

改善

IKIGAI & KAIZEN

La Stratégie Japonaise
pour Atteindre Bonheur et Succès

définir des objectifs
arrêter de procrastiner
avoir de bonnes habitudes
se concentrer
et s'épanouir



Feuille de travail
Ikigai
téléchargeable
incluse.

ANTHONY RAYMOND



改善

IKIGAI & KAIZEN

La Stratégie Japonaise
pour Atteindre Bonheur et Succès

définir des objectifs
arrêter de procrastiner
avoir de bonnes habitudes
se concentrer
et s'épanouir

ANTHONY RAYMOND

© 2024, Anthony Raymond

www.AnthonyRaymond.org

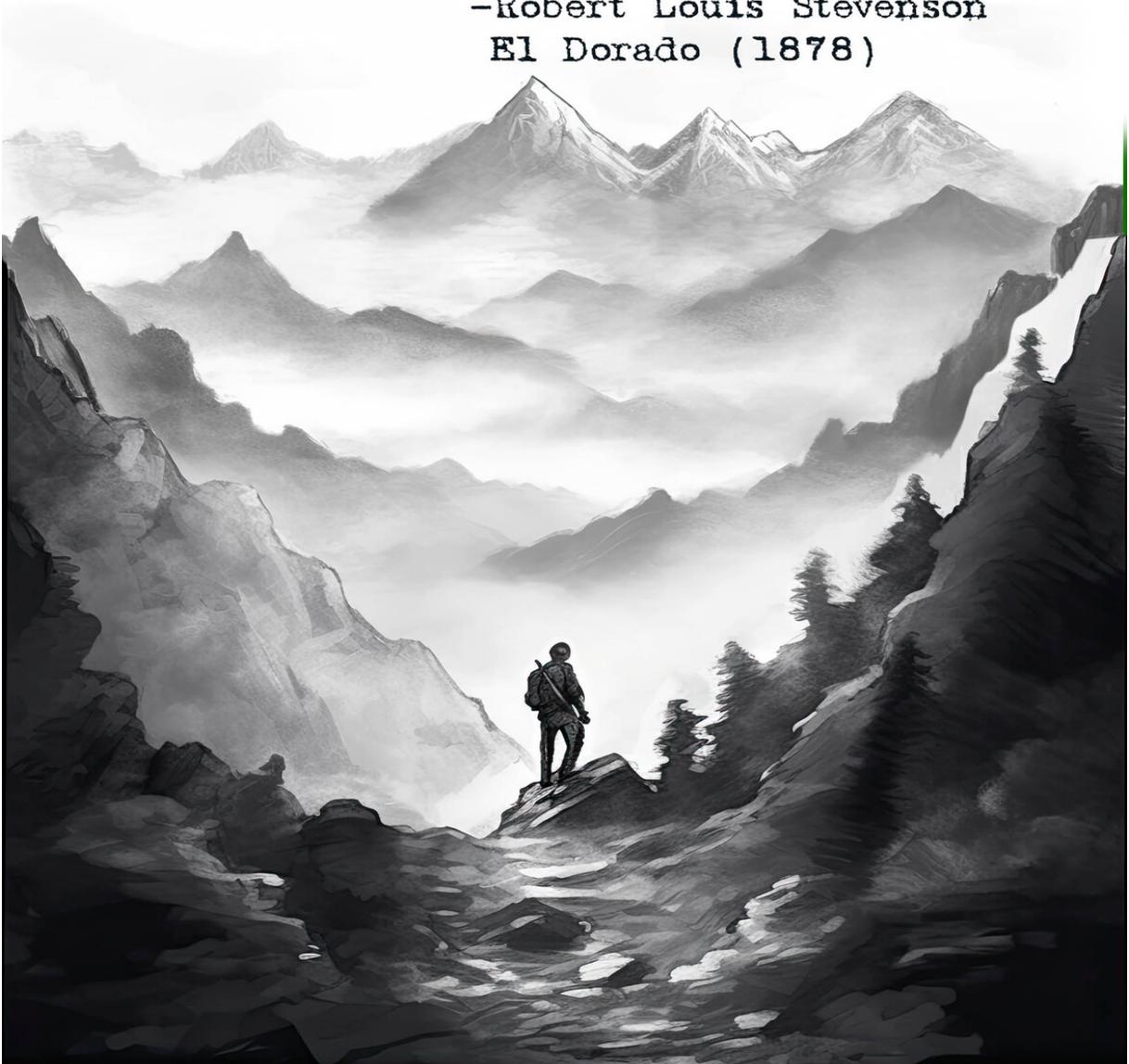
Tous droits réservés. Ce livre est protégé par le droit d'auteur. Vous ne pouvez modifier, distribuer, vendre, utiliser ou paraphraser aucune partie du contenu de ce livre - à l'exception de brèves citations dans des revues ou articles critiques - sans le consentement de l'auteur ou de l'éditeur. Ce livre n'est pas destiné à remplacer l'avis médical des médecins. Avant de commencer un régime alimentaire, vous devez consulter un médecin. Aucune garantie d'aucune sorte n'est déclarée ou implicite. Le lecteur reconnaît que l'auteur n'a pas pour mission de donner des conseils juridiques, financiers ou professionnels. Consultez un professionnel agréé si vous avez besoin de services d'experts en matière de santé, de finances ou de droit.

v.: 3.0014

Lorsque nous avons découvert un continent,
ou traversé une chaîne de montagnes, ce
n'est que pour trouver un autre océan ou
une autre plaine de l'autre côté...

Vous êtes loin de vous rendre compte de
votre propre bonheur ; car voyager avec
espoir est une meilleure chose que
d'arriver, et le véritable succès est de
travailler.

-Robert Louis Stevenson
El Dorado (1878)



Ce livre est dédié à ma mère, une
femme débordante d'énergie.



S O M M A I R E

[Introduction](#)

[Ch. 1 : Présentation de l'Ikigai](#)

[Ch. 2 : Vaincre la procrastination avec votre Ikigai](#)

[Ch. 3 : Présentation du Lingchi](#)

[Ch. 4 : Présentation du Hansei](#)

[Ch. 5 : Présentation du Kaizen](#)

[Ch. 6 : Vos premiers pas avec le Kaizen](#)

[Ch. 7 : Maîtrisez votre Parcours Financier](#)

[Ch. 8 : Une stratégie pour la santé personnelle et la longévité](#)

[Ch. 9 : Atteindre l'harmonie dans vos relations](#)

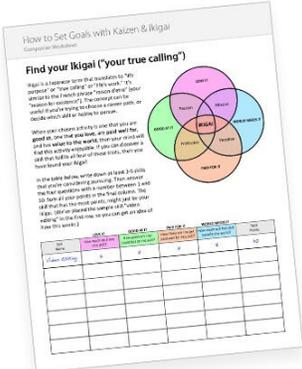
[Ch. 10 : Ikigai, Kaizen et le sens de la vie](#)

[Conclusion](#)

Téléchargez la feuille de travail

Ici, c'est Anthony. Je tiens à vous remercier pour l'intérêt que vous portez à mon livre ! J'ai également créé une petite feuille de travail complémentaire pour vous aider à mettre vos objectifs de vie en perspective et à découvrir votre Ikigai personnel (votre « véritable vocation »). Nous utiliserons cette feuille de travail dans le chapitre suivant.. Mais téléchargez-la dès maintenant pour être prêt.

Si vous lisez ce livre sur un Kindle ou un iPad, vous pouvez cliquer sur le lien ci-dessous pour l'obtenir. Si vous lisez la version papier, vous pouvez saisir le lien dans votre navigateur Internet sur votre iPhone ou votre PC.



www.AnthonyRaymond.org/315

Préface

Ce livre représente la troisième édition d'un manuscrit sur lequel j'ai commencé à travailler en novembre 2018. À cette époque, mes compétences en écriture étaient encore à leurs débuts, et je peinais à trouver ma voix. Terminer ce premier essai fut difficile, mais je savais que les concepts d'Ikigai et de Kaizen étaient deux idées dont le monde avait besoin. Dans les années qui ont suivi la première publication, beaucoup d'entre vous ont pris le temps de m'écrire, envoyant des messages sincères sur votre propre transformation personnelle et le succès que vous avez connu grâce aux concepts décrits dans ce premier essai. Chaque e-mail qui atterrissait dans ma boîte de réception était comme une étreinte chaleureuse, m'enveloppant dans une couverture de sérotonine et me stimulant à améliorer le contenu encore davantage. Cette nouvelle édition reflète cette quête. Elle comporte de nombreuses petites retouches, des ajustements et quelques nouveaux concepts. J'ai également ajouté quelques milliers de mots supplémentaires sur l'application pratique de l'Ikigai et quelques philosophies associées de la magnifique nation du Japon.

En lisant ces chapitres, j'espère que vous développerez une profonde appréciation pour l'élégance simple de l'art et de la culture japonais. Ils ont une affinité pour la majesté de la nature et les nombreuses leçons qu'elle a à nous enseigner sur l'acceptation de l'éphémère, et notre lutte perpétuelle pour trouver la beauté et le sens au milieu du chaos des imperfections de la vie. Une telle mentalité peut être un atout inestimable alors que nous luttons tous pour naviguer avec grâce à travers les complexités de l'existence.

Puissiez-vous parcourir un chemin long et sinueux.

Anthony Raymond - Novembre 2023

Introduction

Dans un monde où les marées chaotiques du changement nous laissent souvent sans gouvernail, la recherche de direction et de dessein est une quête que chaque personne doit entreprendre au moins une fois. De telles explorations sont généralement initiées à la suite de la fixation d'un nouvel objectif de vie. Cela peut se présenter sous la forme d'un examen d'entrée à l'université, d'une nouvelle entreprise, d'un programme de remise en forme, ou peut-être même d'une mission pour trouver quelqu'un à épouser. Bien que les objectifs personnels varient considérablement, chacun de nous (qu'il soit noble, roi, pauvre ou simple citoyen) s'est vu confier un impératif non négociable :

Vous devez définir et accomplir de nouveaux objectifs (sous une forme ou une autre) chaque jour, et ce, jusqu'au jour de votre mort.

Être *humain* signifie être un concurrent dans une course de haies interminable. Chaque matin, lorsque vous vous réveillez, la course commence. Après être sorti du lit en titubant et avoir frotté vos yeux endormis, le premier objectif de la journée se révélera rapidement à vous.

Qu'y a-t-il sur votre liste des choses à faire ce matin ?

- Est-ce votre premier jour d'école ?
- Le jour de la naissance de votre enfant ?
- Le début d'une nouvelle carrière ?
- Allez-vous faire atterrir un vaisseau spatial sur Mars ?
- Est-ce votre jour de mariage ?
- Ou peut-être avez-vous l'intention de ne rien faire de plus aujourd'hui que de boire de la bière et de regarder des vidéos de chats sur YouTube.

Bien que la taille et la complexité de vos objectifs varieront tout au long de votre vie, la nécessité de fixer de nouveaux objectifs persistera. Il n'y aura jamais un jour où vous vous retrouverez sans un objectif (de quelque taille que ce soit) à accomplir. Il n'y aura jamais un jour où votre détermination ne sera pas mise à l'épreuve. Elle oscillera sans cesse, vacillant entre la détermination et le doute, secouée comme un navire en pleine mer agitée.

Le marathon de la vie nous appelle à courir sur une inclinaison perpétuelle. La course comprend de nombreuses haies, des sprints épuisants et des points de contrôle occasionnels où vous pourrez bénéficier d'une pause temporaire, un bref moment pour reprendre votre souffle et échanger quelques tapes amicales. Mais votre heure de triomphe sera courte. L'appel de la route est le plus fort lorsque votre rythme s'arrête. Le marathon ne prend jamais fin. Comme l'a écrit l'auteur américain David Deida :

Chaque instant de votre vie est soit un test, soit une célébration.



Il est donc dans notre intérêt à tous de devenir compétent dans l'*art de se fixer des objectifs*.

Mais, si c'est vrai, alors pourquoi sommes-nous tous si mauvais dans ce domaine ?

- Pourquoi échouons-nous si souvent à atteindre nos objectifs ?
- Pourquoi est-il si difficile de tenir une ligne de conduite, même lorsque nous savons qu'il serait dans notre intérêt de le faire ?

Curieusement, la plupart d'entre nous possèdent déjà les capacités physiques et mentales nécessaires pour atteindre des objectifs de vie impressionnants. Pensez-y de cette façon : si un savant fou vous mettait un pistolet sur la tempe et vous forçait à courir huit kilomètres sur un tapis roulant chaque soir après le travail, vous pourriez probablement le faire. Ou encore, si vous étiez enfermé dans une cellule avec votre manuel de biologie et qu'on vous disait que vous seriez libéré et recevriez un million de dollars si vous réussissiez votre prochain examen, vous pourriez probablement le faire aussi.

Alors, pourquoi ne pas le faire ?

Si vous êtes convaincu qu'il est dans votre intérêt de mettre en place une activité physique quotidienne en vue d'un régime ou d'étudier pour l'examen du lendemain, alors pourquoi ne pouvez-vous pas simplement *faire le travail* sans qu'un psychopathe armé se profile derrière vous ?

En général, ces échecs ne sont pas le résultat d'un manque d'intelligence ou d'endurance. Nous manquons plutôt de conviction et de volonté pour mener à bien un objectif à long terme. Malheureusement, nous, en tant qu'êtres-humains, avons souvent du mal à nous engager dans la poursuite autonome d'un projet de longue haleine lorsqu'aucun moteur externe ne nous pousse à l'action. Les objectifs de vie nous demandent souvent de nous engager quotidiennement dans des activités mentalement ou physiquement éprouvantes. Or, l'*inactivité* est l'état par défaut de l'homme.

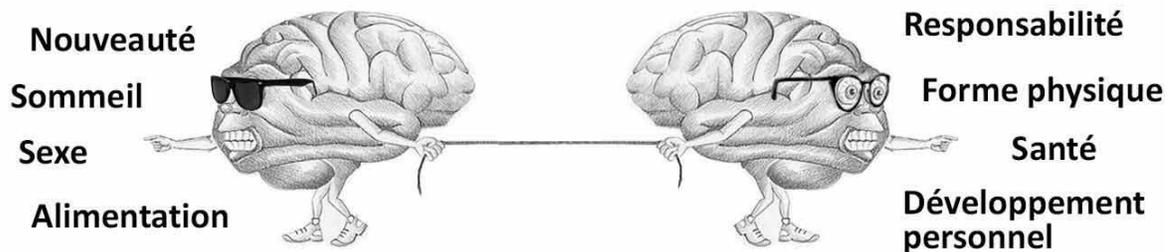
Lorsque nous nous sentons bien physiquement, bien nourris et en sécurité, notre cerveau inférieur (alias notre « cerveau reptilien », notre « complexe reptilien » ou encore notre « système limbique ») préfère rester inactif. Bien que nous soyons conscients de l'échéance imminente de la semaine

prochaine, notre cerveau inférieur pense que la semaine prochaine est dans un million d'années : il vit dans l'*ici et maintenant*. L'avenir est un concept abstrait qui ne nécessite pas d'attention immédiate.

Lorsque vous demandez à votre cerveau inférieur de passer trois heures à étudier ce que l'on appelle un « manuel de biologie », il invoquera divers états émotionnels (comme la fatigue, l'ennui, la procrastination ou le désespoir) afin de vous empêcher d'exécuter une tâche aussi ennuyeuse et dévoreuse d'énergie. Votre cerveau inférieur préférerait *ne pas* échanger sa précieuse énergie contre quelques informations sur les intestins de grenouilles, surtout si la seule récompense de cet effort est un morceau de papier sur lequel un « A » rouge est inscrit. Comme le dit l'adage :

Votre cerveau existe pour vous aider à survivre, pas à vous épanouir.

Notre cerveau semble souvent poursuivre deux séries d'objectifs contraires. Les activités que nous *devrions faire* ne sont, bien souvent, pas celles que notre cerveau inférieur aime nécessairement faire.



Alors que votre conscience peut sincèrement vouloir s'engager dans des activités laborieuses et gravir la montagne de la réalisation de soi, votre cerveau inférieur ne veut souvent pas vous accompagner.

- Existe-t-il un moyen d'harmoniser des impératifs aussi divergents ?
- Que pouvons-nous faire pour convaincre notre cerveau de garder le cap, de concentrer ses énergies sur la poursuite d'objectifs de vie constructifs plutôt que sur des désirs primaires ?

Pour répondre à ces questions, il faut d'abord reconnaître la différence entre motivation *intrinsèque* et *extrinsèque*. Si quelqu'un vous oblige à faire

quelque chose (comme courir sous la menace d'une arme), vous êtes alors soumis à une motivation extrinsèque - contraint à l'action par des forces extérieures de récompense ou de punition. En revanche, lorsqu'il s'agit de *motivation intrinsèque*, les actions sont motivées par un désir interne - peut-être la recherche et la maîtrise d'une compétence, le frisson de l'effort physique ou la satisfaction d'avoir atteint un objectif bénéfique.

- La vie ne serait-elle pas plus facile s'il existait un moyen de tromper votre esprit pour qu'il devienne intrinsèquement motivé, au lieu de devoir compter sur des facteurs externes comme un patron, un parent ou un enseignant ?
- Et si vous pouviez apprendre à repérer les déclencheurs et les pièges mentaux qui vous poussent à procrastiner, à remettre les choses à plus tard ou à stopper votre progression ?
- Et si vous pouviez changer la façon dont vous percevez vos objectifs de vie ? Et apprendre à décomposer les objectifs en petites étapes - de sorte que chaque étape progressive vers l'objectif final semble plus gérable ?

Eh bien, c'est le but de ce livre.

Il est temps de mettre un terme à ces vieilles habitudes et d'essayer quelque chose de nouveau.

- Il est temps d'arrêter de procrastiner.
- Il est temps d'apprendre à se fixer des objectifs et à les atteindre avec enthousiasme.

Les quatre concepts

Dans ce livre, nous vous présenterons quatre concepts orientaux :

1. Lingchi
2. Hansei
3. Ikigai
4. Kaizen



L I N G C H I

Le premier, « Lingchi », est un terme chinois que l'on traduit communément en Occident par « la mort par mille coupures ». Nous utiliserons cette métaphore tout au long du livre, car elle décrit parfaitement la nature de l'échec humain ainsi que les difficultés rencontrées pour en identifier sa cause. Vous avez peut-être remarqué que les problèmes les plus difficiles de votre vie *ne* sont généralement *pas* le résultat d'un seul problème. Ils proviennent plutôt d'un « millier de petites coupures » - un millier de petites décisions ruineuses, se conjuguant et créant ainsi une situation embarrassante. Si vous apprenez à reconnaître ces infractions *avant qu'elles ne s'accumulent*, vous pourrez y mettre un terme, empêchant donc l'aggravation des circonstances indésirables en situations préjudiciables à vos objectifs de vie.



H A N S E I

Le deuxième concept est le « Hansei » (« autoréflexion honnête »). Le Hansei est une méthode japonaise permettant de comprendre « ce qui a mal tourné ». Il s'agit de chercher à clarifier sa pensée en examinant attentivement ses erreurs passées. Lorsque vous maîtriserez le Hansei, vous

serez capables d'analyser les échecs multidimensionnels de votre passé et de vous empêcher ainsi de commettre les mêmes erreurs à l'avenir.



I K I G A I

Le troisième concept est « l'Ikigai ». L'Ikigai est une stratégie de vie japonaise qui souligne l'importance de trouver votre « véritable vocation ». En langage courant, ce mot peut être traduit par « votre raison de vivre » ou « votre raison de vous lever le matin ». Cet état d'esprit est perpétué par les habitants de l'île d'Okinawa qui ont une longue espérance de vie. Beaucoup d'entre eux citent leur Ikigai comme la raison de leur impressionnante longévité. La recherche de son Ikigai est un important voyage de la découverte de soi. Si vous parvenez à identifier correctement la vocation vous convenant le mieux, l'étincelle de la motivation intrinsèque jaillira en vous, enflammant le carburant qui alimente vos passions et vous poussant à accomplir des exploits considérables.



K A I Z E N

Enfin, la solution à bon nombre de nos problèmes à se fixer des objectifs peut être trouvée dans le quatrième concept : le « Kaizen » - souvent traduit

par « amélioration continue ». Avec le Kaizen, nous comprenons que les réponses aux grands problèmes de la vie ne sont pas des recettes miracle. Au contraire, les vraies solutions sont généralement le résultat d'années d'efforts concentrés et de dévouement. Le Kaizen nous apprend à atomiser les grands obstacles, à les décomposer en éléments plus faciles à gérer. Le concept nous apprend aussi comment surmonter chaque obstacle par un effort quotidien continu, progressif et cohérent.

Prêt(e) à commencer ?

Lorsque vous entraînez votre esprit à avoir conscience de ces quatre concepts, vous aurez une perspective unique sur la réalisation des objectifs, une perspective à laquelle peu de gens en Occident ont été exposés. La synergie de ces idées vous permettra de faire preuve de plus d'autodiscipline, de concentration, de persévérance et de dynamisme. Même vos objectifs de vie les plus difficiles peuvent soudainement vous sembler réalisables.

Êtes-vous prêt à commencer ?

Alors lisez la suite, et faisons passer vos compétences en matière de définition d'objectifs au niveau supérieur.

Ch. 1 : Présentation de l'Ikigai



Qu'est-ce qu'un Ikigai ?

Ikigai est un terme japonais composé de deux mots : « iki » et « kai ». La première moitié du composé (« iki ») se traduit par « vie » ou « vivant ». La seconde moitié (« kai ») signifie « bénéfice » ou « effet ». Ainsi, une traduction simple en français du terme Ikigai pourrait être « ce qui apporte un bénéfice à la vie ». Mais de nombreuses autres interprétations ont été suggérées, telles que :

- « la chose qui donne un sens à votre vie »
- votre « véritable vocation »

- votre « travail d'amour »
- ou, tout simplement, « votre passion ».

Ce terme est similaire aux expressions françaises « raison d'être » ou « joie de vivre ».

Plus familièrement, l'Ikigai d'une personne est souvent décrit comme :

Ma raison de sortir du lit le matin.

Cette traduction est peut-être ma préférée car un Ikigai est souvent la première source de motivation intrinsèque d'une personne. Vous pouvez essayer d'évaluer dans quelle mesure vous avez déjà trouvé votre propre Ikigai en vous posant la question suivante : « **Lorsque vous vous réveillez chaque matin, que ressentez-vous à propos de la journée de travail qui vous attend ?** »

- Vous vous levez du lit avec enthousiasme, désireux d'entreprendre de nouveaux projets et de relever de nouveaux défis ?
- Ou bien fermez-vous les yeux de tristesse, dégoûté à l'idée de passer une nouvelle journée au bureau ?

Si votre réponse à cette question s'apparente davantage à la dernière réponse, alors vous n'avez peut-être pas encore trouvé votre Ikigai.

Une brève histoire d'Ikigai

Bien que les origines exactes de l'Ikigai ne soient pas connues, on peut faire remonter le mot à la « période Nara » du 8^{ème} siècle au Japon. La plupart des Japonais d'aujourd'hui n'utilisent pas couramment ce terme. Mais pour les habitants d'Okinawa, une petite île située à 400 miles au sud du Japon continental, le mot est très important pour leur culture et leur bien-être personnel.

L'île d'Okinawa suscite depuis longtemps l'intérêt des Occidentaux, notamment parce qu'elle fait partie de la « zone bleue », une région où la longévité des habitants est largement supérieure à la longévité moyenne de la population mondiale.



Image 1 - Okinawa est l'une des cinq régions citées dans le livre de Dan Buettner « Les zones bleues : 9 leçons pour vivre plus longtemps inspirées des peuples les plus âgés du monde ».

Avant l'occidentalisation de l'île, Okinawa avait une espérance de vie plus longue que toute autre préfecture japonaise. De nombreuses théories ont été proposées pour expliquer l'impressionnante longévité des habitants.

- Certains citent leur régime traditionnel, pauvre en sucre et riche en légumes, notamment les patates douces locales d'Okinawa.
- La génétique y est sûrement pour quelque chose. La nation japonaise occupe une place de choix dans toutes les listes d'espérance de vie, se classant en première position (avec une durée de vie moyenne de 84,3 ans) dans le rapport 2019 de l'Organisation Mondiale de la Santé.
- D'autres ont encore suggéré que l'état d'esprit des Okinawans pourrait être la clé de leur santé.

Dans une conférence TED 2010 intitulée « How to live to be 100 », l'auteur à succès du New York Times Dan Buettner a proposé que les Okinawans puissent vivre longtemps et de manière prospère grâce à leur « Ikigai ». Il a déclaré :

Dans la langue d'Okinawa, il n'existe même pas de mot pour désigner la retraite. Au lieu de cela, il y a un mot qui imprègne votre vie entière, et ce mot est « Ikigai ». « Et,

traduit grossièrement, il signifie « la raison pour laquelle on se réveille le matin ». Pour ce maître de karaté de 102 ans, son Ikigai était de perpétuer son art martial. Pour ce pêcheur de 100 ans, c'était de continuer à attraper du poisson pour sa famille trois fois par semaine... L'Institut du vieillissement a en fait donné un questionnaire à... ces centenaires, et l'une des questions était... « Quel est votre Ikigai ? » Et ils ont tous su instantanément pourquoi ils se levaient le matin.

Après son introduction à TED, le concept Ikigai a semblé rester en sommeil pendant quelques années. Puis, en 2014, le blogueur anglais Mark Winn a écrit un article sur son site TheViewInside.Me dans lequel il associait le concept Ikigai à un diagramme de Venn sur le développement personnel, dessiné à l'origine par l'écrivain espagnol Andrés Zuzunaga.

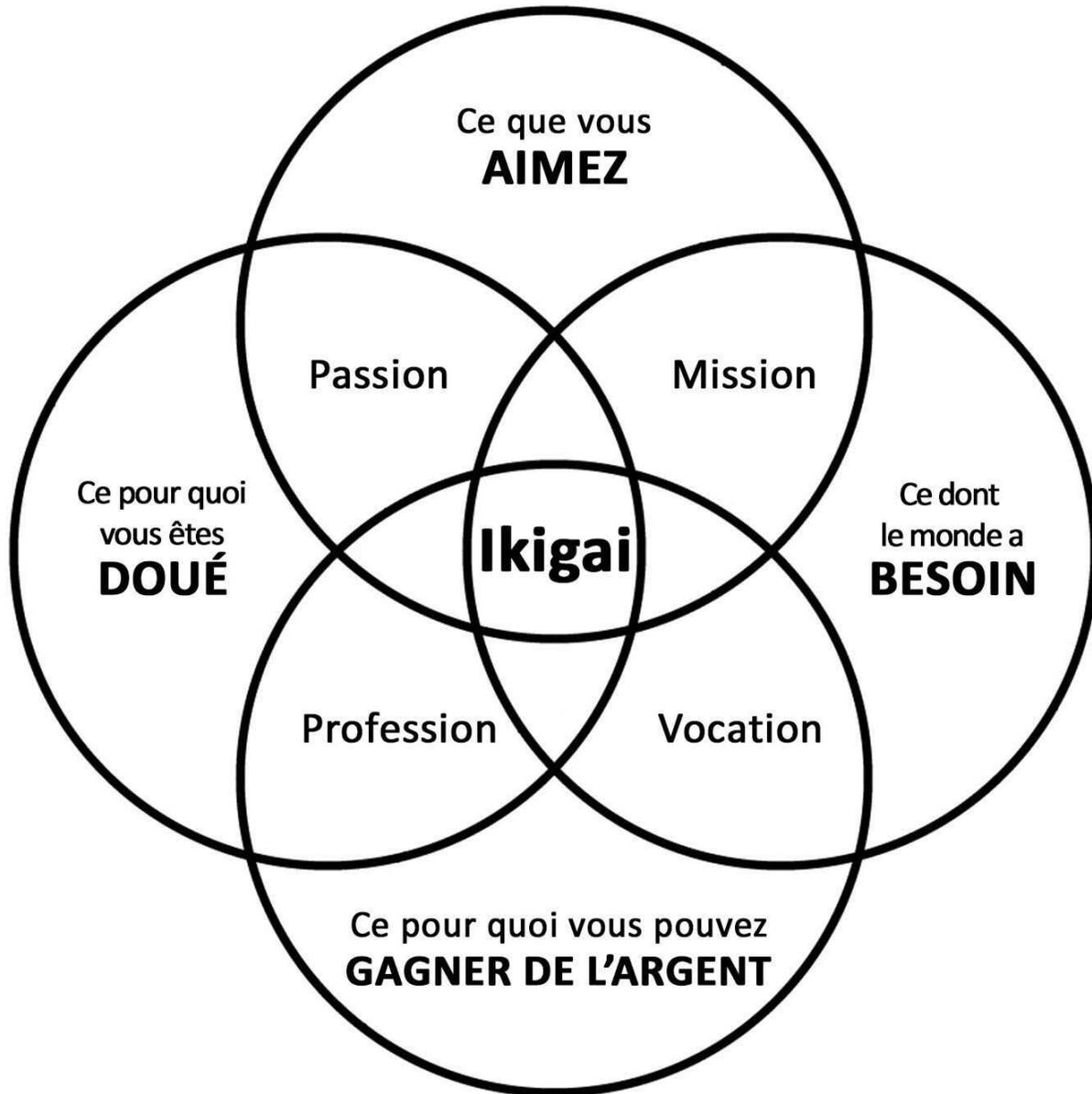


Image 2 - Le diagramme d'Andrés Zuzunaga a été publié à l'origine en espagnol. Mark Winn a fusionné une traduction anglaise du diagramme avec sa conception de l'Ikigai. La fusion des deux concepts qui en a résulté est devenue virale en 2014.

L'article de blog de Winn (et le croquis qui lui est associé) est devenu viral peu après sa publication, inspirant finalement des milliers de livres, posts de blog, vidéos et articles sur l'Ikigai. Compte tenu de cette curieuse synergie entre un concept oriental et un schéma occidental, la plupart des enseignements contemporains sur l'Ikigai sont fortement dérivés de la philosophie japonaise originale. Alors que les Okinawans ont tendance à utiliser le mot en référence aux obligations sociales ou aux passe-temps

personnels, la pédagogie occidentale de l'Ikigai se concentre souvent sur le développement personnel, la maîtrise des compétences et l'esprit d'entreprise. Cette bifurcation entre l'est et l'ouest a suscité une certaine controverse à la fin des années 2010. Tout comme les sectes religieuses, les méthodes de développement personnel se fracturent ou s'écartent souvent de leur source originale.

Dans ce livre, nous utiliserons l'interprétation occidentale de l'Ikigai, qui s'applique mieux à nos efforts de définition d'objectifs. L'étymologie du terme n'est pas cruciale pour notre discussion. Vous pouvez l'appeler votre « objectif supérieur », votre « véritable vocation », votre « raison de vous lever le matin » ou votre « Ikigai ». Les origines historiques de ce concept sont d'une importance secondaire. Le plus important est que vous découvriez *votre propre Ikigai*.

Comment choisir son Ikigai

Parfois, les gens choisissent leur propre Ikigai. Et parfois, c'est un Ikigai qui vous choisit. Comme l'amant dont vous étiez destiné à tomber amoureux, vous pouvez le connaître au premier regard. Ou, votre admiration peut prendre des années à se développer. C'est pourquoi vous devez rester vigilant dans la poursuite de votre Ikigai - en scrutant constamment l'horizon, toujours prêt à goûter de nouvelles curiosités, de nouveaux passe-temps et de nouvelles perspectives de carrière dès qu'ils se présentent à vous. L'exercice suivant devrait vous aider à vous lancer dans cette quête.

Tout d'abord, vous pouvez considérer que votre Ikigai est composé de quatre parties :

- 1. Passion**
- 2. Vocation**
- 3. Mission**
- 4. Profession**

Il est préférable de réfléchir à ces quatre termes sous la forme de quatre questions. Chaque fois que vous rencontrez une nouvelle opportunité de carrière, posez-vous la question suivante :

1. Est-ce que cela pourrait être ma **passion** ? À quel point j'aime cette compétence ?
2. Est-ce que cela pourrait être ma **vocation** ? Dans quelle mesure suis-je (ou pourrais-je être) doué pour cette compétence ?
3. Est-ce que cela pourrait être ma **mission** ? Dans quelle mesure cette compétence profitera-t-elle au monde ?
4. Est-ce que cela pourrait être ma **profession** ? Quelles sont mes chances d'être bien payé pour cette compétence ?

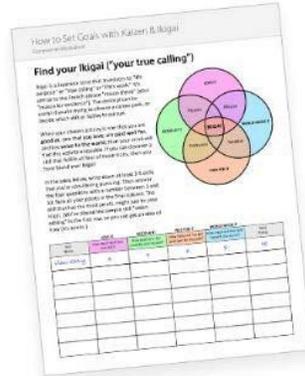
L'astuce consiste à identifier les compétences que vous possédez actuellement (ou que vous êtes prêt à acquérir), puis à classer ces compétences en fonction de ces quatre attributs.

Par exemple, vous aimez peut-être jouer à des jeux vidéo et vous êtes peut-être même doué pour cela. Mais, bien qu'il existe des joueurs de jeux vidéo professionnels dans le monde, le nombre réel de personnes qui font du jeu vidéo une profession à vie est très faible. Il en va de même pour d'autres professions communément admirées, telles que danseur, musicien, chanteur, athlète et acteur. Donc, au lieu d'insister que votre Ikigai soit : « jouer aux jeux vidéo », vous pourriez envisager une profession plus sensée comme : « devenir un développeur de jeux vidéo ».

Si la programmation n'est pas votre fort, ce n'est pas grave. En effet, la profession de concepteur de jeux est très diversifiée de nos jours et fait appel à une multitude de talents, tels que des artistes numériques, des concepteurs sonores, des doubleurs et des spécialistes du marketing. Si vous aimez les jeux vidéo, toute profession dans ce secteur mérite votre attention et peut potentiellement devenir votre Ikigai.

Maintenant, vous essayez.

Si vous n'avez pas encore téléchargé ma feuille de travail gratuite, suivez ce lien pour l'obtenir. Si vous lisez ce livre sur un Kindle ou un iPad, vous pouvez cliquer sur le lien. Les lecteurs de livres de poche peuvent taper le lien sur un smartphone ou un PC.



www.AnthonyRaymond.org/315

Ou, si vous préférez, prenez une feuille de papier vierge et faites quatre colonnes. En haut de chaque colonne, écrivez les questions suivantes :

1. A quel point j'aime cette compétence ?
2. Dans quelle mesure suis-je (ou pourrais-je être) doué pour cette compétence ?
3. Dans quelle mesure cette compétence profitera-t-elle au monde ?
4. Quelles sont les chances que je sois bien payé pour cette compétence ?

Maintenant, pour chaque compétence ou profession susceptible d'être votre Ikigai, attribuez simplement un chiffre (de 1 à 10) à chacune des quatre colonnes. Le chiffre exprime le degré de capacité à accomplir la phrase associée à la compétence.

