

Trouver en soi les ressources pour agir

Entre sentiments positifs et difficulté à passer de la parole aux actes

Que se passerait-il si...? Nous connaissons toutes et tous la réponse : la vie serait plus belle. Mais comment comment faire pour vraiment réaliser nos souhaits?

MAURO MINELLI

Parmi vos bonnes résolutions pour la nouvelle année, vous voulez faire plus de sport. Vous en avez la possibilité, mais ne le faites pas. Comprenez-vous pourquoi? Non? C'est précisément la situation dans laquelle une vingtaine de cadres dirigeants issus de différents secteurs se sont retrouvés. Au cours de l'été 2014, l'Université de Neuchâtel a mis sur pied un programme de self-management de l'Institut de psychologie du travail et des organisations (IPTO) à Jongny, sur les hauteurs du lac Léman. L'objectif des cadres dirigeants était d'acquérir des compétences de mise en œuvre, ou capacités d'action. «Je donne rarement un avis négatif à mes collaboratrices et collaborateurs, bien que je sache à quel point cela compte et que je suis en position de le faire», déclare Chantal, directrice d'une banque privée (tous les prénoms sont fictifs, ndlr). «Je fais tout à la dernière minute. J'ai toujours fonctionné ainsi. J'ai pourtant conscience de mettre mes collaborateurs en difficulté en agissant ainsi», ajoute Bernd, cadre dans l'industrie du luxe. Les compétences de mise en œuvre sont propres à chacun-e et à chaque

profession. Cependant, l'objectif et la méthode sont les mêmes pour toutes et tous. Il s'agit de l'auto-motivation : apprendre à «trouver en soi les ressources» pour agir et atteindre ses objectifs. Toutes et tous les participant-e-s à l'atelier ont passé un test au préalable sur leurs compétences en self management. Les résultats leur ont permis de comprendre pourquoi ils éprouvent des difficultés à concrétiser leurs projets. Un entretien de préparation leur a permis d'affiner leur résolution. Restait à leur permettre de trouver les ressources pour réaliser leur projet.

Le thème de la réalisation des objectifs a longtemps été négligé en psychologie de la motivation, selon le principe suivant : si une personne ne transforme pas en actes une résolution prise alors qu'elle est en mesure de le faire, c'est qu'elle manque de motivation. En 1984, Julius Kuhl, professeur à l'Université d'Osnabrück, mettait déjà en garde contre cette idée fautive : *«this view has (...) hampered our understanding of (...) behavior because it ignores (...) the role of volitional processes»*. Très tôt, Julius Kuhl a demandé à ce que les recherches sur la motivation distinguent les processus de sélection des objectifs des processus de réalisation des objectifs : en d'autres termes, les processus motivationnels et volitionnels. La réalisation des objectifs se heurte presque toujours à des sentiments négatifs, qui empêchent le passage à l'acte. Par conséquent, généralement, il ne suffit pas d'avoir un motif positif et rationnel ; il faut aussi travailler activement sur ses propres sentiments.

Dans le cadre de ce processus appelé «self-management», les différences concernent la réalisation des objectifs. Julius Kuhl a démontré qu'elles s'expliquaient par la capacité à contrôler ses émotions. Il a ainsi ouvert des perspectives inédites pour la recherche sur le self-management.

Il s'agit de travailler activement sur ses sentiments: cela signifie que les cadres doivent intégrer des sentiments positifs à leur résolution pour améliorer leur capacité d'action. Les émotions positives libèrent en effet de l'énergie et déclenchent le passage à l'acte. Il ne suffit pas d'anticiper les bienfaits du sport et d'imaginer le bien-être que peut procurer une activité physique pour surmonter ses résistances intérieures. Les sentiments négatifs associés à l'activité ne disparaîtront pas pour autant. Travailler activement sur ses sentiments signifie donc aussi neutraliser ses sentiments négatifs, qui sont la cause du non-passage à l'acte. Concrètement, comment les cadres peuvent-ils convertir cette théorie en pratique? L'idée est de développer des sentiments positifs et de vaincre les sentiments négatifs, en passant de l'un à l'autre.

