dans l'immobilisme.

La volonté ne suffit pas toujours à provoquer le mouvement. Se contraindre à relaxer, par exemple, provoque généralement l'effet contraire. Commander le désir sexuel n'est pas beaucoup plus efficace. Il faut alors passer par d'autres chemins, utiliser d'autres stratégies. Dans les cas cités, découvrir des stratégies de relaxation ou des façons de créer un contexte érotique. Votre volonté peut parfois être mal dirigée : recherchez alors d'autres stratégies de changement.

La recherche d'information, entre autres auprès de certaines personnes qui pourront

vous servir de modèles, peut se révéler extrêmement précieuse.

Situez vos efforts actuels sur le chemin qui mène à votre but. Est-ce que vous voyez clairement le lien entre mes stratégies et mon objectif ?

Demandez-vous :

Est-ce que je juge l'effort requis pertinent ?

Pourquoi entreprendriez-vous une démarche si vous croyez qu'elle sera inefficace ? Assurez-vous de bien comprendre en quoi l'effort que vous aurez à déployer vous mènera à l'atteinte de votre but.

Faites-vous une carte géographique mentale des étapes à suivre, des liens entre votre démarche et votre but, ainsi que du chemin qu'il vous reste à parcourir. Prenez-la en note si cela peut vous aider.



Nous lions plus facilement à notre objectif les efforts que nous devons fournir à court terme que ceux qui s'accomplissent sur une longue période. Cet écart nous amène parfois à perdre de vue notre but. Faites le point

régulièrement sur la direction que devraient prendre vos efforts. Vous éviterez ainsi de vous perdre ou de vous épuiser en cours de route. Les changements constants qui surviennent dans votre vie justifient une mise au point régulière. De cette façon, vous serez plus motivé à poursuivre les stratégies qui vous permettent de vous rapprocher de votre but.

J'investis dans mes priorités

Comparez les efforts à fournir et les ressources disponibles. Est-ce que je possède toute l'information nécessaire sur le type d'effort à déployer ? Est-ce que j'ai l'impression que cet effort va me demander plus d'énergie ou d'argent que je ne peux en fournir ?

En résumé, demandez-vous :

Est-ce que j'ai une bonne estimation des efforts à fournir ?

Faites un inventaire de votre énergie, de votre endurance, de vos ressources financières et de l'aide que vous pouvez obtenir.

Demandez-vous comment vous avez procédé pour évaluer l'effort à fournir. Si vous surestimez cet effort, vous ne ferez rien. Si vous le sous-estimez, vous abandonnerez rapidement.

Si vous imaginez le pire, rappelez-vous qu'il ne s'agit que d'une hypothèse et faites-en d'autres plus positives. S'il vous manque de l'information, allez la chercher.



Faites une liste des ressources disponibles et des actions que vous devrez entreprendre. Cet acte concret peut vous demander un petit effort et augmenter un peu votre anxiété, mais rappelez-vous que vous êtes déjà en train de résoudre ce problème en l'abordant de façon constructive.

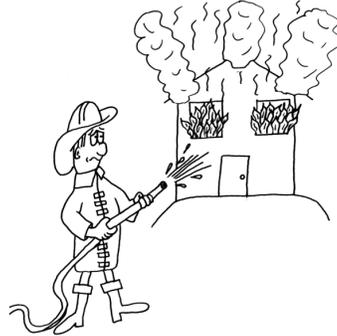
Tant que vous avez la certitude de vous préparer vraiment, continuez à le faire. Si vous constatez que vous tournez en rond sans que cela vous aide à vous préparer à affronter la situation, détournez votre attention vers d'autres pensées plus agréables et prenez une pause.

Faites une enquête auprès de personnes qui ont vécu le même problème ; vous aurez ainsi en tête un plan plus réaliste.

Chaque fois que vous prenez connaissance d'une nouvelle information pertinente, révisez votre plan et vos attentes. Tout ce qui est vivant est en perpétuel changement !

Assurez-vous d'être disponible et d'accorder la priorité au changement désiré. Suis-je vraiment disponible ? Est-ce qu'une autre priorité nécessite mon attention pour l'instant

? Votre engagement dépend de votre disponibilité et de l'importance que vous accordez à votre démarche.



Nous portons tous plusieurs «chapeaux» : travailleur, conjoint, père, mère, enfant, étudiant, bénévole, joueur d'échec. Vous êtes sollicité par vos rôles professionnels, conjugaux, familiaux, ludiques ou sociaux. Vos engagements peuvent se multiplier.

Demandez-vous :

Suis-je déjà engagé ailleurs ?

Faites un bilan de vos activités. Établissez un horaire détaillé de votre semaine.

Évaluez la répartition de votre énergie en pourcentage. Déterminez le pourcentage consacré à vos amis, à votre travail, à vos loisirs, etc.

Établissez vos priorités en fonction de vos besoins immédiats, à moyen terme et à long terme. Vos priorités évoluent avec le temps. Prendre soin de vous-même peut tout à coup devenir votre priorité...

Assurez-vous que vous dirigez vos efforts dans le bon sens. L'énergie est parfois

mobilisée par un objectif caché qui peut vous faire dévier de votre but. Est-ce que je veux changer ou vivre une amitié avec mon psychothérapeute ? Est-ce que je veux tenter de le mettre en échec en lui prouvant que personne ne peut m'aider ?

Je m'y prends autrement

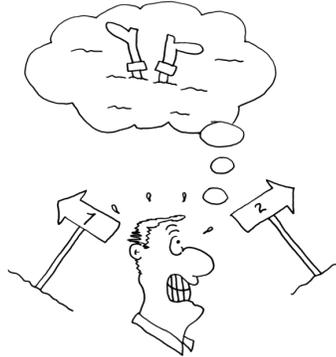
Faites place au passé pour ensuite le remettre à sa place. Votre mémoire a emmagasiné certains souvenirs désagréables associés à la situation actuelle. Il vaut mieux laisser ces souvenirs faire surface temporairement pour éviter d'être immobilisé par de vieilles peurs. L'importance que vous accorderez à votre passé dépendra de son poids dans la balance du présent.

Demandez-vous :

Est-ce que j'ai déjà vécu des expériences qui ont diminué ma motivation ?

Faites un bilan de toutes les expériences négatives qui peuvent freiner votre désir actuel de changement. Faites le tour de la situation actuelle pour voir en quoi elle diffère des situations de votre passé. Nommez les apprentissages que vous avez faits depuis ces événements. Ils vous aideront à ne pas répéter les erreurs du passé dans la situation actuelle. Pensez également aux ressources supplémentaires auxquelles vous pouvez maintenant avoir recours.

N'oubliez pas non plus que vous avez acquis de nouvelles connaissances. Vous vous attendiez peut-être à ce que les événements se déroulent comme dans votre souvenir.



Maintenant que vos connaissances et vos ressources se sont améliorées, vous pouvez modifier ces attentes. Vous avez de bonnes raisons d'aborder la situation actuelle avec un espoir renouvelé.

Demandez-vous en quoi cette situation peut constituer un nouveau départ. Recherchez les éléments qui peuvent vous aider à stimuler votre confiance en l'avenir tout en vous procurant le minimum de sécurité dont vous avez besoin.

Votre tête est peut-être un magnétoscope dans lequel la même vidéocassette tourne constamment. Pourquoi n'écririez-vous pas une lettre à chacun des principaux personnages de votre film pour leur décrire vos sentiments ? Cela vous permettra de mettre des mots sur votre expérience et d'y penser de façon différente. Cette démarche peut vous permettre de mieux comprendre votre cinéma intérieur et d'en modifier certains aspects négatifs.

Plusieurs personnes sont soulagées par cet exercice. On peut en tout temps écrire une lettre s'adressant à une personne avec laquelle nous avons vécu un problème irrésolu, même si cette personne est au loin ou encore décédée.

Si vous faites cet exercice, rappelez-vous que vous le faites pour vous. N'écrivez pas cette lettre pour l'envoyer à son destinataire. Vous risqueriez alors de vous censurer. Vous pourrez en écrire une nouvelle version plus tard et l'expédier si vous choisissez de le faire.

C'est réalisable.

Certaines personnes passent leur vie accrochées à une branche en s'imaginant que s'ils la lâchent, ils vont en mourir. Cette branche peut être l'alcoolisme, la toxicomanie, l'infidélité conjugale, le travail excessif ou bien d'autres culs-de-sac qui nous empêchent de régler leurs problèmes. Lorsque ces personnes se décident à abandonner « leur » branche, elles constatent la plupart du temps qu'elles ne tombent pas de si haut qu'elles le croyaient et qu'elles se retrouvent devant de nouveaux choix beaucoup plus agréables.

Nous ne nous rendons pas toujours compte de nos craintes. Et ces craintes demeurent puissantes tant qu'elles restent dans l'ombre. Les nommer permet de ne plus s'accrocher au *statu quo*.

Demandez-vous :

Y a-t-il des risques élevés à changer cette situation ?

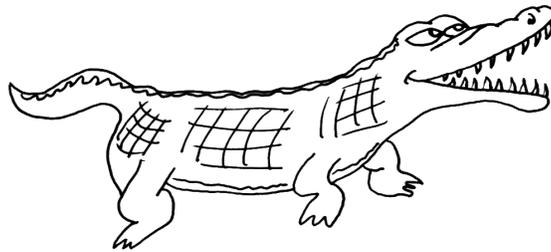
Remettez en question la pertinence de vos scénarios catastrophiques. Quels éléments sont complètement farfelus ? Lesquels se rapprochent de la vérité ? Vérifiez vos informations. Explorez de nouveau les ressources qui vous sont accessibles.

Rappelez-vous que le connu peut vous sembler plus attirant et surtout plus confortable que l'inconnu, même si le connu vous maintient dans une situation inacceptable et que l'inconnu risque d'apporter un changement heureux dans votre vie.