Par exemple, la première question est : « À quel point j'aime cette compétence ? » Si vous aimez la compétence, disons, « montage vidéo », alors inscrivez un « 10 » dans la première colonne. Si vous ne l'aimez pas du tout, donnez-lui un « 1 ». Répondez à chacune des quatre questions de la même manière, puis résumez les résultats. Répétez cet exercice pour chaque compétence ou passe-temps auquel vous vous êtes intéressé. Lorsque vous avez terminé, identifiez la ligne qui a le plus grand nombre de points. Celle-ci pourrait être votre Ikigai.

Ne vous sentez pas obligé de découvrir votre Ikigai immédiatement après la fin de cet exercice. Conservez plutôt cette feuille de papier dans un endroit sûr. En effet, chaque fois que vous découvrirez une nouvelle idée de

carrière, vous voudrez refaire l'exercice en répondant à nouveau aux quatre questions.

Vos réponses à ces questions évolueront au fil des ans, tout comme vous. En vieillissant, la plupart des professions de votre liste perdront probablement de leur attrait. Finalement, seuls un ou deux éléments résisteront à l'épreuve du temps et obtiendront des notes élevées chaque fois que vous répéterez cet exercice. Si vous vous surprenez à revenir sans cesse à une profession, peut-être est-ce vraiment votre *Ikigai*.

Méfiez-vous d'un *Ikigai* mal aligné.

En effectuant l'exercice de découverte d'*Ikigai* ci-dessus, il est essentiel que vous soyez aussi honnête que possible avec vous-même. Si vous êtes incapable de procéder à une évaluation objective de vos propres compétences, vous risquez de vous retrouver avec un *Ikigai mal aligné*.

Pour illustrer l'importance de ce point, considérez les participants à l'une des nombreuses émissions de télé-réalité de recherche de talents comme *American Idol*, *Britain's Got Talent* ou *The Voice*. Semaine après semaine, ces émissions présentent des personnes qui *n'ont pas* réussi à découvrir leur véritable *Ikigai*.

- Remarquez comment la majorité des candidats sont rejetés lors de leur première audition.
- Remarquez l'expression de choc et de désespoir sur leur visage lorsqu'on leur dit qu'ils ne sont « pas assez bons ».
- Remarquez comment ils quittent la scène (souvent avec humour), refusant catégoriquement de croire qu'ils ne peuvent pas chanter et insistant sur le fait que leur passion pour le chant n'est pas déplacée.

Pourquoi cette information est-elle une révélation si nouvelle pour eux ?

Lorsque nous sommes assis à la maison pour écouter les auditions d'*American Idol*, il est généralement évident pour nous tous que la majorité de ces candidats ne savent pas très bien chanter. Alors pourquoi cette révélation n'a-t-elle pas réussi à pénétrer leur crâne ?

Le problème est le suivant : la plupart de ces candidats n'ont réussi qu'à répondre à la *première* question de l'Ikigai : « Qu'est-ce que vous aimez faire ? »

Ils aiment chanter.

Ils aiment vraiment, vraiment chanter.

Mais le simple fait « d'aimer chanter » ne suffit pas. Ils n'ont pas considéré correctement les trois autres questions :

- Dans quelle mesure suis-je (ou pourrais-je être) doué pour cette compétence ?
- Dans quelle mesure cette compétence profitera-t-elle au monde ?
- Quelles sont les chances que je sois bien payé pour cette compétence ?

Le monde regorge de *mauvais* chanteurs. Et le public ne paiera pas pour entendre une voix médiocre. La plupart de ces personnes ne sont tout simplement pas faites pour l'industrie musicale. Ils ont mal choisi leur Ikigai. Ils poursuivent une profession qui ne correspond pas à leurs talents innés ou à leurs dispositions.

Pour éviter de se retrouver dans un tel borbier, il est préférable d'opter pour un Ikigai composé des quatre ingrédients.

- Vous pouvez trouver votre passion dans une profession bien rémunérée. Mais à moins que vous ne produisiez quelque chose dont le monde a vraiment besoin, vous n'aurez peut-être pas l'impression que votre travail a beaucoup de sens.
- Vous pouvez avoir une vocation qui paie bien. Mais si vous n'avez aucun intérêt pour ce domaine, le travail peut être torturant.
- Il se peut que vous parveniez à découvrir votre mission et que vous ayez effectivement une passion pour celle-ci. Mais peut-être n'êtes-vous pas très doué pour cela. Ainsi, vous risquez de trébucher éternellement dans votre carrière, sans jamais avoir l'impression d'y arriver.

De nombreux candidats d'American Idol ont choisi (par erreur) le « chant » comme Ikigai. Et ils auraient attribué le chiffre 10 à chacune des quatre questions de notre exercice précédent. Ne faites donc pas comme les

candidats d'American Idol. Au contraire, il est préférable que vous vous efforciez de vous familiariser intimement avec vos forces et vos faiblesses.

Si vous venez d'arriver sur le marché du travail, n'hésitez pas à accepter différents types d'emplois, de petits boulots, de missions et de stages. Votre objectif initial *ne doit pas* être de « gagner de l'argent ». Essayez plutôt d'essayer plusieurs carrières et découvrez celles qui vous conviennent le mieux. Pendant que vous effectuez chaque tâche professionnelle, notez les compétences que vous semblez acquérir rapidement et celles que vous détestez. Examinez votre état mental interne et continuez à vous poser la même série de questions :

- « Est-ce que cela pourrait être ma passion ? »
- « Est-ce que cela pourrait être ma vocation ? »
- « Est-ce que cela pourrait être ma mission ? »
- « Est-ce que cela pourrait être mon métier ? »
- « Est-ce que cela pourrait être mon Ikigai ? »

Atteindre un état de flow avec votre Ikigai

On estime que jusqu'à 75 % des nouvelles embauches (dans les grandes entreprises) sont mal assorties à leur carrière, affectées à des emplois qui ne correspondent pas à leurs compétences ou à leur disposition. Nous avons tous travaillé dans des emplois que nous détestions. Nous avons tous grimacé devant notre réveil lorsqu'il a sonné, nous arrachant au sommeil avec l'annonce qu'un autre jour de corvée était sur le point de commencer. En revanche, nous avons tous travaillé dans un emploi ou participé à un projet que nous aimions. Nous avons tous ressenti le frisson de nous engager dans des efforts productifs, sortant du lit d'un seul bond, désireux de nous imprégner de l'éclat de l'étincelle créative qui s'allume lorsque nous aspirons à accomplir un travail exceptionnel.

Lorsqu'il y a une harmonie entre nos passions innées et notre ensemble de compétences choisi, c'est là que la magie opère. Le travail *ne semble plus* être du travail, le temps semble s'écouler, les obstacles deviennent des opportunités, et nos efforts coulent harmonieusement à travers nous - nos intentions se transformant de constructions mentales en manifestations tangibles de nos aspirations et désirs les plus profonds. En effet, nous avons

tendance à désigner le résultat de tels efforts comme notre « meilleur travail ». Pendant de tels moments inspirants, ni un patron criard ni un réveil ne sont nécessaires pour nous inciter à l'action. Au lieu de cela, les forces de la motivation interne s'agitent en nous, et nous anticipons avec enthousiasme tout défi que la journée peut offrir.

- Ne serait-il pas agréable que *chaque jour* soit l'hôte de tels moments de productivité bienheureuse ?
- Peut-on atteindre de manière fiable un état transcendant, ou est-ce simplement le résultat du hasard ?
- Comment pouvons-nous invoquer une force motivante aussi mystérieuse ?

Bien qu'il ne soit probablement pas possible de rencontrer le sublime à chaque instant de notre vie éveillée, nous pouvons certainement nous efforcer de nous positionner dans des situations où de tels épisodes sont plus susceptibles de se produire. En effet, c'est le résultat idéal de l'exercice Ikigai que nous avons terminé dans la section précédente. En évaluant chacune de vos opportunités professionnelles en termes de *Passion, Vocation, Mission et Profession*, nous cherchons à orienter nos énergies pour atteindre une trajectoire professionnelle qui est la plus susceptible de générer un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement dans la vie.

L'auteur américain Daniel Pink a mentionné un ensemble parallèle de facteurs de motivation dans son livre « *La vérité sur ce qui nous motive* ». Ici, il critique l'hypothèse par défaut selon laquelle les récompenses extrinsèques (comme les gains matériels ou les incitations financières) sont les principaux moteurs de la motivation. Au lieu de cela, il avance que les forces de la *Maîtrise*, de *l'Objectif*, et de *l'Autonomie* sont plus susceptibles de susciter les esprits de la créativité qui mènent à la satisfaction au travail. Voyons ensemble maintenant chacun de ces trois facteurs.

Facteur 1 : La Maîtrise

La Maîtrise décrit notre désir inné de devenir compétent dans notre compétence choisie. Si vous avez déjà pris le temps d'observer le travail d'un artisan (comme un machiniste, un menuisier, un programmeur, un violoniste ou un peintre), alors vous avez été témoin d'une démonstration de maîtrise en action. Au cours de tels engagements, remarquez comment

l'esprit semble occupé et hyper-focalisé sur la tâche en cours. Observez comment les sens sont entièrement dédiés à l'achèvement de l'objectif. Notez comment l'artisan semble fusionner avec son instrument.

Le psychologue hongro-américain Mihaly Csikszentmihalyi a un nom pour cet état de participation mentale suprême. Il l'appelle « *flow* » ou « état de grâce ». Et il a décrit le phénomène dans son livre de 1991, « *Flow : Psychologie du bonheur optimal* », en écrivant :

[Le « *flow* » se produit lorsque] les personnes sont tellement impliquées dans une activité que rien d'autre ne semble avoir d'importance ; l'expérience est tellement agréable que les gens continueront à la faire même à un coût élevé, simplement pour le plaisir de la faire.

Bien qu'il soit impossible de maintenir ce niveau de concentration pendant longtemps, il est dans votre intérêt de découvrir un parcours professionnel où les déclencheurs de tels états mentaux sont plus susceptibles d'être rencontrés. Malheureusement, en Occident, de tels facteurs immatériels sont rarement pris en compte lorsque nous choisissons notre vocation. Beaucoup d'entre nous sont aveuglés dans nos poursuites parce que nous supposons que le travail qui « paie le plus » est celui qui mérite notre dévotion. Nous commettons l'erreur de supposer que des exploits impressionnants ne sont possibles que si des incitations financières généreuses en sont la récompense. Tout au long de ce chapitre, j'ai essayé de souligner le contraire. Les feux de l'inspiration ne sont pas allumés par des incitations extérieures seules. Au contraire, ils brûlent le plus intensément lorsqu'ils sont alimentés par les désirs intrinsèques du cœur.

Pour mieux comprendre ce phénomène, regardez l'industrie du jeu vidéo. En 2022, les ventes de jeux vidéo représentaient une part de marché importante de 197 milliards de dollars, éclipsant la valorisation de l'industrie cinématographique de 42 milliards de dollars. Contrairement au cinéma, où les consommateurs se contentent de s'asseoir et de regarder un spectacle pendant 110 minutes, les jeux vidéo demandent à l'utilisateur de consacrer de longues heures de pratique pour maîtriser une compétence qui ne donne absolument aucune récompense financière. En fait, jouer au jeu

implique souvent un coût physique ou financier élevé pour le joueur. Mais si cela est vrai, pourquoi tant d'entre nous sont-ils prêts à en payer le prix ?

Si vous vous êtes déjà retrouvé à négliger vos révisions pour l'examen du lendemain afin de rester éveillé toute la nuit pour appuyer frénétiquement sur la manette Nintendo, alors vous avez été témoin des forces mystérieuses de la *maîtrise*. Quelque chose en vous désire profondément vaincre le boss final de *Super Mario Brothers*, même si vous êtes bien conscient du fait que l'ensemble de vos efforts ne vous rapportera aucune récompense monétaire. Et pourtant, à un niveau charnel, *vous voulez* maîtriser le jeu. Vous voulez vaincre le boss final. Vous voulez obtenir le meilleur score.

Pourquoi ?

La raison pour laquelle les jeux vidéo réussissent à attirer notre attention et à nous inciter à l'action est qu'ils offrent un système de défi et de récompense fiable. Au fur et à mesure que le joueur progresse dans le jeu, il rencontre des obstacles de plus en plus variés. Au fur et à mesure que son niveau de compétence s'améliore, le niveau de compétence requis pour avancer vers la prochaine étape du jeu augmente également. Le premier niveau de *Super Mario Brothers* est beaucoup plus facile que le dernier niveau. C'est bien sûr intentionnel. Les défis deviennent progressivement plus difficiles pour vous encourager à continuer à jouer. Lorsque le niveau de difficulté du jeu correspond précisément à votre niveau de compétence actuel, c'est à ce moment-là que l'état de « *flow* » tant convoité est atteint. Le diagramme ci-dessous illustre ce phénomène.

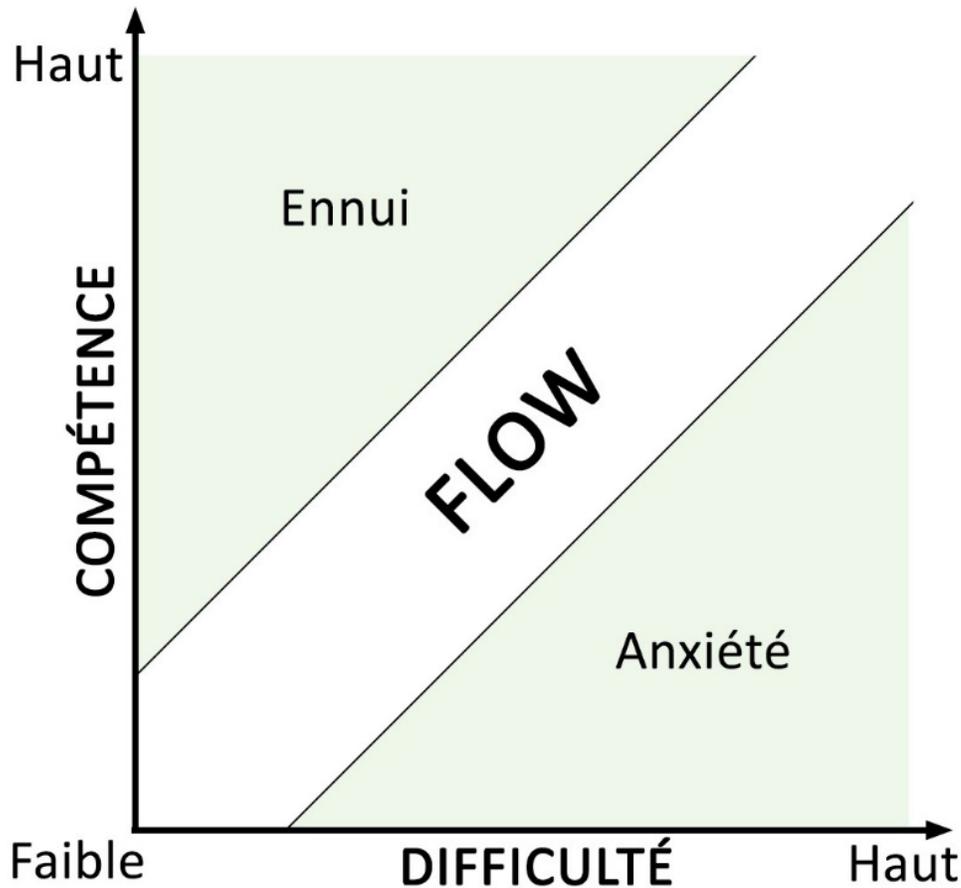


Figure 3 - Modèle d'équilibre entre le défi et la compétence adopté du modèle de *flow* de Mihaly Csikszentmihalyi (1992).

Remarquez les implications de ce schéma :

- Lorsque le niveau de compétence actuel du joueur est bas et que la tâche est difficile, le joueur éprouve de l'anxiété. Son esprit sort de l'état de *flow*, et il sombre dans la frustration.
- En revanche, lorsque le niveau de compétence actuel du joueur est élevé et que la tâche devant lui est facile, le joueur s'ennuie. Son attention diminue et il envisage de chercher quelque chose d'autre à faire.

Idéalement, nous devrions tous être associés à une vocation dans laquelle un état optimal de *flow* peut être atteint de manière fiable. Dans ce cas, votre esprit n'aura pas besoin de motivateurs externes pour vous inciter à l'action. Vous serez naturellement inspiré pour sauter du lit et mettre votre

corps en mouvement chaque matin, simplement pour atteindre cette zone convoitée de sublimité mentale, ne serait-ce que quelques heures par jour.

Facteur 2 : l'Objectif

L'Objectif décrit notre désir de participer à des activités qui sont bénéfiques ou significatives pour nous-mêmes, notre famille ou notre communauté. Lorsque votre esprit perçoit une tâche comme ayant une véritable valeur ou utilité, il vous encouragera à la terminer. En revanche, lorsque l'esprit ne voit aucune valeur immédiate dans l'exécution de la tâche, il vous découragera de la poursuivre. Et votre système limbique introduira des émotions dans votre esprit conscient, telles que l'ennui, le doute, la fatigue et le désespoir, pour vous dissuader de continuer à dépenser de l'énergie pour atteindre l'objectif. Vous *n'aurez tout simplement pas envie* de vous attaquer à la charge de travail.

C'est pourquoi il est si important de veiller à ce que vos efforts quotidiens soient axés sur des activités qui contribuent *au bien commun*. Rappelez-vous de la troisième question que nous nous sommes posée en choisissant notre Ikigai dans l'exercice précédent :

Cela pourrait-il être ma Mission ? Dans quelle mesure cette compétence pourra-t-elle avoir un impact bénéfique sur le monde ?

Les non-initiés pourraient trouver cette question étrange ou déplacée. Ils pourraient être incités à s'exclamer :

- « Ce questionnaire ne concerne-t-il pas plutôt moi ? »
- « Ne devrais-je pas chercher un ensemble de compétences qui me bénéficie ? »
- « Ne veux-je pas un travail qui me rapporte de l'argent ? »
- « Pourquoi est-ce que je me soucie de l'impact sur 'le monde' ? »

Tout travail apporte une certaine valeur à quelqu'un. Sinon, il n'y aurait aucune raison d'existence du travail. À un certain niveau, même le capitaliste le plus impitoyable souhaite sincèrement croire que le fruit de son travail contribue positivement au bien de la société, laissant un héritage durable et positif pendant de nombreuses années. L'esprit a besoin de savoir

que tout son travail aboutit à un produit qui offre à l'humanité un bénéfice *matériel et existentiel*, même s'il est petit.

- Votre application de restauration en ligne me fait-elle gagner 10 minutes lorsque je commande des sushis ?
- Votre cabinet de conseil a-t-il un processus qui me fait économiser 10 dollars chaque mois sur l'assurance automobile ?
- Votre magasin de fleurs vend-il des soucis colorés qui rendent l'anniversaire de ma mère 10% plus joyeux ?

Bien que le produit ou service que vous fournissez puisse être modeste, cela ne signifie pas que votre travail n'est pas important. Si votre travail aboutit à une certaine valeur pour le monde (c'est-à-dire si vous savez comment répondre à un besoin, éteindre une soif, soulager la douleur ou faire sourire les gens), alors :

- *Vous* êtes important.
- *Votre* produit est important.
- Et *vous* apportez une valeur au monde.

Il est plus facile de détruire que de créer. La plupart des gens dans ce monde ne créent rien. Si vous faites partie d'une équipe qui crée un produit d'une *certaine* valeur réelle pour l'humanité, alors votre vocation est une juste cause. Plus vous fournissez de valeur, plus votre cause sera juste. Et plus votre esprit sera enclin à invoquer les forces de la motivation intrinsèque chaque jour de travail.

Facteur 3 : L'Autonomie

L'Autonomie décrit notre désir de mener une vie autonome. Nous aspirons tous à la liberté de prendre des décisions heure par heure concernant nos activités quotidiennes, façonnant le cours de nos vies d'une manière qui reflète nos rêves et nos valeurs personnels. Nous recherchons tous la capacité d'organiser nos horaires et de prendre des décisions indépendantes qui nous permettent de poursuivre des actions en accord avec nos objectifs. En découvrant une voie professionnelle qui nous offre un haut degré de liberté personnelle ou intellectuelle, nous serons plus enclins à ressentir l'élixir enivrant de la motivation intrinsèque au début de chaque journée de travail.

Il est tentant de penser que *l'autonomie totale* signifie que vous avez le pouvoir de faire *tout* ce que vous voulez, *quand* vous le voulez. Cependant, choisir de simplement satisfaire chaque désir charnel qui jaillit dans la conscience est une entreprise qui conduit presque toujours au désespoir. Il suffit de jeter un coup d'œil à la première page de n'importe quel site d'actualités pour lire des gros titres sur l'effondrement colossal d'une célébrité hollywoodienne ou d'un musicien. Parce que ces personnes sont si riches, célèbres et belles, elles ont une autonomie optimale. Et pourtant, leur vie se déroule si fréquemment dans le chaos et la tourmente.

Pourquoi ?

Parce qu'un bateau sans gouvernail n'a la liberté que de tourner en rond. Une vie vécue sans Ikigai est une vie de dérive sans but. Ce n'est pas le type *d'autonomie* que nous recherchons.

Lorsque nous exaltons la valeur de *l'autonomie*, nous faisons référence à la liberté de faire des choix qui contribuent positivement à notre bien-être personnel ainsi qu'au bien-être du monde qui nous entoure. Lorsque votre esprit observe que les rênes du libre arbitre vous ont été confiées, il sera plus susceptible d'éveiller l'esprit d'entrepreneur en vous. Vous chercherez naturellement à exceller dans votre vocation choisie, tout comme vous cherchez naturellement à maîtriser un jeu vidéo lorsqu'on vous donne une manette Nintendo. Lorsque chacun des quatre composants de l'Ikigai (*Passion, Vocation, Mission* et *Profession*) est excité simultanément, alors des stimulants extérieurs ne seront pas nécessaires pour vous mettre en mouvement. Et vous pourrez fonctionner à votre plus haut potentiel possible, toujours surpris par ce que vous pouvez accomplir lorsque chacune de vos actions est motivée par un but et exécutée avec volonté.

Comme Mihaly Csikszentmihalyi écrit :

C'est lorsque nous agissons librement, pour l'action elle-même (plutôt que pour des motifs ultérieurs), que nous apprenons à devenir plus que ce que nous sommes.



Ch. 2 : Vaincre la procrastination avec votre Ikigai

Pour atteindre un objectif, il faut *agir*. Le contraire de l'action est l'inaction. L'ennemi de l'accomplissement des objectifs est donc l'inactivité. Cette inactivité est généralement le résultat d'un état psychologique d'apathie, de paresse, de désespoir ou de fatigue. Plus généralement, le comportement manifesté par ces émotions relève de la « procrastination ».

Nous sommes tous confrontés au vice de la procrastination peu après le début de notre scolarité. Les étudiants n'hésitent pas à citer la *procrastination* comme l'un de leurs plus grands défis. Une méta-analyse réalisée en 2013 par la sociologue allemande Katrin B. Klingsieck a révélé que 70 % des étudiants se considéraient comme des « procrastinateurs » et qu'environ la moitié d'entre eux percevaient le fait de procrastiner comme un « problème majeur de la vie. »

Pour mieux comprendre la nature de la bête, imaginons ce récit :

Imaginez une journée dans la vie d'un étudiant typique - nous l'appellerons William. Un mardi soir sans histoire, nous l'apercevons tranquillement assis dans un bus. Il vient de terminer une nouvelle journée de cours et traverse la ville pour se rendre à son appartement hors campus. En fermant les yeux, il s'imagine arriver chez lui, manger une collation saine et s'installer pour une longue nuit d'études. Il a un examen de biologie important demain et il doit être prêt.

Le bus de William s'arrête à une intersection près de son complexe d'appartements. Il franchit les doubles portes et entre dans le hall de l'immeuble. Il prend ensuite un ascenseur jusqu'au troisième étage et repère la porte familière de son petit appartement. Il introduit une clé dans la serrure, entre, puis jette négligemment son sac à dos sur la table de la cuisine.

C'est à ce moment de l'histoire que nous devons démarrer notre « chronomètre de procrastination ». Combien de minutes vont s'écouler entre le moment où William est arrivé chez lui et le moment où il commence à étudier ? La durée de cette période délicate dictera généralement le temps *d'étude* réel que notre sujet réussira à caser dans sa soirée.

Rappelons que, lorsque William était assis dans le bus, son plan pour la soirée était de « manger une collation saine et de s'installer pour une longue nuit de travaux scolaires ». Mais voyons comment ces séances se déroulent en réalité :

- Tout d'abord, William se prépare un bol de céréales et allume une télévision à proximité pour regarder des rediffusions de Bob l'Éponge pendant qu'il mange. Son repas ne devrait prendre que dix minutes. Mais le dessin animé dure trente minutes et William veut le voir jusqu'au bout.
- Une fois le dessin animé terminé, William se rend dans sa chambre. Il démarre son ordinateur portable et remarque que son YouTubeur préféré a mis en ligne une nouvelle vidéo. Elle ne dure que dix minutes, alors ça ne fait pas de mal de la regarder.
- Bien sûr, personne ne peut regarder qu'une seule vidéo YouTube. William dévore donc quelques autres vidéos avant de fermer le navigateur web. Cela lui fait perdre encore trente minutes de temps d'étude.
- Une fois sa séance de vidéo terminée, William se rend compte que ses voisins d'à côté ont mis leur stéréo à fond, ce qui rend la concentration difficile. Il se demande s'ils organisent une fête ce soir et s'ils vont l'inviter.
- En ouvrant son lourd manuel scolaire sur son bureau, il remarque qu'il est un peu plus fatigué qu'il y a une heure. Ses paupières sont lourdes alors qu'il feuillette les pages du livre.
- Au fil des minutes, l'idée de passer une soirée à fouiller dans un livre de biologie lui semble plus fastidieuse qu'il ne l'avait initialement estimé. Il peut entendre ses voisins rire dans l'appartement d'à côté. Ils ont l'air de passer un bon moment. Soudain, une soirée de pizza, de bière et de jeux vidéo semble beaucoup plus attrayante qu'une soirée de mémorisation de faits en biologie.

Et ainsi débute le déclin en cascade de la volonté de William. Il avait l'intention d'étudier alors qu'il avait franchi la porte. Mais maintenant, notre « chronomètre de procrastination » a accumulé presque deux heures de temps perdu. William n'a plus envie de faire grand-chose. Les sables mouvants de l'émotion qui composent son état mental sont soumis à un phénomène que les chercheurs appellent « l'incohérence dynamique ».

- Lorsque William est arrivé à la maison, il avait l'état d'esprit d'un étudiant consciencieux, prêt à poursuivre ses intérêts académiques avec une grande ferveur.
- Mais aujourd'hui, il a l'état d'esprit d'un joyeux drille, qui ne cherche qu'à se détendre et à socialiser.

L'humeur de William est incompatible avec ses désirs déclarés. Au lieu d'étudier pour son examen, son esprit envisage d'autres activités. Il regarde son manuel de biologie ouvert et comprend ce qu'il « devrait faire en ce moment ». Mais au lieu de le faire, il s'agite sur sa chaise, regarde les posters sur le mur de sa chambre, joue avec son téléphone et rêve d'un millier d'autres choses qu'il préférerait faire en ce moment.

En d'autres termes, William fait de la procrastination.

Le scénario précédent nous est tous familier. Quiconque a déjà craqué à l'idée de passer une heure de plus sur un devoir est conscient des batailles internes qui se déroulent entre nos oreilles - la guerre entre « ce que vous devriez faire » et « ce que vous préféreriez faire ».

- Est-il possible de négocier une détente entre ces factions divergentes ?
- Ou bien, ces deux forces sont-elles à jamais destinées à s'affronter ?
- Y a-t-il quelque chose que nous puissions faire pour atténuer les effets délétères de la procrastination ?

Qu'est-ce que la procrastination ?

Commençons par décrire le problème.

Le Dr Piers Steel, de l'Université de Calgary, a élaboré une excellente définition de notre maladie. Il déclare :

La procrastination consiste à retarder volontairement une action envisagée, même si l'on s'attend à ce que ce retard ait des conséquences négatives.

La formulation est essentielle ici et vous devriez prendre le temps de réfléchir à cette citation ; elle en dit long sur l'état mental du procrastinateur typique.

- La plupart des procrastinateurs savent déjà ce qu'ils *devraient* faire.
- La plupart des procrastinateurs sont déjà convaincus que le *plan d'action* qu'ils *envisagent* est supérieur à celui qu'ils suivent actuellement.
- La plupart des procrastinateurs sont parfaitement conscients du fait que, pour chaque minute de procrastination, ils ne font que se nuire à eux-mêmes.

La sagesse conventionnelle veut que la procrastination résulte d'un manque de compétences en matière de gestion du temps. Autrement dit, si la personne qui en souffre devait simplement mieux gérer son temps, elle cesserait de procrastiner. Cependant, cette approche, bien que parfois utile, n'aborde pas le cœur du problème.

Lorsqu'une personne est en proie à une séance de procrastination, lui présenter une « nouvelle technique de gestion du temps à la mode » ne l'aide pas vraiment. De tels conseils peuvent augmenter l'efficacité d'une personne qui travaille déjà beaucoup. Mais ils peuvent ne pas être applicables à quelqu'un qui est tellement handicapé par la procrastination qu'il ne peut même pas commencer.

De plus, il n'est tout simplement pas vrai que notre sujet procrastine par « manque de temps ». Il a du temps à sa disposition. Il ne l'utilise simplement pas pour faire quelque chose de productif. Ironiquement, c'est en fait la menace d'un *manque de temps* (c'est-à-dire une échéance imminente) qui est la plus efficace pour mettre fin à une session de procrastination. C'est pourquoi chaque étudiant découvre la volonté d'étudier pour son examen final la veille d'un examen.

Alors, si la procrastination ne vient pas d'un simple « manque de temps », d'où vient-elle ?

Commençons par répartir les déclencheurs de la procrastination en quatre catégories :

1. **Distraction** - Stimulus externe (sans rapport avec la tâche à accomplir) qui détourne l'attention de notre sujet de son objectif principal.
2. **Fatigue mentale générale** - Lorsque le cerveau manque d'énergie, il fait appel aux émotions pour empêcher le sujet de le surmener.
3. **Anxiété** - Le sentiment général de malaise que ressent notre sujet lorsqu'il envisage la quantité de travail nécessaire pour atteindre son objectif. Nous ressentons de l'anxiété lorsque nous réfléchissons à une feuille de problèmes mathématiques, de la même manière que nous nous préparons à soulever un objet lourd. En outre, le sujet peut se sentir anxieux quant au résultat. Il peut avoir peur d'échouer, de réussir, ou même penser que ses actions vont entraîner des changements de vie importants (bons ou mauvais) auxquels il n'est pas préparé.
4. **Associations émotionnelles négatives avec la tâche** - L'ensemble des émotions négatives qui émergent parce que le sujet a eu une mauvaise expérience avec la tâche dans le passé. Son esprit sait à quel point le travail peut être éreintant et il ne voit pas l'intérêt immédiat de le faire. Son cerveau va donc formuler des raisons pour éviter de faire l'effort.

Parmi ces quatre déclencheurs, les solutions nécessaires pour résoudre les trois premiers sont assez simples. On a beaucoup écrit ailleurs sur la façon d'éliminer l'anxiété, de débarrasser votre poste de travail des distractions et de vous prémunir contre la fatigue mentale. Votre cerveau se fatigue après une séance d'entraînement, tout comme vos bras et vos jambes. C'est pourquoi les tâches mentales semblent généralement réalisables lorsque vous vous levez le matin, et pourquoi elles vous semblent épuisantes lorsque vous vous endormez à 23 heures. Tout comme vous ne pouvez pas attendre de vos biceps qu'ils soulèvent des poids jour et nuit, vous ne pouvez pas attendre de votre cerveau qu'il manifeste le même niveau de volonté à chaque instant de la journée de travail. Pour atténuer ces effets, vous pouvez commencer par utiliser toutes ces techniques intelligentes de gestion du temps que vous avez déjà lues en ligne, sur des sites Web comme

Gizmodo, Lifehacker ou WikiHow. Leurs articles présentent souvent des astuces utiles pour le cerveau, telles que :

- Travaillez sur vos tâches les plus difficiles le matin, lorsque votre esprit est frais. Et effectuez les tâches plus faciles (qui ne demandent pas autant d'effort cognitif) plus tard dans la journée.
- Dormez huit heures par nuit. Envisagez d'utiliser des rideaux occultants pour maintenir votre chambre dans l'obscurité si vous avez un horaire de sommeil décalé.
- Boostez votre niveau d'énergie quotidien par le biais d'un régime alimentaire et d'un exercice physique.
- Évitez de grignoter du sucre et des glucides avant ou pendant une session d'étude.
- Utilisez un calendrier horaire pour bloquer des périodes de travail sans distraction.
- Utilisez la méthode Pomodoro pour vous concentrer par tranches de 25 minutes, suivies d'une pause de 5 minutes.
- Faites taire votre téléphone portable et éloignez-le de votre poste de travail (de préférence dans une autre pièce) afin de ne pas être tenté de le prendre pendant que vous étudiez.
- Installez un logiciel sur votre PC pour limiter l'accès à des sites web distrayants pendant vos heures de travail intenses.

Tous ces conseils sont excellents. Je suis moi-même un procrastinateur invétéré et j'ai utilisé chacun d'entre eux.

- J'utilise la méthode Pomodoro tous les jours depuis huit ans. (Je l'utilise en ce moment même pour écrire ce livre).
- J'ai installé un logiciel appelé *Cold Turkey Blocker Pro* sur mon PC pour empêcher le chargement des sites Web qui me distraient.
- Et pour limiter les distractions, mon téléphone portable passe les huit premières heures de chaque journée, enfermé dans un bac en plastique - le *boîtier de verrouillage à déclenchement différé alimenté par pile KSafe* (59 dollars bien investis).



Image 4 - Le coffre KSafe est équipé d'une serrure à déclenchement différé qui peut être réglée pour rester fermée pendant plusieurs heures chaque jour.

Si ces tactiques sont efficaces pour résoudre les trois premiers déclencheurs de la procrastination, nous devons consacrer un peu de temps à l'examen du quatrième élément de notre liste précédente de déclencheurs : « les associations émotionnelles négatives avec la tâche ».

Même après avoir appliqué toutes les astuces de gestion du temps que l'on peut trouver sur Lifehacker.com (par exemple, après avoir éliminé les distractions de votre PC, après avoir supprimé votre téléphone portable et après avoir trouvé une pièce calme pour travailler), vous pouvez *avoir* du mal à trouver l'envie de travailler. Même si vous avez mis en place tout un tas d'astuces, il se peut que vous n'avez tout simplement pas envie de travailler.

C'est alors que la *valeur perçue* du travail entre en jeu. Lorsque votre cerveau a du mal à imaginer les avantages d'une tâche laborieuse, il fait appel à des émotions négatives pour vous empêcher de l'accomplir. Pour illustrer ce point, essayons quelques expériences de pensée.

Expérience de pensée 1

La dernière fois que nous avons quitté notre étudiant (William), il était assis dans son appartement, un manuel de biologie ouvert sur ses genoux. Il sait qu'il devrait étudier en vue de l'examen de demain et il a prévu ce bloc de temps pour cette tâche. Mais il ne le fait pas.

Il est juste assis là...

Il tergiverse...