La pensée positive comme point de départ

Julius Kuhl a présenté ses conclusions sur l'autorégulation en 2001 dans un ouvrage sur la théorie des interactions des systèmes de personnalité (Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie, ou théorie PSI). Il y expose l'interaction complexe entre les systèmes affectifs et cognitifs, qui favorise le comportement souhaité et réfrène les réactions indésirables. Selon cette théorie, la couleur affective du ressenti détermine l'activation et l'interaction des systèmes de fonctionnement. Autrement dit, être capable de gérer ses sentiments, de maîtriser sa colère, de vaincre sa peur ou de surmonter son inertie ou sa timidité permet non seulement de se sentir mieux, mais aussi d'activer le système psychique nécessaire au passage à l'acte.

L'élément déclencheur des émotions est le «moi», que Kuhl situe principalement dans l'hémisphère droit du cerveau, autrement dit dans la part «intelligente» de l'inconscient, où sont regroupées les expériences accumulées avec le temps. Dans le livre qu'il a rédigé avec la psychothérapeute Maja Storch intitulé «Die Kraft aus dem Selbst» et publié en 2012, il parle ainsi d'une perception purement intuitive du monde intérieur et extérieur. Contrairement à d'autres systèmes de fonctionnement, le moi mémorise les épisodes autobiographiques uniquement en fonction du ressenti, en associant le vécu à la perception émotionnelle et physique de celui-ci afin de constituer des réseaux d'associations. L'étendue de ces réseaux explique pourquoi une information, par exemple l'odeur de l'eau de Co-

Nous sommes rattrapés par le quotidien et nos bonnes intentions se réduisent souvent au rang de simples vœux pieux.

logne du grand-père, active un ensemble d'associations d'idées qui, à leur tour, font remonter un épisode vécu de l'histoire personnelle. Dans les situations complexes, un processus d'interrogation parallèle permet au moi d'avoir accès en très peu de temps à un grand nombre d'informations déterminant nos actes. Ce processus est en outre le fondement de la flexibilité d'action. Le moi a accès à des sentiments positifs, y compris concernant des activités désagréables; ces sentiments libèrent l'énergie requise pour déclencher le passage à l'acte.

Revenons à l'atelier: pour faciliter l'accès de ces cadres à leur propre réseau de perception émotionnelle et physique et, ainsi, améliorer leur capacité d'action, je leur ai demandé au début du séminaire de se remémorer deux situations. La première devait correspondre à la conversion réussie de leur intention dans un contexte analogue, la seconde à sa mise en œuvre dans un tout autre contexte. Chantal a déclaré qu'il lui était très facile d'aborder les problèmes de comportement dans un cadre familial lorsqu'il s'agissait de l'éducation de ses enfants. Je lui ai demandé d'explorer son vécu et d'y puiser un épisode susceptible de l'aider à maîtriser ses défis futurs. J'ai également incité les participant-e-s à coucher sur le papier les sentiments positifs associés à ces expériences et les ai invité-e-s à choisir une photo qui représente au mieux leurs émotions. Chantal a choisi une photo personnelle de paysage hivernal sur laquelle figuraient des traces dans la neige. Bernd a quant à lui ressorti une photo de starting-block qui date de l'époque où il faisait de l'athlétisme.

J'ai ensuite recommandé aux cadres d'associer un précepte à leur photo, afin d'intensifier l'ancrage émotionnel. Pour cela, nous avons utilisé un format particulier, à savoir le modèle conçu dans les années 1990 par Maja Storch et Frank Krause, chercheur en sciences sociales. Ce format repose sur le «modèle de ressources zurichoises». Il est le fruit de réflexions et d'expériences

pratiques recueillies dans le cadre de formations au self-management. Contrairement à d'autres formats d'objectifs spécifiques (soit les objectifs SMART dans la pratique), ces objectifs sont moins centrés sur des comportements observables et mesurables, et reflètent davantage l'opinion et les positions des personnes qui les fixent. Ces objectifs étant alimentés par le moi, Julius Kuhl les désigne également par le terme « life goals ». Les psychologues cliniques Martin Grosse Holtforth et Klaus Grawe soulignent plus particulièrement l'importance centrale de ce type d'objectif pour le bien-être psychique et la force motivationnelle qui président à nos actions. Le précepte choisi par Chantal est « Fais ta trace », tandis que Bernd a symboliquement opté pour « Ready steady go », autrement dit: « Attention, prêt, partez! ». Suivant le modèle de ressources zurichois, j'ai en outre invité les participant-e-s à utiliser la photo et le précepte correspondant comme aide-mémoire en l'installant comme fond d'écran sur leur ordinateur ou sur leur smartphone. L'idée est de « cheminer » vers l'objectif désiré en rappelant sans cesse la résolution prise.