Déterminez tous les bienfaits que vous apportera le changement souhaité par rapport aux pertes qu'il entraînera. Et n'oubliez pas que se maintenir dans une situation intolérable comporte d'énormes risques.

Votre décision peut entraîner un sentiment de malaise. Le risque de vous sentir coupable à la suite de votre décision est toujours présent. Vous devrez choisir en tenant compte de vos connaissances et de votre état actuel. La peur de commettre une erreur peut contribuer à vous immobiliser. En évaluant soigneusement les risques du changement, vous pourrez mettre de côté vos craintes irréalistes sur les risques que vous courez.



Pour mettre ces risques en perspective, ayez recours aux questions suivantes : Comment est-ce que je souhaite que les choses se passent ? D'après moi, comment vont-elles se passer en réalité ? Quelles sont mes craintes ?

En établissant ce que vous souhaitez, ce que vous considérez comme probable et ce que vous craignez, vous aurez plus d'emprise sur vos images intérieures. Vous pourrez faire une projection plus réaliste des choix qui vous sont accessibles. Rappelez-vous que ce ne sont que des hypothèses, mais qu'elles ont tout de même un impact important sur votre motivation.

En veillant à ce que le changement à venir respecte l'équilibre de l'ensemble de votre vie, vous pourrez vous assurer que les risques soient minimales. Évitez surtout de substituer un comportement problématique à un autre.



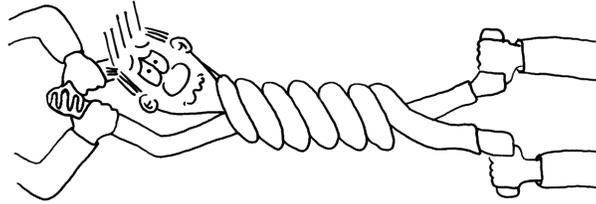
Je choisis un chemin personnel

Situez-vous face aux pressions de votre entourage, qui peuvent aussi bien provoquer l'immobilisme que favoriser le mouvement. N'oubliez pas que les gens de votre environnement expriment leurs souhaits en fonction de leurs propres besoins.

Demandez-vous :

Les gens de mon entourage m'incitent-ils à l'immobilisme ??

Recherchez un groupe de soutien vraiment positif. Faites place aux personnes qui ont un effet stimulant sur vos projets.



Décelez les saboteurs et trouvez les raisons personnelles qui les poussent à agir à votre détriment, peut-être de façon inconsciente.

Évaluez à quel point votre entourage actuel satisfait vos besoins et vous fournit des modèles positifs.

Évaluez à quel point vous souhaitez ressembler aux gens de votre entourage ou avoir des enfants qui leur ressemblent.

Agissez en public. Agissez en compagnie d'autres personnes. Recherchez les encouragements et les gens positifs. Évitez les personnes qui tiennent un discours négatif ou culpabilisateur. Modifiez vos fréquentations, au besoin. Exigez trois compliments pour chaque critique. Notez vos ententes avec les gens. Entourez-vous de personnes qui vous dispenseront du soutien pendant toute votre vie.

N'hésitez pas à demander de l'aide aux personnes qui vous tiennent à cœur. Expliquez-leur de quelle façon vous souhaitez qu'ils vous apportent leur soutien.

C'est maintenant que je me mets en mouvement

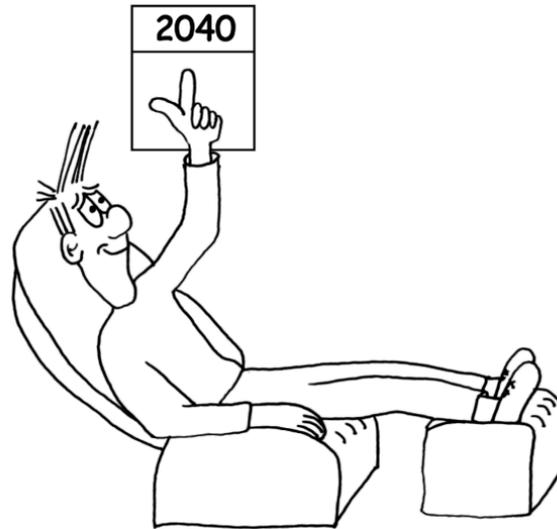
De petits choix peuvent mener à de grandes décisions. Ayez des attentes réalistes. Acceptez l'inévitable anxiété qu'engendre toute amélioration. Faites de petits pas.

Demandez-vous :

Quel est le premier pas à faire ?

Déterminez la première étape de votre démarche et associez-y une date précise. Commencez dès maintenant à préparer votre plan d'action. Annoncez publiquement votre décision. De cette façon, il vous sera plus difficile d'y renoncer ou de la retarder.

Préparez-vous aux conséquences d'un processus exigeant : changements temporaires de votre humeur, périodes de récupération nécessaires, nécessité de persévérer dans l'effort, conséquences désagréables pour autrui.



Remplacez vos comportements problématiques par des actions saines : dirigez votre attention vers quelque chose d'utile : activité physique, relaxation, modification de votre mode de pensée, affirmation de soi.

Tout au long de votre démarche, prodiguez-vous des encouragements. Établissez de petits contrats avec vous-même et, chaque fois que vous notez un changement positif, même mineur, félicitez-vous !

Vous ne souhaitez pas entamer votre démarche maintenant parce que vous manquez d'énergie ? Faites de la recherche d'énergie la première étape de votre démarche.

Pour augmenter votre niveau d'énergie, ayez une alimentation saine, faites de l'activité

physique qui tient compte de vos capacités. Veillez à satisfaire vos besoins personnels dans la mesure du possible. Développez des habitudes stables qui favorisent le calme et le sommeil. Accordez-vous régulièrement des plaisirs simples. L'anticipation positive (s'attendre à du bien), l'imagerie positive (visionner ce que l'on souhaite) et l'exposition à des personnes et à des situations stimulantes vous aideront à augmenter votre niveau d'énergie.

Cependant, augmenter votre niveau d'énergie ne servira à rien si vous ne l'utilisez pas à bon escient. Il est important de bien utiliser votre énergie. Établissez vos priorités, libérez-vous de vos autres préoccupations. Concentrez-vous sur votre zone de pouvoir et d'influence, sur votre part limitée de responsabilité. Soyez sans pitié pour les pilleurs d'énergie (sondages, sollicitation, etc.). Interrompez vos ruminations dépressives lorsqu'elles surviennent et accordez-vous du temps pour récupérer de votre fatigue. Cela peut signifier d'être moins exigeant à votre égard lorsque vous avez besoin de répit. La fatigue est un indice qui vous incite à prendre une pause pour pouvoir agir plus efficacement par la suite. Dans certains cas, il vaut mieux ralentir que de s'agiter inutilement.

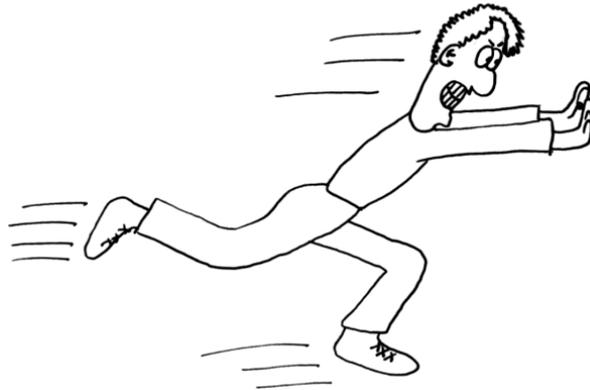
Récupérez l'énergie que vous utilisez dans vos ruminations suicidaires, vos plaintes stériles, vos protestations inutiles, vos critiques répétitives, vos questions impossibles à résoudre. Dirigez cette énergie vers l'exploration active de stratégies

d'adaptation et d'action efficaces et vers la planification d'activités agréables. Retrouvez vos émotions refoulées et vos messages non livrés, puis exprimez-les. Lorsque ces émotions demeurent enfouies au plus profond de vous, elles peuvent monopoliser une grande partie de votre énergie.

Toutefois, un trop grand apport d'énergie peut mener à la fébrilité et à l'agitation. Tout le monde souhaite posséder un type d'énergie qui favorise la tranquillité d'esprit. Concentrez-vous sur ce que vous êtes en train de faire. Considérez vos pensées terrifiantes comme de simples hypothèses. Semez le doute dans vos inquiétudes en adoptant un point de vue plus réaliste. Entrez en contact avec vos ressources internes et externes. Faites des hypothèses réalistes et positives en y incluant des possibilités de réussite. Regardez avec vos yeux et écoutez avec vos oreilles plutôt qu'avec vos souvenirs ou votre imagination. Affrontez vos appréhensions par petites étapes. Ne vous demandez pas l'impossible.

Je persévère

Les difficultés, les reculs et parfois même les rechutes sont inévitables. La consolidation de vos gains demande nécessairement l'apprentissage de nouvelles stratégies. Cet apprentissage résulte d'un effort soutenu qui apportera un changement durable dans votre



vie. Tirez des leçons de vos difficultés. Transformez vos apprentissages en moteurs d'action.

Demandez-vous :

Comment reprendre ma route ?

S'il est essentiel d'avoir un minimum de confiance en soi pour entreprendre une démarche, une confiance excessive peut se révéler nuisible. Ne sous-estimez pas la force de vos anciennes habitudes. Poursuivre la fréquentation de tentations quotidiennes vous rend vulnérable à un recul ou à une rechute.

Et, si vous y cédez, la culpabilité vous poussera au découragement.

Au début, évitez les actions qui déclenchent votre comportement problématique. Votre position se consolidera avec le temps. Vous pourrez alors vous exposer progressivement aux déclencheurs sans risquer de reproduire ce comportement. Rappelez-vous à l'occasion la nature du problème initial et son importance. Pensez aux étapes que vous avez déjà franchies. Ce bilan vous aidera à éviter d'en minimiser l'importance et à poursuivre votre route.