Soudain, le magnat de l'espace Elon Musk fait irruption dans la chambre de William et lui annonce que SpaceX a reçu plusieurs communiqués du futur. Des personnes de l'an 2400 lui ont fait savoir que William est destiné à devenir le plus grand microbiologiste de tous les temps. Ses recherches sauveront des millions de vies et il deviendra un nom connu avec une longue carrière académique. Mais cet avenir possible dépend d'un seul événement : le résultat de l'examen de biologie de demain. Si William n'obtient pas la note de passage, il prendra une série de décisions indésirables qui le conduiront à abandonner l'université et à rejoindre le cirque.

Posant une main sur l'épaule de William, Elon le regarde avec des yeux inquiets et lui dit : « S'il te plaît, étudie bien et réussis ce test. On compte tous sur toi. » Il saute ensuite dans un hélicoptère qui l'attend et s'envole.

Maintenant, examinons les questions suivantes :

- Pensez-vous qu'il sera plus facile pour William d'éviter les tentations qui détournent actuellement son attention des études ?
- Pensez-vous qu'il sera moins enclin à laisser les jeux vidéo, les soirées étudiantes ou les médias sociaux le distraire de la tâche ?
- Pensez-vous que William est maintenant en meilleure position pour convaincre son esprit et son corps de passer les longues heures d'étude qui seront nécessaires pour réussir l'examen de demain ?

Réfléchissez à ces questions pendant que nous envisageons une deuxième expérience de pensée.

Expérience de pensée 2

Cette fois, supposons que William reçoive à nouveau la visite d'Elon Musk, mais la nouvelle est moins importante. Elon explique à William que SpaceX a inventé un appareil capable de faire des prédictions sur l'avenir. La machine a déterminé qu'il y a 65 % de chances que William change de matière principale l'année prochaine, passant de la biologie à l'architecture. Par conséquent, les crédits obtenus dans le cours de biologie de William pourraient n'avoir aucune valeur pour lui. Étudier pour l'examen de demain pourrait être une perte de temps pour William.

« Je pensais juste que vous aimeriez savoir », crie Elon en partant dans son hélicoptère.

De nouveau seul dans sa chambre, William doit réfléchir à ce nouvel élément d'information. Il fixe les longs textes de son livre de biologie tandis que des vagues de doute et d'anxiété l'envahissent. Se grattant le menton, il s'adosse à sa chaise et se dit : « À quoi bon étudier cette information s'il y a 65% de chances qu'elle ne me serve à rien ? »

Au fur et à mesure que les minutes défilent, ses réserves se multiplient. Bientôt, l'idée de passer la soirée à jouer à des jeux vidéo lui semble bien plus attrayante qu'une nuit passée à étudier intensément. William jette son crayon par terre en signe de frustration et passe les deux heures suivantes à se morfondre dans sa chambre.

Analyse

Quels sont les éléments du récit qui diffèrent dans nos deux expériences de pensée ci-dessus ? Pourquoi William a-t-il pu éviter la procrastination dans le premier scénario, mais pas dans le deuxième ?

- Dans notre première expérience de pensée, nous avons associé une récompense de valeur au résultat du travail de William. Réussir le test de demain le rendra riche, célèbre et prospère. De plus, ses futures recherches médicales seront très bénéfiques pour l'humanité, ce qui lui vaudra l'admiration de ses pairs et un certain prestige universitaire. Étant donné le caractère désirable de chacun de ces attraits, le cerveau inférieur de William était capable d'évoquer facilement la volonté nécessaire pour étudier pour le test.

- Cependant, dans le second scénario, la valeur perçue de la tâche était beaucoup moins certaine. Il y avait 65 % de chances que la future carrière universitaire de William ne bénéficie pas du résultat de l'examen. Les efforts qu'il s'apprêtait à déployer pour étudier n'étaient peut-être pas nécessaires et n'avaient aucun effet positif sur ses objectifs de vie futurs. Par conséquent, le cerveau de William a eu du mal à discerner l'intérêt de passer une soirée à étudier, ce qui l'a incité à procrastiner.

Malheureusement, la vie réelle est chargée de ces probabilités gênantes. La valeur réelle de notre travail - en particulier lorsqu'il s'agit d'études universitaires - ne peut être prévue. Nous ne savons tout simplement pas si les informations que nous apprenons nous seront un jour très utiles. Bien entendu, cette stratégie d'évitement s'applique également à d'autres domaines :

- Nous ne savons pas si nous allons aimer la ville dans laquelle nous envisageons de déménager, alors nous attendons pour appeler l'agent immobilier.
- Nous ne savons pas si la fille de notre classe accepterait un jour de sortir avec nous, alors nous attendons avant de lui demander son numéro de téléphone.
- Nous ne savons pas si notre proposition d'affaires suscitera des éloges ou des moqueries, alors nous hésitons à en parler à qui que ce soit.

On ne sait pas...

Plus nous sommes incertains des avantages potentiels d'une tâche, plus il est facile pour notre cerveau inférieur de concocter des raisons d'éviter de la faire. La procrastination est le moyen pour votre cerveau de vous dire qu'il ne voit pas l'intérêt immédiat de dépenser l'énergie que vous lui demandez de consacrer à la tâche à accomplir. Votre cerveau inférieur est très doué pour rechercher des plaisirs à court terme. Et très mauvais pour évaluer la valeur potentielle des objectifs à long terme.

Votre conscience sait que si, par exemple, vous terminez vos études de médecine, de bonnes choses vous arriveront. Mais votre cerveau de lézard ne sait même pas ce qu'est un manuel scolaire et ne comprend pas pourquoi

vous passez tant d'heures à fixer les petites lignes noires de ses pages. Par conséquent, il utilisera des contre-mesures émotionnelles pour tenter de vous inciter à choisir une autre ligne de conduite. Si vous laissez ces stratagèmes influencer sur votre conscience, vous pourriez vous sentir obligé d'abandonner complètement vos obligations et de les remplacer par la poursuite de vos désirs primitifs ou de votre confort. De plus, si votre esprit devient complètement convaincu que l'action dans laquelle vous êtes engagé n'a aucun sens, il extériorisera un torrent d'émotions négatives qui rendront la tâche tortueuse.

Pour comprendre ce point, racontons brièvement une histoire racontée par le romancier russe Fyodor Dostoievsky.

Dostoïevski sur les aspirations professionnelles

Pendant qu'il purge une peine de quatre ans au camp de prisonniers de Katorga, en Sibérie, Dostoïevski a tout le loisir de réfléchir aux difficultés de l'homme. Curieusement, il note qu'il a été condamné à « quatre ans de travaux forcés ». Et pourtant, le travail n'était pas vraiment difficile. Les paysans, observe-t-il, travaillent souvent plus dur que les détenus, sans doute parce qu'ils travaillent (du moins en partie) pour eux-mêmes, parfois sur leur propre parcelle de terre.

En observant cette dichotomie, Dostoïevski a conclu que le travail est « le plus dur » lorsqu'il est dénué de sens. Il a écrit :

Il m'est venu un jour à l'esprit que si [quelqu'un] voulait réduire un homme à rien, le punir de façon atroce... [alors on pourrait le faire en le faisant travailler à une tâche complètement inutile]. Les travaux forcés, tels qu'ils sont pratiqués aujourd'hui, ne présentent aucun intérêt pour le condamné ; mais ils ont leur utilité. Le forçat fait des briques, creuse la terre, construit ; et toutes ses occupations ont un sens et une fin. Parfois, même le détenu s'intéresse à ce qu'il fait. Il souhaite alors travailler plus habilement, plus avantageusement. Cependant, si le prisonnier est forcé de verser de l'eau d'un récipient dans un autre, ou de transporter [de la terre] d'un [trou] à un autre, [pour ensuite

la déterrer et la remettre en place], je suis persuadé qu'au bout de quelques jours, le prisonnier s'étranglerait... plutôt que d'endurer de tels tourments.

De telles épiphanies montrent pourquoi il est si important pour chacun d'entre nous de découvrir notre Ikigai, notre « véritable vocation ». Nous devons trouver une occupation qui soit (d'une certaine manière) significative pour nous-mêmes ainsi que pour la communauté. Le travail est beaucoup plus facile (et la procrastination diminue) lorsque le travailleur est convaincu que son travail aura une valeur réelle, pour lui-même, du moins pour son prochain (de préférence pour les deux).

Malheureusement, beaucoup d'entre nous sont inscrits à l'université ou occupent des emplois sans avenir qui ne sont particulièrement utiles à personne. Souvent, la motivation à poursuivre de telles activités est le résultat d'un moteur externe.

- Peut-être vous êtes-vous inscrit à l'université uniquement parce qu'un membre de votre famille a insisté pour que vous le fassiez.
- Peut-être que vous travaillez dans une entreprise qui vous écrase l'âme uniquement parce que le salaire est bon.

Si vous ne voyez aucune valeur réelle dans le fruit de votre travail (autre que celle de faire plaisir à un parent ou à un portefeuille), alors votre esprit peut exister dans un état de conflit perpétuel. Vous vous efforcerez toujours d'amener votre cerveau inférieur à suivre vos ordres. Vous devrez continuer à inventer des faux-semblants - de petits mensonges utilisés pour vous convaincre que la vie consistant à faire passer des papiers sur un bureau vaut la peine d'être vécue.

C'est pourquoi un Ikigai est multidimensionnel. Nous devons chercher une profession qui répond à nos *quatre* critères. Énumérons-les une dernière fois :

1. Passion - À quel point j'aime cette compétence ?
2. Vocation - Dans quelle mesure suis-je (ou pourrais-je être) doué pour cette compétence ?

3. Mission - Dans quelle mesure cette compétence sera-t-elle utile au monde ?
4. Profession - Quelle est la probabilité que je sois bien payé pour cette compétence ?

Malheureusement, la plupart des Occidentaux ont des œillères dans leur quête du bonheur. Ils ne poursuivent que le quatrième trait - se souciant uniquement de l'argent qu'ils peuvent gagner.

La gestion de l'argent sera toujours un problème dans votre vie, mais elle ne doit pas être le seul facteur à prendre en compte lorsque vous évaluez vos objectifs de vie. Si c'est le cas, vous risquez de vous réveiller un jour et de vous retrouver coincé dans un emploi que vous détestez et de redouter l'idée de passer une autre journée à effectuer des tâches corvéables à merci.

La volonté humaine d'échanger des heures de vie sans signification contre de l'argent est un comportement curieux qui a conduit l'anthropologue de Yale David Graeber à écrire son livre à succès de 2018 « Bullshit Jobs ». Graeber y définit un « bullshit job » comme suit :

Une forme d'emploi rémunéré qui est si complètement *inutile*, *superflue* ou *pernicieuse* que même l'employé ne peut justifier son existence.

Dans son livre, Graeber donne plusieurs exemples de ces professions : lobbyistes, avocats d'affaires, télévendeurs, spécialistes des relations publiques, portiers et cadres moyens.

Notons que Graeber fait rapidement la distinction entre un « bullshit job » et un « shit job ».

- Un « job de merde » (shit job) est simplement un job qui craint. Cependant, le service que ses praticiens rendent peut en fait être très utile. Par exemple, on dit souvent que les concierges et les éboueurs ont un « travail de merde », mais pas un « travail à la con ». Si ces hommes et ces femmes ne se présentent pas au travail demain, nous aurons tous des ordures jusqu'au cou. Leur travail, bien qu'il puisse être désagréable, est loin d'être dénué de sens.

- Un « bullshit job » est (par définition) dénué de sens. Il n'apporte aucune valeur au monde, si ce n'est un salaire (parfois très élevé) à la personne qui l'occupe.

Rien ne vous incitera plus à la procrastination que de réaliser que le travail que vous êtes sur le point de forcer votre corps à faire est totalement inutile et dépourvu de toute valeur existentielle. Les gens sont souvent au *plus mal* lorsqu'ils sont contraints d'accomplir une tâche cognitive rudimentaire, tout en sachant que le produit de leur labeur ne profite à absolument personne.

Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de constater les profondeurs de ce miasme mental lorsque j'ai pensé qu'il serait amusant d'apprendre à jouer au blackjack. Quiconque a vu le film « Rainman » de 1988 ou le film « The Hangover » de 2009 sait que le blackjack est en fait une partie gagnée. Il suffit que le joueur soit prêt à apprendre à faire quelques calculs mentaux rapides lorsque les cartes sont distribuées devant lui.

Pour la plupart des joueurs, compter les cartes n'est rien de plus qu'un passe-temps. Mais pour gagner de l'argent, les compteurs de cartes professionnels doivent passer des centaines d'heures assis à des tables de casino enfumées, à effectuer des opérations de multiplication mentales et à espérer accumuler une grande pile de jetons en plastique avant que le chef de table ne se méfie trop de leur stratagème. Pour certains compteurs de cartes, le salaire est décent, parfois de l'ordre de 80 000 dollars par an. Et pourtant, malgré ce salaire enviable, la plupart des compteurs de cartes ne font pas long feu.

Pourquoi ?

L'écrivain et joueur de blackjack professionnel Arnold Snyder a répondu de manière flagrante à cette question dans le dernier chapitre de son livre « A Blackbelt in Blackjack ». Ici, Snyder a écrit :

Si vous réussissez à devenir un joueur professionnel, il y a un dernier problème auquel vous serez confronté. Vous devez apprendre à gérer la peur existentielle d'être un rouage remplaçable dans une machine qui ne produit rien. Les êtres humains [...] ont cette fixation lourde sur le fait de faire quelque chose d'important, de produire quelque chose de

valeur, [et] de faire une différence [dans] le monde [...]. [Mais]... les joueurs professionnels renoncent à ce besoin humain... Les compteurs de cartes ne font que siphonner l'argent d'un système de flux de trésorerie dénué de sens. Ils ne produisent rien, ne rendent aucun service, ne divertissent personne, et (au sens propre du terme), ils sont les parasites financiers d'une industrie...

Le paragraphe ci-dessus est un rappel grinçant des particularités de la psychologie et de la motivation humaines. Et elle est particulièrement révélatrice si l'on considère qu'elle a été écrite par un homme qui a connu un grand succès au blackjack. Pourtant, tout en amassant sa fortune, il est tombé sur quelques vérités amères.

- Les humains aiment en effet se considérer comme « importants ».
- Nous aimons penser que notre travail a de la « valeur ».
- Nous n'aimons pas nous percevoir comme de simples « rouages d'une machine... siphonnant l'argent d'un système de flux de trésorerie sans signification ».

Comme le dirait David Graeber, les compteurs de cartes professionnels ont un « travail de merde ». Ou, comme je le dirais, les compteurs de cartes professionnels ont un « Ikigai mal aligné ».

Motivation et argent

La motivation humaine est une chose bizarre. Les autres mammifères semblent satisfaits une fois leurs désirs primitifs satisfaits. Mais nous, les humains, sommes à la recherche de quelque chose de plus.

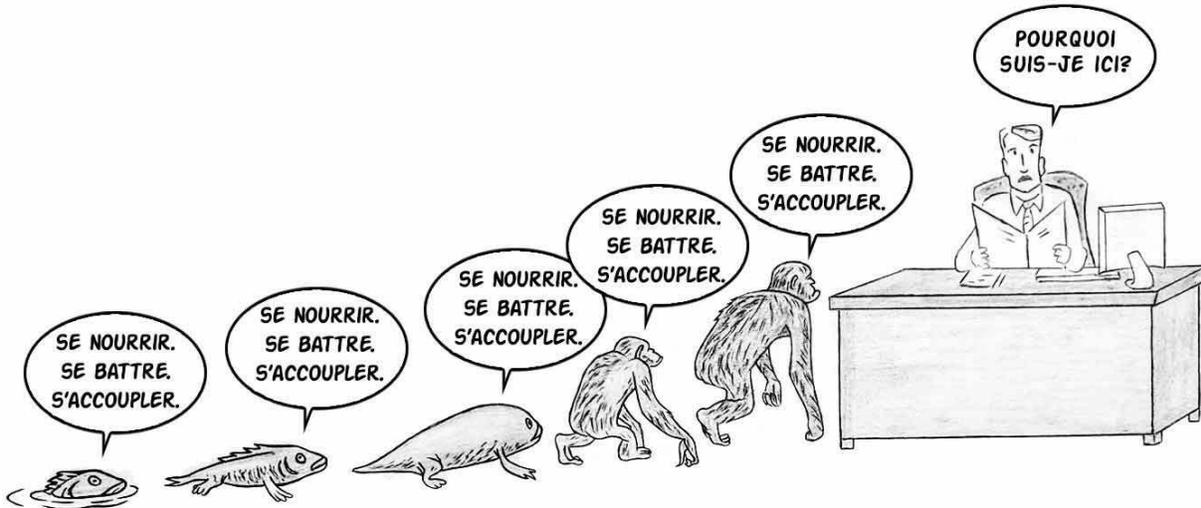


Image 5 - L'homme a été doté (ou maudit) de la capacité unique de remettre en question l'utilité de sa propre existence.

L'économiste comportemental Dan Ariely est célèbre pour avoir mené des expériences économiques qui révèlent de curieuses tendances humaines. Curieusement, lorsqu'on propose aux sujets des récompenses plus élevées pour des niveaux de production plus élevés, il se passe quelque chose d'étrange : une augmentation de la rémunération ne se traduit pas toujours par une augmentation des performances professionnelles. En décrivant ce phénomène, Daniel Pink a écrit :

[Lorsque la tâche du sujet] n'impliquait qu'une compétence mécanique, les primes [monétaires] fonctionnaient comme on pouvait s'y attendre - plus le salaire était élevé, meilleure était la performance [de l'employé]... Mais lorsque la tâche exigeait ne serait-ce qu'une « compétence cognitive rudimentaire », une récompense plus importante entraînait une performance moindre. C'est étrange. Une plus grande récompense conduit à de moins bonnes performances ? Comment cela peut-il être possible ?

Prenez un moment pour réfléchir à l'étrangeté de cette découverte. Lorsque la tâche exige une réflexion conceptuelle, un effort créatif et un minimum de capacités cognitives, l'augmentation de votre récompense financière peut avoir un effet négatif sur vos performances professionnelles.

La question de savoir *pourquoi* ce phénomène se produit reste un mystère. Mais il semble que les incitations financières soient secondaires par rapport à des facteurs motivants discutés dans le chapitre précédent : *La Maîtrise, l'Objectif et l'Autonomie*. Pour récapituler, examinons brièvement chaque élément une fois de plus :

1. **La Maîtrise** décrit notre impulsion intérieure à « être le meilleur ». C'est-à-dire de devenir un expert dans une compétence particulière.
2. **L'Objectif** décrit notre désir de participer à des activités qui rapportent un grand bénéfice de quelque sorte que ce soit (financier, spirituel, éducatif, etc.). Idéalement, de telles activités aboutiront à une valeur durable et significative pour nous, notre famille, notre communauté, notre planète, ou peut-être à tous ces niveaux.
3. **L'Autonomie** décrit notre envie de mener une vie autodirigée, celle qui nous offre la liberté de prendre des décisions pour nos actions quotidiennes, montrant notre capacité personnelle à tracer un parcours personnalisé pour le voyage de notre vie.

Ces trois facteurs constituent notre cocktail de motivation intrinsèque, la potion dont nous avons besoin pour vaincre la procrastination et faire taire les supplications enfantines de notre esprit primaire. Une fois que vous aurez bu de cette coupe, vous pourriez être surpris par le niveau de détermination que vous êtes capable de manifester. Un patron en colère ou une date limite imminente ne seront pas nécessaires pour vous inciter à agir. Au lieu de cela, vous voudriez vraiment effectuer le travail motivé par vous-même. Rien ne stimulera plus vigoureusement la motivation que la conviction que le fruit de votre labeur a une valeur réelle, durable et importante, tant pour vous que pour les autres.

Sens et passion

Si vous faites partie des chanceux qui parviennent un jour à trouver l'Ikigai parfait, félicitations ! Toutefois, ne vous découragez pas si vous vous rendez compte que votre monde ne se transforme pas instantanément en un paradis sur terre. Vous aurez toujours de bons et de mauvais jours. Il y aura toujours des matins où vous préférerez ne pas aller au bureau. Chaque marche successive de l'escalier de la maîtrise peut être tout aussi éreintante que la

précédente. Et, plus vous gravissez de marches, plus vous devrez consacrer de travail à la montée. Les fruits de votre Ikigai ne mûriront peut-être qu'après des années de dévouement intense et d'efforts quotidiens. La maîtrise ne vient généralement qu'après avoir souffert de l'apprentissage de notre métier. Comme l'a écrit Mark Z. Danielewski :

La passion a peu à voir avec l'euphorie et tout à voir avec la patience. Il ne s'agit pas de se sentir bien. Il s'agit d'endurance. Comme la patience, la passion vient de la même racine latine : « pati ». Cela ne signifie pas « couler avec exubérance ». Cela signifie « souffrir ».

Avez-vous déjà rencontré quelqu'un en mission ?

Quelqu'un qui marchait avec un but ?

Quelqu'un qui fait une quête importante ?

Si vous le faites, vous remarquerez peut-être qu'ils sont prompts à citer les nombreux défis qu'ils ont rencontrés tout au long de leur parcours. Si vous leur demandez s'ils « aiment leur travail », ils seront peut-être plus enclins à le qualifier « d'épanouissant » que « d'amusant ».

Comme l'a dit la poétesse américaine Dorothy Parker :

Je déteste écrire, [mais] j'aime avoir écrit.

Les personnes innovantes ont souvent une relation amour-haine avec leur carrière. Ils peuvent sincèrement « aimer leur travail ». Mais la production créative et l'ingéniosité exigent de longues heures de travail intense :

- De longues heures dans un bureau,
- ou dans un laboratoire,
- ou à une machine à écrire,
- ou à un tableau noir,
- ou à un chevalet,
- ou à une table à dessin,
- ou devant un écran d'ordinateur.

Trouver son Ikigai, c'est souvent découvrir simultanément la source de sa plus grande inspiration et l'arène dans laquelle se dérouleront ses plus dures batailles. C'est là que la *passion* du processus entre en jeu. Les Ikigais les plus précieux ne sont pas de simples passe-temps, ce sont des quêtes. Des quêtes dignes de la dévotion d'une vie entière.

Comme l'a écrit Steven Pressfield dans son livre *The War of Art* :

Pour l'amateur, le jeu est sa passion. Pour le professionnel, c'est sa vocation. L'amateur est un guerrier du week-end. Le professionnel est là sept jours sur sept.

Même les artisans, les chercheurs, les médecins, les athlètes, les ingénieurs et les artisans les plus talentueux sont tous sensibles à l'attrait de la paresse. Mais leur Ikigai leur permet de se lever chaque matin avec le soleil et d'accomplir une nouvelle journée de travail.

Nous ne pourrons jamais vraiment libérer notre esprit du vice de la procrastination, pas plus que nous ne pouvons faire disparaître les sentiments de faim, de désir ou de fatigue. Les personnes très productives doivent combattre chaque jour les désirs basiques de l'esprit. C'est pourquoi Steven Pressfield a intitulé son livre « *The War of Art* ». Car l'effort humain productif n'est pas une « promenade de santé ».

C'est la guerre !

Une guerre contre soi-même.

Chaque matin est une nouvelle bataille dans laquelle la victoire n'est atteinte que par une discipline pratiquée et un engagement d'heure en heure pour une juste cause.

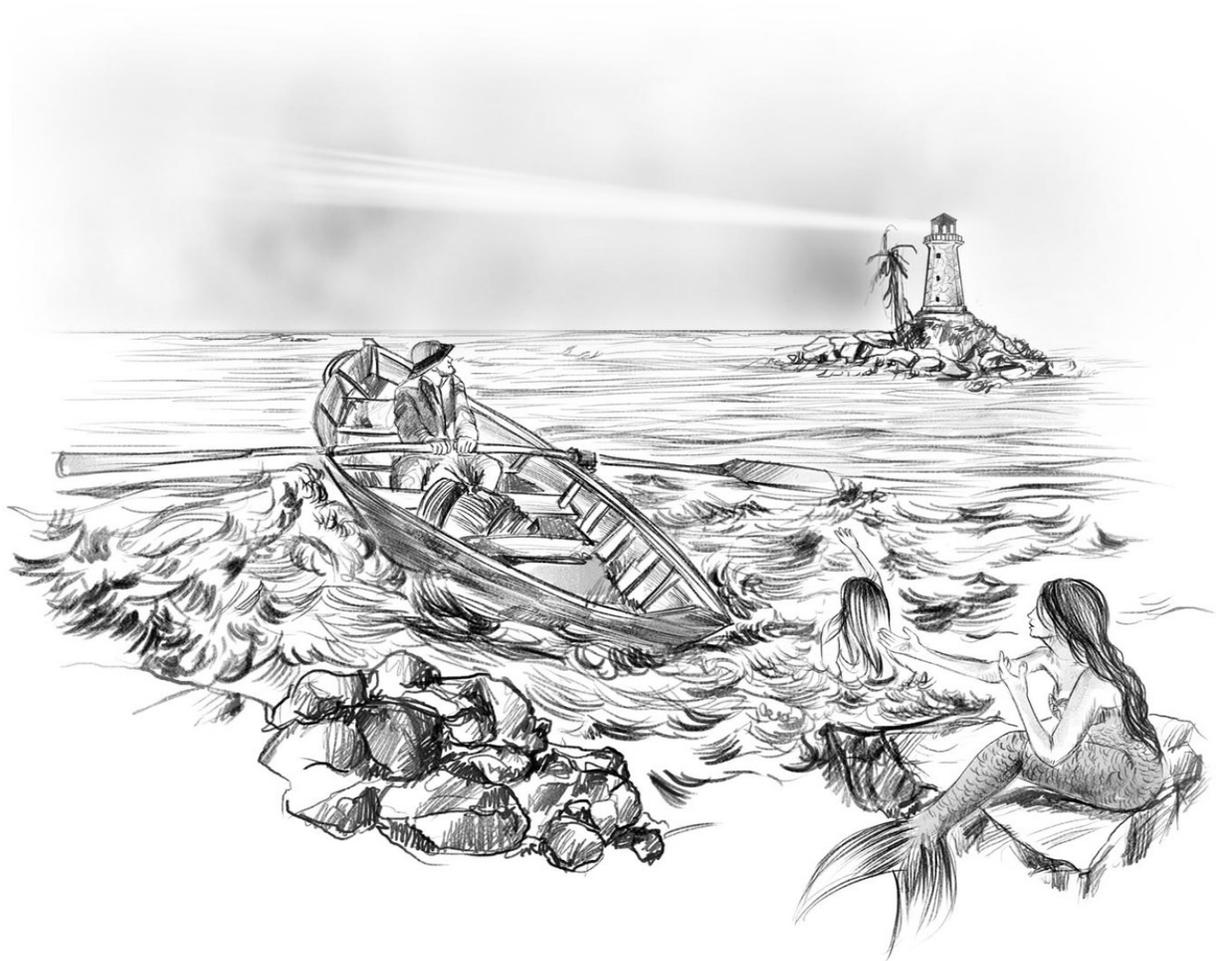
- Alors, quelle est votre juste cause ?
- Quelle est votre « raison de sortir du lit le matin » ?
- Quel est votre Ikigai ?

Dans la mythologie grecque, les sirènes nageaient dans les eaux où naviguait Ulysse - attendant l'occasion d'attirer les marins des navires avec leur musique envoûtante. Dans le même sens, vos émotions (le doute, la

fatigue, l'ennui, le désespoir, l'apathie et la peur) seront toujours à l'affût à proximité de vous - attendant l'occasion de vous convaincre d'abandonner vos objectifs.

- C'est pourquoi vous devez vous consacrer à une cause significative.
- C'est pourquoi vous devez naviguer avec un but précis.
- C'est pourquoi vous devez rechercher un Ikigai qui soit vrai et juste.

En effet, si votre quête est juste, votre esprit fera preuve de la ténacité requise pour contourner les nombreux dangers de la vie et de la détermination nécessaire pour résister aux chants séduisants des sirènes.



Ch. 3 : Présentation du Lingchi



L'histoire du Lingchi

De nombreuses méthodes de torture étaient utilisées pour punir les criminels et les fonctionnaires corrompus en Chine impériale. Mais une technique particulièrement horrible, le « Lingchi », a attiré la curiosité morbide des envahisseurs occidentaux, qui ont parfois écrit (et parfois photographié) le rituel dans ses moindres détails. En français, le terme « Lingchi » a été traditionnellement traduit par : « la mort par mille coupures ». Dans la représentation typique de cette pratique, un bourreau utilise un couteau aiguisé pour découper méthodiquement de petits

morceaux de peau sur le corps de la victime. Cette opération se déroule sur une période prolongée (pendant plusieurs heures, voire plusieurs jours), ce qui entraîne des douleurs atroces et la mort. On trouve des rapports sur des procédures similaires pendant la dynastie Zhou (vers 1045-256 avant J.-C.), où le Lingchi était utilisé pour sanctionner des crimes graves comme la trahison ou le meurtre, et parfois comme un moyen de dissuasion pour écarter les rivaux politiques.

Les témoignages occidentaux sur le Lingchi ont commencé à apparaître dans les années 1800 :

- Le journaliste anglais Sir Henry Norman a décrit cette pratique dans son livre de 1895 intitulé « The Peoples and Politics of the Far East ». Toutefois, ses descriptions étaient basées sur des sources secondaires, car il n'a jamais assisté personnellement à une cérémonie Lingchi.
- Quatre ans plus tard, pendant la rébellion des Boxers en 1899, des soldats français de l'Alliance des huit nations ont pris les plus anciennes photographies du Lingchi. La photo la plus célèbre représente un garçon mentalement instable qui a assassiné sa mère. Certaines de ces images ont été publiées en 1930 par le psychologue français George Dumas dans son livre *Nouveau Traité de Psychologie*.
- En 1905, le Lingchi a été officiellement aboli en Chine, mais il a été utilisé une dernière fois en avril de la même année pour torturer un garde mongol qui avait assassiné le seigneur de sa région. Douze photos de cette exécution existent encore aujourd'hui.

Personne ne sait si chaque condamnation au Lingchi a été véritablement exécutée de la manière décrite dans les représentations occidentales. Certains voyageurs sont revenus de Chine en racontant des histoires horribles de rituels de découpage de peau, durant plusieurs heures, tandis que d'autres ont insisté sur le fait que la victime était déjà morte depuis longtemps avant que le découpage ne commence. Nous ne connaissons probablement jamais le degré d'authenticité des récits écrits au sujet du Lingchi. En ce qui nous concerne, nous n'avons pas besoin de ces détails historiques effroyables. En effet, nous voulons nous intéresser à la métaphore.

La métaphore du Lingchi

En jetant un coup d'œil aux derniers grands titres des journaux, nous sommes facilement horrifiés par certains des crimes les plus odieux, faisant la une. Les meurtres, les agressions, les braquages de banques sont effectivement des actes répréhensibles. Mais ils ne constituent pas la majorité des déficiences humaines. La plupart des êtres humains (en dépit de leurs nombreux défauts personnels) commettent des infractions de nature très modérée. Même les hommes les plus violents d'entre nous ne le sont généralement que pendant quelques moments de leur vie ; ils passent le reste de leur temps dans une paix relative.

Peut-être connaissez-vous quelqu'un qui a commis un crime infâme, comme un homicide, un viol ou un vol qualifié ? Qu'en est-il de vous-même ? La probabilité d'une infraction de ce calibre est très faible. Pour la plupart d'entre nous, nos vies ne sont pas définies par un seul acte de violence horrible. Nos délits quotidiens ne font jamais la une du journal de 20 heures. Au lieu de cela, nos vies sont chargées de mille petites dépravations, de mille petits péchés ou de mille petites coupures.

Si vous examinez les défis de la vie (en matière de santé, de richesse et de relations), vous constaterez que les échecs personnels ne sont généralement pas le résultat d'*un seul problème*. Au contraire, les grands problèmes de la vie - les questions qui comptent vraiment - sont généralement le résultat de nombreux petits problèmes, les innombrables (et apparemment minuscules) problèmes que nous laissons s'accumuler année après année.

- Les « petits mensonges » que vous avez dit à votre conjoint pendant la dernière fête d'entreprise.
- Le cheeseburger supplémentaire que vous avez mangé pendant le barbecue.
- Le cours de gym du week-end auquel vous n'avez pas assisté parce que vous étiez trop paresseux.
- Le dimanche soir bien arrosé : vous avez fait la fête au lieu de réviser pour votre examen.
- Le lundi matin lorsque vous êtes arrivé en retard au bureau.
- Les décisions hâtives que vous avez prises quand vous avez sorti votre dernier produit.

Prise une à une, chacune de ces infractions est à peine perceptible. Mais, avec le temps, l'accumulation de ces problèmes peut aboutir à un résultat désastreux. Un millier de *petits problèmes* se rassemblent pour former un *gros problème*, et vos objectifs de vie sont soumis au Lingchi, une mort par mille coupures.

Des observations similaires ont été faites dans d'autres cultures :

- Le philosophe romain Sénèque le Jeune (4 av. J.-C. - 65 ap. J.-C.) a écrit : « Ce n'est pas la dernière goutte qui vide la clepsydre, mais tout ce qui s'est écoulé auparavant ».
- Lors de son débat de 1684 avec John Bramhall, Thomas Hobbes s'est exclamé : « [C'est] la dernière plume [dont] on peut dire qu'elle brise le dos d'un cheval ».
- Aujourd'hui, nous utilisons le plus souvent l'expression « la goutte d'eau qui fait déborder le vase » pour décrire le résultat final d'un processus cumulatif.

Ces métaphores nous rappellent notre capacité limitée à identifier les causes profondes de problèmes complexes. Dans le jeu de la vie, nous pouvons facilement rejeter la responsabilité de nos échecs et reporter la faute sur une seule circonstance ou une seule personne, comme un parent distant sur le plan émotionnel, un professeur injuste, un patron sans scrupules ou un conjoint violent. Il est vrai que de telles relations toxiques contribuent à nos malheurs. Mais, en regardant votre passé, pouvez-vous identifier les façons dont vos propres comportements ont été préjudiciables à vos objectifs de vie ?

- Pouvez-vous imaginer la longue chaîne de mauvaises décisions qui vous a finalement amené à abandonner l'une de vos activités ?
- Pouvez-vous identifier facilement les nombreuses erreurs de jugement que vous commettez chaque jour ?
- Pouvez-vous vous observer en train de faire la même série de mauvais choix de vie, encore, et encore, et encore ?

En effet, devenir conscient du comment et du pourquoi de ces petites violations est essentiel au développement de vos compétences en matière d'atteinte d'objectifs. Votre capacité à atteindre un niveau plus profond de

conscience de soi concernant vos transgressions passées est appelée « Hansei » - que nous aborderons au chapitre 4. Mais, pour l'instant, prenons un moment pour énumérer sept types de délinquance qui nuisent à vos objectifs de vie.