Réprimer la pensée négative

Nous savons que nous sommes rapidement rattrapés par le quotidien et la routine, nos bonnes intentions se réduisant alors vite au rang de simples vœux pieux. Les cadres dirigeants ne sont pas à l'abri. Pour s'en convaincre, il suffit de faire la liste de toutes les bonnes résolutions de l'an passé restées lettre morte. Étaient-elles trop ambitieuses? Avons-nous seulement commencé à les mettre en œuvre? Les actes associés à ces résolutions étaient-ils si désagréables que nous n'avons pas réussi à nous y résoudre? Au moment de prendre nos résolutions, la pensée négative prédomine. Comment gérons-nous cela?

Pour nous prémunir contre les obstacles quotidiens, Peter Gollwitzer, psychologue de la motivation, a élaboré un outil d'auto-programmation performant suivant le modèle « si-alors », qui a fait ses preuves pour la réalisation d'objectifs. Il s'agit d'une technique « d'implémentation des intentions », dont le principe est le suivant: dans un premier temps, on prédit les conditions de réalisation (« si »), à savoir la situation critique et les sentiments négatifs associés; puis la réaction visée (« alors »), sous forme d'action ciblée. Ces deux éléments sont ensuite combinés en un plan « si-alors ». Quand la situation critique en question se produit, il n'y a donc pas à se demander comment il faut ou convient d'y réagir. La réaction à adopter a déjà été décidée en amont. La formation d'intentions associées à des incitations systématise le début du passage à l'acte qui permettra de les concrétiser.

Les cadres ont élaboré leurs plans « si-alors » à l'aide de l'outil conçu par Gert Kaluza, psychologue de la santé, dans le cadre de son programme de maîtrise du stress, qui comprend trois étapes: la description des situations dans lesquelles nous ne parvenons pas à passer à l'acte; un questionnaire permettant d'identifier les pensées qui entravent la réalisation de l'objectif visé; la description des sentiments négatifs et des réactions physiques associées. A l'issue de ce processus, un dernier travail de préparation consiste à définir une nouvelle intention. L'ensemble sert alors à constituer un plan de type « si-alors ». « Si je dois annoncer une mauvaise nouvelle à un collaborateur et que cela me met mal à l'aise, je choisirai alors le moment le plus opportun afin de pouvoir préparer l'entretien », relate Chantal.

Contraste mental

Une fois les émotions positives développées et les plans établis pour surmonter celles qui entravent le passage à l'acte, nous avons appliqué dans le cadre du séminaire de self management la méthode dite du « mental contrasting », décrite en ces termes par la psychologue de l'éducation et de la motivation Gabriele Oettingen et le psychologue social et de la motivation Peter Gollwitzer, dans un article commun paru en 2010: « *Specifically, in mental contrasting, people imagine the attainment of a desired future (...) and then reflect on the present reality that stands in the way of attaining the desired future* ». On oscille ainsi entre le fantasme positif de l'intention concrétisée et les obstacles désagréables qui se dressent en travers du chemin de sa réalisation. On imagine à quel point ce serait agréable d'avoir déjà atteint cet objectif en se laissant gagner par les sentiments positifs avant de faire un pas en arrière et de réfléchir au difficile premier pas à franchir. Pour vaincre les obstacles qui se posent, on utilise la méthode « si-alors », qui accroît considérablement la capacité d'action. Conformément à la devise de Zig Ziglar, coach en motivation: il faut s'attendre au meilleur, se préparer au pire et capitaliser sur ce qui vient. ♦

L'AUTEUR

Mauro Minelli est professeur à l'Institut de psychologie du travail et des organisations (IPTO) de l'Université de Neuchâtel. Il est également directeur partenaire d'effex ag à Berne, un bureau de Conseil en marketing et en entreprise.