Gardez-vous à bonne distance des situations risquées. Créez-vous un nouvel environnement d'où elles seront absentes.

Prêtez attention à votre mode de pensée. Évitez surtout de sous-estimer le danger de rechute et d'amplifier l'attrait du comportement que vous avez modifié. Après tout, si vous avez décidé de mettre fin à ce comportement, c'est qu'il ne vous convenait vraiment plus !

Déterminez les situations dans lesquelles vous doutez de votre capacité à maintenir vos nouveaux comportements. Développez des stratégies pour faire face à ces situations difficiles ou pour les éviter.

Un recul n'est pas une rechute. Faites la différence entre les deux. Reculer d'une marche n'a pas la même signification que débouler l'escalier ! Notez les situations qui

augmentent vos possibilités de vivre un recul et préparez-vous à y faire face ou à les éviter.



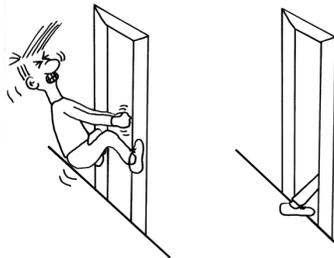
Faites des ententes avec les gens de votre entourage pour qu'ils vous rappellent à l'ordre lorsque vous vous exposez de façon répétée aux tentations, retombez dans votre ancien comportement ou manifestez un peu trop de confiance en vous-même.

Écrivez une « carte de crise » qui vous rappelle ce que vous pouvez faire ainsi que les ressources personnelles et extérieures auxquelles vous ferez appel si la tentation de reculer est trop forte. Portez cette carte sur vous et n'hésitez pas à y avoir recours.

Avec des amis, entraînez-vous à affronter sainement des situations problématiques.

Aidez quelqu'un d'autre. Cette action vous permettra de vous sentir utile et de mesurer le chemin parcouru.

Soyez patient envers vous-même. Vous n'êtes pas obligé de tout réussir parfaitement du premier coup. Persistez !



La croissance personnelle est un processus sans fin. Certaines personnes réussissent à établir des changements positifs dans leur vie sans nécessairement atteindre l'état idéal où leur ancien comportement ne présente plus aucun attrait, où ils peuvent se débrouiller sans crainte des rechutes et sans efforts continus.

Peu de gens réussissent à changer du premier coup. Et la méthode personnelle « essai et erreur » ne suffit pas toujours. Il vaut mieux avoir aussi recours à des ressources extérieures. Vous profiterez ainsi de l'expérience d'une multitude de gens plutôt que de vous limiter à votre propre vécu. Le changement véritable exige souvent plus de temps, d'énergie et d'argent que prévu.

La voie du changement est rarement en ligne droite. Préparez-vous à utiliser vos stratégies contre les complications telles que la détresse émotionnelle et les pressions sociales qui risquent de vous submerger temporairement. Le changement procède par cycles en forme de spirale. Chaque cycle vous fait repasser par des étapes déjà vécues en vous permettant d'atteindre un niveau de conscience de plus en plus élevé. Ainsi, chaque cycle vous amène à faire de nouveaux apprentissages.

Il faut parfois avoir l'humilité de consulter des professionnels lorsque c'est nécessaire. Faites-le quand vous vous rendez compte que vos stratégies de changement se révèlent inefficaces malgré de réels efforts. Lorsque vous avez fait de votre mieux

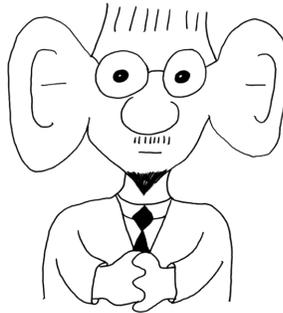
pendant une longue période sans obtenir de changement réel. Lorsque vous avez essayé en vain de tirer des apprentissages de vos efforts. Lorsque vous considérez que le problème est assez important pour rechercher de l'aide. Lorsque vous vous rendez compte que vous utilisez des stratégies inefficaces, telles que la pensée magique ou l'autoaccusation. Lorsque vous ne trouvez pas dans votre entourage le soutien nécessaire.

Il existe plusieurs types d'aide.

Certains professionnels vous fourniront surtout une écoute attentive et compatissante.

D'autres, plus actifs, vous suggéreront des façons de mieux vous comprendre, de mieux vous motiver et d'explorer avec une ardeur renouvelée les options qui s'offrent à vous. Recherchez le style d'intervenant qui convient à votre style et à vos besoins actuels.

Je vous écoute...



Peut-être vous dites-vous que la lecture de ce livre devrait suffire à régler instantanément et éternellement tous vos problèmes. Eh bien, non ! Les livres sont insuffisants, entre autres, parce que nous ne réussissons pas toujours à comprendre les passages qui nous

concernent, à les mettre en pratique ou à persévérer dans notre démarche. Mais surtout parce que les êtres humains ont besoin de l'encouragement que leur procurent les contacts avec des êtres de leur espèce pour entreprendre des transformations importantes...

Phrase clé

Questions

Il y a un problème.

Qu'est-ce qui ne va pas dans la situation actuelle ?

Cela en vaut la peine.

Est-ce important ?

Je sais où je m'en vais.

Qu'est-ce que je recherche exactement ?

Il existe des solutions.

Y a-t-il quelque chose à faire ?

Je peux apprendre à mettre une solution en pratique

Est-ce que je suis capable de le faire ?

Je sais par où je dois passer

Est-ce que je possède les connaissances et les habiletés nécessaires ?

Est-ce que je juge l'effort requis pertinent ?

J'investis dans mes priorités.

Est-ce que j'ai une bonne estimation des efforts à fournir ?

Suis-je déjà engagé ailleurs ?

Je m'y prends autrement.

Est-ce que j'ai déjà vécu des expériences qui ont diminué ma motivation ?

C'est réalisable.

Y a-t-il des risques élevés à changer cette situation ?

Je choisis un chemin personnel.

Les gens de mon entourage m'incitent-ils à l'immobilisme ?

C'est maintenant que je me mets en mouvement.

Quel est le premier pas à faire ?

Je persévère.

Comment reprendre ma route ?

Dans cette première partie, nous avons exploré le point de vue d'une personne adulte qui souhaite mieux comprendre ses problèmes de motivation et augmenter ses chances de se mettre en mouvement dans la direction choisie.

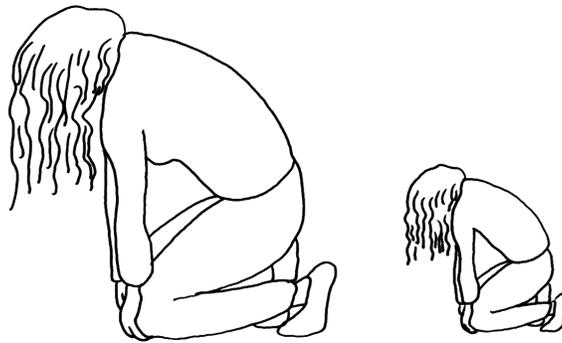
Vous avez déjà constaté à quel point il est difficile de changer. En tenant compte de cette difficulté, est-il réaliste de songer à influencer les autres ? Est-il utile de vouloir utiliser des stratégies d'influence auprès de personnes qui ne reconnaissent pas nécessairement la présence d'un problème, qui ne veulent pas changer, qui ne partagent pas votre point de vue, ne sont pas ouverts aux solutions ou doutent de leur capacité à les mettre en pratique ?

Pouvons-nous vraiment aider les gens à se rendre compte qu'ils sont empêtrés dans des situations qui les empêchent de progresser ? qu'ils évaluent mal les risques qu'ils courent ?

La réponse à toutes ces questions est « oui », car motiver les autres est une action que vous faites déjà quotidiennement, comme les vendeurs ou les leaders sociaux. Explorons, par exemple, le travail d'influence et de motivation exercé chaque jour par les parents, les enseignants et les gestionnaires.

Marielle s'amuse beaucoup avec sa fille Catherine. Elle a su créer une relation positive avec son enfant. Elle l'incite à adopter les comportements qui correspondent à ses valeurs et prête peu d'attention à ceux qui lui déplaisent. Elle encourage chaque progrès de

sa fille et lui suggère des défis à sa portée. Catherine recherche l'amour de sa mère. L'attention et l'approbation de Marielle sont ses récompenses. Catherine apprend par imitation. Marielle s'assure donc d'être un bon modèle pour elle.



Marielle récompense les comportements positifs de Catherine en lui prodiguant de l'attention et de l'amour. Elle évite en général de la punir, car cette méthode ne fait que supprimer temporairement le comportement. Cependant, lorsqu'elle est forcée de le faire, elle utilise la privation de privilèges et l'isolement temporaire. Elle s'assure d'abord de donner un signal d'avertissement, puis elle punit de façon immédiate, proportionnée et juste. Elle s'assure que la punition est d'une durée raisonnable. Elle veille à ce que Catherine sache ce qu'elle attend d'elle et elle récompense les comportements souhaitables. Son but est d'éliminer un comportement inadéquat et non d'humilier la petite personne qu'est Catherine.

Marielle souhaiterait qu'il soit aussi simple d'influencer son patron et ses collègues de travail...

Ce livre s'adresse aux adultes qui désirent se motiver et motiver les autres. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'il existe une continuité entre l'enfance et l'âge adulte. Même lorsque nous quittons le monde de l'enfance pour devenir de grandes personnes, il peut arriver que nous éprouvions le besoin d'avoir un encadrement pour arriver à nous motiver ou à nous convaincre.

Jean Luc est retourné aux études après avoir décidé de réorienter sa carrière. Certains des facteurs qui l'ont motivé à ce changement étaient personnels : meilleur salaire, emploi plus stimulant et plus valorisant, heures de travail plus compatibles avec sa vie familiale. Sa motivation est maintenue par ses rêves de réussite, ainsi que par sa volonté, sa discipline et sa persévérance.