Les sept péchés capitaux

Au cours des millénaires, de nombreux efforts ont été déployés pour codifier les défauts moraux de l'homme. L'une des plus anciennes taxonomies de ce type est celle des « sept péchés capitaux ». Contrairement à la croyance populaire, cette liste ne figure pas dans la bible. Son origine est principalement attribuée au travail d'Evagrius Ponticus (ou « Evagrius le Solitaire »), un ascète chrétien très instruit qui a produit la plupart de ses travaux en Égypte de l'an 385 à sa mort en 399. Étant donné qu'Evagrius était un érudit classique, il a pu cataloguer et systématiser certains des enseignements oraux existants des *Pères du désert* - des ermites et des moines *chrétiens* qui vivaient dans le désert de Scetes.

Les sept péchés capitaux représentent la tentative d'Evagrius de citer les sept « afflictions » les plus pernicieuses que, selon lui, tout homme bienfaisant devrait continuellement s'efforcer de réfréner. Il s'agit de :

1. **La luxure** : un désir sexuel effréné.
2. **La glotonnerie** : l'excès (ou la surconsommation) de quoi que ce soit (nourriture, sexe, pouvoir, etc.).
3. **L'avarice** : la poursuite avide de possessions matérielles.
4. **La paresse** : une réticence à travailler ou une approche apathique des activités quotidiennes.
5. **La colère** : sentiments incontrôlés de colère, de rage et de haine.
6. **L'envie** : ressentiment à l'égard des traits ou des possessions d'autrui.
7. **L'orgueil** : orgueil excessif ou confiance en soi mal placée.

Il n'est pas nécessaire d'être une personne religieuse ou spirituelle pour voir la valeur d'une vie exempte de ces vices (personnellement, je ne suis pas du tout religieux). Que vous croyiez ou non que Dieu vous frapperait après avoir commis l'un de ces délits n'a rien à voir avec notre conversation. Ce qui est primordial, c'est que vous reconnaissiez que les sept péchés capitaux ne sont, en fait, qu'un avertissement contre l'expression excessive des

facultés naturelles de chacun. Lorsqu'il est adopté de manière appropriée, chacun de ces comportements a une utilité.

1. Le **désir** sexuel **luxurieux** rend l'accouplement humain possible.
2. La faim **gloutonne** nous pousse à subsister.
3. La **cupidité** (ou la recherche de biens matériels) est essentielle dans la mesure où nous devons posséder certains biens pour survivre.
4. La **paresse** peut nous empêcher de consacrer de l'énergie à des activités qui ne présentent pas nécessairement un avantage net.
5. La **colère** peut être justifiée dans les cas où l'autodéfense est nécessaire.
6. La **jalousie** peut nous inciter à l'action et nous pousser à améliorer notre position dans la vie.
7. La **fierté** peut être affichée correctement sous la forme d'une personnalité dynamique et sûre d'elle.

Aucun de ces comportements n'est mauvais en soi. Ce n'est que lorsqu'ils sont poussés à l'extrême que ces actions deviennent des « péchés ».

Si vous repensez aux moments de votre vie où vous avez été sensible à ces tentations, vous remarquerez probablement que la plupart de vos méfaits n'ont pas entraîné de « gros problèmes ».

- Vous n'avez probablement jamais détruit un mariage à cause de la luxure.
- Vous n'avez probablement jamais atteint les 100 kilos à cause de la gourmandise ou de la paresse.
- Et vous n'avez probablement jamais été assez furieux ou envieux pour tuer quelqu'un.

Au contraire, dans la vie de tous les jours, ces vices se manifestent généralement sous la forme de mille offenses discrètes (« mille petites coupures »). Par exemple, dans la vie d'un étudiant, ces péchés se manifestent souvent sous la forme de comportements destructeurs de productivité tels que :

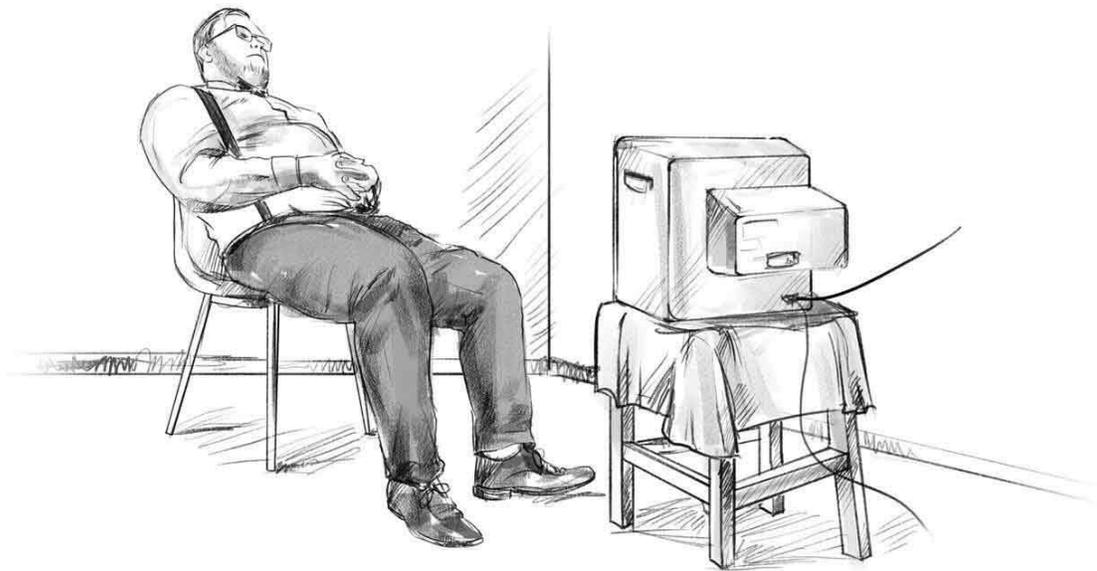
1. La **luxure** : regarder de la pornographie alors que vous devriez étudier.

2. La **gourmandise** : passer la soirée à consommer une pizza pepperoni, des ailes de poulet et de la bière.
3. La **cupidité** : faire des achats en ligne pour des choses désirées mais non nécessaires.
4. La **paresse** : jouer à des jeux vidéo.
5. La **colère** : avoir des pensées discursives sur les petites amies passées ou les rivaux de classe actuels.
6. L'**envie** : être jaloux de la nouvelle voiture de sport d'un colocataire.
7. La **fierté** : proclamer que l'on est trop intelligent pour l'école ou que les devoirs sont pour les gens stupides.

Nous devrions noter à quel point les infractions énumérées ci-dessus sont sans conséquence. Si vous passez une soirée à manger de la pizza, à boire de la bière, à regarder un porno, à jouer à des jeux vidéo, à faire des achats sur eBay et à regarder la nouvelle Mustang décapotable de votre colocataire, il est probable qu'aucun mal ne vous arrivera. (En fait, vous passerez probablement une très bonne nuit.) Mais n'oubliez pas que le concept du Lingchi se définit comme « la mort par milles coupures » - pas seulement une. Une seule nuit de comportement légèrement décadent n'a jamais fait de mal à personne. Au contraire, la tragédie survient généralement à la suite de l'accumulation de milliers de soirées de ce type, qui finissent par constituer une attaque pernicieuse contre vos objectifs de vie et votre psyché.

Les trois tueurs d'objectifs

Les sept péchés capitaux sont utiles pour le suivi momentané des comportements personnels. Cependant, lorsqu'il s'agit d'identifier les actions qui nuisent le plus aux objectifs à long terme, nous pouvons suggérer une autre taxonomie (plus pratique) - les « trois tueurs d'objectifs ».



Tueur d'objectifs n°1 : l'inactivité

La maîtrise de l'art de l'autodiscipline personnelle commence par l'identification des comportements les plus nuisibles à notre bien-être mental et physique. On peut facilement se retrouver dans un cercle vicieux. Plus nous nous éloignons de notre chemin de vie, plus nous nous sentons fatigués, anxieux et déprimés. Ces émotions peuvent se manifester par des comportements encore plus léthargiques, ce qui nous rend encore moins productifs. L'apathie qui en résulte nous pousse à nous écarter encore plus de notre chemin, ce qui déclenche une nouvelle série d'émotions négatives. Et de cette façon, le cycle se répète.

Le déclencheur de cette cascade négative peut être de nature physiologique (manque d'exercice, obésité ou consommation de drogues). Il peut aussi être le résultat d'une maladie psychologique comme la dépression. Dans un cas comme dans l'autre, l'inactivité engendrée par ces épisodes est préjudiciable pour atteindre vos objectifs.

L'inactivité nous fait perdre un temps précieux.

Sécher un jour d'école ou manquer un devoir à l'université peut n'avoir que de légères conséquences à court terme. Cependant, comme nous avons essayé de le souligner tout au long de ce chapitre, les grands objectifs de vie meurent à petit feu, à cause d'un million de retards mineurs, dont l'accumulation entraîne une stagnation, tuant les rêves.

Un jour - peut-être dans dix ans - vous pourriez vous réveiller et constater que votre situation n'a pas changé, voire qu'elle a empiré. C'est la conséquence la plus malheureuse de l'inactivité, de la léthargie, de la procrastination et de la paresse. Une fois que votre temps est écoulé, il est écoulé. L'homme peut créer beaucoup de choses, mais il ne peut pas créer le temps. Le temps disponible pour l'accomplissement de vos objectifs ne cesse de diminuer. À chaque tic-tac de l'horloge, la fin de votre temps se rapproche. C'est pourquoi vous devez valoriser votre temps comme vous valorisez une bague en diamant ou une montre en or. C'est une ressource précieuse qui ne peut jamais être reconstituée.

L'inactivité conduit à des décisions hâtives.

Face à une échéance imminente, il est toujours tentant de percevoir le temps disponible pour l'achèvement du projet comme beaucoup plus long qu'il ne l'est en réalité. Cette illusion doit vous sembler probablement familière. À l'école, on vous a peut-être demandé de rédiger un compte rendu de lecture pour vendredi prochain, mais vous avez réussi à vous abstenir d'écrire un seul mot jusqu'au jeudi 20 heures. Lorsque vous parvenez enfin à convaincre votre esprit de travailler sur le projet, il ne vous reste que quelques heures à disposition. Vous prenez donc des raccourcis, des décisions hâtives de dernière minute qui se traduisent par un travail de qualité inférieure. Bien entendu, les adultes sont sujets à des crises de procrastination similaires. Mais les conséquences d'un manque de performance sont d'autant plus dommageables - elles ont un impact négatif sur les futurs objectifs scolaires, financiers et personnels.

L'inactivité nous fait rater des occasions précieuses.

Souvent, la réalisation d'un grand objectif de vie dépend d'une découverte fortuite, qui ne peut pas se faire en restant assis devant la télévision. C'est pourquoi une action quotidienne cohérente est si essentielle. Car ce n'est qu'en *marchant sur le chemin* que de *nouveaux* chemins émergeront. Si vous stagnez et cessez d'avancer sur la route sinueuse de la vie, les aventures qui se trouvent au-delà du prochain virage ne vous seront jamais révélées.



Tueur d'objectifs n°2 : les personnes toxiques

Peut-être avez-vous la chance d'être entouré de personnes au grand cœur - des âmes dynamiques, intelligentes et généreuses qui souhaitent sincèrement le meilleur pour vous. Il existe, en effet, de nombreuses personnes de ce genre dans ce monde. Cependant, il est peut-être plus courant de rencontrer des personnes d'un autre type :

- Des gens qui sont meilleurs pour critiquer que pour agir.
- Des gens qui essaient de vous rabaisser à leur niveau.
- Des gens qui ne vivent que pour la prochaine aventure du week-end.
- Des gens qui vivent pour boire et faire la fête.
- Ou, des gens qui ont abandonné la vie.

Fraterniser avec de telles personnes toxiques peut être préjudiciable à vos objectifs de vie. Leurs intentions ne sont pas nécessairement mauvaises. Vos amis et votre famille n'ont généralement pas l'intention délibérée de détruire vos rêves ou de vous faire perdre vos bases. Mais ce monde est rempli d'âmes perdues - des personnes qui ont vécu dans un miasme de négativité pendant si longtemps qu'elles ne peuvent plus imaginer à quoi pourrait ressembler une vie d'abondance.

- Certains d'entre nous naissent dans des environnements toxiques, dans lesquels leurs parents ne s'intéressent guère à leur bien-être futur. La vie peut faire d'un père ou d'une mère l'ombre de lui-même ou d'elle-même. La dépression et la toxicomanie peuvent les inciter à la violence ou les faire sombrer dans l'apathie - résignés à rester assis sur le canapé du matin au soir, à regarder la télévision, à manger des cochonneries et à boire de l'alcool pour émousser leurs sens.
- L'inverse peut également être vrai. Les parents peuvent devenir trop restrictifs ou trop dépendants de la réussite de leurs enfants. Ils peuvent même abandonner complètement leurs propres objectifs de vie et choisir de vivre par procuration à travers les réalisations de leur progéniture. Par conséquent, ces parents peuvent n'être rien de plus qu'une ombre furtive, critiquant sans cesse les performances de leurs enfants et les incitant à « être meilleurs ». Malheureusement, un tel comportement draconien aboutit parfois au résultat inverse.
- Plus souvent encore, vous rencontrerez des personnes qui aspirent simplement à une vie de loisirs. Leur but est de ne rien faire du tout. Pour eux, une journée de travail n'est qu'un intervalle de temps qu'il faut sacrifier pour pouvoir arriver au week-end. De tels fêtards sont rarement capables d'exploits impressionnants. Comme les objectifs à long terme (par définition) ne fournissent pas de stimuli positifs immédiats, la plupart des gens sont incapables de

s'y engager. Ils ont du mal à rationaliser le sacrifice de leur confort *aujourd'hui*, dans la perspective d'une récompense importante *demain*. Un tel point de vue éphémère empêchera une personne de s'engager dans des activités de longue durée, quelles qu'elles soient.

Pour ces raisons, nous devons faire preuve de discernement quant aux personnes que nous fréquentons. Les quêtes sont plus faciles à accomplir lorsque nous sommes entourés de camarades partageant les mêmes idées et prêts à marcher dans la poursuite d'objectifs mutuellement bénéfiques. Comme le dit le vieil adage :

Vous êtes la moyenne des cinq personnes les plus proches de vous.



Tueur d'objectifs n°3 : la peur paralysante

Si vous rencontrez un ours lors d'une randonnée en forêt, la première réaction instinctive de votre corps sera de cesser d'avancer. Dans une telle

circonstance, cette inactivité peut être la bonne réponse et peut même vous sauver la vie. Mais lorsque nous permettons à des peurs irrationnelles d'arrêter continuellement notre progression, l'émotion devient problématique.

La peur et le progrès ne sont pas amis. Votre cerveau inférieur veut *se sentir* en sécurité, en sûreté et rassasié. S'il sent que vous êtes satisfait du moment présent, il préférera *cet* environnement à tout autre que vous lui demanderez de pénétrer.

- C'est pourquoi vous n'avez pas levé la main en classe.
- C'est pourquoi vous avez évité d'entrer dans le bureau de votre patron la semaine dernière.
- C'est pourquoi vous n'avez pas appelé cette fille.

Bien sûr, cela ne veut pas dire que toutes les actions énumérées ci-dessus auraient été fructueuses.

- La classe aurait pu se moquer de vous.
- Votre patron aurait peut-être pu vous virer.
- Et la fille aurait pu vous rejeter, raccrocher le téléphone et rapporter vos efforts de séduction ratés à toute la ville.

Parfois, vos craintes sont justifiées. En effet, la plupart de vos approches stratégiques tentées dans votre vie échoueront. Certaines d'entre elles échoueront même de manière spectaculaire. Et pourtant, quelques-unes réussiront fabuleusement et aboutiront à des résultats qui changeront votre vie. Oui, c'est là que le bât blesse. Les choses auraient pu se passer à merveille.

- Votre professeur aurait peut-être remarqué votre intelligence et vous aurait peut-être recommandé de suivre son programme de doctorat.
- Votre patron aurait peut-être aimé votre idée et vous aurait offert une promotion.
- Et la fille à l'autre bout du fil aurait pu être votre future femme.

La gestion du risque et de la peur est une compétence qui doit être affinée tout au long de votre vie. À chaque fois qu'une nouvelle opportunité se

présente, vous devez être prêt à évaluer objectivement le risque qui lui est associé et à gérer vos craintes, vos réticences et vos doutes personnels concernant cette entreprise.

Une grande partie de l'appréhension que nous éprouvons dans la poursuite de nos objectifs provient de la peur d'échanger notre situation actuelle contre des circonstances nouvelles et incertaines. Lorsque nous sentons que nous approchons une nouvelle étape de la vie, il est courant de ressentir de l'anxiété face à la métamorphose à venir. Parfois, les gens s'accrochent à leur routine actuelle (ou à leur style de vie, à leur ville natale ou à leur emploi) - refusant d'abandonner une ligne de conduite « suffisante », même si l'autre route a le potentiel de mener à des pâturages plus verts.

Le changement fera à jamais partie de votre vie. Vous serez témoin de changements au niveau de la direction des gouvernements, des exigences nationales en matière de travail, de l'économie mondiale et de la nature même de l'argent. Vous subirez des changements physiologiques et psychologiques. La biochimie de votre esprit changera ; la manière dont vous voyez le monde aujourd'hui sera différente de celle que vous aurez dans dix ans. Si vous reprenez ce livre dans dix ans, les mots qui jailliront de ses pages seront perçus différemment ; chaque phrase sera vannée par des fibres mentales qui auront été mûries par vos expériences de vie accumulées. En outre, le changement se présente souvent sous la forme de tragédies incontrôlables telles que les maladies soudaines, les catastrophes naturelles ou la guerre. Malgré tous nos efforts pour construire une forteresse protectrice autour de nos biens, nos barricades ne peuvent pas empêcher tous les assauts.

Une fois que vous aurez accepté la nature éphémère de votre santé, de votre richesse, de votre famille et de vos finances, les changements inévitables de ces constructions ne seront plus aussi surprenants lorsqu'ils se produiront. Si nous devons toujours nous efforcer d'éviter des résultats indésirables, nous devons le faire en acceptant que l'entropie sera toujours notre adversaire. Tout comme la force de gravité est une propriété inaltérable du cosmos avec laquelle nous devons apprendre à coexister, il en va de même pour notre relation avec le changement. Comme l'a écrit Marcus Aurelius :

Y a-t-il un homme qui a peur du changement ? Que peut-il se passer sans changement ? Qu'est-ce qui est donc plus agréable ou plus convenable à la nature universelle ? Et pouvez-vous prendre un bain chaud sans que le bois du feu ne subisse un changement ? Et pouvez-vous vous nourrir sans que la nourriture ne subisse un changement ? Et tout ce qui est utile peut-il être accompli sans changement ? Ne voyez-vous donc pas que, pour vous aussi, le changement est identique, et également nécessaire à la nature universelle ?

Reconnaître les nombreux vices de la vie

Avez-vous déjà connu quelqu'un semblant voué à un destin prometteur au début de sa vie, mais vacillant par la suite ? Cette personne était peut-être une star du football au lycée, le leader de son équipe de débat, ou un musicien talentueux. Mais, au fil des années, vous avez peut-être vu cette personne faire une série de mauvais choix dans sa vie.

- A-t-il abandonné l'école ?
- A-t-il trompé sa femme ?
- A-t-il divorcé ?
- A-t-il grossi ?
- A-t-il passé du temps à l'hôpital ?
- A-t-il été dépendant à l'alcool ou aux drogues ?
- A-t-il été arrêté ?
- A-t-il été renvoyé de son travail ?

En considérant les parcours de vie de vos amis et de votre famille, il est probable que les résultats énumérés ci-dessus vous rappellent quelqu'un que vous connaissez. Quelqu'un qui a succombé aux nombreuses tentations de la vie. Quelqu'un qui a laissé sa santé, sa richesse et ses relations se détériorer - usées par la dégénérescence, la paresse, la dépendance ou les sables du temps.

Le but de ce chapitre est bien de vous faire apprécier la nature pernicieuse des nombreux vices du monde. La plupart de nos « mauvaises décisions » sont presque imperceptiblement mauvaises sur le moment. Un rêve n'est

pas le genre d'entité que l'on peut tuer d'un seul coup bien placé sur la tête. Nos rêves meurent plutôt d'une mort lente, provoquée par un million de petites mésaventures, que nous nous infligeons pour la plupart. Votre capacité à rester conscient du phénomène Lingchi - à identifier les « mille petites coupures » qui rongent vos objectifs de vie - est nécessaire au développement de vos compétences en matière de productivité personnelle, et essentielle si vous souhaitez éviter de succomber aux nombreuses tentations humaines.

Ch. 4 : Présentation du Hansei



En japonais, le terme « Hansei » est composé des mots : « Han » et « Sei ».

- « Han » signifie « retourner et examiner ».
- Et, « Sei » signifie « regarder en arrière en passant en revue le passé ».

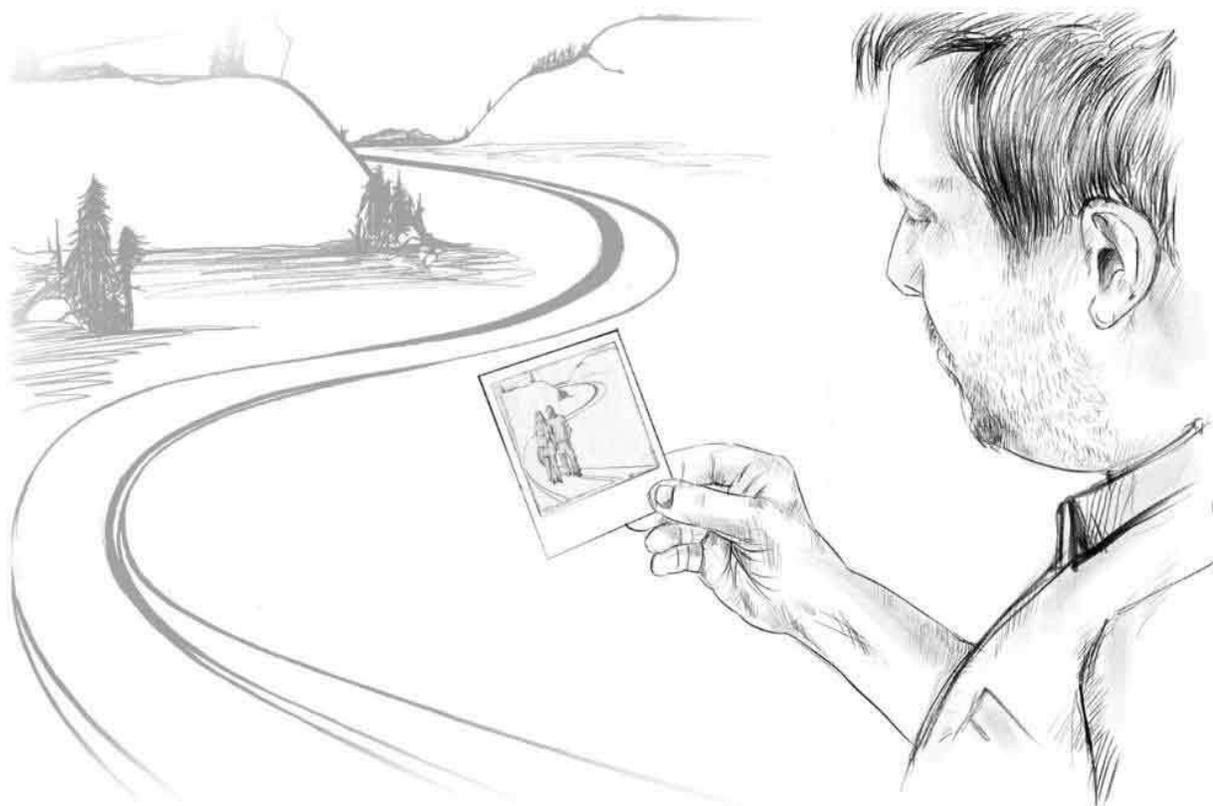
Ainsi, Hansei pourrait être directement traduit par « examen du passé » ou (le plus souvent) « autoréflexion ». Dans les entreprises japonaises, le Hansei est parfois utilisé comme un exercice de développement d'équipe dans lequel les participants se livrent à une analyse critique de leurs performances professionnelles passées. On leur demande alors de citer soigneusement leurs propres défauts et de proposer une stratégie pour améliorer leurs efforts futurs.

Vous n'avez pas besoin d'être propriétaire d'une entreprise pour appliquer la méthodologie Hansei à vos propres efforts de fixation d'objectifs. Lorsqu'il s'agit de développement personnel et de productivité, la méthode Hansei est tout aussi utile, car elle nous incite à rester humble dans la

victoire, à assumer la responsabilité de nos défauts, à éviter la tendance naturelle à rejeter la faute sur les autres et à tirer des leçons de nos erreurs.

Parfois, ce n'est qu'en creusant le passé que nous pouvons comprendre le présent. Avec le Hansei, nous essayons de donner un sens à la longue chaîne de décisions qui nous a conduit à notre situation de vie actuelle (bonne ou mauvaise). En accomplissant ce rituel d'introspection répétée, nous espérons améliorer notre vision des objectifs futurs et prendre conscience des erreurs du passé. Comme l'a écrit le philosophe danois Søren Kierkegaard :

La vie doit être vécue en regardant vers l'avenir, mais elle ne peut être comprise qu'en se retournant vers le passé.



Le Hansei dans d'autres cultures

L'idée de consacrer du temps à une autocritique méditative et honnête n'est probablement pas nouvelle pour vous.

- Les Grecs de l'Antiquité ont épousé la valeur de la contemplation réfléchie avec l'expression « **temet nosce** » ou « connais-toi toi-même ».
- Socrate a développé ce concept lorsqu'il a déclaré que « **la vie non examinée ne vaut pas la peine d'être vécue** ».
- Les Allemands ont un proverbe qui conseille « **Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung** », ou « **La conscience de soi est le premier pas vers l'amélioration** ».
- Et, selon une doctrine souvent citée des Alcooliques Anonymes, « **La première étape consiste à admettre que vous avez un problème** ».

Chacun se retrouve parfois seul et essaye de comprendre pourquoi ses décisions passées ont conduit à un résultat indésirable. Par le biais du Hansei, on entreprend la ritualisation de ce processus.

En une phrase, nous pourrions définir le Hansei comme suit :

La pratique consistant à identifier soigneusement, à examiner et à assumer la responsabilité des erreurs ou des lacunes passées, suivie de la mise en œuvre de changements pour garantir que ces erreurs ne se reproduisent pas.

Nos échecs dans la vie sont généralement le résultat d'une longue chaîne de mauvaises décisions. Avec Hansei, nous prenons le temps d'examiner soigneusement chaque maillon de cette chaîne et d'identifier comment nos erreurs passées nous ont fait dévier de nos objectifs de vie.

Vos premiers pas avec Hansei

Étape 1. Trouvez un moment et un lieu pour une méditation tranquille.

Nous commençons le rituel du Hansei en consacrant un bloc de temps à un « Hansei-kai » ou « réunion de réflexion ». Dans le monde de l'entreprise japonaise, il s'agit d'une réunion des esprits au cours de laquelle les employés se livrent à une humble auto-réflexion sur la façon dont une situation particulière aurait pu être améliorée. Chez Toyota, certains

départements insistent pour que les employés consacrent des heures hebdomadaires à de telles séances, en particulier après l'achèvement d'une étape clé d'un projet.

Bien sûr, vous n'êtes pas obligé de vous asseoir dans une salle de réunion pendant votre Hansei-kai personnel. Au contraire, votre session de Hansei peut simplement occuper quelques minutes de votre temps personnel, peut-être avant de vous coucher ou après le dîner. Vous pouvez allouer cette période sur une base hebdomadaire, mais nous vous encourageons à essayer de le faire quotidiennement afin d'en faire une habitude.

Lorsqu'il s'agit de choisir un espace pour votre Hansei-kai, il est préférable de choisir une chaise confortable dans une pièce calme - une pièce dans laquelle vous pouvez demeurer seul avec vos pensées pendant dix à vingt minutes.

Étape 2. Passez en revue un échec ou une erreur passée

Une fois que vous avez réussi à trouver un moment pour un Hansei-kai, il est temps de vous livrer à une introspection. Commencez par régler un minuteur sur dix minutes, puis sélectionnez un incident récent au cours duquel vous n'avez pas réussi à atteindre l'un de vos objectifs. Essayez de vous poser les questions suivantes :

- Quelle était mon intention initiale en poursuivant cet objectif ?
- Quelles actions ai-je entreprises pour faire de cet objectif une réalité ?
- Quel résultat attendais-je de cet effort ?
- Quel a été le résultat réel ?
- Pourquoi le résultat attendu est-il différent du résultat réel ?

Cette première série d'enquêtes devrait permettre de déterrer les actions qui ont conduit au résultat indésirable.

Il convient de noter qu'un Hansei-kai ne doit pas nécessairement être consacré à une analyse rigoureuse de vos objectifs de vie à long terme. Au lieu de cela, vous pouvez commencer par simplement réfléchir à la question suivante : « Qu'est-ce qui n'a pas marché aujourd'hui ? ».

- Avez-vous oublié de mettre votre téléphone portable en mode silencieux lors de vos révisions, vous autorisant ainsi une

- distraction telle qu'une discussion sur un service de messagerie ?
- Avez-vous passé trop de temps à répondre à des e-mails au lieu de travailler sur votre nouveau projet ?
 - Votre collègue a insisté pour vous payer le déjeuner dans un certain fast-food connu pour ses hamburgers au bacon à 900 calories ?
 - Avez-vous remarqué la façon dont votre épouse a cessé de sourire lorsque vous avez versé ce troisième verre de vin ?

Un Hansei-kai est le moment où vous devez évaluer toute mésaventure ou tout défaut que vous pouvez rencontrer au niveau santé, matériel et relationnel. En réfléchissant à votre situation, il est important de vous concentrer sur la façon dont *vos propres actions* ont contribué à cette situation difficile (aussi infime soit-elle).

- Vous voyez-vous arriver en retard au travail ou à l'école ?
- Avez-vous omis de surveiller un collègue de travail connu pour ses oublis ?
- Vous êtes-vous précipité pour rédiger un rapport ou un travail alors que vous auriez dû prévoir plus de temps pour le faire ?

Votre esprit va naturellement osciller entre un sentiment de honte et un besoin de rationaliser votre comportement. Ce type de pensée discursive n'est pas productif. L'objectif du Hansei n'est pas de vous donner l'occasion de vous morfondre. Si vos pensées commencent, sous l'influence de votre ego, à s'égarer sur une trajectoire sans-issue, essayez de concentrer votre attention sur une seule phrase écrite. Par exemple, s'il y a eu un problème particulièrement litigieux au bureau aujourd'hui, écrivez quelque chose comme ce qui suit sur une feuille de papier et placez-la dans votre champ de vision :

Qu'aurais-je pu faire pour mieux gérer la situation au travail aujourd'hui ?

Permettez à votre esprit de consacrer dix minutes de traitement cognitif brut à cette seule question, et essayez d'éviter de penser à d'autres sujets jusqu'à la sonnerie du minuteur.

Étape 3. Enregistrez vos tendances négatives

Après avoir pratiqué le rituel du Hansei pendant quelques jours, l'une des premières choses que vous remarquerez est la fréquence à laquelle vous faites la même série d'erreurs, encore et encore. Vous vous surprendrez à vous demander :

- Pourquoi ai-je envoyé ce SMS alors que je savais que je devais travailler ?
- Pourquoi ai-je négligé de contrôler le numéro de facture lors de ma conversation téléphonique avec la secrétaire, qui avait l'air de ne pas m'écouter ?
- Pourquoi suis-je entré dans cette pâtisserie alors que je savais que je ne pourrais pas en sortir sans acheter quelque chose ?

Les comportements maniaques de l'esprit sont étonnamment faciles à rationaliser sur le moment. C'est pourquoi il est important de tenir un journal « Hansei », c'est-à-dire de noter particulièrement les inadéquations sur lesquelles vous vous êtes concentré pendant votre séance de Hansei. En notant chaque épisode, vous ne tarderez pas à révéler des schémas dans vos comportements.

- Commettez-vous régulièrement la même infraction à une certaine heure chaque jour ?
- Êtes-vous plus susceptible de succomber à la tentation lorsqu'un ami ou un collègue particulier entre dans votre espace de travail ?
- Vos mauvaises habitudes sont-elles déclenchées par un événement ou une situation qui se répète de manière prévisible ?

Rappelez-vous que le but de ce processus n'est pas de vous punir en cataloguant simplement vos nombreuses fautes. Il s'agit plutôt d'apprendre à reconnaître et à préparer les circonstances futures dans lesquelles vous êtes enclin à la récidive.

Étape 4. Prenez l'engagement de vous améliorer

Il y a une différence entre connaître le chemin et le parcourir. Reconnaître ses erreurs n'est qu'un premier pas. Les corriger est le défi suivant. Dans cette dernière étape du Hansei, vous devrez consacrer une certaine réflexion à la correction de la trajectoire. Après avoir suffisamment évalué la nature de vos erreurs, essayez de mettre au point une stratégie pour éviter qu'elles ne se reproduisent.

- Êtes-vous tenté de jeter un coup d'œil à votre téléphone pendant vos révisions pour les prochains partiels ? Prenez pour règle de le laisser à la maison lorsque vous vous rendez à la bibliothèque pour étudier.
- Êtes-vous tenté de vous disputer avec votre beau-frère dès qu'il commence à parler de politique ? Créez une règle pour changer de sujet.
- Êtes-vous tenté d'acheter un hot-dog lorsque vous passez devant le vendeur à l'entrée principale de votre immeuble ? Prenez l'habitude d'entrer par l'entrée latérale.

Plus votre journal du Hansei se développe, plus vous comprendrez combien il est difficile de se défaire d'une mauvaise habitude, et plus vous vous surprendrez à tomber dans le même piège, encore et encore. Mais, comme l'a écrit Alexander Pope, « L'erreur est humaine, le pardon est divin ». Dans le Hansei, nous prenons un moment rare pour reconnaître que nous sommes des créatures très imparfaites - bourrées de contradictions et accablées de caprices - dont nous ne sommes que très peu conscients. S'engager à rester conscient de nos défauts et à améliorer nos circonstances futures est l'objectif d'une pratique du Hansei. Comme l'a formulé Bruce Brownlee, directeur du centre technique de Toyota :

Le Hansei est vraiment beaucoup plus profond que la réflexion. C'est vraiment être honnête sur ses propres faiblesses. Si vous ne parlez que de vos forces, vous vous vantez. Si vous reconnaissez vos faiblesses avec sincérité, c'est [un signe de] force. Mais cela ne s'arrête pas là. [Vous devez également vous engager à changer et vous efforcer à] surmonter ces faiblesses...

Cinq principes du Hansei

Lorsqu'il est correctement exécuté, le Hansei peut fonctionner comme un refuge dans lequel on accorde à votre ego un moment de répit. Il n'a pas besoin de vous défendre avec autant de véhémence car vous êtes libéré des conséquences sociales pendant un Hansei-kai personnel. Dans ces

moments, vous pouvez réfléchir à vos propres insuffisances sans que votre ego ait à intervenir sur le sujet.

Bien sûr, pour être efficace, le Hansei exige que votre discours interne soit honnête. Vous devrez « sortir de votre tête » et tenter d'évaluer votre performance avec un œil critique. Pour beaucoup, cet exercice peut s'avérer difficile. Cependant, avec le temps, nous pouvons tous apprendre à faire une analyse plus objective de nos comportements et de nos performances. Nous avons énuméré ci-dessous cinq principes du Hansei pour faciliter ce processus.

Principe 1. Évitez l'autojustification - même si vous êtes convaincu que le problème n'est pas de votre faute.

Les problèmes complexes sont rarement le fait d'une seule personne. Au contraire, une catastrophe survient généralement à la fin d'une longue chaîne d'erreurs commises par plusieurs personnes sur une longue période. Il est toujours tentant d'attribuer la majorité de la faute à quelqu'un d'autre. Et, en effet, il se peut que ce quelqu'un soit entièrement responsable. Mais, dans le Hansei, nous ne jouons pas à rejeter la faute sur les autres. Au contraire, un Hansei-kai est un refuge temporaire dans lequel vous faites un travail d'introspection personnelle afin de mettre au clair le rôle que *vous* avez joué dans la formulation du problème.

Au cours de ce processus, votre esprit tentera d'ignorer les mauvaises expériences, les échecs et les erreurs. L'ego s'éloigne de l'analyse introspective de la même manière que les souris se cachent lorsque vous allumez la lumière de la cuisine, et celui-ci mettra en œuvre de nombreux stratagèmes pour vous convaincre d'abandonner votre Hansei-kai.

- Tout d'abord, il essaiera d'accuser les autres d'être à l'origine du problème.
- Ensuite, il tentera de fuir toute responsabilité du problème dont vous aviez le contrôle.
- Et il peut même essayer de tout mettre sur le compte de la « malchance » ou d'une « mauvaise journée ».

De telles stratégies d'évitement ne sont pas les bienvenues pendant le Hansei. Au lieu de cela, nous devons :

1. Reconnaître les erreurs et accepter la responsabilité de l'échec.
2. Trouver des moyens d'identifier et de stopper la répétition des mauvaises habitudes.
3. Mettre en œuvre des changements nécessaires pour que nos objectifs futurs puissent bénéficier des enseignements du passé.

N'oubliez pas que pendant le Hansei, nous évaluons notre monde intérieur, pas le monde extérieur. Même si vous êtes totalement convaincu que le problème du jour n'a rien à voir avec vous, ce n'est pas une excuse pour vous soustraire à la critique. Jusqu'à ce que le chronomètre de dix minutes sonne, vous n'avez le droit de penser qu'aux façons dont *vous avez* contribué au dilemme. Si vous le souhaitez, vous pouvez recommencer à rejeter la faute sur l'autre lorsque votre séance de Hansei est terminée. Mais si vous réussissez à pratiquer le Hansei pendant toute la durée de la séance de dix minutes, vous serez surpris de constater que vous n'éprouvez plus le même degré d'animosité à l'égard de l'agresseur.

Peut-être (je dis bien juste peut-être) auriez-vous pu gérer les choses un peu mieux.

En forçant votre esprit à envisager d'autres perspectives, vous recadrerez le problème, ce qui vous permettra de voir toutes situations sociales complexes sous un jour nouveau. En changeant de paradigme, vous disposerez d'une autre perspective (et, espérons-le, plus amicale) pour évaluer vos performances et celles de vos pairs. N'oubliez pas qu'il est beaucoup plus facile de critiquer le travail d'un autre homme que le vôtre. Ou, comme le dit Matthieu 7:5 :

...ôte premièrement la poutre de ton œil, et alors tu verras comment ôter la paille de l'œil de ton frère.

Principe 2. Ne vous faites pas de reproches pendant le Hansei.

Pendant les moments de réflexion, il est facile de laisser notre voix intérieure prendre le contrôle, de livrer notre conscience à son narrateur interne et à ses digressions sinueuses. C'est le type qui nous harcèle tout au long de la journée en s'exclamant :

- « Tu ne peux rien faire de bien... »
- « Cette mission est trop difficile pour toi... »
- « Tu n'es juste pas assez bon... »

Gérer le volume de cette voix est le défi de toute une vie. Et vaincre son assaut sur votre psyché n'est pas une victoire que vous devez remporter une seule fois. Au contraire, de la même manière que nous nous levons chaque jour avec le soleil, notre dialogue interne se lève avec nous - anxieux d'émettre des critiques pendant que nous exécutons nos activités quotidiennes.

Au cours d'une séance de Hansei, ce narrateur peut être désireux de vous conduire sur le chemin du désespoir et de l'impuissance - saisissant l'occasion de vous réprimander et d'inonder votre conscience de doutes quant à vos capacités. Mais le Hansei ne consiste pas à s'en vouloir. Il s'agit de vous rendre la vie meilleure en identifiant les domaines à améliorer. Bien que nous soyons tous tenus d'être honnêtes pendant un Hansei-kai, il nous est également demandé d'éviter de nourrir une animosité improductive envers toutes les parties impliquées, y compris nous-mêmes.

Principe 3. Acceptez que des souvenirs douloureux puissent refaire surface

Notre esprit est chargé de déclencheurs psychologiques - des émotions négatives qui s'attachent aux souvenirs comme des parasites à un hôte. Lorsque nous déterrons de vieux souvenirs pendant une séance de Hansei, des émotions indésirables (comme la colère, la rage, la frustration, la jalousie ou le chagrin) peuvent être déterrées en même temps.

En tant que praticiens éclairés du mysticisme oriental, nous aimerions tous croire que nous sommes à l'abri de telles stimulations compulsives. Mais il est vrai qu'aucun d'entre nous ne l'est véritablement. L'utilité évolutive des émotions humaines est trop grande. Cette palette diversifiée de passions fournit à votre cerveau inférieur un langage par lequel il peut communiquer avec votre esprit conscient. Au lieu d'ignorer ces messages, il peut être plus productif de simplement décrocher le téléphone et de dire « bonjour ». Laissez les émotions entrer dans votre conscience, considérez-les, puis laissez-les se disperser comme des nuages cédant la place à un avion en approche.

Les souvenirs douloureux se comportent souvent comme des mauvaises herbes. En les piétinant, on ne fait que renforcer leurs racines. Mais les inonder de soleil pourrait les faire brûler.

Principe 4. Restez humble dans la réussite et l'échec

Charles Darwin a écrit un jour :

L'ignorance engendre plus fréquemment la confiance en soi que ne le fait la connaissance.

Des recherches récentes semblent avoir confirmé ses soupçons. L'effet Dunning-Kruger (inventé par les psychologues sociaux David Dunning et Justin Kruger) est un biais cognitif souvent cité, selon lequel les personnes ayant un faible niveau de compétences dans une tâche donnée ont tendance à surestimer leurs capacités. Malheureusement, un homme non qualifié est souvent allègrement inconscient de son inaptitude. Ou, comme le dirait le consultant en management Martin M. Broadwell, le stagiaire n'est « pas conscient de sa propre incompétence ».

Broadwell a codifié de manière célèbre son modèle des « quatre étapes de la compétence » pour tenter de décrire le processus d'acquisition des compétences. Ces quatre étapes sont les suivantes :

1. **Incompétence inconsciente** : Lorsque notre sujet commence son premier jour de travail, il n'est absolument pas conscient du degré d'insuffisance de ses compétences.
2. **Incompétence consciente** : Après quelques jours de travail, le sujet peut commencer à se rendre compte de tout ce qu'il ne sait pas encore et de tout ce qu'il a encore à apprendre.
3. **Compétence consciente** : Le sujet s'est entraîné depuis un certain temps déjà. Il peut accomplir la tâche qui lui est confiée s'il y consacre un effort mental conscient.
4. **Compétence inconsciente** : Le sujet travaille depuis longtemps dans l'entreprise. Son travail est devenu une « seconde nature » pour lui. Il peut effectuer la tâche sans même y penser.

Malheureusement, nous ne savons souvent pas à quel niveau de compétence nous nous situons au moment présent. Les plus timides d'entre nous ont tendance à se situer trop bas, tandis que les plus vaniteux se situent trop haut. Mais même si vous êtes absolument sûr d'être le meilleur dans votre domaine, on vous demande de rester critique vis-à-vis de vos compétences pendant un Hansei-kai.

La doctrine nous invite à rester humble dans l'échec comme dans la réussite. Pendant un Hansei-kai, les pratiquants ne sont pas autorisés à célébrer une « victoire sans faille ». Une telle chose n'existe pas. Au contraire, chaque action peut être améliorée, quelle que soit la perfection de son exécution. Cet état d'esprit est illustré dans cette strophe du guide du système de production de Toyota :

Même si une tâche est accomplie avec succès, Toyota reconnaît la nécessité d'un Hansei-kai « réunion de réflexion »... [C'est] un processus qui permet d'identifier les échecs rencontrés en cours de route et de créer des plans clairs pour les efforts prochains. L'incapacité à identifier les problèmes est généralement considérée comme une indication que vous n'avez pas fait d'efforts pour atteindre ou dépasser les attentes, que vous n'avez pas été suffisamment critique ou objectif dans votre analyse, ou que vous manquez de modestie et d'humilité. Dans le cadre du processus, aucun problème n'est en soi un problème.

Quelle que soit la réussite de votre vie, vous pourrez toujours vous améliorer. Par conséquent, il y aura toujours un temps pour le Hansei - une évaluation honnête et humble de vos efforts et de vos actions.

Principe 5. Ne faites pas deux fois la même erreur

Il n'est possible d'atteindre des objectifs notables que si l'on a soif de développement personnel. Pour la plupart des gens, cette soif s'estompe rapidement lorsqu'ils rencontrent des difficultés et des revers. Cependant, il y a d'autres personnes qui utilisent leurs échecs personnels comme des opportunités d'apprentissage. Les défis difficiles les incitent à s'engager encore *davantage* pour atteindre un objectif.

L'utilité du Hansei n'est pas qu'il vous protège des échecs futurs. Au contraire, vous saurez que le Hansei fonctionne lorsque vous parviendrez à diminuer le nombre de fois par jour où vous vous surprenez à récidiver.

Tout le monde échoue. Mais tout le monde n'est pas capable d'en tirer une leçon et de concevoir un autre plan d'action pour éviter de refaire la même erreur. Comme le dit le proverbe :

Trompe-moi une fois, honte à toi ; trompe-moi deux fois, honte à moi.

Ch. 5 : Présentation du Kaizen



Lorsque les gens poursuivent un nouvel objectif, ils commencent souvent par s'engager à atteindre un seul objectif colossal, par exemple :

- « Je veux perdre 30 kilos avant le Nouvel An ! »
- Ou encore : « Je veux être millionnaire ! »

Ils s'engagent alors à suivre un régime de travail dont la réalisation nécessiterait un effort herculéen. Comme la plupart d'entre nous n'ont pas la force et la volonté d'Hercule, la plupart d'entre nous ne parviennent jamais à tenir de tels engagements très longtemps. Nous ne tenons généralement que quelques jours avant d'abandonner (parfois quelques heures seulement).

- Alors pourquoi cela se produit-il ?
- Pourquoi ne pouvons-nous pas nous en tenir au plan, même lorsque nous sommes convaincus que cela serait dans notre intérêt ?
- Pourquoi échouons-nous si souvent ?

Le simple fait d'exprimer le vœu d'atteindre un objectif est la partie la plus facile du processus de réalisation d'un objectif. Il n'est pas nécessaire de faire beaucoup d'efforts pour se consacrer à un objectif futur lorsque nous nous engageons depuis un endroit confortable. Mais au fur et à mesure que le processus se met en place (lorsque la fatigue, la faim, l'ennui et l'anxiété s'insinuent et modifient notre neurophysiologie), notre ténacité diminue et la tâche commence à perdre de son attrait.

- Tout à coup, le manuel de biologie commence à ressembler à l'énigme du Sphinx.
- Le tapis de course dans le coin commence à ressembler à un appareil de torture.
- Les restes de pâtisserie dans le réfrigérateur commencent à ressembler à un délice.
- Et cette caisse de vin dans le garage commence à ressembler à une oasis.

Malheureusement, même les plus éclairés d'entre nous ne parviennent pas à maintenir des niveaux impressionnants de volonté très longtemps. Les nombreuses petites perturbations de la vie entament notre volonté de maintenir le cap. La plupart des nouveaux objectifs sont abandonnés peu après leur création. Selon une étude réalisée en 2007 par Richard Wiseman de l'université de Bristol, 88 % des résolutions du Nouvel An échouent fantastiquement quelques mois après les fêtes.

Avec le Kaizen, les choses sont différentes. La mentalité de « fixation d'objectifs » est modifiée - en concentrant l'esprit du praticien sur un ensemble d'objectifs plus facilement réalisables, puis en l'incitant à améliorer ses performances quotidiennement.

Pour mieux saisir la signification de ce terme, il faut savoir qu'il est composé de deux mots japonais : « Kai » et « Zen ». Le premier mot « Kai » peut être interprété comme « changement » et « Zen » signifie « bon » ou « améliorer ». Ainsi, une traduction directe de « Kaizen » pourrait être « changement pour le bien », « changement pour le mieux » ou simplement « amélioration ».

En une phrase, nous pourrions définir la méthodologie de la manière suivante :

Le Kaizen est une technique de réalisation d'objectifs qui encourage l'amélioration continue par des progrès progressifs quotidiens.

Pour bien comprendre ce concept, il est préférable de commencer par le début.

Un bref historique du Kaizen

Bien que les principes du Kaizen soient traditionnellement associés à la fabrication japonaise, ils sont en partie nés en Amérique. Pendant la Seconde Guerre mondiale, les entreprises américaines n'avaient pas le temps de développer et de tester des idées de fabrication radicales, ni les ressources nécessaires pour réorganiser les processus existants en usine. Elles ont plutôt tenté d'améliorer la production et l'efficacité en apportant de petites modifications aux systèmes existants. Idéalement, ces changements devaient être mis en œuvre en une seule journée, ce qui ne nécessitait qu'un temps d'arrêt minimal de l'usine. Ces méthodes « d'amélioration continue » se sont avérées efficaces et le processus a finalement été formalisé et intégré à d'autres programmes de gestion dans un cours intitulé « Training Within Industry » (TWI).

Après la Seconde Guerre mondiale, le plan Marshall prévoyait l'affectation de 2,4 milliards de dollars à la reconstruction de l'industrie japonaise. Les forces d'occupation américaines ont fait venir des consultants dans les usines japonaises pour revitaliser l'économie manufacturière japonaise meurtrie. En 1951, un film de formation a été produit, intitulé « Kaizen eno Yon Dankai » ou « Amélioration en quatre étapes ». Ce film sera le premier exemple de pédagogie Kaizen à être publié.

Dans les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, la méthodologie Kaizen a continué à évoluer grâce au travail de managers japonais et américains - dont trois sont cités ici :

- Le statisticien **William Edwards Deming**, originaire de l'Iowa, a effectué de nombreux voyages de conseil au Japon pendant les efforts de reconstruction et a eu une telle influence sur le redressement de

l'industrie japonaise que l'empereur Hirohito lui a décerné la *médaille du deuxième ordre du Trésor sacré* en 1960. (Nous ferons référence aux travaux de Deming à de nombreuses reprises tout au long de ce livre).

- Le consultant en affaires **Masaaki Imai** a publié un guide de gestion intitulé « Kaizen : The Key to Japan's Competitive Success ». Il a également fondé le Kaizen Institute Consulting Group (KICG) dans le but d'introduire les techniques Kaizen dans les entreprises occidentales.
- **Jeffrey Liker** (professeur émérite d'ingénierie industrielle et opérationnelle à l'université du Michigan) a fait entrer le Kaizen dans le courant dominant industriel lorsqu'il a publié son livre sur les « idéaux de fabrication » intitulé « The Toyota Way ». Ce livre présente de nombreux principes liés au Kaizen et décrit la philosophie et les valeurs qui dictent le *modus operandi* de la Toyota Motor Corporation.

Compte tenu de la réussite éclatante de l'industrie japonaise dans les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, il est facile de comprendre pourquoi la philosophie du Kaizen a si vite quitté les usines pour s'imposer dans la vie personnelle des travailleurs qui l'utilisaient. Ces derniers temps, le Kaizen s'est répandu dans le monde entier et a été appliqué avec enthousiasme dans les entreprises et dans les activités de développement personnel.

Heureusement, les concepts du Kaizen ne nécessitent pas nécessairement que le praticien adopte la rigueur industrielle d'une chaîne de production d'usine. Toutes les techniques sont tout à fait fongibles - elles peuvent être appliquées même aux activités les plus domestiques.

Alors, comment apprendre le Kaizen ?

Comme le développement du Kaizen s'étend sur plusieurs décennies, pays et générations, il n'existe pas de source unique et définitive pour cette philosophie. De plus, lorsqu'une entreprise intègre des techniques Kaizen, elle modifie inévitablement le schéma pour l'adapter au mieux à ses propres besoins. Ainsi, le Kaizen d'un homme sera différent de celui d'un autre.

Cela dit, j'ai essayé de condenser la méthodologie en six principes fondamentaux, conçus pour fournir une base solide à partir de laquelle vous pouvez développer votre propre style Kaizen.

Les 6 principes du Kaizen

Principe Kaizen 1 : Commencez à travailler à votre objectif immédiatement, même si votre première action est ridiculement petite.

Dans le Kaizen, notre première étape consiste à atomiser le défi qui se présente à nous. Nous le faisons en nous posant une question :

Quel petit pas pourrais-je faire aujourd'hui qui pourrait (à long terme) améliorer ma situation ?

Cette question initiale est fondamentale dans le Kaizen, et nous y ferons référence à plusieurs reprises tout au long de ce livre. Notre objectif ici est double :

- **Tout d'abord**, nous voulons décomposer notre objectif en plus petits éléments constitutifs - en identifiant les défis qui seront les plus faciles à relever en premier.
- **Deuxièmement**, en surmontant d'abord les plus petits obstacles, nous espérons créer un élan psychologique. Votre cerveau inférieur doit croire qu'il est capable d'atteindre un objectif plus modeste avant de permettre à votre esprit conscient de s'engager dans des activités plus ambitieuses.

Un objectif Kaizen initial peut être si minuscule et sans conséquence que sa réalisation pourrait être considérée comme « risible ». Ce n'est pas grave. Avec le Kaizen, nous comprenons que même une action minuscule est mieux que pas d'action du tout. Par exemple :

- Au lieu de choisir de ne rien faire aujourd'hui, vous pouvez essayer d'écrire un seul paragraphe de votre roman.

- Au lieu de regarder le tas de déchets dans votre garage, vous pourriez essayer de passer cinq minutes à nettoyer une section.
- Au lieu de refuser de faire de l'exercice aujourd'hui, vous pouvez essayer de faire du jogging sur votre tapis roulant pendant une minute.

En jetant un coup d'œil à notre liste, il peut être difficile de voir comment des actions aussi minuscules peuvent avoir un quelconque impact. Et, au départ, elles ne le seront pas. Mais nous n'essayons pas d'accomplir tous vos objectifs de vie en un jour. C'est impossible. Au lieu de cela, notre premier objectif est simplement de faire passer à votre esprit l'obstacle du « démarrage ». Comme l'a écrit Robert Maurer (professeur de sciences comportementales à UCLA et auteur de « One Small Step Can Change Your Life ») :

Votre cerveau est programmé pour résister au changement. Mais, en prenant de petites mesures, vous reconnectez efficacement votre système nerveux pour qu'il fasse ce qui suit : vous débloquent d'un blocage créatif, contourner la réaction de lutte ou de fuite, [et] créer de nouvelles connexions entre les neurones afin que le cerveau prenne en charge le processus de changement avec enthousiasme...

En invoquant cette stratégie incrémentale, nous espérons réaliser de « petites victoires » qui, à leur tour, amadoueront l'esprit pour qu'il accepte que nos efforts portent leurs fruits.

C'est pourquoi le psychologue clinicien canadien Jordan Peterson est célèbre pour avoir aidé des étudiants rebelles à résoudre leurs problèmes de vie en leur conseillant de « ranger leur chambre ». En 2017, ces trois mots simples ont touché une corde sensible chez beaucoup de gens - du moins suffisamment pour devenir un mème mineur sur internet. Son intention était d'encourager l'étudiant procrastinateur à commencer à faire *quelque chose - même* si cette chose semble anodine. De tels micro-objectifs (qui sont typiques des objectifs Kaizen initiaux) aident à cadrer correctement le défi - incitant le praticien à opter pour l'action plutôt que la stagnation.

Cette première étape demande une certaine discipline, mais pas autant qu'on pourrait le croire. Avec le Kaizen, nous espérons rassembler la

ténacité nécessaire pour accomplir de *petites actions* dans le présent, dans le but éventuel de réaliser de *grands progrès* à l'avenir. Pour le cerveau inférieur, l'achèvement réussi d'un objectif mineur rend l'objectif suivant d'autant plus réalisable. Lorsqu'elle est prise dans son ensemble, cette accumulation de petites victoires quotidiennes peut conduire à de grands changements dans la vie.



Image 6 - Stephen Morris, professeur à l'université de Toronto, fait tomber un domino de 100 livres en utilisant une série de dominos de plus en plus légers, le premier étant plus petit qu'un Tic Tac.

« La mort suspendue »

L'utilité insaisissable de cette philosophie a été joliment illustrée dans le roman de 1988 « La mort suspendue » de l'alpiniste anglais Joe Simpson. Alors qu'il escaladait le Siula Grande dans la Cordillère des Andes au Pérou, Simpson s'est tragiquement cassé la jambe et a perdu son partenaire d'escalade. Souffrant d'une douleur intense et frappé par une tempête de neige aveuglante, Simpson ne pouvait guère faire plus que de boiter prudemment sur un terrain périlleux. Dans un effort pour rester motivé, il a écrit :

...il m'est apparu que je devais me fixer des objectifs précis. J'ai commencé à regarder les choses en me disant : « Si je peux atteindre cette crevasse là-bas en 20 minutes, c'est ce que je vais faire... » Si j'y arrivais en 18 minutes, j'étais hystériquement heureux. Et si j'y arrivais en 22 minutes, j'étais bouleversé au point d'en pleurer. C'est devenu presque obsessionnel. Je regardais [un autre] rocher, et [je disais], « Bien, je vais y arriver en 20 minutes. » Une fois que j'ai décidé de parcourir *cette* distance en 20 minutes, je me suis dit que j'allais le faire. [Cette technique] m'aidait, parce que j'arrivais à la moitié de la distance et j'avais [tellement mal que] je ne pouvais pas supporter l'idée de me lever et de retomber sur [ma jambe]. Mais je regardais l'heure et je me disais : « Il faut que j'y arrive ».

En s'engageant à réaliser un millier de petits objectifs, Joe Simpson a descendu la face ouest de Siula Grande et est revenu au camp de base. Chaque kilomètre du voyage s'étendait sur des roches acérées, des rochers et du gravier. Il a parcouru toute la distance, en s'occupant de sa jambe cassée et en luttant contre les engelures et la déshydratation. Il a survécu et est arrivé au camp de base la veille du départ de son ami Simon Yates.

Face à une situation aussi catastrophique, la plupart des gens auraient perdu tout espoir. Mais Simpson a décomposé l'immense défi en un millier de minuscules objectifs - chacun ayant un horizon temporel d'environ vingt minutes. Pendant qu'il remplissait ces mini-objectifs, il concentrait son esprit sur la tâche immédiate et non sur l'énormité du défi impossible qui se présentait à lui.

Le succès de la stratégie de Joe Simpson illustre bien le pouvoir du Kaizen.

- Avec le Kaizen, nous identifions le problème, nous le décomposons en petits objectifs réalisables et nous mettons un pied devant l'autre - en avançant régulièrement dans la poursuite de notre objectif principal.
- Avec le Kaizen, nous ne passons pas trop de temps à nous inquiéter de l'immensité du défi qui nous attend. Au contraire, l'étape suivante elle-même est le seul défi qui nous préoccupe.

Bien sûr, il y a un temps et un lieu pour les exercices de planification à long terme. Mais si nous nous asseyons en admirant des objectifs élevés, nous risquons de ne plus voir les actions immédiates qui pourraient être accomplies ici et maintenant. Il est demandé aux praticiens du Kaizen de mettre temporairement de côté l'appareil de planification à long terme de l'esprit, et de se concentrer sur les objectifs immédiats qui peuvent être réalisés maintenant. Une fois que vous aurez appris à concentrer votre esprit sur la tâche à accomplir, la quête qui vous attend ne vous semblera plus aussi difficile.

Comme l'a écrit Lao Tzu :

Un voyage de mille kilomètres commence par un seul pas.



Principe Kaizen 2 : Utiliser un « processus d'amélioration continue » (PAC)

Rappelons que le Kaizen a été développé à l'origine pour aider les ouvriers à résoudre les problèmes et à améliorer l'efficacité dans les usines. Pour formaliser ce processus, ils utilisaient souvent un « cycle Shewhart » - un processus itératif de résolution de problèmes conçu par le statisticien américain Walter Shewhart et popularisé par son protégé Edwards Deming. De nos jours, la méthode porte plusieurs noms et existe sous de nombreuses

formes, qui varient légèrement en fonction des caractéristiques de l'industrie dans laquelle elle est utilisée. Pour nos besoins ici, nous utiliserons la version « OPRVA », qui appelle le praticien à employer un processus continu en cinq étapes dans lequel il doit : « Observer, Planifier, Réaliser, Vérifier et Ajuster ».

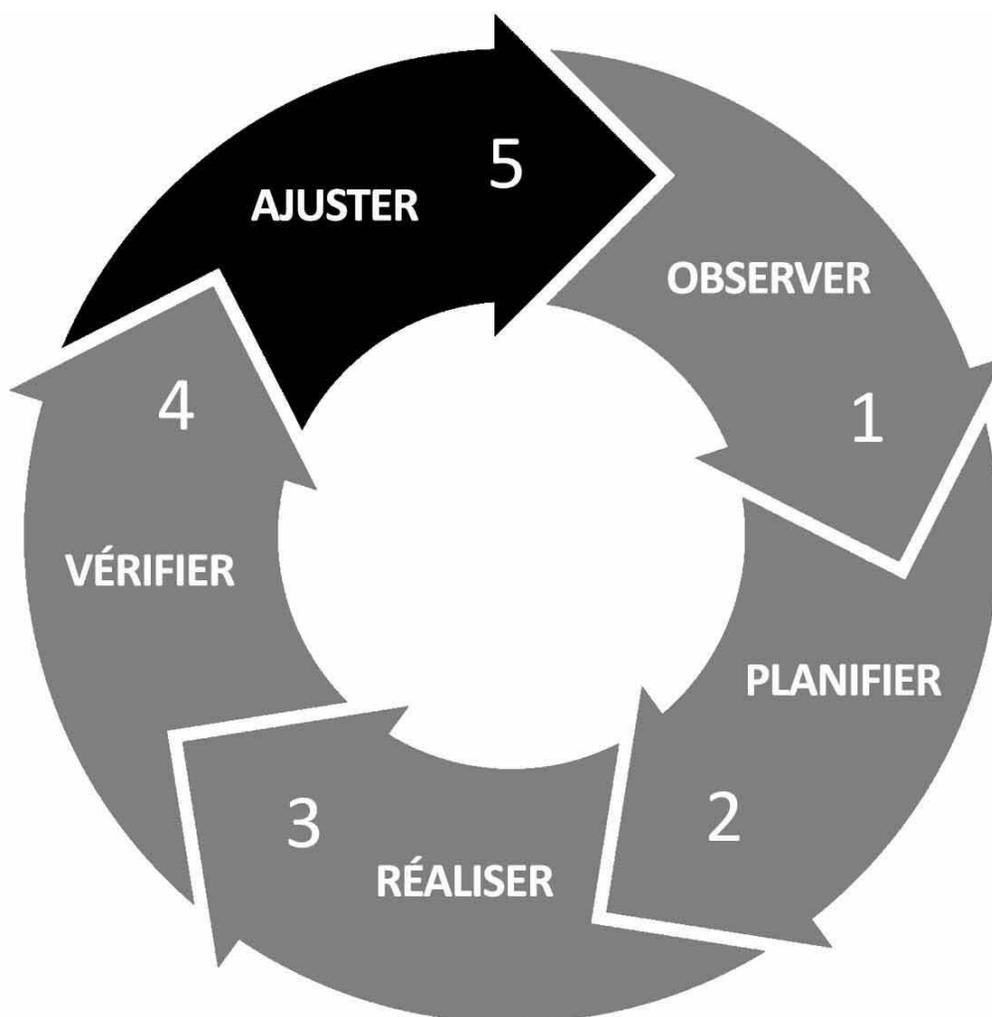


Image 7 - Le cycle OPRVA (également appelé « cycle Shewhart » ou « roue de Deming ») incite le praticien à résoudre les problèmes en utilisant un processus itératif continu.

Nous allons maintenant examiner chaque lettre de l'acronyme.

Étape 1 : « Observer »

À chaque fois que nous sommes confrontés à une situation difficile, notre première tâche dans le processus OPRVA consiste simplement à

« observer ». Dans l'usine, il a été demandé aux ingénieurs et aux ouvriers d'identifier et de noter les zones problématiques dans leur flux de travail. Bien sûr, il n'est pas nécessaire de posséder une usine pour trouver des problèmes à résoudre dans la vie. Peut-être votre problème est-il la perte de poids, le retard ou la planification financière. Dans tous les cas, la méthode OPRVA peut vous aider.

Observer simplement la cause et l'effet d'un problème peut être plus difficile qu'il n'y paraît. Considérez ce passage de la nouvelle d'Arthur Conan Doyle, Sherlock Holmes, intitulée « Un scandale en Bohème ».

« Quand je vous entends exposer vos raisons », remarqua [Watson], « la chose me paraît toujours si ridiculement simple que je pourrais facilement la faire moi-même, bien qu'à chaque instance successive de votre raisonnement, je sois déconcerté jusqu'à ce que vous expliquiez votre procédé. Et pourtant, je crois que mes yeux sont aussi bons que les vôtres. »

« Tout à fait, » répondit [Holmes]... « Vous voyez, mais vous n'observez pas. »

Répertorier ses comportements préjudiciables (prendre note de ses propres défauts) exige un niveau de critique honnête que beaucoup ne sont pas disposés à adopter, ou n'ont pas la capacité de percevoir. Tout comme Watson a dû s'en remettre au sens de l'observation supérieur de Holmes, nous devons être ouverts aux critiques des autres, en particulier de ceux qui ont nos intérêts à cœur.

Étape 2 : « Planifier »

La phase de planification du cycle OPRVA nous invite à concevoir un processus pour améliorer notre situation. Bien sûr, nous ne pouvons jamais être sûrs que la stratégie que nous nous apprêtons à mettre en œuvre produira des résultats supérieurs à notre plan d'action actuel. Mais ce n'est pas grave. Rappelez-vous, le Kaizen a été initialement développé pour que les ouvriers d'usine puissent tenter d'améliorer un processus, compte tenu des ressources limitées de l'économie d'avant-guerre. Les modifications

suggérées étaient donc minimales pour éviter une tentative trop coûteuse, si le stratagème échouait. Si notre manœuvre ne fonctionne pas, la tragédie ne nous atteindra pas. Au contraire, l'échec d'un plan n'est qu'une occasion d'apprendre, de réévaluer les circonstances et de réessayer.

Étape 3 : « Réaliser »

La phase « réaliser » est celle où le praticien de l'OPRVA exécute le plan. Une partie essentielle de cette étape est la collecte de données, qui doivent être (d'une manière ou d'une autre) enregistrées en toute sécurité pour être évaluées à l'étape 4. Vos efforts de collecte de données ne doivent pas nécessairement prendre la forme d'une analyse statistique lourde de données pour chaque action que vous effectuez. Il peut s'agir d'un simple comptage de calories, de l'enregistrement du nombre de clients que vous avez réussi à contacter ou du nombre d'heures passées à étudier pour vos examens.

Étape 4 : « Vérifier »

Dans cette étape, nous analysons les données que nous avons recueillies à l'étape précédente. Ici, notre intention est d'évaluer dans quelle mesure nos progrès réels s'écartent de notre résultat anticipé. Par exemple, si vous aviez l'intention d'étudier deux heures par jour la semaine dernière, mais que vous n'êtes parvenu qu'à quinze minutes, un écart de cette ampleur est à noter.

Étape 5 : « Ajuster »

Enfin, dans la phase « ajuster », les observations et les points de données qui ont été recueillis dans les étapes précédentes sont finalement analysés. Si le résultat souhaité n'a pas été atteint, une hypothèse est alors formulée pour tenter d'identifier la cause profonde du problème. Des changements sont alors suggérés pour améliorer le problème ou pour éviter que la situation indésirable ne se reproduise. Une fois les changements mis en œuvre, le praticien revient à l'étape 1 du cycle OPRVA (la phase « Observer »), et le processus d'amélioration se répète indéfiniment. C'est

pourquoi nous l'appelons « processus d'amélioration continue ». Parce que nous pouvons toujours faire mieux. Le cycle de l'amélioration ne s'arrête jamais de tourner.

Principe Kaizen 3 : Interpréter correctement les succès et les échecs

En jetant un coup d'œil aux étapes de notre précédent cycle OPRVA, les lecteurs pourraient remarquer que le processus ressemble à d'autres techniques familières de résolution de problèmes. Vous vous souvenez peut-être de votre cours de sciences au lycée, où votre professeur vous expliquait *la méthode scientifique* :

1. Poser une question
2. Formuler une hypothèse
3. Réaliser une expérience
4. Analyser vos données
5. Rendre compte de vos conclusions

Ces étapes sont comparables à celles de la méthode « Observer-Planifier-Réaliser-Vérifier-Ajuster » décrite ci-dessus. Et l'on retrouve des méthodologies similaires dans toute l'antiquité. Vous êtes, bien sûr, libre de développer votre propre système de raisonnement inductif et de l'adapter à vos besoins spécifiques. Les étapes que vous choisirez d'inclure dans votre processus empirique sont secondaires par rapport à l'encadrement du résultat qui en découle.

Dans un modèle traditionnel de fixation d'objectifs, un échec solitaire marque souvent la fin dramatique des efforts du praticien. Par exemple, il peut se fixer comme objectif de ne consommer que 1800 calories par jour jusqu'à ce qu'il atteigne son poids cible. Mais, après avoir découvert qu'il a mangé trop de calories le vendredi soir, il peut abandonner, exaspéré, et déclarer : « J'ai échoué ! Mon régime est terminé ! »

Bien sûr, ce *n'est pas* ainsi que nous interprétons l'échec avec le Kaizen. Dans notre liste de contrôle OPRVA, il n'y a pas de rubrique intitulée « échec ». Au lieu de cela, nous nous engageons à respecter le processus indéfiniment, quel que soit le résultat.