Les autres facteurs qui ont influencé sa décision étaient liés aux études elles-mêmes : richesse du programme, qualité de l'enseignement, expertise des professeurs, relations entre pairs, ressources disponibles, accueil, encadrement et soutien offerts aux étudiants.

Jean-Luc ne pouvait exercer aucune influence sur la seconde catégorie de facteurs : il a donc choisi d'agir sur la première. Toutefois, ses professeurs pourront soutenir sa

motivation et le convaincre de persévérer aux moments où le doute s'installera.

Qu'elles soient utilisées pour satisfaire vos besoins, pour transmettre les valeurs qui vous tiennent à cœur ou pour défendre les intérêts d'autrui, certaines stratégies d'influence sont plus efficaces que d'autres. Les cadres et les gestionnaires, par exemple, sont confrontés quotidiennement à la tâche de mettre en mouvement des employés dont les freins se déclenchent facilement et à long terme !

Suzanne aime son travail de gestionnaire. Elle présente ses suggestions d'une façon attrayante, énergique et humoristique, et arrive à créer des alliances en un tournemain. De plus, elle excelle dans l'art d'expliquer un problème, de proposer des solutions et de décrire les objectifs, les étapes et les résultats escomptés. Elle connaît assez bien ses employés pour souligner leurs forces au bon moment et pour leur attribuer des tâches qui augmentera leur productivité et leur satisfaction.

Marielle, Jean-Luc et Suzanne utilisent certaines des stratégies qui font l'objet du chapitre suivant.

Deuxième partie

Convaincre

Que vous le fassiez consciemment ou non, vous influencez quotidiennement les gens de votre entourage. Qu'il s'agisse de vos enfants, de votre conjoint, de vos amis ou de vos collègues de travail, comment transmettez-vous les valeurs qui vous tiennent à cœur ?



Dans cette partie, je vous propose des stratégies qui vous permettront de vous approprier votre pouvoir d'influence et de l'utiliser de façon appropriée.

Nous verrons d'abord le rôle de la persuasion. Par la suite, nous explorerons des stratégies efficaces pour aider les autres à se mettre en mouvement et à mettre un frein à leurs comportements inefficaces, dérangeants ou nuisibles.

Faut-il chercher à convaincre ?

Avez-vous déjà travaillé en équipe ? Si c'est le cas, vous savez que les gens qui n'y prennent pas leur place risquent de grandes frustrations. Dans une équipe, le partage respectueux du pouvoir et la reconnaissance des compétences réciproques sont parfois menacés par les besoins individuels, les contraintes budgétaires, les agendas personnels cachés, etc.

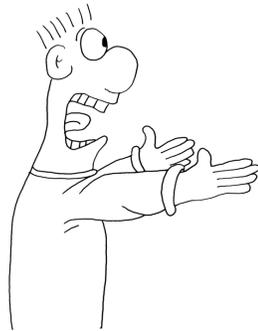
Achille travaille toutes les fins de semaine et prend ses vacances en automne ou en hiver



parce qu'il ne parvient pas à faire valoir ses droits. Béatrice n'obtient pas d'avancement parce qu'elle n'arrive pas à démontrer sa compétence à son patron.

Il arrive que vous deviez modifier certaines situations pour satisfaire vos besoins et ceux de vos proches. Nous souhaitons tous influencer positivement le cours des événements pour le bien-être général.

Votre aptitude à amener les autres à changer d'idée, à modifier leurs intentions ou à transformer leur comportement est au cœur



de l'atteinte de vos buts personnels et professionnels. La personne qui défend les démunis, par exemple, possède non seulement un pouvoir d'influence, mais également un devoir d'influence. Il serait immoral de ne pas

tenter de persuader une personne de faire ce qui est bon pour elle.

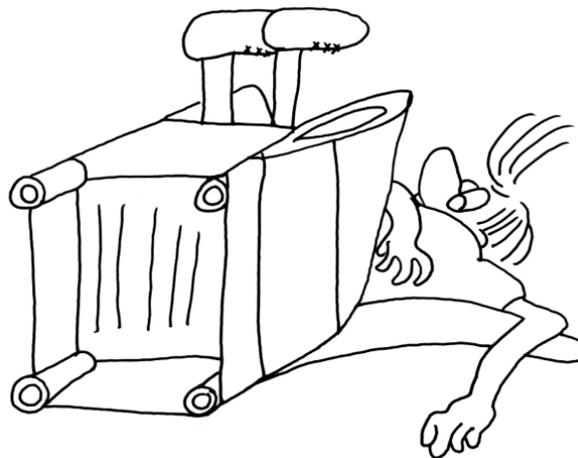
Vous aurez à utiliser des tactiques d'influence adaptées aux personnes que vous voulez convaincre. Vos stratégies varieront selon qu'elles visent à persuader un enfant, un conjoint, un pair, un supérieur hiérarchique ou un subordonné. Votre pouvoir de persuasion dépendra également de votre crédibilité.



Pour convaincre quelqu'un, vous pouvez tenter de modifier ses connaissances, ses perceptions ou ses attentes. En recourant à l'information, aux suggestions, au raisonnement ou aux encouragements, vous arriverez à influencer ses émotions, ses croyances, ses valeurs, ses attitudes, ses intentions et ses agissements.

L'enfant qui observe les adultes de son entourage parvient rapidement à faire la différence entre les comportements adéquats et ceux qui ne le sont pas. Ses modèles lui indiquent, par exemple, qu'on peut discuter avec ses amis, mais que les disputes ne constituent pas une bonne façon de régler les problèmes. Les adultes peuvent également apprendre à l'enfant qu'il est souhaitable d'accepter certaines frustrations pour atteindre ses objectifs et que l'affirmation de soi est plus convaincante que la passivité. En considérant l'art subtil de la persuasion

comme une habileté à acquérir, l'enfant augmentera ses chances de le développer dans le bon sens. Par ailleurs, en tant qu'adulte, l'observation d'un collègue expert en résolution de problèmes peut vous aider à développer vos habiletés dans ce domaine.

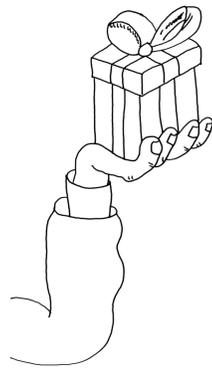


Faut-il hurler pour convaincre ? L'art de la persuasion nécessite-t-il un porte-voix ou un coup de massue ? une agitation sans bornes ? Ces types de stratégies sont à proscrire, car elles risqueraient de placer vos interlocuteurs dans un état peu propice à l'écoute et à la compréhension...

Vous avez sûrement déjà assisté à une rencontre tumultueuse au cours de laquelle un ouragan émotionnel semblait empêcher toute possibilité d'amélioration. La capacité de communiquer sereinement favorise la résolution de problèmes et l'atteinte d'un équilibre. Face à la rancœur, à l'incompréhension, aux forces de dissolution ou aux complots, préférez la raison, la

persévérance, le calme et la dignité. Et n'oubliez pas que toute personne est un modèle pour les autres !

Les principes de base de la communication vous seront utiles au moment de convaincre les autres de la justesse de votre point de



vue. Parlez de ce que vous vivez, de vos émotions et des situations qui les ont engendrées. Exprimez clairement vos désirs. Communiquez aux autres de précieuses informations que vous êtes la seule personne à posséder. Faites-leur ce cadeau. Les confidences

sont souvent un bon moyen d'inciter les gens de bonne volonté à orienter leurs efforts dans le sens que vous souhaitez, à modifier leur comportement à votre égard.

Je suis triste et inquiète. Hier, pendant que tu dansais avec Chanelle, j'ai trouvé que vous étiez demeurés enlacés très longtemps... Quand je te vois agir ainsi, j'ai l'impression de ne pas être respectée, d'être négligée. Peut-être ne t'es-tu pas rendu compte que ton comportement me blessait. Je veux que tu le saches. Je me sens mal à l'aise quand tu agis ainsi en public. J'aimerais que tu passes plus de temps avec moi quand nous sortons et que tu ne t'éternises pas auprès des autres femmes. Qu'est-ce que tu en penses ? Es-tu prêt à faire cela pour moi ?

Les fils de la communication sont beaucoup moins emmêlés lorsque chaque personne parle en son nom et prend la responsabilité de ses idées et de son vécu.

Pour demander un changement :

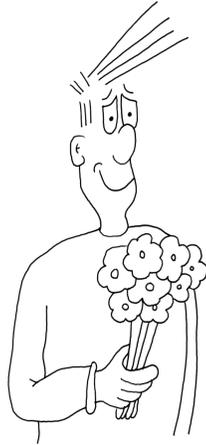
- Décrivez les faits.
- Exprimez le sens que vous donnez à la situation
- Parlez de vos émotions.
- Exprimez vos souhaits et vos désirs.
- Demandez à votre interlocuteur de réagir.
- Écoutez sa réaction.

Il vaut mieux signaler rapidement aux autres les paroles ou les gestes qui vous mettent mal à l'aise ou qui vous blessent. Ils pourront ainsi changer leur façon de faire avant qu'elle ne se transforme en habitude.

Votre interlocuteur sera plus facile à convaincre si vous prenez le temps de l'écouter et si vous lui démontrez que vous comprenez son point de vue.

J'aimerais te parler de notre rencontre d'hier. J'ai l'impression que nous avons une perception différente de notre relation. Je crois qu'il serait utile de mieux se comprendre sur ce sujet. De mon point de vue... Si j'ai bien compris, ton point de vue...

Il est assurément plus efficace de faire des demandes claires et précises. De plus, les messages d'appréciation favorisent la communication. En reconnaissant ce que



vous appréciez chez votre interlocuteur, vous favoriserez son ouverture à vos messages.