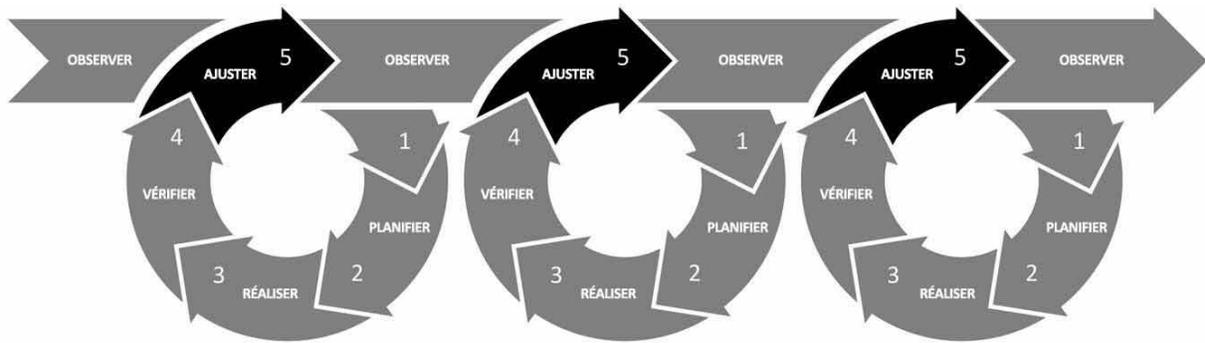


Image 8 - Le cycle OPRVA se répète indéfiniment malgré le résultat.

L'état d'esprit qui est cultivé par ce cadrage est essentiel à la réussite du processus. Rappelez-vous comment Thomas Edison a raconté ses nombreuses tentatives ratées d'inventer l'ampoule électrique :

Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10.000 façons qui ne fonctionnent pas.

C'est le genre d'attitude que nous devons adopter en tant que praticiens du Kaizen. Un échec n'est pas une raison d'abandonner. Au contraire, c'est juste un point de données à évaluer pendant notre phase d'ajustement. Votre capacité à tolérer les nombreux défis de la vie dépend en grande partie de votre capacité à les encadrer correctement. Vous devez apprendre à voir les obstacles comme des *occasions d'apprendre*, plutôt que comme des *excuses pour capituler*.

En outre, de même que nous devons interpréter l'échec comme une motivation pour aller de l'avant et continuer à essayer, nous devons aussi considérer le succès sous un angle similaire.

- Dans le Kaizen, le mot « suffire » n'existe pas.
- Nous n'avons jamais le droit d'être « fixés sur nos habitudes ».
- Le vieux dicton de votre grand-mère, « Si ce n'est pas cassé, ne le réparez pas », est contraire à cette méthodologie.

Au contraire, avec le Kaizen, nous veillons à rectifier les petites inefficacités de nos vies, quelle que soit la forme qu'elles prennent. Nous n'atteindrons jamais la perfection, mais notre dévouement à sa recherche permanente est d'une grande valeur.

L'Institute of Quality Assurance du Royaume-Uni définit « l'amélioration continue » comme suit :

...un changement graduel et sans fin qui vise à accroître l'efficacité [ou] l'efficience d'une organisation... En d'autres termes, cela signifie « s'améliorer sans cesse ».

À l'instar des entreprises, les êtres humains aiment aussi se voir « s'améliorer sans cesse ». Avec le Kaizen, c'est bien sûr exactement ce que nous visons. Nous nous efforçons d'être meilleurs. Nous recherchons un état interminable de progrès incrémental - en améliorant constamment nos objectifs en matière de santé, de richesse et de relations humaines. Dans l'idéal, nos roues du progrès tourneront perpétuellement - progressant régulièrement sur la pente raide de l'amélioration de soi chaque jour.

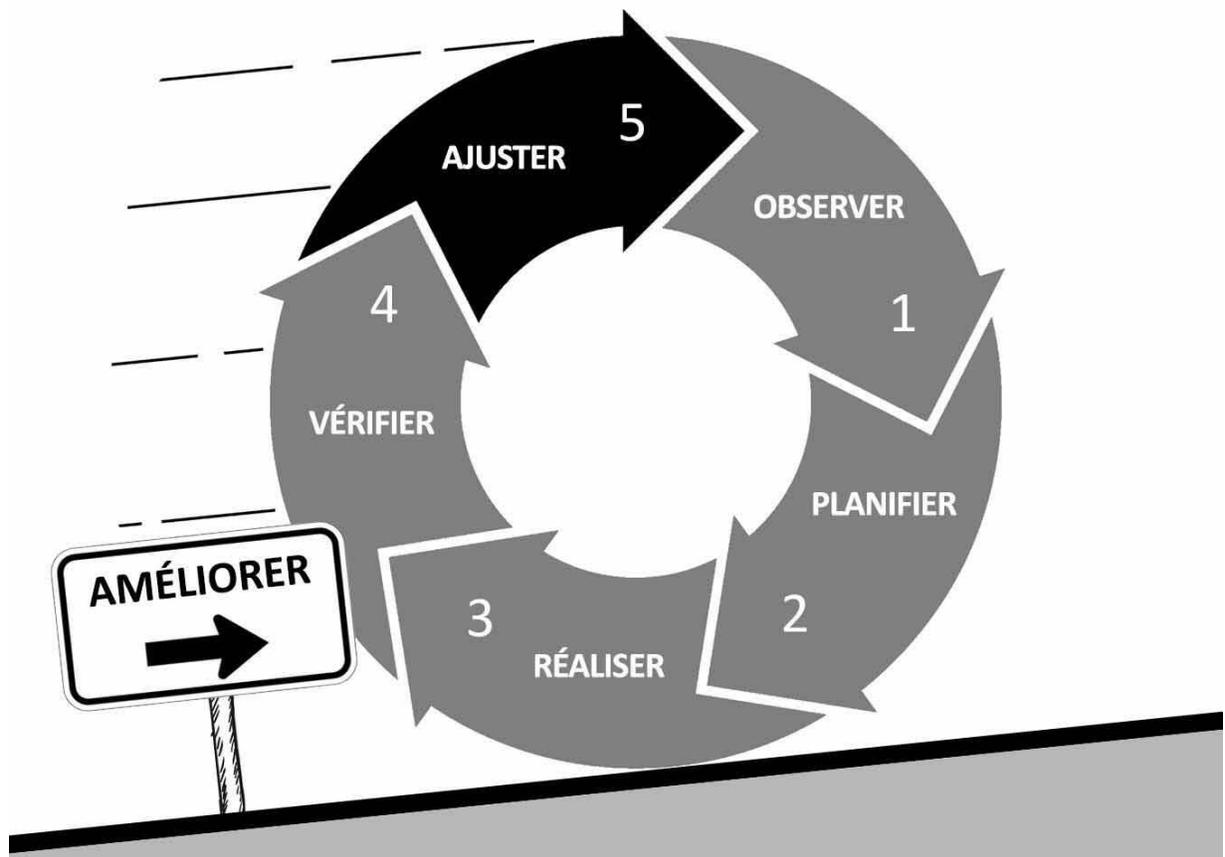


Image 9 - Le but du cycle OPRVA est de nous aider à progresser continuellement vers l'objectif que nous choisissons.

Bien sûr, toute ascension vers le sommet sera sans doute accompagnée de chutes occasionnelles. Nous sommes inévitablement confrontés à une série de bévues décourageantes qui nous poussent à envisager d'abandonner. Mais, avec le Kaizen, nous comprenons qu'une certaine perspective est nécessaire ici. Le processus Kaizen ne nous a jamais promis que chaque action que nous entreprenons sera couronnée de succès. Au contraire, la majorité des actions entreprises dans le cadre du développement d'un processus compliqué se solderont probablement par un échec. Mais ce n'est que lorsque nous nous engageons à « continuer d'essayer » que nous parvenons à réaliser la nature de notre problème. En dézoomant un peu, nous pouvons obtenir une nouvelle perspective sur notre lutte à partir d'un horizon plus large.

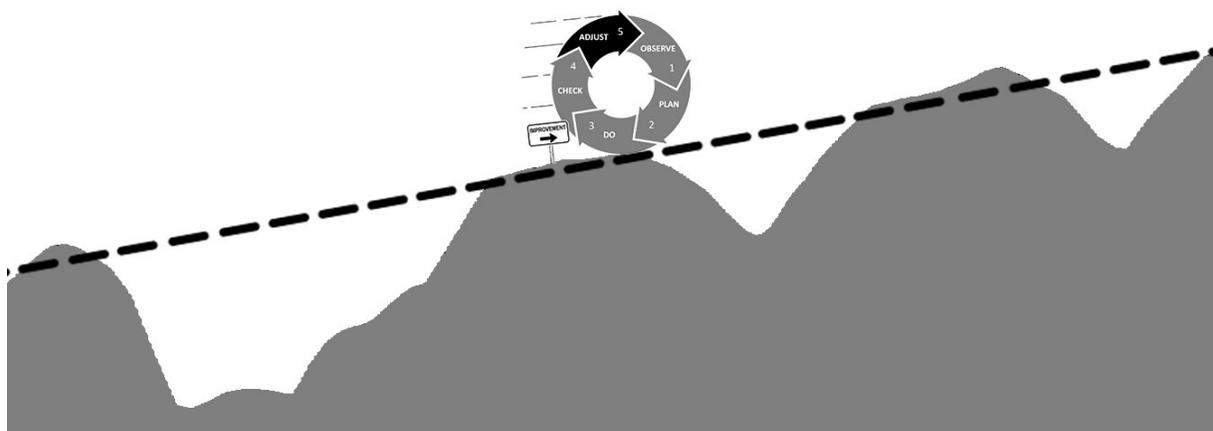


Image 10 - Sur le chemin de la réussite, vous arriverez à de nombreux pics et vallées. Mais, malgré votre position actuelle, vous devez continuer à avancer.

Examinez les nombreux pics et vallées qui composent le chemin de la réussite dans notre image ci-dessus. Notez la variété des escarpements. Sur certaines largeurs, la pente ascendante est graduelle et demande peu d'efforts. Mais parfois, les roues de notre progression descendent dans une ornière. À n'importe quelle étape de notre voyage, nous ne savons jamais si notre position actuelle se trouve au sommet d'un pic ou dans une vallée. Nous ne savons jamais si les choses sont sur le point d'empirer ou de s'améliorer. Nous ne savons pas si nos tribulations sont terminées, ou si elles ne font que commencer.

Hélas, ce dilemme épistémique est le résultat des limites de l'expérience humaine.

- Nous ne pouvons pas prédire l'avenir.
- Le présent est difficile à quantifier.
- Et notre interprétation du passé est notoirement sujette aux erreurs.

Le mieux que nous puissions faire est de choisir de continuer à avancer. Une fois que nous nous engageons à faire tourner la roue du progrès, toute situation indésirable dans laquelle nous nous trouvons est nécessairement le résultat de circonstances qui ne sont que transitoires. Ce n'est qu'après nous être engagés dans le processus même d'*amélioration continue*, que l'*amélioration continue* sera le résultat inévitable de nos efforts.

Principe Kaizen 4 : Utiliser la technique des « cinq pourquoi » pour identifier la cause profonde d'un problème.

Développée à l'origine par le fondateur de Toyota Motor Corporation, Sakichi Toyoda (1867-1930), la technique des « cinq pourquoi » amène le sujet à poser une série de questions pour tenter d'identifier la cause profonde d'un dilemme.



Image 11 - Sakichi Toyoda était un industriel japonais et le fondateur de la famille d'entreprises Toyoda. Son fils, Kiichiro Toyoda, créera plus tard la Toyota Motor Corporation.

Supposons, par exemple, qu'une étudiante, qui a l'habitude d'être en retard à la fac, examine toutes les raisons qui peuvent l'amener à manquer son premier cours. Sa session « Cinq raisons » pourrait ressembler à ceci :

« **Mon problème est que je suis toujours en retard en classe.** »

1. **Pourquoi ?** - Parce que cela prenait trop de temps pour traverser le campus de l'université et arriver à l'heure à ma salle de classe.
2. **Pourquoi ?** - Parce que j'ai raté le bus du matin.
3. **Pourquoi ?** - Parce que je n'attendais pas à l'arrêt de bus quand il est arrivé.
4. **Pourquoi ?** - Parce que je n'ai pas quitté ma maison assez tôt pour arriver à l'arrêt de bus à l'heure.
5. **Pourquoi ?** - Parce que je suis resté au lit trop longtemps et que je n'ai pas eu le temps de m'habiller et de prendre mon petit-déjeuner.

L'objectif de cette méthode est de parvenir à une réponse finale qui soit la plus révélatrice de la cause profonde du problème. Dans notre exemple précédent, la raison pour laquelle l'étudiante était en retard à la fac n'avait rien à voir avec la taille du campus de son université ni avec l'inefficacité des transports publics. Elle était en retard parce qu'elle était restée au lit trop longtemps et n'avait pas eu le temps d'accomplir sa routine matinale.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 (Introduction au Hansei), les exercices d'introspection, comme la méthode des cinq raisons, fonctionnent mieux lorsque le praticien est aussi honnête que possible avec lui-même. La capacité à résoudre les problèmes de la vie avec un regard objectif est une compétence précieuse, applicable dans de nombreux domaines et utile pour identifier les points de friction qui entravent nos efforts pour atteindre nos objectifs.

Principe Kaizen 5 : Vos actions doivent être quotidiennes, et non hebdomadaires.

En 2007, le blog technologique *Lifehacker* a publié un article de Brad Isaac dans lequel il décrivait une astuce de fixation d'objectifs que Jerry Seinfeld lui avait enseignée. Isaac assistait à une soirée de micro ouvert dans un club de comédie et a eu l'occasion de demander à Seinfeld s'il avait des conseils à donner à un jeune comique. En décrivant cette rencontre, il écrit :

[Seinfeld] disait que le moyen d'être un meilleur comique était de créer de meilleures blagues. Et le moyen de créer de meilleures blagues était d'écrire tous les jours. Il m'a dit de prendre un grand calendrier mural avec une année entière sur une page... L'étape suivante consistait à prendre un gros marqueur magique rouge. [Puis] pour chaque jour où j'écris, je dois mettre un gros X rouge sur ce jour. Après quelques jours, vous aurez une chaîne. Continuez et la chaîne s'allongera chaque jour. Vous aimerez voir cette chaîne, surtout lorsque vous aurez quelques semaines à votre actif. Votre seul travail consiste à *ne pas* briser la chaîne. « Ne pas briser la chaîne ! »

Ce simple conseil a connu une grande popularité virale peu après la publication de l'article de Lifehacker. Il a même inspiré une industrie artisanale de calendriers et d'agendas inspirés de Seinfeld.

March								April							
S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	
6			1	2	3	4	5						1	2	
13	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	
20	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	
27	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	
	27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30	

July								August							
S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S		
					1	2		1	2	3	4	5	6		
	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13		
11	12	13	14	15	16		14	15	16	17	18	19	20		
18	19	20	21	22	23		21	22	23	24	25	26	27		
25	26	27	28	29	30		28	29	30	31					

November								December							
T	W	T	F	S	S	M	T	S	M	T	W	T	F	S	

Image 12 - Un « calendrier Seinfeld » consiste à imprimer les 365 jours sur une seule page. Le praticien s'engage à faire une activité chaque jour. Un X rouge marque l'accomplissement de la tâche.

L'astuce de Seinfeld repose sur les mêmes forces psychologiques que le Kaizen. On demande au sujet de s'engager à progresser progressivement, c'est-à-dire à accomplir une tâche modeste chaque jour de la semaine sans interruption. Le niveau de ténacité requis pour atteindre un tel objectif ne semble pas très impressionnant à première vue. Après tout, il n'est pas très difficile d'écrire quelques blagues chaque après-midi. Tout le monde peut le faire. N'est-ce pas ?

Ce n'est qu'après avoir essayé (et échoué) de maintenir une habitude d'amélioration personnelle similaire pendant un mois, que vous réalisez à quel point de tels défis peuvent être difficiles à relever. Les futilités de la vie seront toujours prêtes à vous empêcher de réaliser le plus simple des objectifs de la vie quotidienne. C'est pourquoi Seinfeld était si inflexible sur sa règle :

« Ne brisez pas la chaîne ! »

En s'engageant à effectuer la tâche *quotidiennement* (pas « tous les deux jours » et certainement pas « toutes les semaines »), nous pouvons mieux tirer parti de la prédilection de l'esprit pour le rituel et la routine. Ironiquement, une tâche peut vous sembler plus facile si vous l'exécutez chaque jour plutôt que, disons, chaque mardi et jeudi. Tel est le pouvoir de l'habitude.

James Clear, auteur du livre *Atomic Habits*, best-seller du New York Times, a décrit la méthode Seinfeld de la manière suivante :

Ne rompez pas la chaîne de vos entraînements et vous constaterez que vous retrouverez la forme assez rapidement.

Ne brisez pas la chaîne dans votre entreprise et vous constaterez que les résultats arriveront beaucoup plus vite.

Ne rompez pas la chaîne dans vos activités artistiques et vous constaterez que vous produirez régulièrement des œuvres créatives.

Nous pensons souvent que l'excellence exige un effort monumental et que nos objectifs élevés requièrent des doses incroyables de volonté et de motivation. Mais en réalité, tout ce dont nous avons besoin, c'est de nous consacrer à de petites tâches faciles à gérer.

La maîtrise suit la cohérence.

Principe Kaizen 6 : Mesurez vos résultats de manière rituelle.

Dans le Principe Kaizen 2, nous avons décrit comment la collecte de données est une partie importante du cycle OPRVA. Rappelez-vous que le Kaizen a été initialement développé pour l'usine - où chaque gadget était comptabilisé et l'efficacité de chaque tâche était examinée à la loupe.

Bien entendu, vous n'êtes pas obligé d'adopter une approche aussi rigoureuse sur le plan statistique pour atteindre vos objectifs personnels. Vous ne devez pas non plus investir dans des logiciels de suivi des objectifs, des podomètres ou des applications pour iPhone. Ces dispositifs ont leur place. Mais, surtout au début de votre formation Kaizen, il est généralement préférable de garder les choses simples.

- Enregistrez votre poids corporel avec un pèse-personne chaque matin.
- Comptez le nombre de calories que vous consommez chaque jour.
- Enregistrez le nombre d'heures que vous consacrez à la pratique du violon.
- Chronométrez votre vitesse de course avec un chronomètre.
- Calculez le nombre de mots que vous avez ajoutés à votre roman.
- Vous pouvez aussi utiliser la méthode de Seinfeld et dessiner une croix rouge chaque fois que vous avez terminé votre tâche de la journée.

Les méthodes d'enregistrement et les mesures que vous choisissez sont secondaires. Ce qui est essentiel, c'est que vous commenciez à enregistrer *quelque chose* chaque jour. Trouvez une méthode qui vous convient et habituez votre esprit et votre corps au rituel du suivi quotidien.

En vous forçant à simplement noter vos progrès, la tâche restera présente à votre esprit. Si le soir approche et que vous n'avez pas atteint votre objectif du jour, votre cerveau vous punira par des émotions négatives. En revanche,

si vous *parvenez* à remplir votre obligation quotidienne, vous éprouverez un élan de fierté en enregistrant une nouvelle journée de progrès progressifs.

De plus, le fait de tenir des registres cohérents nous aide à rester honnêtes. Le cerveau humain a une tendance naturelle à confondre toute variable qui n'a pas été gravée dans la pierre. C'est pourquoi la taille de la truite augmente à chaque fois que votre oncle Ricky raconte son histoire de pêche préférée. L'enregistrement des données permet de contrecarrer ce phénomène et nous oblige à rester objectifs dans nos recherches. Comme l'a écrit Edwards Deming :

En Dieu nous avons confiance, tous les autres doivent apporter des données.

« Jeet Kune Do »

Si vous prenez le temps de vous plonger dans l'océan de littérature Kaizen, vous trouverez de nombreux livres, vidéos, blogs et sites web qui présentent leur propre ensemble de « principes Kaizen intemporels ». Mais en feuilletant ce matériel, vous remarquerez rapidement à quel point les sources divergent.

Comme pour tant d'autres concepts de la philosophie asiatique, les interprétations varient énormément d'une personne à l'autre. Il n'y a pas de règles strictes et rapides ici. Et personne ne vous reprochera d'invoquer votre propre style de Kaizen. Vous pouvez adopter une approche « Jeet Kune Do » du programme d'études.

Le « Jeet Kune Do » (alias « Voie du poing qui intercepte ») est le nom du style d'arts martiaux personnel de Bruce Lee. Il est généralement considéré comme une « forme informelle » de kung-fu chinois, ne reposant sur aucun style spécifique ou technique rigide.

Il n'existe pas d'autorité Kaizen centrale. Tout comme chaque entreprise adopte un ensemble différent de procédures de travail pour sa chaîne de production, vous êtes également libre de choisir les techniques Kaizen qui conviennent le mieux à votre style de vie et à vos objectifs.

Il n'est pas nécessaire de précipiter le processus. Au contraire, intégrez progressivement le Kaizen dans votre mode de vie, en lui donnant le temps de mûrir et d'évoluer tout comme vous. Ou, comme l'a écrit Bruce Lee :

**Ne vous enfermez pas dans une seule forme... [Au contraire,]
adaptez-la... construisez la vôtre, et laissez-la se développer...**



Image 13 - Cette statue de Bruce Lee, réalisée par le sculpteur Cao Chong-en, se trouve dans le quartier de Yau Tsim Mong à Hong Kong.

Ch. 6 : Vos premiers pas avec le Kaizen

Dans le chapitre précédent, nous avons expliqué comment nos aventures avec le Kaizen commencent toujours par une question :

Quel petit pas pourrais-je faire aujourd'hui qui pourrait (à long terme) améliorer ma situation ?

Face à un défi difficile, il est naturel de ressentir de l'anxiété. Souvent, nous savons déjà ce que nous *devrions faire* pour atteindre nos objectifs. Mais nous ne parvenons pas à lancer le processus. Le Kaizen permet de focaliser l'attention du sujet sur les mesures immédiates qu'il pourrait prendre *dès maintenant*. Ce cadrage permet d'éviter que son esprit ne soit subjugué par l'immensité de l'obstacle qui se dresse devant lui.

Cependant, si ce paradigme peut être efficace pour atomiser le processus, le sujet peut encore avoir d'autres réserves qui l'empêchent de passer à l'action. Dans ce chapitre, nous allons examiner quatre autres questions qui pourraient vous aider à vous mettre dans l'état d'esprit adéquat pour atteindre vos objectifs.

Question 1 : Qu'est-ce qui vous retient ?

Souvent, la partie la plus difficile du processus de réalisation d'un objectif ne repose pas sur votre volonté de vous changer vous-même. Le processus repose plutôt sur votre volonté de changer votre *environnement*. Si vous y êtes invité, vous pourriez probablement identifier plusieurs influences négatives dans votre environnement qui entravent actuellement à votre développement.

- Vos voisins font-ils la fête à toute heure de la nuit ?
- Avez-vous passé plus de temps au bar du coin la semaine dernière que vous ne voulez bien l'admettre ?
- Vous êtes coincé dans un trou perdu ?
- Vous passez vos soirées à jouer à des jeux vidéo avec votre colocataire ?
- Votre quartier a-t-il un problème de criminalité ?
- Les vitres de votre voiture sont-elles brisées une fois par mois ?
- Êtes-vous trop fatigué pour poursuivre vos projets secondaires après votre long trajet du soir ?

Considérés un par un, ces désagréments peuvent sembler sans importance. Mais leur effet cumulatif peut nuire à vos objectifs de vie. Souvent, la meilleure façon d'atténuer ces perturbations est tout simplement de vous retirer de l'environnement dans lequel elles se produisent. Pour beaucoup, c'est plus facile à dire qu'à faire. Les circonstances financières ou les obligations familiales existantes peuvent vous empêcher de voler trop loin du nid. Vos proches peuvent même vous couper les ailes.

- Avez-vous un parent qui insiste pour tracer votre parcours scolaire ?
- Votre grand-mère continue-t-elle de remplir votre assiette de biscuits, malgré vos difficultés à perdre du poids ?
- Vos frères et sœurs se moquent-ils de vous quand ils vous voient le nez dans un livre ?

Pour atteindre vos objectifs de vie, il faut souvent dire à vos amis et à votre famille que vous envisagez une autre vocation dans la vie. Lorsque votre navire se prépare à prendre la mer, il arrivera bientôt un moment où vous devrez décider de monter à bord et de quitter le port sûr qui à vos yeux représente votre maison.

Dans le folklore scandinave, le Kraken était un monstre géant ressemblant à un calmar qui terrorisait les marins marchands dans les eaux de l'Atlantique Nord. Un navire pouvait naviguer tranquillement sur sa route. Mais si les longs tentacules du Kraken parvenaient à s'accrocher à son mât, tout espoir était perdu. Le navire serait entraîné dans les profondeurs de la mer et on ne le reverrait plus jamais.

Le voyage de notre vie est vulnérable à des menaces tout aussi voilées. Nous sommes peut-être prêts à prendre la mer à la poursuite de nos rêves. Mais si nous nous laissons retenir par les créatures des profondeurs, notre navire n'atteindra pas l'eau bleue. La grande aventure de notre vie ne sera rien de plus qu'une histoire de poissons.

À l'instar du gardien de nuit qui scrute l'horizon (afin de protéger son navire), nous devons également rester à l'affût des destructeurs d'objectifs qui nous entourent - les poids morts qui nous empêchent de réaliser nos rêves. Ces créatures malfaisantes seront toujours à proximité de vous. Leurs tentacules se tendront toujours vers vous, avec l'intention de vous ramener à leur niveau. Avec l'intention de vous retenir.

Alors qu'est-ce qui vous retient ?

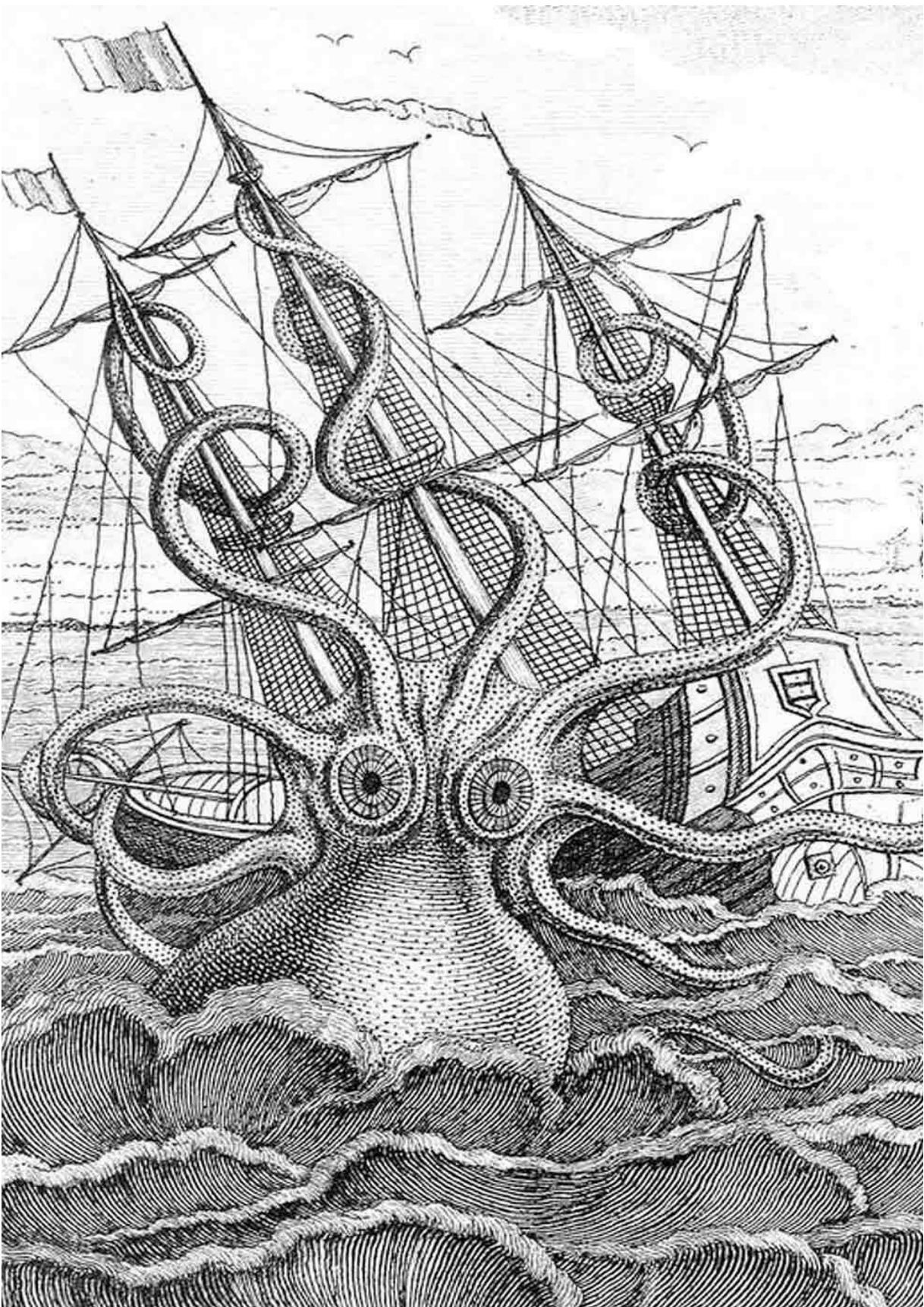


Image 14 - Le Kraken dévore un navire. Croquis à la plume du naturaliste français Pierre Denys de Montfort (1801).

Question 2 : Êtes-vous suffisamment motivé pour commencer à prendre de bonnes habitudes dès aujourd'hui ?

Pour comprendre pourquoi les êtres humains ont tant de mal à prendre de bonnes habitudes ou à s'engager dans des objectifs à long terme, il faut d'abord comprendre les limites de l'esprit humain. Le cerveau inférieur est très agile pour évaluer les avantages et les inconvénients des manœuvres musculaires immédiates. Par exemple :

« Si je marche jusqu'à la cuisine, alors je peux manger un biscuit. »

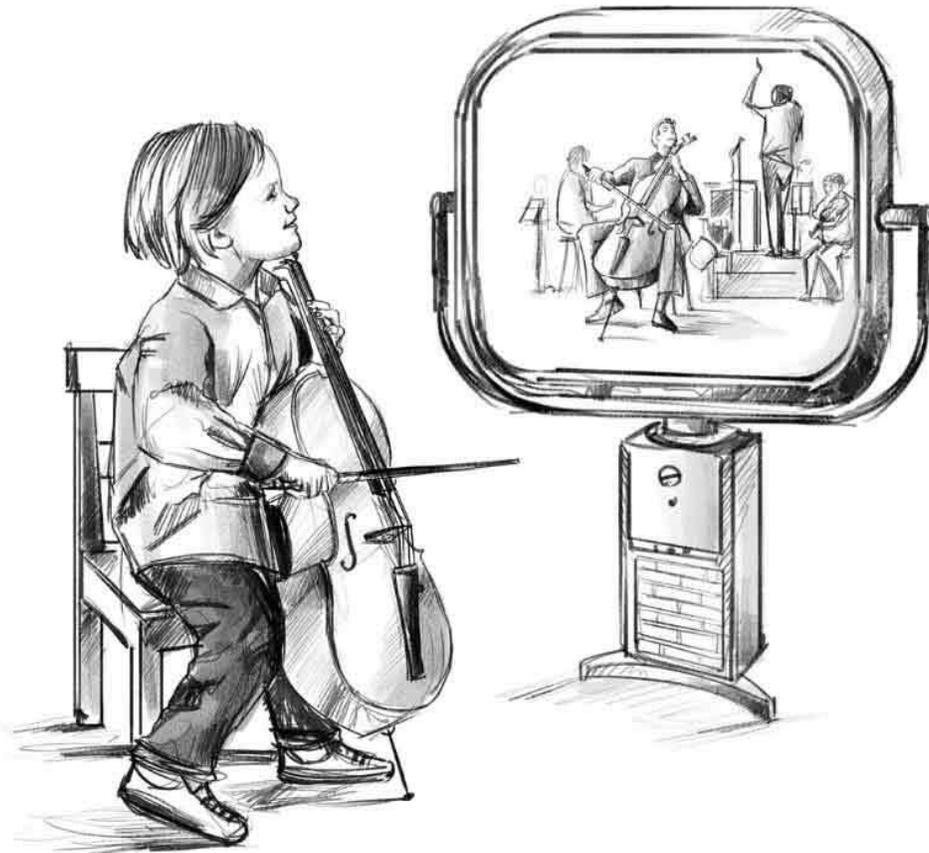
Dans de telles circonstances, il est facile pour l'esprit de rassembler la motivation nécessaire pour accomplir le travail (se rendre à la cuisine) et obtenir la récompense (un biscuit). Cependant, lorsqu'il s'agit d'activités plus complexes, la récompense est rarement aussi évidente. Les entreprises humaines impressionnantes ne sont généralement accomplies qu'après des années de travail acharné. Mais l'esprit a du mal à invoquer ces forces de motivation réflexe lorsque les perspectives de récompense future sont faibles. Il nous est difficile d'envisager comment l'exécution de petites habitudes quotidiennes pourrait se traduire par des gains futurs substantiels.

À titre d'expérience de pensée, essayez d'imaginer comment la vie serait différente si nous possédions tous une télévision spéciale capable d'afficher des images du futur. Plus précisément, supposons que l'écran puisse nous montrer le résultat de l'adhésion à une habitude quotidienne pendant une décennie. Par exemple :

- Un homme longiligne qui envisageait de s'inscrire dans une salle de sport pourrait voir à quoi ressemblerait son futur physique après dix ans d'entraînement quotidien.
- Un adolescent qui a récemment commencé à fumer avec ses amis peut observer les effets délétères sur la santé d'une dépendance à la nicotine

de dix ans.

- Un garçon apprenant à jouer du violoncelle pourrait entendre le son qu'il produirait s'il s'exerçait tous les jours jusqu'à son 30^{ème} anniversaire.



Un tel aperçu de l'avenir pourrait agir comme une puissante force de motivation, capable de lever toute ambiguïté sur la valeur potentielle de l'exécution d'une habitude quotidienne.

Hélas, un tel dispositif n'existe pas. Typiquement, la ligne d'horizon d'un être humain en termes de planification dépasse rarement une semaine ou deux. Après cela, les choses deviennent floues. Dans notre tentative de quantifier les avantages de l'adoption de nouvelles habitudes, tout ce que nous pouvons faire est de deviner les gains potentiels futurs. Il est difficile de calculer de telles prévisions, surtout quand on n'a pas beaucoup de victoires à son actif et qu'on n'a pas l'expérience nécessaire pour prévoir la valeur d'un plan d'action donné.

C'est pourquoi, avec le Kaizen, nous commençons notre voyage par des étapes minuscules et immédiates. Chaque kilomètre parcouru est une petite victoire au cours de laquelle votre esprit a la possibilité de s'acclimater au processus d'atteinte des objectifs. Au fur et à mesure que vous accumulez les trophées, votre esprit devient plus tolérant à l'égard d'un horizon de planification plus large et plus apte à accepter des moments de satisfaction différée. De tels ajustements mentaux sont nécessaires à l'accomplissement d'objectifs à long terme et d'exploits impressionnants.

Question 3 : Quels obstacles difficiles avez-vous déjà surmontés dans votre vie ?

Au chapitre 4, nous avons discuté l'importance du Hansei (« autoréflexion honnête ») et l'utilité de rester critique vis-à-vis de ses propres capacités. La recherche d'objectivité concernant vos forces et vos faiblesses vous aidera à éviter la complaisance et vous empêchera de vous éloigner de la voie de l'amélioration continue. Cependant, même s'il est sage de rester humble par rapport à vos compétences, vous devriez prendre un moment de temps en temps pour reconnaître vos victoires passées.