J'aime bien travailler avec toi. Tu présentes toujours des idées stimulantes. Je crois que nous faisons du bon travail ensemble. Il y a toutefois une chose qui me tracasse. Il t'arrive de me couper la parole pendant les réunions.

Lorsque cela se produit, je perds le fil de mes idées. J'aimerais bien que tu y prêtés attention.

Il est également plus efficace d'être direct, tout en ne perdant pas de vue les règles de la courtoisie. Face à l'incompréhension ou à l'obstination des autres, il suffit souvent de répéter calmement son message pour être compris. L'interlocuteur se rend alors compte de l'importance de votre message. Il constate que la situation ne se réglera jamais s'il continue à l'ignorer.

Lorsque vous avez à formuler une demande liée au comportement d'un membre de votre entourage, il vaut mieux éviter de tolérer trop longtemps l'intolérable. La frustration accumulée risquerait alors de vous faire exploser et de nuire considérablement à vos relations avec cette personne. Les émotions refoulées finissent toujours par se manifester lorsqu'elles sont associées à des enjeux importants. Cela ne signifie pas pour autant



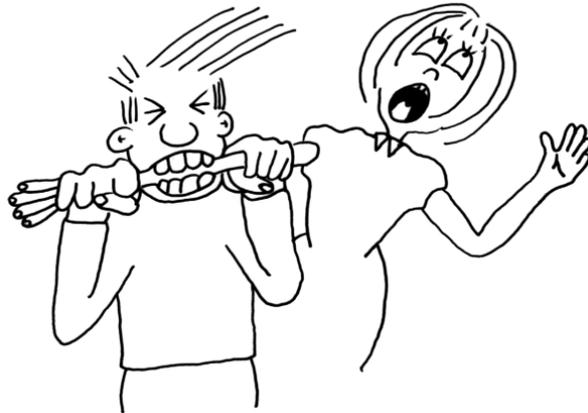
qu'il faille dire tout ce qui vous passe par la tête sans vous préoccuper de l'impact de vos paroles.

Il est primordial de pouvoir exprimer clairement et directement votre point de vue et vos sentiments, sans les déguiser en accusations ou en jugements absolus.

Il est tout à fait normal d'avoir des problèmes et des points de vue différents. Cela ne signifie pas pour autant que l'autre soit méchant ou stupide. Tentez de comprendre ses sentiments. Vous avez toutefois le droit de comprendre une personne sans nécessairement être d'accord avec elle, l'excuser ou lui pardonner.

La compréhension vous aidera à réagir plus efficacement. Dites-vous que tout le monde a

le droit d'exprimer ses idées et ses sentiments. Même la colère peut être manifestée, du moment qu'elle ne dégénère pas en insultes. L'insulte est toujours inutile et n'a jamais mené personne à ses objectifs. L'expression de vos sentiments doit viser un effet positif en renseignant l'autre sur la nature et l'importance de ce que vous vivez.



Il est certainement plus constructif de faire part de vos souhaits que de vous contenter de vous plaindre. En général, la manifestation de vos désirs sous forme de suggestions facilitera la discussion et évitera des querelles sans fin.

Ce processus n'est toutefois pas magique. Bien sûr, vous avez le droit de demander à quelqu'un de modifier son comportement. Mais l'autre a également le droit de refuser votre requête. Cette personne est le premier juge de ses idées, de ses émotions et de ses comportements. Tout comme vous l'êtes pour vous-même. Cependant, si vous vous y prenez avec diplomatie, vous augmenterez

vos chances d'obtenir la collaboration de l'autre.

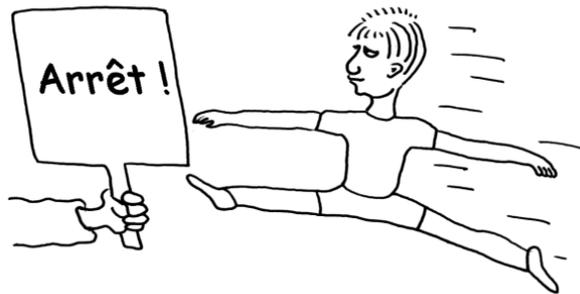
Il est très important d'établir une relation positive avec les gens que l'on souhaite convaincre. La courtoisie facilitera l'établissement d'un rapport productif. De plus, n'hésitez pas à utiliser l'humour et l'autodérision pour raconter des anecdotes sur vos expériences personnelles. Cette stratégie amènera l'autre à se rapprocher de vous.

Par ailleurs, pour arriver à convaincre, il est essentiel de choisir le moment approprié, de prendre le temps d'écouter et de comprendre le point de vue de l'autre et d'en tenir compte dans votre approche.

Nous voulons tous exercer une influence sur notre famille, nos collègues et nos amis. Cependant, les stratégies d'influence doivent être utilisées dans un contexte de respect et d'interaction égalitaire. Naturellement, votre approche sera différente si vous intervenez en position d'autorité. Bien qu'il soit toujours préférable d'obtenir l'accord et la collaboration d'autrui, le patron d'une entreprise doit parfois exercer l'autorité associée à son rôle. Il existe toutefois des façons respectueuses de le faire.

Présidente d'une petite entreprise, Lise s'occupe elle-même de la gestion de son personnel. Certains principes guident ses interventions auprès de ses employés. Elle prend soin de leur communiquer régulièrement son appréciation en louangeant leur comportement et les conséquences

positives de leur travail. Par ailleurs, lorsqu'elle doit faire des remarques à un employé, elle veille à lui fournir des exemples concrets de son comportement problématique tout en évitant de le froisser.



Il lui est arrivé de devoir rencontrer plus d'une fois certains employés pour discuter d'un problème et s'entendre avec eux sur les correctifs appropriés. Elle leur mentionne alors clairement les conséquences qui découleraient du statu quo.

Par ailleurs, elle suggère à son employé de procéder aux modifications demandées par étapes, afin d'éviter de le surcharger. De plus, ses stratégies d'intervention comprennent le parrainage, au cours duquel un employé sert de modèle à un autre.

Lise s'efforce de trouver les points forts de son employé et de lui donner l'occasion de les mettre en valeur dans son travail. Elle lui offre des ressources pour l'aider à résoudre ses difficultés. Au besoin, elle obtient la promesse que les changements demandés seront apportés. Par ailleurs, elle vérifie la

perception des autres gestionnaires de son entreprise au sujet de cet employé.

Lise s'assure que les problèmes de cette personne ne sont pas dus à des épreuves récentes (mortalité, séparation, maladie, changement d'emploi, conflit de travail, etc.). Elle ne deviendra jamais la thérapeute ou l'amie personnelle de son employé, mais elle lui vient en aide dans la mesure du possible.

Lorsque l'entreprise peut se le permettre, elle offre à son employé une occasion de découvrir un nouvel environnement en le changeant d'équipe ou en lui attribuant de nouvelles tâches.

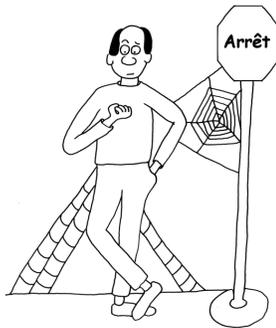
Bien que le congédiement ne constitue pas la solution idéale, l'employeur doit parfois envisager cette option. Mais la plupart des dirigeants d'entreprise considèrent le temps et l'argent investis dans la formation de leur personnel et tentent plutôt de trouver d'autres solutions.

La persuasion est une science que vous pouvez apprendre. Nous verrons dans le chapitre qui suit certains éléments qui peuvent vous aider à capter l'attention d'un auditoire, à convaincre les indécis et à amener les autres à partager votre point de vue.

6

Des stratégies convaincantes pour mettre les autres en mouvement

Voyons maintenant quelques stratégies efficaces pour convaincre les autres d'adopter votre point de vue. Pour assurer une continuité dans la narration de ce chapitre, les exemples fournis sont liés aux problèmes d'une entreprise commerciale. Cependant, avec quelques petites modifications, ces exemples peuvent s'appliquer à tous les domaines où vous avez à utiliser votre pouvoir de persuasion.



Vous devez présenter un problème complexe à votre équipe de travail. Il vous faut justifier une demande de subvention. Vous avez à justifier un budget auprès d'administrateurs dont les intérêts entrent en conflit avec les vôtres. Dans chacun de ces cas, une intervention mal préparée pourrait nuire à votre entreprise ou à votre avenir professionnel.

Les commentaires des participants aux cours et aux ateliers que j'ai animés au cours des ans ainsi qu'une synthèse des ouvrages portant sur le sujet m'amènent à vous suggérer quelques stratégies d'influence efficaces.

Planifier et s'informer

Avant une rencontre, faites vos devoirs en répondant aux questions suivantes. De quoi voulez-vous convaincre les autres ? Quelles réactions pouvez-vous anticiper ? Quels arguments vous permettraient de les amener à partager votre point de vue ?

Certaines personnes résistent au changement par habitude, par solidarité envers les autres ou par peur de perdre des privilèges. D'autres craignent de mettre en péril leur estime d'eux-mêmes, leur confort ou leur statut. D'autres encore ont peur d'hériter d'une tâche qui leur apportera un stress supplémentaire ou de vivre une insécurité liée à leur environnement ou à leurs relations de travail. Enfin, certaines personnes craignent de revivre de mauvaises expériences.

Une fois que ces peurs auront été nommées et démystifiées, vos interlocuteurs manifesteront une plus grande ouverture à vos arguments. Être bien préparé, bien informé sur le dossier et prêt à répondre aux questions augmentera votre pouvoir de persuasion.