Tout le monde a relevé un défi d'une certaine ampleur. Tout le monde a été confronté à une échauffourée dont il est sorti vainqueur. Tenir un journal de ces triomphes peut s'avérer inestimable les jours pendant lesquelles l'esprit de motivation intrinsèque n'est pas aussi facilement conjuré, ou lorsque les obstacles qui se présentent à vous semblent insurmontables.

Il est facile de rester bouche bée devant la difficile épreuve qui se présente à vous. Mais il est encore plus facile d'oublier les nombreux obstacles vaincus que vous avez laissés derrière vous - silencieusement disposés sur le sol et que vous avez déjà traversés.

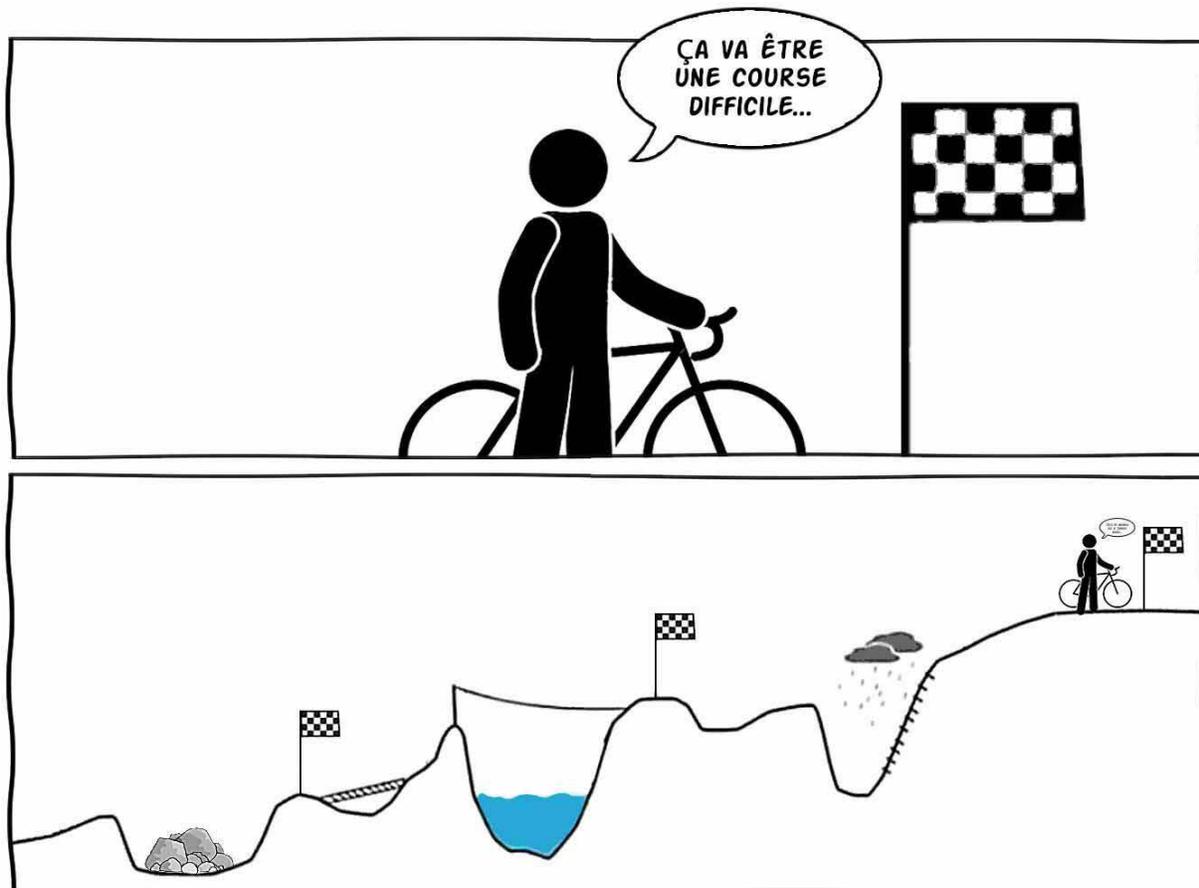


Image 15 - Il est facile d'oublier tout ce que vous avez appris et tout le chemin parcouru.

Question 4 : Comment définiriez-vous une « journée de travail idéale » ?

Lorsque vous vous réveillez chaque matin, vous devriez avoir en tête un modèle qui décrit ce à quoi ressemble une « journée de travail idéale ». En décrivant une telle journée, il est important d'éviter de confondre une « journée de travail idéale » avec un « jour de réussite » ou un « jour de chance » – c'est-à-dire comme le jour où la valeur de vos actions augmente ou le jour où vous recevez une nouvelle promotion. De tels événements doivent être célébrés. Mais une journée de travail idéale ne dépend pas des caprices de la chance ou d'une découverte fortuite. Nous la définissons plutôt de la manière suivante :

Une journée de travail idéale est une journée au cours de laquelle vous réalisez tous les objectifs qui sont sous votre contrôle.

Par exemple, si vous aviez prévu de travailler pendant six heures sans interruption sur un nouveau projet et que vous y parvenez, cette réalisation répond aux critères d'une journée de travail idéale. En revanche, si vous avez laissé votre cerveau subir des interruptions, votre productivité a probablement diminué.

- Avez-vous arrêté votre flux de travail pour répondre à des courriels ?
- Avez-vous arrêté votre travail pour vérifier vos stocks ?
- Avez-vous arrêté votre travail pour discuter avec vos collègues ?

Chacun de ces événements est sous votre contrôle. Vous auriez pu choisir de vous en tenir au plan initial (passer six heures sur votre nouveau projet), mais vous ne l'avez pas fait.

Tout au long de la journée, nous accumulons tous des centaines d'échecs de ce type :

- Vous étiez censé réviser votre cours de chimie pendant trois heures mais vous avez passé la plupart de ce temps à envoyer des SMS à votre copine ? *C'est un échec.*
- Vous êtes-vous promis d'éviter de vous disputer avec votre voisin au sujet de ses arbustes qui dépassent, mais vous avez laissé sa malfaisance vous atteindre ? *C'est un échec.*
- Vous étiez censé faire du sport après le dîner, mais vous avez préféré regarder votre émission préférée sur Netflix ? *C'est un échec.*

Au cours d'une journée de travail typique, même les plus éclairés d'entre nous échoueront constamment. Et ce n'est pas grave. Nous sommes humains après tout. Nos efforts productifs seront toujours sensibles à la volatilité de notre santé et de notre fortune. Des urgences mineures (et parfois majeures) nous arracheront de nos bureaux, exigeant notre attention et ruinant nos programmes soigneusement planifiés.

C'est pourquoi nous évitons d'évaluer nos efforts en fonction des circonstances indisciplinées de la journée. Au contraire, nous commençons chaque journée de travail avec l'intention d'accomplir les quelques tâches que nous sommes capables de contrôler. Et, à la fin de chaque journée de travail, nous devrions être en mesure de regarder ce que nous avons accompli et de mesurer le degré d'écart entre notre *journée réelle* et notre *journée idéale*. Bien que cette marge ne puisse jamais être éliminée, nous nous engageons, heure par heure, à maintenir notre taux d'erreur aussi bas que possible.

Deux objections courantes au Kaizen

Lorsqu'on leur présente le concept de Kaizen pour la première fois, les étudiants s'empressent souvent de mentionner deux préoccupations :

- Tout d'abord, ils refusent de croire que les petits gestes quotidiens puissent avoir une portée substantielle.
- Deuxièmement, ils affirment que le Kaizen n'est qu'une excuse pour faire la plus petite quantité de travail possible. Après tout, si nous ne sommes tenus de fixer que des « petits objectifs », alors les « petits objectifs » sont le seul type d'objectif que nous devons poursuivre.

Dans ce chapitre, nous allons aborder ces deux objections.

Objection 1 : « Est-il bien possible que les petites actions puissent totaliser un tout plein ? »

Il y a un célèbre dicton qui dit :

La plupart des gens surestiment ce qu'ils peuvent faire en un an et sous-estiment ce qu'ils peuvent faire en dix ans.

Cette citation est exemplaire de l'une des limitations cognitives les plus malheureuses de l'homme. Il est très difficile pour l'esprit de considérer les résultats d'une série d'actions minuscules, puis d'extrapoler à partir de ces informations pour tenter de calculer le résultat net après une décennie de travail similaire.

Rappelons la question initiale que nous devons nous poser avant de simuler un exercice Kaizen :

Quel petit pas pourrais-je faire aujourd'hui pouvant améliorer ma situation (à long terme) ?

Lorsqu'on dit aux gens de poursuivre leurs objectifs en choisissant d'abord une tâche de taille plutôt modeste, cette demande initiale les laisse souvent perplexes. Le simple fait d'accomplir une tâche minime semble futile lorsque l'objectif principal est si vaste. Il peut être difficile de prévoir comment de minuscules actions pourraient quand même aboutir à des gains impressionnants. Mais cette réaction est le résultat de deux malentendus :

- **Tout d'abord**, rappelez-vous qu'avec le Kaizen, notre objectif commence petit. Mais il ne reste pas petit. Comme nous l'avons dit dans les chapitres précédents, la taille réduite de la tâche initiale a pour but d'encourager le praticien à créer un élan psychologique - à mettre les rouages en mouvement et à mettre le sujet sur pied et au travail. Cependant, au fil des jours, il ajoutera à sa charge de travail des tâches de plus en plus laborieuses.
- **Deuxièmement**, cette réaction ne tient pas en compte la valeur de la consistance lorsqu'il s'agit de longues entreprises humaines. Rome ne s'est pas construite en un jour. Elle a été construite par des gens qui ont eu la ténacité de se présenter au travail tous les jours pendant des générations. Ses grandes structures ont été formées par l'accumulation d'un million de petites briques. Mettre une seule brique en place n'est pas très impressionnant. Mais si l'action est répétée un million de fois, un empire se forme.

Pour mieux comprendre ce phénomène, considérez l'exercice suivant. Supposons que vous ouvriez un document Microsoft Word (avec les paramètres de police et de papier par défaut) et que vous tapiez 2 000 mots. Il s'agit d'une somme modeste qui remplirait environ trois pages, comme en témoigne la capture d'écran ci-dessous.

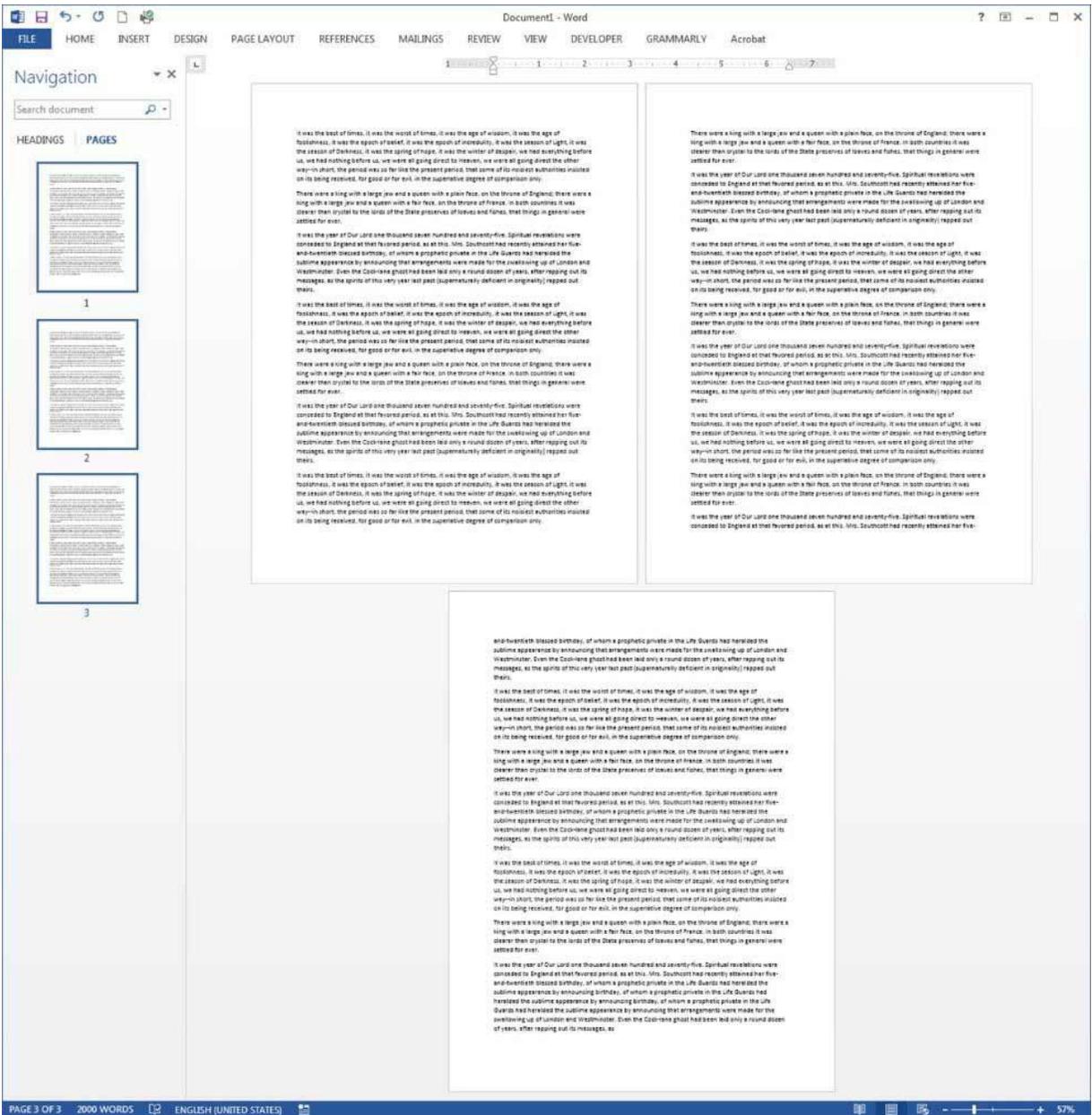


Image 16 - Dans cette capture d'écran de Microsoft Word, un document de 2000 mots ne nécessite que trois pages.

En jetant un coup d'œil à notre image, vous devriez noter à quel point ce volume de production est peu impressionnant. Même si vous n'êtes pas écrivain, il est probable qu'à un moment ou à un autre de votre vie, vous avez veillé tard une nuit pour rédiger une longue proposition commerciale, un traité sur la chute de Rome ou un compte rendu de lecture sur Pierre Lapin. Par conséquent, la perspective de taper seulement un contenu de trois pages ne vous semble probablement pas très impressionnante.

Considérons la supposition suivante : je vous dis que si vous parvenez à taper ces trois pages chaque jour, votre production correspondra à celle de l'un des écrivains les plus prolifiques et les plus prospères du monde.

Vous me croyez ?

Si ce n'est pas le cas, vous n'avez pas encore compris le pouvoir de la *consistance et du temps*.

Les trois pages de la capture d'écran ci-dessus sont comparables au volume d'écriture quotidien du romancier américain Stephen King, auteur de 61 romans, de 5 ouvrages documentaires et de 200 nouvelles. Dans son livre « On Writing : A Memoir of the Craft », King déclare :

J'aime écrire 2 000 mots [par jour]. Cela fait 180 000 mots sur une période de trois mois, ce qui est une bonne longueur pour un livre - quelque chose dans lequel le lecteur peut se perdre joyeusement, si l'histoire est bien faite et reste rafraichissante.

Pour mettre les choses en perspective, voici le nombre de mots de cinq de ses romans les plus célèbres :

- Christine - 189,900 mots
- The Green Mile - 177 000 mots
- The Shining - 165,500 mots
- Le sort de Salem - 152 200 mots
- Pet Sematary - 142,600 mots

S'il est vrai que certains critiques de Stephen King ne sont pas très impressionnés par la qualité de son travail, *personne ne* dira que Stephen King n'est pas prolifique. Dans l'image qui précède, nous avons placé une sélection de ses couvertures de livres afin que vous puissiez vous faire une idée de la taille de la bibliographie de Stephen King.

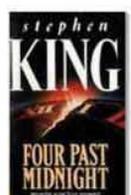
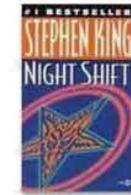
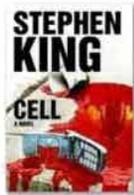
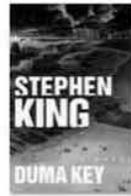
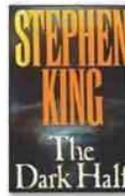
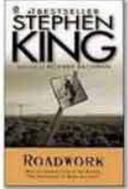
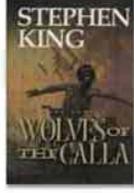
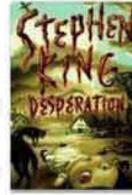
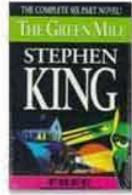
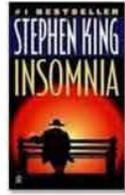
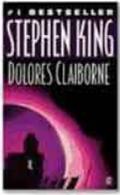
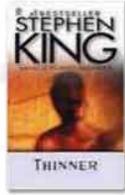
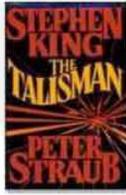
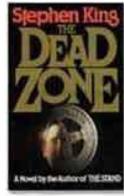
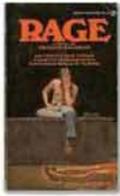
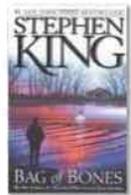
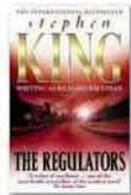
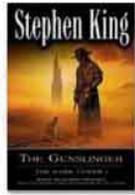
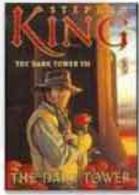


Image 17 - Une sélection des œuvres publiées par Stephen King.

Cette image révèle une représentation visuelle frappante du pouvoir de la consistance. Les entreprises humaines difficiles sont souvent accomplies par un engagement à générer un rendement quotidien sur une longue période de temps. De nombreuses opportunités fortuites sont abandonnées, non pas parce que la tâche était nécessairement difficile, mais parce que la personne qui l'accomplissait n'avait pas la ténacité nécessaire pour s'y consacrer chaque jour. C'est pourquoi, avec le Kaizen, nous avons insisté sur la nécessité d'un engagement à progresser *quotidiennement*. Parce que nous comprenons que les *grandes récompenses* suivent généralement l'accumulation d'un million de petites victoires.

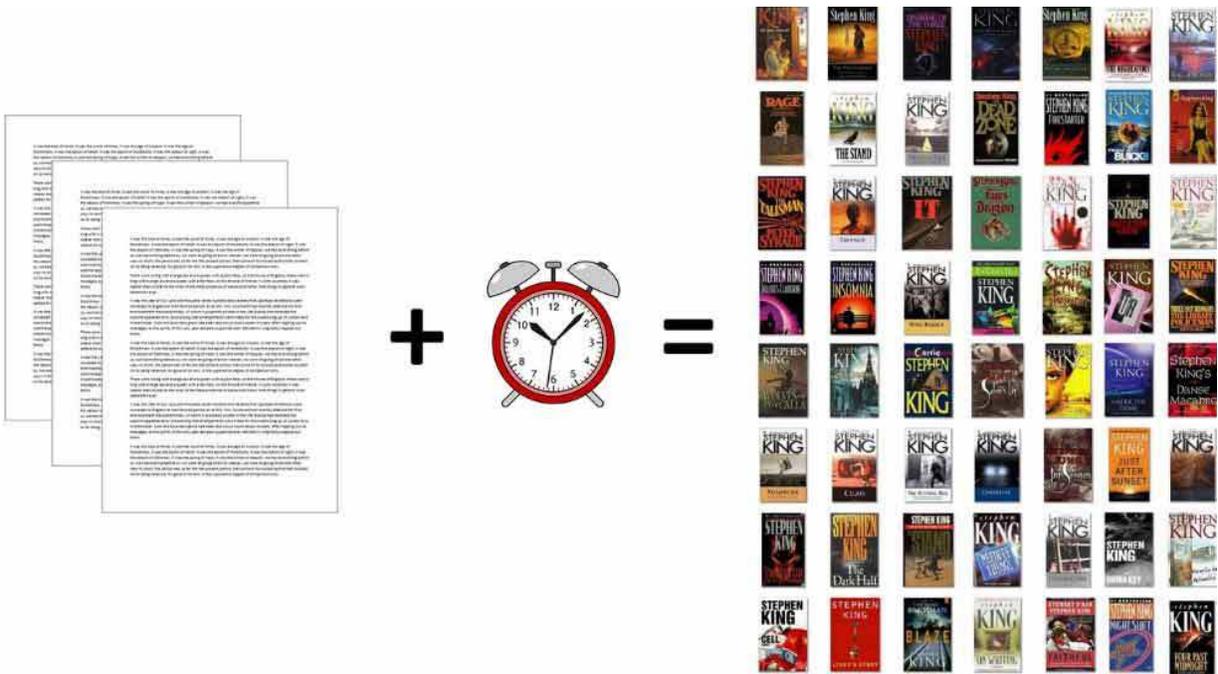


Image 18 - Écrire seulement trois pages (2 000 mots) par jour, multiplié par 50 ans, équivaut à la bibliothèque entière de Stephen King.

Objection 2 : « Avec Kaizen, je ne dois faire que le strict minimum de travail chaque jour, non ? »

Une deuxième objection vient de ceux qui utiliseraient Kaizen comme une excuse pour faire le strict minimum de travail chaque jour. « Après tout », diront-ils, « si je me présente régulièrement et que je fais mes heures, alors j'ai rempli mon objectif Kaizen quotidien, n'est-ce pas ? » Mais cette réponse nie l'objectif même de l'existence de Kaizen. Rappelez-vous, notre

objectif avec le Kaizen est « l'amélioration continue », pas « l'homéostasie continue ». Si vous n'abordez pas chaque journée avec l'intention d'améliorer progressivement votre situation actuelle, alors vous ne pratiquez pas le Kaizen. De plus, le simple fait de « se montrer » ou de « faire ses heures » n'est pas suffisant pour se développer. À chaque étape de votre développement, l'effort requis pour *continuer* à vous améliorer augmentera.

Pour comprendre ce point, il suffit de considérer les travaux du psychologue suédois Anders Ericsson et sa règle dite des « 10 000 heures ». Malcolm Gladwell a popularisé cette règle dans son livre à succès du New York Times « Outliers : L'histoire du succès ». Dans cet ouvrage, il est supposé que la maîtrise d'une compétence est généralement acquise après 10 000 heures de pratique. Par conséquent, si le sujet devait simplement « faire ses 10 000 heures », il pourrait s'attendre à devenir un maître de son art.

Le problème avec cette règle est que personne ne peut se mettre d'accord sur la quantité d'effort nécessaire pour constituer une seule « heure d'entraînement ». Toutes les séances d'entraînement ne sont pas égales. Il est assez fréquent qu'un sujet atteigne un niveau de compétence « acceptable », puis arrête sa progression. Bien qu'il ajoute toujours plus d'heures de pratique, il ne parvient pas à franchir de nouvelles étapes.

Ericsson note que les médecins qui exercent depuis 20 ans peuvent se reposer sur leurs lauriers s'ils considèrent que leurs compétences professionnelles sont « suffisantes », c'est-à-dire qu'elles leur permettent d'accomplir leur journée de travail. Lors des tests, ces médecins ont obtenu des résultats à peu près équivalents à ceux des nouveaux médecins qui n'exerçaient que depuis cinq ans.

Pour expliquer ce phénomène, Ericson établit une distinction entre « pratique naïve » et « pratique délibérée ».

- La « **pratique naïve** » est ce que nous faisons lorsque nous nous contentons de « nous présenter » au travail. Une quantité minuscule d'apprentissage se produit lorsque nous commençons notre routine matinale au bureau ou lorsque nous participons à une partie de tennis entre amis. Mais en général, notre niveau de compétence ne progresse

pas lorsque nous ne sommes pas mis au défi d'atteindre un objectif plus ambitieux.

- Il y a « **pratique délibérée** » lorsque le praticien est contraint de sortir de sa zone de confort et qu'il est appelé à faire preuve d'un niveau de maîtrise dont il n'a pas été capable dans le passé. Par exemple, lorsqu'un violoniste est confronté à un morceau de musique nouveau et compliqué, ou lorsque les haies sont surélevées d'un pouce lors d'une compétition d'athlétisme. Dans ces moments-là, les compétences actuelles du praticien sont mises à rude épreuve. Son esprit est appelé à faire quelque chose qu'il n'a jamais fait auparavant. Et s'il réussit cette tâche, alors son esprit est forcé d'accepter la « nouvelle normalité ». La barre a été placée plus haut. Et il doit en être de même pour son niveau de performance. C'est à ce moment-là que *la véritable croissance* se produit.

Intuitivement, je pense que nous pouvons tous distinguer la « pratique délibérée » des moments où nous ne faisons que « glander », « passer des heures » ou « regarder l'horloge ». Nous comprenons tous qu'il y a une grande différence entre quelqu'un qui fait tranquillement le tour du pâté de maisons une fois par jour et quelqu'un qui sprinte jusqu'à ce que son cœur soit sur le point d'éclater. Ces deux athlètes peuvent avoir consacré le même nombre d'heures, mais seul l'un d'entre eux est susceptible d'améliorer sensiblement sa vitesse de course. Comme le note Ericsson :

Avec la pratique délibérée... l'objectif n'est pas seulement d'atteindre votre potentiel mais de le construire, de rendre possible des choses qui ne l'étaient pas auparavant. Pour cela, il faut remettre en question l'homéostasie - sortir de sa zone de confort - et forcer le cerveau ou le corps à s'adapter... L'excellence exige un effort et une pratique planifiée et délibérée d'une difficulté croissante.

Tous nos intérêts ne doivent pas être poursuivis avec le même degré de persévérance. Mais, dans notre domaine de prédilection, des niveaux de performance extraordinaires ne peuvent être obtenus que par un engagement dans un processus d'amélioration continue. C'est pourquoi nous étudions le Kaizen. Notre objectif est de *prosperer*, pas seulement de

survivre. Cette méthodologie ne doit pas servir d'excuse à la complaisance. Bien au contraire, comme l'a écrit Masaaki Imai, le premier vulgarisateur occidental du Kaizen :

La complaisance est l'ennemi juré du Kaizen.

Nous ne devenons pas des praticiens du Kaizen parce que nous cherchons à consacrer un minimum de temps à notre travail. Au contraire, nous pratiquons le Kaizen parce que nous apprécions la brièveté de notre temps sur cette planète.

La vie d'une personne de 80 ans (exprimée en mois)

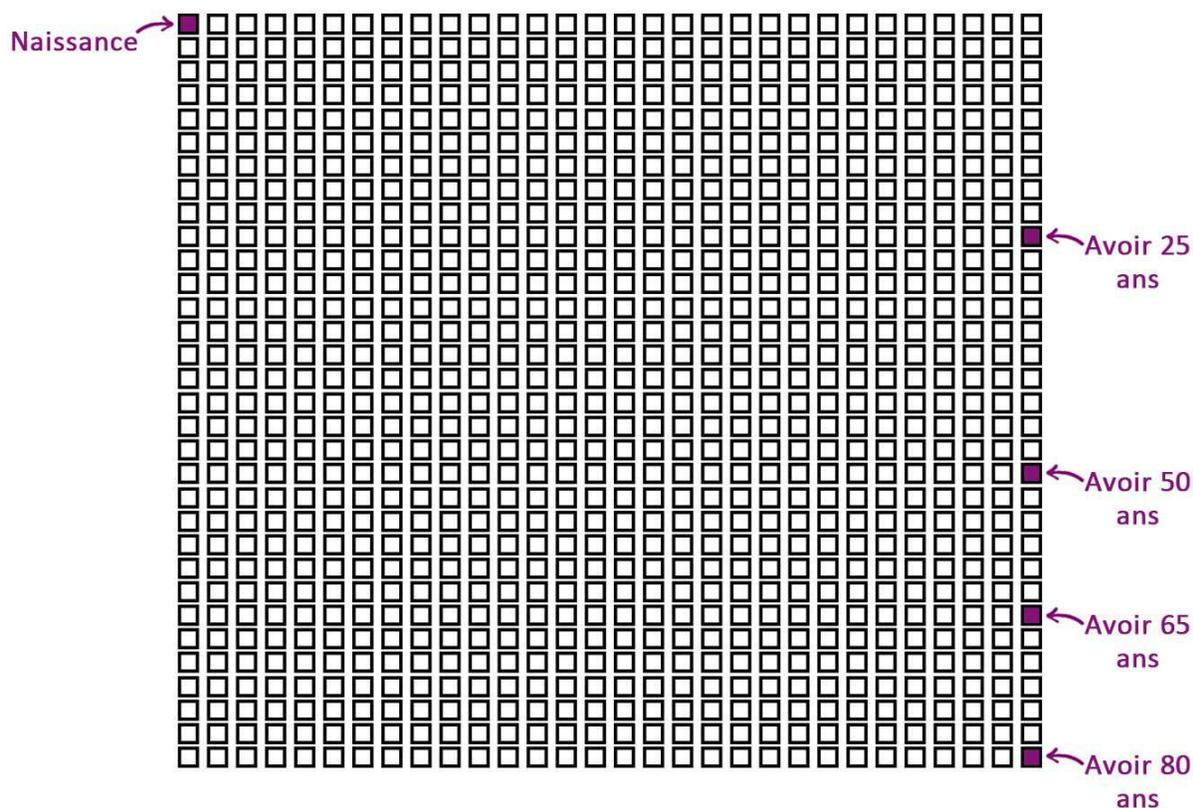


Image 19 - Une durée de vie humaine de 80 ans.

Cette image nous aide à visualiser la nature éphémère de notre existence. Le temps s'écoule. Chaque minute compte. De nombreuses fenêtres d'opportunité s'offrent à nous. Mais, avec chaque année qui passe, de plus en plus de fenêtres se referment. Malheureusement, nous n'avons pas assez de temps pour nous aventurer sur tous les sentiers qui traversent notre

chemin. Nous devons choisir nos aventures avec soin et tracer notre route avec précaution, tout en restant attentifs au tic-tac dissident du temps.

C'est pourquoi le développement de votre propre ensemble de compétences en matière de productivité est si crucial. Non seulement le Kaizen nous permet d'atteindre nos objectifs plus efficacement, mais la méthodologie nous invite à atomiser chaque objectif et à concentrer l'esprit sur ses composantes les plus essentielles. Comme l'écrit Greg McKeown (auteur de « L'Essentialisme: Faire vraiment les choses qui comptent ») :

La productivité ne consiste pas à faire *plus de choses*, mais à faire les *bonnes choses*. Il ne s'agit pas de faire moins pour le plaisir de faire moins... Il s'agit de faire l'investissement le plus judicieux possible de son temps et de son énergie afin de fonctionner à son plus haut niveau de contribution.

Ch. 7 : Maîtrisez votre Parcours Financier

Pour mieux comprendre le Kaizen, nous devrions prendre un moment pour examiner la vie et l'époque de l'homme qui est à l'origine de tant de ses principes : l'ingénieur, statisticien et consultant en gestion américain William Edwards Deming.

Né à Sioux City, dans l'Iowa, en 1900, Deming a obtenu une licence en génie électrique en 1921, puis un doctorat en mathématiques à Yale en 1928. Il a consacré une grande partie du début de sa carrière à l'étude des méthodes statistiques pour la production industrielle, la gestion et le contrôle de la qualité.

En 1950, Deming est invité à participer aux efforts de reconstruction du Japon après la Seconde Guerre mondiale. Il y donne une série de conférences sur l'utilisation des statistiques pour améliorer la qualité de la production dans le secteur manufacturier.



Image 20 - W. Edwards Deming a été invité au Japon par l'Union des scientifiques et ingénieurs japonais à enseigner les statistiques pour l'amélioration de la qualité.

Dans les années qui ont suivi la Seconde Guerre mondiale, Deming a effectué de nombreux voyages au Japon, où il a enseigné ses techniques de contrôle de la qualité et ses théories de gestion à des centaines d'ingénieurs, d'universitaires et de gestionnaires. Son travail était considéré comme si essentiel au redressement du Japon que l'Union japonaise des scientifiques et des ingénieurs a donné son nom à une médaille. Le « prix Deming » est décerné aux entreprises ou aux ingénieurs qui réussissent à apporter une contribution significative dans le domaine du contrôle de la qualité.



Image 21 - Depuis 1951, le prix Deming est décerné aux personnes et aux entreprises qui ont réalisé des avancées significatives dans le domaine de la fabrication et du contrôle de la qualité.

En 1985, la marine américaine a fait appel à des chercheurs civils pour améliorer son efficacité opérationnelle en matière de contrôle statistique des processus. Les travaux de Deming, bien référencés, ont été utilisés et le programme qui en a découlé a été baptisé TQM (Total Quality Management). La méthodologie TQM est restée populaire tout au long des années 90 et a fortement influencé les méthodes de production et les systèmes de gestion de la qualité introduits plus récemment, tels que ISO 9000, Six Sigma et Lean Manufacturing.

Le travail de Deming est resté relativement inconnu du public américain jusqu'en 1991, date à laquelle il a fait l'objet du livre de Rafael Aguayo intitulé « Dr Deming : L'Américain qui a enseigné la qualité aux Japonais ». Ce livre met en avant la philosophie de gestion de Deming et reste à ce jour populaire auprès de nombreux managers.

Deming est mort en décembre 1993, deux mois après son 93^{ème} anniversaire. L'œuvre qu'il a produite au cours de sa vie pourrait occuper des centaines de livres. (La bibliothèque du Congrès américain possède une collection entière de documents audio et vidéo présentant son programme). Mais, dans ce chapitre, j'ai tenté de dégager plusieurs des idées les plus importantes de Deming, ainsi que quelques contributions accessoires d'autres chercheurs dans des domaines parallèles. Ces informations ont été regroupées en huit principes percutants, chacun d'entre eux étant conçu

pour vous apprendre à utiliser efficacement le Kaizen dans vos propres activités professionnelles.

Principe 1 : Favoriser un état d'esprit d'amélioration continue parmi votre personnel et vous-même

Tout au long de ce livre, nous avons mentionné à plusieurs reprises que chaque exercice Kaizen commence par une question initiale :

Quel petit pas pourrais-je faire aujourd'hui qui pourrait (à long terme) améliorer ma situation ?

Il s'agit ici d'une reformulation de la question d'Edward Deming, qu'il adressait quotidiennement à chaque employé de Toyota en début de journée. Sa question originale était la suivante :

Quelle petite mesure pourrais-je prendre aujourd'hui qui pourrait (à long terme) améliorer le processus ou le produit ?

Le rituel consistant à poser la même question au début de chaque journée de travail aide l'employé à concentrer son esprit sur l'objectif ultime - l'amélioration continue du produit, ou des moyens par lesquels l'entreprise fabrique le produit. Bien sûr, personne ne s'attend à ce que chaque travailleur arrive à une nouvelle épiphanie toutes les 24 heures. Au contraire, l'objectif de Deming était simplement d'établir un état d'esprit approprié pour la main-d'œuvre. Demander aux employés de rester vigilants dans leur quête de productivité permet d'éviter l'autosatisfaction et de préparer l'esprit à repérer une idée potentiellement importante lorsqu'elle fait surface.