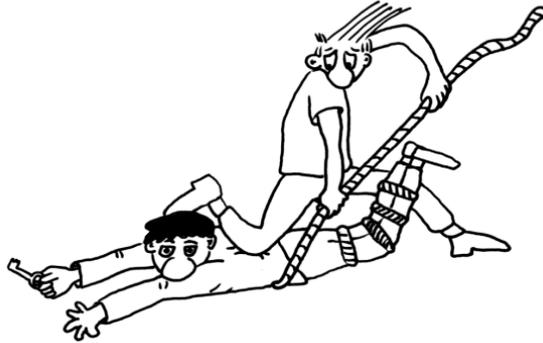
Connaître ses interlocuteurs

Il vous sera plus facile d'obtenir les résultats escomptés si vous connaissez bien vos interlocuteurs. Vous pourrez alors adapter votre langage et vos arguments à leur personnalité. De plus, votre stratégie sera différente selon que votre interlocuteur désire comprendre la situation, se mettre en valeur ou défendre ses privilèges.

Comme tout le monde ne possède pas nécessairement les mêmes connaissances, assurez-vous que vos informations renseignent les personnes ciblées sur l'essentiel du problème sans toutefois leur imposer des explications sur ce qu'ils savent déjà.

Rencontrer les personnes clés

Lorsque vous vous adressez d'abord aux personnes clés, vous reconnaissez leur importance. Une conversation en tête-à-tête avec ces personnes vous permettra d'écouter leur point de vue et de le comprendre. Cette étape est très importante, car entamer des négociations sans chercher à comprendre la vision



d'autrui est à coup sûr inefficace. De plus, cette manifestation de votre bonne volonté facilitera l'établissement d'une alliance positive fort utile au moment d'une rencontre entre toutes les parties. Le soutien des personnes clés vous permettra de vous présenter à cette rencontre avec plus d'assurance. La présence d'au moins un allié respecté par le groupe qui présentera ou appuiera vos arguments vous aidera à persuader certaines personnes.

Ces rencontres préliminaires vous permettront également de vérifier si votre point de vue a des chances d'être adopté ou s'il serait préférable que vous travailliez de nouveau votre argumentation.

Chercher un appui parmi les pairs

Les gens ont tendance à adopter l'opinion de leurs pairs. Il y a plus de chances qu'ils suivent l'avis de leurs semblables. Les bons gestionnaires enrôlent donc certains de leurs employés pour faire passer leurs messages auprès des autres.

Créer des liens positifs

Les gens coopèrent mieux avec les personnes qui leur manifestent de l'intérêt. Découvrez les points communs que vous avez avec les autres. Approchez les autres. Prodiguez-leur des compliments sincères sur leur travail. Ils auront ensuite tendance à vous traiter plus chaleureusement et à s'ouvrir davantage à vos propositions.

Susciter un engagement volontaire et public

Il est prouvé que les gens tiennent davantage les promesses qu'ils font sur une base volontaire et en public. Vous aurez donc davantage à favoriser des engagements de ce type.

Fournir des informations privilégiées

Les gens adorent obtenir des informations qui ne sont pas accessibles à tous, car ils éprouvent alors le sentiment d'être privilégiés. Partager avec les autres une information privilégiée de façon intime ou confidentielle vous permettra de les amener plus facilement à votre point de vue.

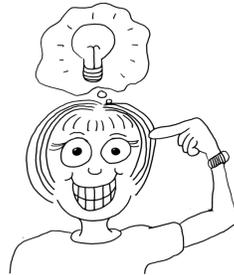
Souligner les objectifs communs

Rappelez aux autres que tous les employés de l'entreprise tendent vers des buts communs : offrir aux clients le meilleur service possible au meilleur coût possible, régler

certains problèmes internes, modifier certains aspects, etc. Soulignez que les changements proposés visent l'atteinte d'objectifs communs. Cela peut s'exprimer par des phrases telles que : « Nous voulons tous que... », « Je sais que vous êtes préoccupés par... Voici une solution à ce problème. ».

Tenir compte du contexte

La façon de présenter vos idées sera différente selon que vous vivez une situation de collaboration ou de conflit. Bien qu'une attitude agressive et hostile puisse parfois convaincre, cette approche ne constitue pas un moyen efficace de maintenir un bon climat de travail ni d'obtenir une collaboration efficace. Le partenariat est favorisé par une attitude positive.

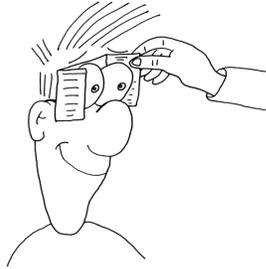


Le dirigeant qui négocie avec un sourire, un brin d'humour et une attitude stimulante peut susciter un enthousiasme contagieux. Soyez convaincu pour être convaincant. Lorsqu'une position est présentée dans un style énergique et amical, même un argument plus faible peut être pris en considération.

Vos attentes doivent tenir compte du temps et des moyens mis à la disposition des employés. Si vous souhaitez maintenir leur enthousiasme, ne soyez pas démesurément exigeant.

Définir le problème et souligner son importance

Une description détaillée du problème permettra à vos interlocuteurs de comprendre les motifs de votre requête. De plus, une explication claire liée à l'importance et aux conséquences de ce problème permettra aux autres de centrer leur attention sur l'essentiel.



Un bon « dossier de persuasion » comprend d'abord des évidences sur lesquelles tout le monde peut s'entendre. Pour avoir plus de crédibilité et d'influence, rapportez des faits que vous avez vécus ou invitez des témoins crédibles à faire part de leurs expériences.

Les participants devraient posséder suffisamment d'information pour bien comprendre le problème, la solution proposée et ses avantages pour l'entreprise, les employés et les clients. Une sage décision ne saurait être prise sans une connaissance collective du cas traité.

Présenter un plan

Une fois le problème établi, présentez votre solution sous forme de plan structuré. Mentionnez en quoi



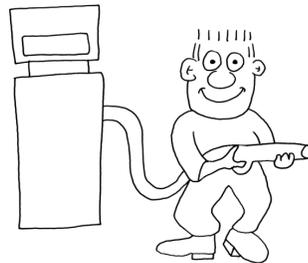
vosre démarche est conforme aux valeurs communes des employés et aux politiques de l'entreprise.

Prévoir une première étape facile

Il est plus aisé de persuader les gens d'entreprendre une démarche lorsqu'on la subdivise en étapes. « Venez prendre un café. Je vous expliquerai plus à fond ce que nous pouvons accomplir ensemble. Cela ne prendra que quelques minutes de votre temps... » C'est le principe du pied dans la porte. Une fois le processus engagé, il est plus que probable qu'il sera mené à terme. « Nous pourrions commencer par faire une évaluation de la situation... »



La première étape peut donc consister à faire le plein d'informations, d'idées, d'énergie et de... café !



Exprimer son accord

En présentant les avantages de votre démarche, vous vous ferez des alliés si vous savez reconnaître la pertinence des propositions des autres : « C'est une excellente idée ! Vous avez soulevé un très



bon point. » De plus, incorporer leurs idées à vos propositions facilitera votre tâche de persuasion et vous permettra de mettre l'emphase sur les points d'accord. Par ailleurs, si vous parvenez à formuler certains commentaires pour qu'ils semblent provenir de vos interlocuteurs, vous leur démontrerez leur importance et rencontrerez moins de résistance. « Vous vous souvenez de la discussion que nous avons eue l'autre jour ? Vous avez eu une très bonne idée que nous allons utiliser. Si nous combinons votre idée à la proposition de départ, nous obtiendrons une approche très efficace. »

Établir son expertise

Les gens vouent en général une considération respectueuse aux experts. Avant de tester votre influence, il vaut donc mieux prendre la peine d'établir votre expertise auprès des autres.

Présentez vos expériences professionnelles pertinentes afin d'augmenter votre crédibilité. Vous pourrez ainsi démontrer vos connaissances et votre expertise. « Un programme semblable a été créé dans l'entreprise où je travaillais auparavant. J'étais en charge de son implantation et j'ai pu constater l'efficacité de la stratégie que je vous propose maintenant. »

Présenter un scénario d'échec

Il peut arriver que vous ayez besoin d'une image choc pour mobiliser votre auditoire ou pour le sensibiliser à un aspect qu'il ignore, volontairement ou pas. L'utilisation d'un scénario d'échec amènera vos auditeurs à réagir avec émotion. Cependant, n'abusez pas de ce type de stratégie, car vous risqueriez d'en diluer la valeur.

De plus, il vaut mieux doser votre scénario. Évitez, par exemple, d'évoquer trop fréquemment ou trop intensément le risque de faillite, de congédiement massif ou de victoire d'un concurrent, car vous pourriez créer un climat d'angoisse peu propice à la résolution du problème. Une image de ce genre risquerait de provoquer le contraire de l'effet désiré, car elle serait probablement perçue comme une agression, une menace ou un manque de respect.

Utiliser les exemples personnels avec doigté

Avant d'utiliser des exemples personnels, assurez-vous que vous avez établi un rapport suffisamment intime avec votre interlocuteur. Une telle stratégie peut être mal perçue si une relation chaleureuse n'a pas d'abord été développée. Des interventions telles que «Si c'était ma fille... », «Si c'était votre mère... » peuvent blesser votre interlocuteur au point de le rendre hostile à votre égard.

Présenter un scénario de succès

L'évocation d'un succès futur augmentera l'attrait de votre démarche. « Dans peu de temps, avec votre aide, cette équipe pourra... » « Le service après vente est un investissement important qui fidélisera notre clientèle. »

Rappeler un succès

La présentation de succès antérieurs favorisera l'adhésion des autres à vos propositions. « Nous avons traversé une période semblable dans une autre succursale et nous en sommes ressortis plus solides grâce à cette stratégie. »



Évoquer des conséquences négatives

Pour éviter un refus du changement, mentionnez certaines conséquences négatives qui pourraient en découler. « Je ne voudrais pas que le nom de notre entreprise soit associé dans les journaux à l'injustice ou aux mauvais traitements. » « Si nous ne procédons pas à cet investissement, nous

risquons de ne pas pouvoir maintenir notre part de marché. » « Si nous ne donnons pas le service attendu, nous ne serons pas pris au sérieux par nos clients. »

Invoquer un code d'éthique

Puisez dans le code d'éthique de l'entreprise pour justifier vos propositions de changement.
« Ce client a droit à des services de qualité. »
« Notre entreprise a pour mission de fournir un service innovateur et qualifié. »

Plaider l'exception

Tout administrateur craint d'établir un précédent qui créera une brèche dans les procédures. En plaidant l'exception auprès de vos patrons, vous calmez cette crainte. « Donnez-nous une chance. Nous vous faisons rarement ce genre de demande. » « Il ne s'agit pas de créer un précédent, mais de régler un cas d'exception. »

Écouter les objections des autres

Prêter attention aux objections des autres permet à la fois de leur démontrer de la courtoisie et de recueillir de l'information sur leurs résistances. Lorsque leurs arguments heurtent vos convictions, prenez quelques respirations profondes. Ne soyez pas rigide ni pressé. Si la personne qui s'exprime a l'impression qu'elle n'a pas pu aller au bout de son idée, elle peut ralentir le processus.
« Prenez votre temps. Nous vous écoutons. »
« Maintenant que nous avons de l'information

sur le sujet, donnons-nous le temps de bien la digérer. Nous allons y revenir la semaine prochaine. »

Cette tactique vous permettra de convaincre quelques personnes supplémentaires, d'amasser un supplément d'information et de bénéficier du soutien de personnes appréciées par l'équipe. Accorder une période de « digestion » pour obtenir un solide consensus n'est pas un prix très élevé à payer. Céder sur un point mineur pour obtenir du soutien dans une importante démarche constitue une forme de négociation efficace.

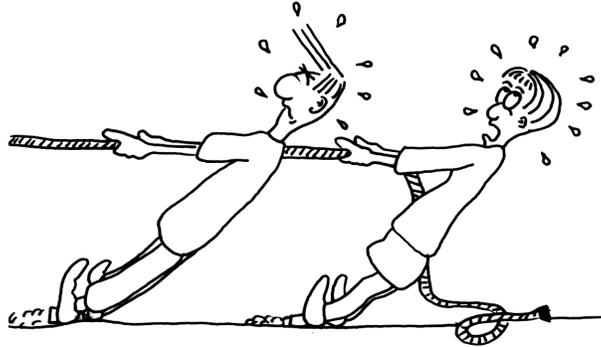
Offrir un compromis

Face aux objections des autres, il est toujours possible de proposer un compromis : « Je comprends que nous n'ayons pas les ressources nécessaires à une intervention à long terme, mais nous pouvons au moins faire une intervention ponctuelle. » « Nous ne pouvons investir une telle somme cette année. Une étude pourrait répondre aux objections que vous avez formulées aujourd'hui. » Une telle attitude démontre votre bonne volonté tout en maintenant l'orientation de votre démarche.

Intégrer les autres à la recherche de solutions

Les autres auront tendance à refuser plus facilement votre démarche s'ils n'ont pas été invités à participer à la recherche de solutions. Vos suggestions seront plus facilement

acceptées si vous faites appel à l'aide des autres. « Il faut intervenir. Qu'est-ce que vous suggérez pour régler la situation ? »



Se référer à une autorité supérieure

En cas de résistance, évoquez l'opinion d'une autorité supérieure. « La régie régionale de la santé et la sécurité au travail accepterait difficilement un refus. » « Le directeur croit que ce problème ne peut plus être mis de côté. » « Le directeur général et l'assemblée des actionnaires sont-ils au courant de l'orientation que vous voulez donner à ce dossier ? »



Résumer sa démarche

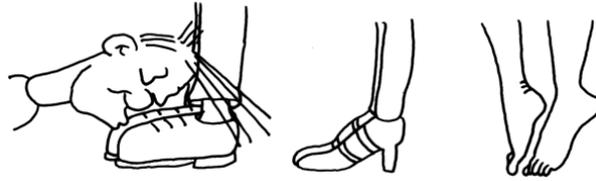
Pour favoriser la transmission de votre message, faites-en un résumé que vous remettrez aux autres. Ce document leur permettra de voir plus clair dans votre démarche et de mesurer l'attrait des solutions que vous proposez.

Féliciter les autres

Soulignez la valeur des idées de vos collègues. Complimentez-les lorsqu'ils ont fait du bon travail.

Dites-leur que leur participation permet une ouverture positive sur l'avenir. Évoquez la collaboration vers un objectif commun, le plaisir de faire progresser l'entreprise ensemble. Une telle attitude facilite le travail

de groupe et suscite la satisfaction chez les autres.



Le tableau suivant récapitule les stratégies mentionnées dans ce chapitre.

Stratégies convaincantes pour mettre les autres en mouvement

- Planifier et s'informer
- Connaître ses interlocuteurs
- Rencontrer les personnes clés
- Chercher un appui parmi les pairs
- Créer des liens positifs
- Susciter un engagement volontaire et public
- Fournir des informations privilégiées
- Souligner les objectifs communs
- Tenir compte du contexte
- Définir le problème et souligner son importance
- Présenter un plan
- Prévoir une première étape facile
- Exprimer son accord
- Établir son expertise
- Présenter un scénario d'échec
- Utiliser les exemples personnels avec doigté
- Présenter un scénario de succès
- Rappeler un succès
- Évoquer des conséquences négatives
- Invoquer un code d'éthique
- Plaider l'exception
- Écouter les objections des autres
- Offrir un compromis
- Intégrer les autres à la recherche de solutions
- Se référer à une autorité supérieure
- Résumer sa démarche
- Féliciter les autres

Des stratégies convaincantes pour tracer des limites

Il arrive que vous deviez refuser à vos enfants des demandes déraisonnables, défendre vos limites au travail ou bousculer des gens pour



assurer la survie de vos valeurs. Certaines requêtes doivent être refusées.

Comment procéder ? Rappelez-vous que, dans la partie précédente de ce livre, je vous ai suggéré de ne pas mettre vos freins à la poubelle. Ils pourront vous être utiles lorsque vous aurez à opposer un refus à certaines demandes.



Vous pourriez avoir à affirmer que la situation ne constitue pas un problème, qu'elle n'est pas importante, qu'il ne vaut pas la peine de s'y attarder ou qu'il faut l'accepter parce qu'elle fait partie de la vie. Vous pourriez avoir à convaincre certaines personnes qu'il n'y a pas de solution à ce problème, que vous êtes incapable de faire mieux, qu'un changement n'est pas réalisable, que vous n'avez pas les moyens de le faire ou que la plupart des gens verraient la situation d'un autre œil. Vous pourriez être amené à évoquer vos expériences antérieures, à douter de la pertinence des propositions des autres ou à affirmer que ce n'est pas le moment d'instaurer un changement.

La vie est remplie de paradoxes. Avec le temps, nous découvrons que chaque opinion excessive peut être nuancée par son contraire. Lorsque vous négociez avec des gens qui n'ont pas de freins, il peut être nécessaire de les aider à en acquérir. Une fois cette tâche accomplie, vous pourrez les aider à les ajuster au besoin.

Dire non peut être difficile. Il est parfois nécessaire de persuader les autres de la pertinence d'un refus. Comment refuser ?

Rappeler votre rôle

Clarifiez votre rôle. Spécifiez ce que vous pouvez faire pour les autres et tracez vos



limites personnelles ou celles de l'entreprise pour laquelle vous travaillez. Une fois que cet aspect aura été clarifié, il vous sera plus facile d'expliquer les motifs d'un refus. « Nous ne faisons pas de réparations chez les particuliers. » « Notre entreprise n'offre pas ce service. »

Responsabiliser les autres

Un refus peut également provenir d'un désir de responsabiliser les autres, de favoriser la création de nouvelles ressources. « Si nous tentons de camoufler l'existence du problème, personne ne va développer les ressources nécessaires. » « Laissons nos collaborateurs développer ce nouveau service. »

Invoquer la loi

Invoquez le respect de la loi lorsque les autres ont un comportement qui dépasse les limites. « Votre équipe ne peut maintenir ce mode de fonctionnement sans risquer des représailles. » « Ce type de transaction nous rendrait passibles de poursuites judiciaires. »

Invoquer les limites budgétaires

La référence aux limites budgétaires peut constituer un argument de poids. « Notre budget ne le permet pas. » « Nous devons fermer une section si nous augmentons votre salaire maintenant. » « J'aurais aimé vous offrir cette formation, mais un budget d'urgence a dû être attribué à nos ressources informatiques. »



Invoquer des principes moraux

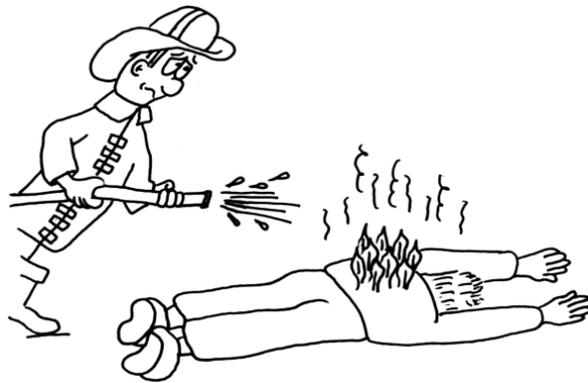
Un refus peut être basé sur des principes moraux, par exemple sur les droits des autres. « Un produit de moins bonne qualité mettrait les utilisateurs en danger. » « La qualité du traitement que nous réservons à nos clients pourrait en souffrir. »

Évoquer un recours à des ressources plus adéquates

Lorsqu'une demande ne relève pas du mandat de votre entreprise, vous pouvez suggérer une autre solution. « Vous obtiendrez des services plus adéquats ailleurs. »

invoquer l'importance de la santé des employés

Vous pouvez utiliser comme argument l'importance de la sécurité des employés au travail : « Notre productivité va diminuer si notre personnel se brûle au travail. »



Le rappel d'un événement négatif peut ajouter un élément de persuasion. « Nous avons déjà utilisé ce type de machine, qui s'est révélée dangereuse pour les employés. » «Ce genre de programme augmente le taux d'absentéisme et d'accidents de travail. »

L'encadrement et le soutien du personnel constituent un bon investissement : « Cette nouvelle technique ne peut être efficace que si nous réservons une partie du budget pour y initier le personnel. »

Ne pas comprendre trop rapidement

Vous pouvez exprimer votre refus sous forme d'incompréhension. « Comment pourrions-nous accepter cette tâche en tenant compte de notre mandat, de notre budget et de nos ressources actuelles ? » « Il va falloir de meilleurs arguments pour me convaincre que ce projet tient compte de notre réalité. »

Proposer des attentes réalistes

Évoquez la nécessité de maintenir un point de vue réaliste. « Nous disposons d'un budget limité pour ce projet. » « Il nous est impossible de mener cette tâche à terme dans un délai aussi court. » « Nous ne pouvons pas continuer à donner un service qui entraîne d'importantes pertes financières. »

Remettre en question l'implication excessive

Ayez une conversation personnelle avec un employé qui manifeste un excès de zèle. « Je comprends que ce problème vous touche beaucoup. Je me demande même s'il ne vous touche pas de manière trop personnelle. Je ne voudrais pas que vous le portiez sur vos épaules ou que vous preniez des initiatives qui risqueraient de vous mettre en danger. »

Ce type de commentaire entraîne l'établissement de relations professionnelles respectueuses, alors que les attaques personnelles et les sous-entendus

moralisateurs ou méprisants n'ont jamais amélioré un climat de travail.

Invoquer la responsabilisation

Un refus peut constituer une aide pour les autres. « Cet employé doit se rendre compte de nos limites et de ses responsabilités. Il doit



assumer les conséquences de ses choix. »

Vous ne pouvez pas laisser un employé puiser à son gré dans la petite caisse. Les personnes qui choisissent un style de vie illégal doivent en payer le prix.

Évoquer des expériences vécues

Il est toujours pertinent d'évoquer un événement du passé significatif pour les personnes en présence, en faisant un lien avec l'avenir. «Lorsque cet événement est survenu, rappelez-vous que certains d'entre vous ont craint des conséquences négatives. Toutefois, avec le temps, ils en sont venus à constater que le changement était bénéfique pour eux et pour l'entreprise. »

Dire non avec courtoisie

Comme toute situation comporte des limites, il est essentiel d'apprendre à dire non. Mais il faut le faire d'une manière polie et parfois même amicale, en évitant toute manifestation d'impatience ou de colère.

Répétez vos arguments lorsque c'est nécessaire. Suggérez d'autres solutions.



Prenez le temps de bien comprendre les arguments des autres. Démontrez-leur votre compréhension.

Adoptez une approche moins directe lorsque le contexte le demande. Au besoin, mentionnez que vous allez prendre du temps pour repenser au problème.

Exprimez vos sentiments face à l'insistance. «Je vous ai déjà dit non trois fois. Je trouve votre insistance désagréable. » Demandez un changement de comportement. «J'aimerais vraiment que vous cessiez d'insister. »

Lorsqu'on désire se motiver ou convaincre, il faut se préoccuper des limites de vitesse qui nous sont imposées et de la solidité de nos freins...Vous trouverez dans le tableau qui suit les stratégies abordées dans de ce chapitre.

Stratégies convaincantes pour tracer des limites

- **Rappeler votre rôle**
- **Responsabiliser les autres**
- **Invoquer la loi**
- **Invoquer les limites budgétaires**
- **Invoquer des principes moraux**
- **Évoquer un recours à des ressources plus adéquates**
- **Invoquer l'importance de la santé des employés**
- **Ne pas comprendre trop rapidement**
- **Proposer des attentes réalistes**
- **Remettre en question l'implication excessive**
- **Invoquer la responsabilisation**
- **Évoquer des expériences vécues**
- **Dire non avec courtoisie**

8

Conclusion

Lorsque vous encouragez les autres à agir de façon cohérente, en fonction de leurs propres valeurs, vous contribuez à les motiver, à les mettre en mouvement ou à les aider à appliquer les freins quand la situation l'exige. Lorsqu'il est mis au service des gens de votre entourage, l'art de la persuasion peut se révéler extrêmement bénéfique.

Il ne s'agit évidemment pas de partir en campagne pour convaincre les autres d'accomplir des gestes sans réelle importance. Ne gaspillez pas votre pouvoir de conviction pour des peccadilles. Vous y perdriez votre crédibilité et risqueriez l'épuisement. Conservez votre énergie pour des combats qui en valent vraiment la peine !

Un petit conseil en terminant : laissez-vous persuader par les autres. Se laisser convaincre n'est pas un signe de faiblesse,

d'incompétence ou d'immaturité. Écoutez les conseils des gens de votre entourage. Ils peuvent vous suggérer de nouvelles idées ou de nouveaux points de vue qui entraîneront des changements bénéfiques dans votre vie.



Je vous souhaite la souplesse, l'ouverture d'esprit et la capacité d'adaptation nécessaires au changement. Cependant, ne négligez pas le fait qu'il vous appartient de faire des choix éclairés. Ne subissez pas le pouvoir de persuasion des autres si vous sentez qu'ils ont tort. Demeurez l'acteur principal de votre vie !

Références

- BANDURA, Albert, dans Robert J. STERNBERG et John KOLLIGAN. *Competence Considered*, New Haven, Yale University Press, 1990, p. 315-362.
- BARILAN, Y. Michael, et Moshe WEINTRAUB. « Persuasion as respect for persons : An alternative view of autonomy and of the limits of discourse », *Journal of Medicine and Philosophy*, vol. 26, n° 1, 2002, p. 13-33.
- BOISVERT, Jean-Marie, et Madeleine. BEAUDRY. *S'affirmer et communiquer*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1979.
- BOUCHER, Guy, Paul-André GAGNÉ et Jean-Guy PETITPAS. *Profession gestionnaire*, Sainte-Foy, Les publications du Québec, 1995.
- CAMERON-BANDLER, Leslie, David GORDON et Michael LEBEAU. *Know How : Guided programs for inventing your own best future*, San Rafael, FuturePace Inc, 1985.
- CIALDINI, Robert. B. «Harnessing the science of persuasion», *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 9, 2001, p. 72-79.
- DAVIDHIZAR, Ruth. «The art of getting what you want for optimal patient care», *Journal of Practical Nursing*, vol. 50, n° 2, 2000, p. 16-19, 22.

- DAVIDHIZAR, Ruth, et Jan ESHLEMANE. «The friendly art of persuasion», *Health Care Manager*, vol. 18, n° 2, 1999, p. 41-46.
- DAVIDHIZAR, Ruth, et S. ROZENDAL. «The art of persuasion», *Administrative Radiology Journal*, vol. 17, n° 6, 1998, p. 13-15.
- DAWSON, Roger. *The secrets of power negotiating*, Chicago, Nightingale Conant Corporation, 1987.
- Désormeau, Lisette, et Bruno FORTIN. *Vivre à plein malgré ses limites*, Montréal, Éditions Fides, 1993.
- FORTIN, Bruno. « De l'état actuel à l'état désiré », *The Canadian Nurse/L'infirmière canadienne*, vol. 84, n° 7, 1988, p. 46-49.
- FORTIN, Bruno. « Imagerie mentale et comportements nouveaux », *The Canadian Nurse/L'infirmière canadienne*, vol. 85, n° 10, 1989, p. 44-46.
- FORTIN, Bruno. « Convaincre et persuader : des outils utiles et légitimes en travail social », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 308/309, janvier-février 2002, p. 151-162.
- LAZARUS, Richard. S., et Bernice. N. LAZARUS. *Passion & Reason*, New York, Oxford University Press, 1994.
- LOCKE, Edwin A., et Gary P. LATHAM.
« Building a practically useful theory of goal setting and task motivation : A 35 year odyssey », *American Psychologist*, vol. 57, n° 9, 2002, p. 705-717.
- MILLER, William R., et Stephen ROLLNICK. *Motivational interviewing : Preparing people for change*, New York, The Guilford Press, 2002.
- PROCHASKA, James O., John C. NORCROSS et Carlo C. DICLEMENTE. *Changing for good : The revolutionary program that explains the six stages of change and teaches you how to free yourself from bad habits*, New York, William Morrow and Company Inc, 1994.
- RUPH, François. *Guide de réflexion sur les stratégies d'apprentissage à l'université*, Rouyn-

Noranda, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 2002.

STONE, Douglas, Bruce PATTON et Shaila HEEN. *Comment mener les discussions difficiles*, Paris, Seuil, 2001.

VARGA, Daniel. W. « On persuasion », *Journal of the Kentucky Medical Association*, vol. 99, n° 2, 2001, p. 69-70.

WOOD, Wendy. «Attitude change : Persuasion and social influence», *Annual Review of Psychology*, vol. 51, 2000, p. 539-570.

Table des matières

Avant-propos.....	p. 5
Première partie : Se motiver p. 11	
Chapitre 1	Je m'intéresse à ma façon habituelle de faire
Chapitre 2	Je m'oriente et j'apprends à me connaître
Chapitre 3	Je relâche les freins
Chapitre 4	Je me pose les bonnes questions à chaque étape
Deuxième partie : Convaincre p. 93	
Chapitre 5	Faut-il chercher à convaincre ?
Chapitre 6	Des stratégies convaincantes pour mettre les autres en mouvement
Chapitre 7	Des stratégies convaincantes pour tracer des limites
Conclusion	p. 135
Références	p. 137