Principe 2 : Envisagez de faire un « petit pari » sur une idée potentiellement importante.

En utilisant la méthodologie Kaizen, les responsables espèrent transformer le lieu de travail en un incubateur de nouvelles idées et de découvertes fortuites. Lorsque l'inspiration frappe enfin et qu'une idée est prometteuse, les travailleurs ont la possibilité de la mettre en œuvre et de la tester, ne serait-ce que pendant un jour ou deux. Ce pari à faible risque est ce que le consultant en gestion Peter Sims appellerait un « petit pari ».

Dans son livre « Little Bets : How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries », Sims décrit comment les résultats rentables sont souvent le fruit d'entreprises dont le coût de démarrage est relativement faible. Par exemple, un individu assidu repère un problème à résoudre, puis il fait un « petit pari » - en misant son temps et ses ressources dans l'espoir de trouver une solution que les gens sont prêts à payer.

En général, ces stratagèmes ne mènent pas à grand-chose. Mais parfois, les récompenses sont grandes. C'est pourquoi les employés de Google sont autorisés à consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels, c'est-à-dire à des activités anodines qui sortent du cadre de leurs missions quotidiennes. La grande majorité de ces projets ne rapportent jamais un seul centime à Google. La plupart d'entre eux représentent une perte nette de ressources qui se chiffre en millions de dollars chaque année. Toutefois, ce n'est qu'après avoir réalisé que Gmail, Google Maps, Google AdSense et Google News sont tous issus de tels projets que l'on peut rationaliser les dépenses liées à leurs homologues moins performants.

La plupart de nos essais n'aboutissent pas à l'effet souhaité. Nous ne pouvons jamais savoir quelle modification d'un flux de travail permettra d'accroître l'efficacité, ni laquelle entravera le processus. Mais ce n'est pas grave. Même si notre idée échoue, nous n'avons pas perdu grand-chose. Car les paris Kaizen sont (par définition) des « petits paris ».

Notez que le principe de Pareto dicte que :

En gros, 80 % des conséquences découleront de 20 % des causes.

Dans le monde des affaires, cela signifie que :

- 80 % de vos ventes proviennent de 20 % de vos clients.

- 80 % de vos prospects proviennent de 20 % de vos annonces.
- 80 % de vos revenus sont générés par 20 % de vos produits.

La solvabilité potentielle d'une entreprise donnée restera toujours mystérieuse pour nous. Par conséquent, nous sommes obligés de lancer chaque campagne en sachant que l'échec est probable. Cela fait partie du coût des affaires, mais c'est précisément afin de réduire ce coût que le Kaizen a été développé.

En divisant les grands projets en petites (moins risquées) étapes (« petits paris »), nous limitons nos pertes lorsqu'un pas en avant s'avère moins sûr que nous l'avions espéré au départ. Si un résultat indésirable survient, nous changeons simplement de cap et essayons une autre voie. Cette stratégie agile est complétée par le fondement incrémentiel sur lequel repose le Kaizen. Comme l'a écrit Peter Sim :

Trouver des moyens d'échouer rapidement, d'investir moins d'émotions et moins de temps dans une idée ou un prototype particulier... est une caractéristique constante des méthodes de travail des... innovateurs qui réussissent.

Principe 3 : Encourager la fierté du travail accompli

Au chapitre 1, nous avons parlé de l'importance de s'engager dans une activité qui évoque les esprits *d'autonomie*, de *maîtrise* et *d'objectif*. Si chaque émotion peut être suscitée par les efforts créatifs d'un employé, la synergie qui en résulte se traduira par un avantage éthéré - ce qu'Edward Deming aimait appeler « la fierté du travail accompli ».

Dans son livre « Out of the Crisis », Deming explique :

...les personnes qui sont mesurées par la quantité sont privées de la *fierté du travail accompli*. Le « *nombre de plans qu'un ingénieur produit au cours d'une période donnée* » est un exemple d'indice qui ne permet pas d'être fier de son travail.

Il n'ose pas prendre le temps d'étudier et de modifier la conception... cela diminuerait sa production.

Deming était statisticien, mais il n'a pas manqué de noter que la valeur d'un employé n'est pas si facile à déduire d'un seul point de données. Au contraire, le fait de favoriser un environnement dans lequel le travail est accompli avec *fierté* peut être plus précieux que toute mesure numérique du rendement brut. Trouver un emploi capable de susciter de telles passions peut s'avérer plus important pour l'employé que n'importe quelle autre commodité de direction - en particulier celle qui figure sur une brochure d'entreprise. Comme l'a écrit Deming :

...la *fierté du travail accompli* est plus importante pour le travailleur de la production que les gymnases, les courts de tennis et les aires de loisirs... [Outre le salaire,] les gens exigent... que leur carrière [offre] des possibilités toujours plus grandes d'apporter quelque chose à la société, matériellement et autrement.

Comment alors un patron peut-il faire comprendre à un employé que le rouage qu'il produit est *important*, et qu'un certain degré d'épanouissement existentiel se trouve dans sa profession ?

Les fans de la série « Silicon Valley » de Mike Judge sur HBO connaissent peut-être la blague récurrente de la série. À chaque fois que les personnages interagissent avec une nouvelle entreprise technologique, le PDG insiste invariablement sur le fait qu'il est sur le point de « changer le monde ». Cette blague trouve un écho chez les travailleurs de la technologie, car *toutes les start-ups* technologiques californiennes sans le sou prétendent être sur le point de « changer le monde », quelle que soit la banalité de leur nouvelle application mobile.

Pourtant, leur cœur est au bon endroit. Un bon leader rappellera sans cesse à son équipe sa raison d'être. Souvent, la valeur d'un employé donné est évidente pour le patron, mais pas pour l'employé lui-même. Il peut se considérer comme un rouage superflu d'une machine sans intérêt. Il faut

donc faire un effort constant pour montrer aux employés pourquoi et comment leur travail est important pour le patron, l'entreprise et les clients.

La méthode de présentation de ces informations varie d'un secteur à l'autre. La gravité du rôle d'un employé peut être illustrée simplement en lui montrant exactement comment sa production affecte ses collègues en aval de la chaîne d'approvisionnement ou de la chaîne de production. Mais sa valeur peut aussi être révélée de manière plus artistique. Steve Jobs a fait apposer la signature de l'équipe de développement d'Apple au dos de chaque unité sortant de la chaîne de montage des Mac. Si vous parvenez à mettre la main sur un Macintosh de 1984, vous verrez les signatures sur le panneau intérieur du boîtier.

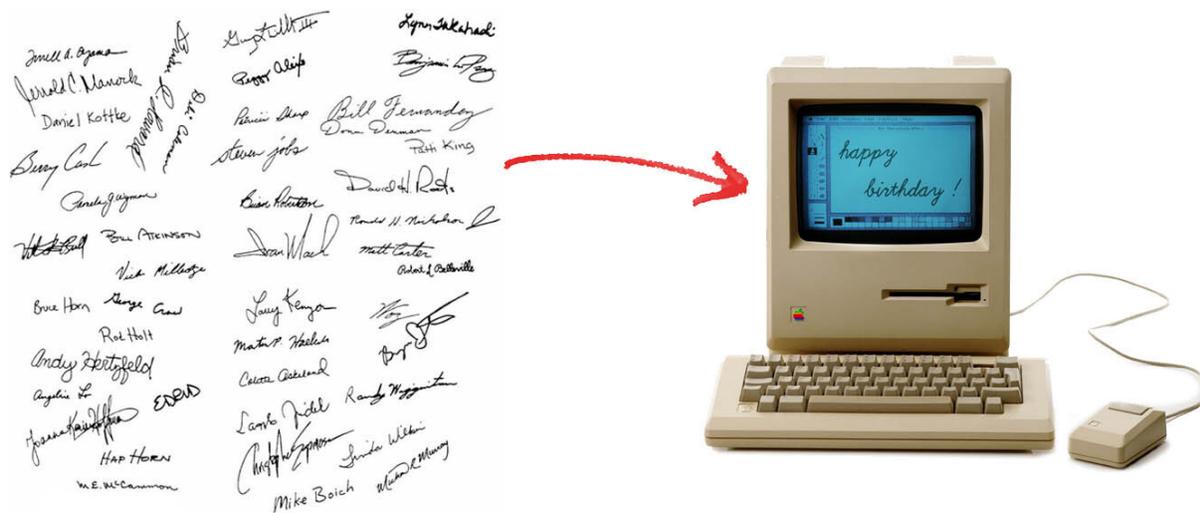


Image 22 - Steve Jobs a apposé les signatures de l'équipe originale de développement du Mac sur le panneau intérieur du premier Apple Mac.

On retrouve des gestes similaires dans de nombreuses industries. Il est bon que des moments aussi précieux soient ritualisés. Rappelez-vous la citation de David Deida qui figure sur la première page de ce livre :

Chaque moment de votre vie est soit un test, soit une célébration.

Étant donné que nous passons de nombreuses heures de notre vie au travail, il est essentiel que nous prenions un moment (de temps en temps) pour célébrer et reconnaître les contributions de chaque membre de l'équipe. La profession d'une personne est régulièrement citée comme un facteur de

satisfaction de la vie, capable de nous propulser vers les niveaux supérieurs de la hiérarchie des besoins de Maslow. En tant que patron, gestionnaire ou chef d'équipe, tout ce que vous pouvez faire pour aider vos employés à s'épanouir se traduira par une plus grande satisfaction professionnelle pour eux et une plus grande productivité pour votre entreprise.

Étant donné que les chemins de la vie professionnelle et de la vie privée sont si souvent inextricablement liés, il est souhaitable que ces parcours soient parallèles - et mènent idéalement à une destination mutuellement enrichissante. Comme l'a écrit l'économiste Edmund Phelps, lauréat du prix Nobel :

...Maslow a inventé [le terme] « accomplissement de soi » et John Rawls [a inventé] le terme « réalisation de soi » pour faire référence à l'émergence de la maîtrise d'une personne et à son épanouissement. Ils ont compris que la plus grande partie, sinon la totalité, de la réalisation de soi dans les sociétés modernes ne peut provenir que de la carrière... Si une carrière stimulante n'est pas le principal espoir de réalisation de soi, qu'est-ce qui pourrait l'être ?

Principe 4 : Évacuer la peur

Pour tenter de comprendre pourquoi tant de problèmes de communication affectent les entreprises, Edward Deming a passé des heures à écouter des enregistrements audio de conversations entre des ouvriers d'usine et des cadres supérieurs. À sa grande consternation, Deming a constaté que les problèmes de production résultaient souvent de situations identifiées par les ouvriers bien avant que la catastrophe ne survienne. Mais comme ils avaient trop peur d'exprimer leurs préoccupations à la direction, les problèmes s'accumulaient et finissaient par aboutir à une situation catastrophique. Comme l'a écrit Deming :

Personne ne peut donner le meilleur de lui-même s'il ne se sent pas en sécurité. « Sé » vient du latin, signifiant sans... « Cur- » signifie peur ou soin. « Sécur- » dans le mot

« sécurité » signifie « sans peur », sans crainte d'exprimer des idées, sans crainte de poser des questions... Permettez aux gens de donner le meilleur d'eux-mêmes en veillant à ce qu'ils n'aient pas peur d'exprimer leurs idées ou leurs préoccupations [uniques].

Pour Deming, cette liberté « d'exprimer ses idées ou ses préoccupations uniques » avait beaucoup à voir avec le fait de donner aux employés l'occasion de faire des suggestions sur la façon dont un processus pourrait être amélioré. Les entreprises évoluent naturellement vers des hiérarchies dans lesquelles la communication entre les services est mise à mal par les clivages culturels et sociaux. Les managers doivent donc s'efforcer de veiller à ce que les lignes de communication restent ouvertes. Deming a écrit :

Assurez-vous que vos dirigeants soient accessibles... Faites tomber les barrières entre les [départements]. Les personnes [travaillant dans] la *recherche et la conception*... doivent apprendre les problèmes rencontrés... [par les personnes travaillant dans] la *production et l'assemblage*.

Votre équipe comprendra qu'il n'y a pas assez de temps dans la journée pour mettre en œuvre chaque nouvelle proposition. Mais il faut leur faire comprendre qu'il n'y a aucun mal à faire une suggestion. Comme l'a écrit le diplomate italien du XVI^e siècle Niccolò Machiavelli :

Il n'y a pas d'autre moyen de se prémunir contre la flatterie que de faire comprendre aux hommes que de vous dire la *vérité* ne vous offensera pas.

Principe 5 : Les sept mudas

En japonais, le mot « muda » se traduit par « inutilité » ou « gaspillage ». L'ingénieur industriel japonais Taiichi Ohno a codifié ses « sept mudas » en

développant le système de production Toyota (TPS) au cours de ses trente années de carrière dans l'entreprise.

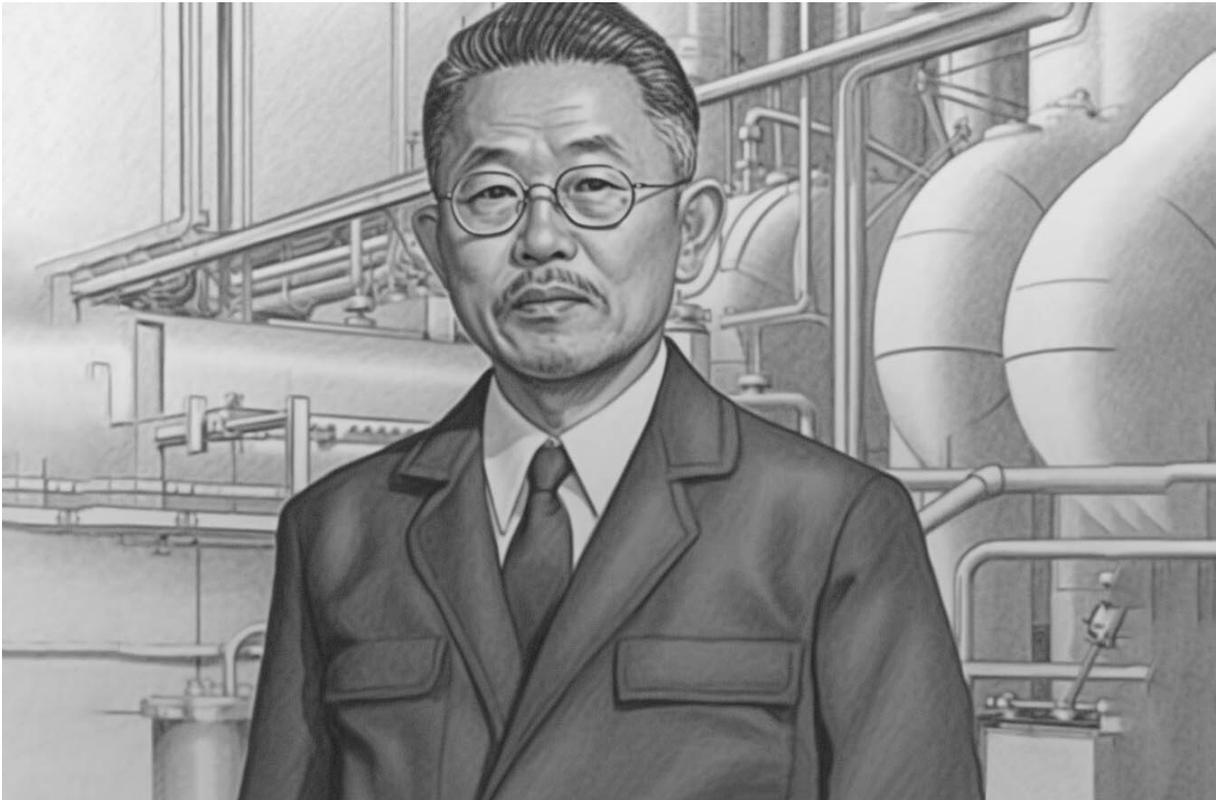


Image 23 - L'ingénieur industriel japonais Taiichi Ohno (1912-1990) est le père du système de production Toyota (TPS) original.

Nous allons évoquer brièvement chacun des sept Mudras ici :

1. **Le gaspillage de mouvements** : L'employé doit disposer d'un poste de travail où tout ce dont il a besoin est à sa disposition pour accomplir son travail. L'assemblage d'un produit ne devrait pas l'obliger à emprunter un chemin détourné pour aller chercher des outils ou des pièces dans des coins éloignés de l'usine.
2. **Le gaspillage des transports** : Le transport d'un produit coûte de l'argent. Si votre produit passe d'un fournisseur à l'autre, d'un distributeur à l'autre, ou s'il accumule des frais de transport inutiles, c'est que votre infrastructure logistique présente un problème.
3. **Attente gaspillée** : Dans tout processus de production, les produits sont souvent la plupart du temps en attente afin d'être travaillés. Essayez d'éliminer ces périodes d'inactivité autant que possible.

4. La **surproduction gaspilleuse** : Avez-vous produit plus de produits que nécessaire ou plus que ce que le marché demande ? Améliorez l'évaluation de la demande future.
5. Le **surtraitement gaspilleur** : Fournir une valeur ajoutée à un client peut être bénéfique. Mais si les caractéristiques ajoutées ne sont pas évidentes pour le client, alors le produit a été sur-ingénié.
6. Le **gaspillage des stocks** : Plus vos produits restent inutilisés ou non achetés, plus ils vous coûtent cher.
7. **Défauts inutiles** : Une ligne de production qui produit trop de défauts est coûteuse.

Il n'est pas nécessaire de posséder une usine pour être conscient des nombreux types d'inefficacités similaires qui s'accumulent rapidement dans un environnement de travail donné. Même la plus modeste des petites entreprises est susceptible d'être confrontée aux mêmes types de problèmes de gaspillage des ressources. Dans un bureau typique, ces gaspillages se manifestent souvent sous la forme de *temps d'arrêt des employés*.

- Votre administrateur attend-il un courriel de votre développeur web ?
- Votre développeur web attend un courriel de votre concepteur ?
- Votre designer attend un courriel de votre fournisseur ?

Lorsqu'on leur pose la question, la plupart des employés peuvent facilement citer de multiples points de friction qui entravent leur productivité quotidienne. En encourageant votre équipe à rester consciente de ces divergences dans le flux de travail (et à s'exprimer lorsqu'elle connaît une meilleure solution), vous pourrez identifier les gaspillages et les inefficacités du bureau.

Principe 6 : Identifiez vos objectifs les plus cruciaux

Dans le chapitre 2, nous avons vu comment la découverte de votre Ikigai (votre « véritable vocation ») peut stimuler les forces de la motivation intrinsèque et aider à combattre la procrastination paralysante, celle qui se traduit par l'apathie, l'inactivité ou le refus ardent de faire le moindre travail. Mais il existe d'autres types de procrastination. Pour les

entrepreneurs, le principal problème n'est pas de ne pas « se présenter au travail » ou de ne pas « faire ses heures ». Au contraire, leur méthode préférée de procrastination prend souvent un rôle plus subtil, appelé familièrement « l'idiot occupé ».

C'est le type qui évite de faire le « vrai travail » (c'est-à-dire le travail qui profiterait réellement à l'entreprise), choisissant plutôt d'effectuer les tâches les plus faciles (moins difficiles mentalement) en premier. Lorsque notre esprit est engagé dans une activité (quelle qu'elle soit), il est *beaucoup* plus facile de nous faire croire que nous « faisons du travail », même si la tâche elle-même est totalement insignifiante. Un *idiot occupé* se prélassera dans un milieu d'action frénétique - ne serait-ce que pour susciter le soulagement psychologique passager de savoir qu'il « travaille sur quelque chose » (au moins). Dans le monde de l'entrepreneuriat, il est plus fréquent de rencontrer un « idiot occupé » qu'une « personne paresseuse ».



Pour éviter d'adopter ce rôle, il est utile de comprendre que votre cerveau dispose d'une réserve d'énergie limitée dans laquelle il peut puiser. Au fur et à mesure que les heures de la journée de travail défilent, la *fatigue mentale* devient un facteur de plus en plus important dans chaque action que vous entreprenez. Et, à la fin de la journée, lorsque votre cerveau aura

épuisé toute son énergie, vous serez incapable de l'inciter à faire autre chose que manger et dormir.

Nous pouvons atténuer les effets délétères de la fatigue en classant nos objectifs par ordre d'importance - en mettant en avant nos tâches les plus fastidieuses afin qu'elles soient accomplies au début de la journée de travail, lorsque l'esprit tolère mieux les défis cognitifs. Quant à nos fonctions professionnelles les plus insignifiantes, elles doivent être repoussées à la fin de la journée. Il peut s'agir de

- Vérification des e-mails
- Vérification de la messagerie vocale
- Rangement du bureau ou de l'espace de travail
- Organiser les fichiers informatiques
- Lire les discussions de l'industrie
- Vérification des portefeuilles d'actions
- Catégorisation des dépenses

Bien sûr, il y a un temps et un lieu pour chacune des tâches énumérées ci-dessus. Mais toutes les activités commerciales ne permettent pas d'améliorer vos résultats ou de « faire avancer l'aiguille du succès » avec la même force.

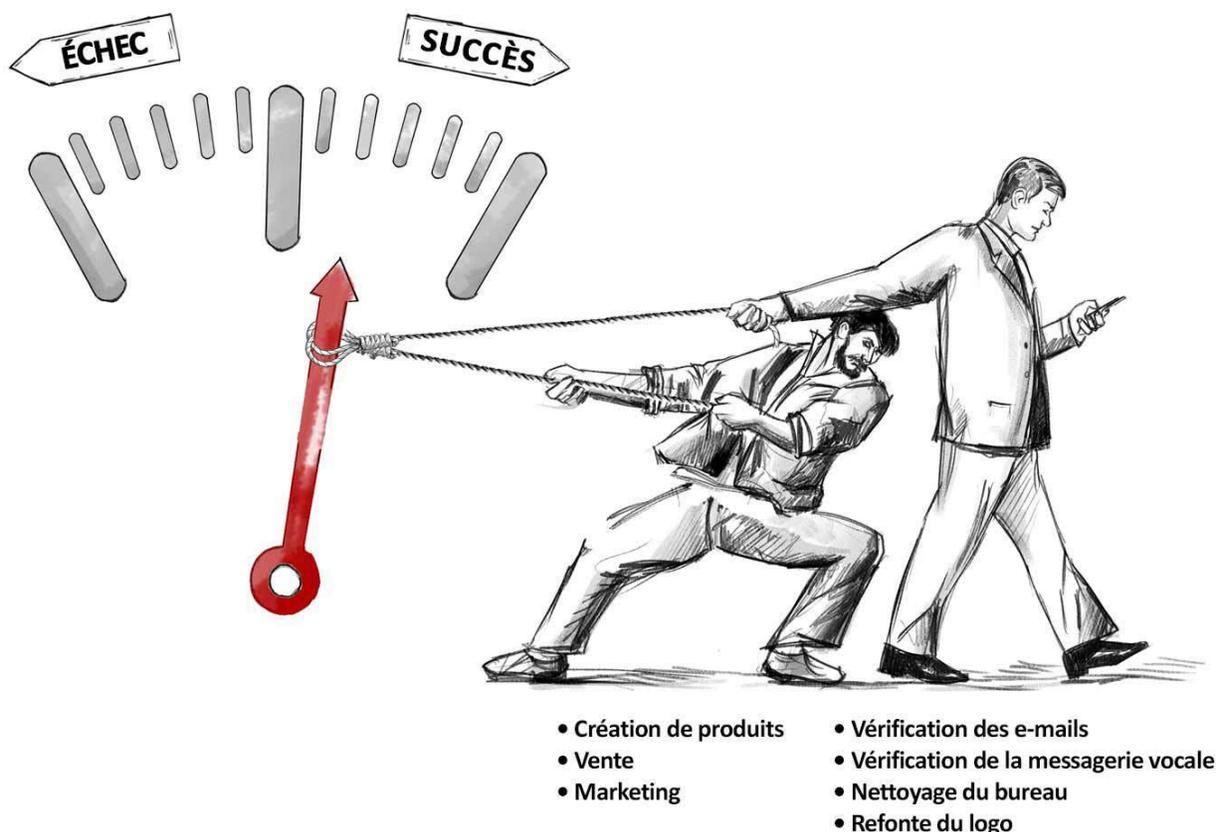


Image 24 - L'aiguille du succès est généralement avancée lorsque les ressources sont consacrées à trois choses : la création du produit, les ventes et le marketing.

Les actions ayant le plus d'impact se situent généralement dans le domaine de la **création de produits**, des **ventes** et du **marketing**. Les actions que vous choisirez personnellement d'exécuter seront adaptées à votre secteur d'activité. Mais il est probable que vous sachiez déjà quelles fonctions vous devriez exécuter chaque matin. En d'autres termes, vous savez quelles tâches vous apporteraient (si vous les exécutiez régulièrement) de plus grandes récompenses financières.

Contrairement à notre liste précédente, une liste de choses à faire plus efficace pourrait ressembler à ceci :

- Contactez cinq clients satisfaits et demandez-leur s'ils peuvent recommander quelqu'un d'autre qui pourrait également être intéressé par votre produit ou service.
- Rédigez un courriel à l'intention de votre clientèle existante et parlez-lui d'un nouveau produit ou service que vous souhaitez lui offrir.

- Travaillez avec votre développeur pour identifier un domaine dans lequel votre produit présente des lacunes. Élaborez ensuite un plan pour améliorer les fonctionnalités du produit.

Mettez-vous au défi d'effectuer vos trois tâches les plus essentielles chaque matin, avant de travailler sur quoi que ce soit d'autre. Cela vous aidera à rester sur la bonne voie et vous empêchera de perdre de vue ce qu'est une journée vraiment « productive ».

Principe 7 : Se concentrer signifie apprendre à dire « non » souvent

Warren Buffett a dit un jour :

La différence entre les personnes qui réussissent et celles qui réussissent vraiment est que ces dernières disent « non » à presque tout.

Une fois que vous aurez appris à repérer les opportunités financières, vous remarquerez que des opportunités financières se cachent derrière chaque virage. Elles ne cesseront jamais de solliciter votre attention, désireuses de prendre un instant de votre temps et de vous détourner de vos principaux objectifs commerciaux.

Certaines de ces opportunités vous sembleront très attrayantes. Certaines seront si bonnes que vous vous en voudrez de ne pas les avoir saisies - et vous devriez peut-être le faire... Mais attention, les entreprises qui réussissent sont souvent hautement spécialisées - elles sont bonnes pour fournir un ou deux services, ou connues pour fabriquer un ou deux produits à succès. Il peut être difficile de résister à la tentation d'ajouter toujours plus de créations à votre menu. Mais un bon chef comprend que « moins, c'est plus ».

Lorsque Steve Jobs a repris le contrôle d'Apple en 1998, il aurait licencié 3 000 employés et réduit le nombre de produits Apple de 350 à 10. Lors d'une conversation avec Mark Parker, PDG de Nike, Jobs a déclaré :

Les gens pensent que « se concentrer » signifie dire « oui » à la chose sur laquelle on doit se concentrer. Mais ce n'est pas du tout ce que ça veut dire. Cela signifie dire « non » à la centaine d'autres bonnes idées qui existent. Vous devez choisir avec soin. En fait, je suis aussi fier des choses que nous n'avons pas faites que de celles que j'ai faites. L'innovation, c'est dire « non » à 1 000 choses.

Principe 8 : Soyez prêt pour votre rencontre fortuite avec la fortune

Les médias adorent mettre en avant les histoires de réussite d'industriels qui ont réussi à déjouer les pronostics, à accomplir des exploits extraordinaires et à remporter des victoires financières impossibles. Mais ces présentations ne sont généralement que des abstractions floutées des batailles difficiles que les entrepreneurs endurent réellement dans la poursuite de leurs objectifs. Pendant ces mélodrames :

- Vous ne voyez pas les millions de problèmes banals avec lesquels l'entrepreneur devait se débattre chaque matin.
- Vous ne ressentez pas les vagues d'anxiété qui traversent le corps avant la prise d'une décision commerciale cruciale.
- Vous ne vivez pas à l'époque où l'entreprise était à quelques heures de la faillite ou incapable d'honorer ses salaires.

Dans le monde réel, la réussite financière se présente rarement sous la forme d'un arc narratif gracieux. Contrairement à Archimède, les entrepreneurs ont rarement un *moment* unique d'*eurêka*. Au lieu de cela, le succès est atteint après des années d'erreurs, de faux pas et de trébuchements aveugles dans un environnement hautement compétitif.

Jim Collins (auteur du best-seller de 2001 « Good to Great : Why Some Companies Make the Leap and Others Don't »), a passé sa carrière à étudier les performances des entreprises exceptionnelles. Lorsqu'il a interrogé des dirigeants d'entreprise sur leur réussite, Jim Collins a été surpris d'apprendre que peu d'entre eux étaient capables d'identifier un point

d'inflexion à partir duquel il était clair que leur ascension fulgurante au sommet était inévitable. Trois extraits de ses entretiens sont reproduits ci-dessous :

Walgreens : « Il n'y a pas eu de réunion séminale ou de moment d'épiphanie, pas de grande lumière qui se soit allumée comme une ampoule. C'était une sorte d'évolution. »

Gillette : « Nous n'avons pas vraiment pris une grande décision consciente ou lancé un grand programme pour amorcer un changement ou une transition majeure. Individuellement et collectivement, nous arrivions à des conclusions sur ce que nous pouvions faire pour améliorer considérablement nos performances. »

Philip Morris : « Il est impossible de penser à une chose importante qui illustrerait le passage de bon à excellent parce que notre succès a été évolutif par opposition à révolutionnaire, construisant succès sur succès. Je ne sais pas s'il y a eu un événement unique. »

En résumant ses conclusions, Collins a écrit :

... nous avons commencé à comprendre qu'il n'y avait pas de *moment miracle*. Bien que cela ait pu ressembler à une percée d'un seul coup pour ceux qui regardaient de l'extérieur, c'était *tout sauf cela* pour [les] personnes qui vivaient la transformation de l'intérieur. Il s'agissait plutôt d'un processus calme et délibéré consistant à déterminer ce qu'il fallait faire pour créer les meilleurs résultats futurs... Et puis simplement à prendre ces mesures, l'une après l'autre, en tournant le volant d'inertie. Après avoir activé cet engrenage dans une direction cohérente et sur une longue période de temps, ils ont inévitablement atteint un point de percée.

La dernière phrase de cette citation est essentielle, car elle résume si bien l'intention de la philosophie Kaizen, qui met l'accent sur l'application cohérente et disciplinée du rituel quotidien, de la routine et de l'habitude.

C'est en s'engageant fermement à pousser les engrenages de l'industrie que l'on obtient un résultat profitable.

Votre parcours professionnel sera parsemé de rencontres fortuites et d'éclairs de perspicacité. Mais votre capacité à tirer parti de ces incidents dépendra de votre état de préparation, c'est-à-dire de votre volonté de vous présenter au bureau tous les jours, de travailler et d'être à l'écoute de la chanson de la fortune. Comme le dit le vieil adage :

La chance est ce qui se passe lorsque la préparation rencontre l'opportunité.

C'est vrai.

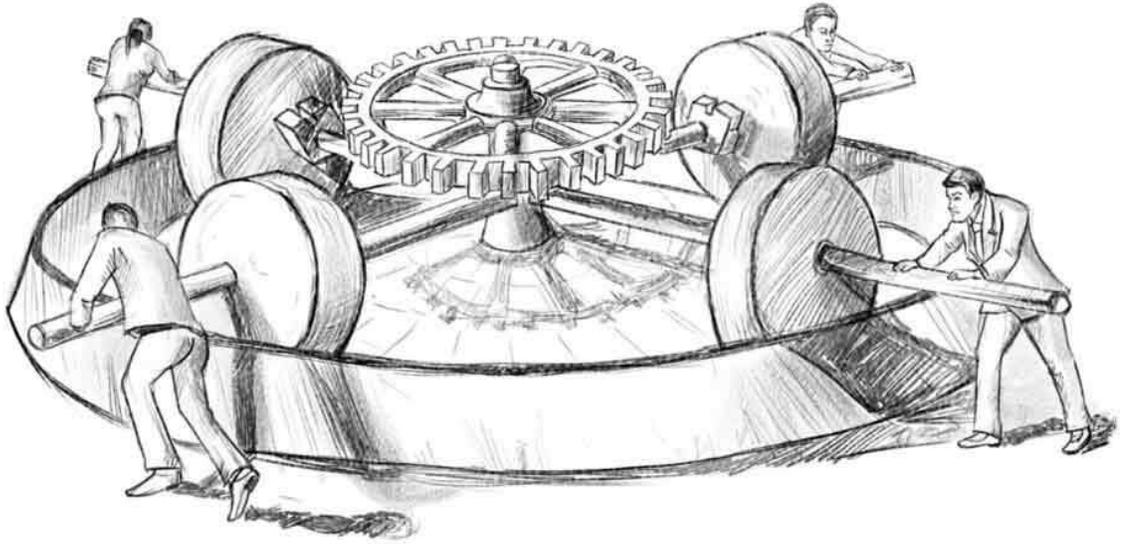
Mais nous devrions prendre un moment pour apprécier à quel point la chance peut être insaisissable. La plupart d'entre nous ne savent pas reconnaître la chance, même lorsqu'elle nous tombe dessus. Le succès commercial prend rarement la forme d'une pépite d'or récemment découverte. Au contraire, la plupart des fortunes sont bâties sur une réalisation qui est (du moins au début) si banale que l'ampleur potentielle de sa valeur est pratiquement imperceptible, même pour l'homme chanceux qui est tombé dessus.

- L'intérêt d'Alexander Graham Bell pour la communication téléphonique est né de son travail avec les sourds.
- La première société informatique de Bill Gates avait pour but de vendre aux urbanistes des commutateurs de surveillance de la circulation.
- Larry Page, cofondateur de Google, a tenté en vain de vendre son algorithme de recherche à Yahoo pour un misérable million de dollars.

Malheureusement, il est très difficile pour l'esprit humain de calculer plus d'un ou deux coups d'avance sur le grand échiquier de la vie.

- C'est pourquoi nous devons rester vigilants à chaque étape du jeu.
- C'est pourquoi, avec le Kaizen, nous ne nous engageons pas dans la poursuite d'un objectif noble et solitaire. Au lieu de cela, nous nous engageons dans le travail quotidien lui-même.

Si nous reconnaissons que nous ne pouvons jamais savoir quel tour de volant d'inertie donnera lieu à une récompense généreuse, nous comprenons également que la fortune a plus de chances d'arriver à celui qui continue à pousser.



La promenade de l'ivrogne

Dans son livre à succès du New York Times « *The Drunkard's Walk : How Randomness Rules Our Lives* », le physicien américain Leonard Mlodinow explique comment les limites de l'expérience humaine nous empêchent de prédire l'avenir et comment nos biais cognitifs innés nous permettent de mal interpréter le passé.



Image 25 - Le physicien théorique américain Leonard Mlodinow en 2012. (Photo par Martin Haburaj.)

Nous aimerions tous penser que notre plan d'affaires à toute épreuve nous permettra de tracer une voie décisive vers le succès, mais il arrive généralement que ces excursions empruntent une voie plus détournée.

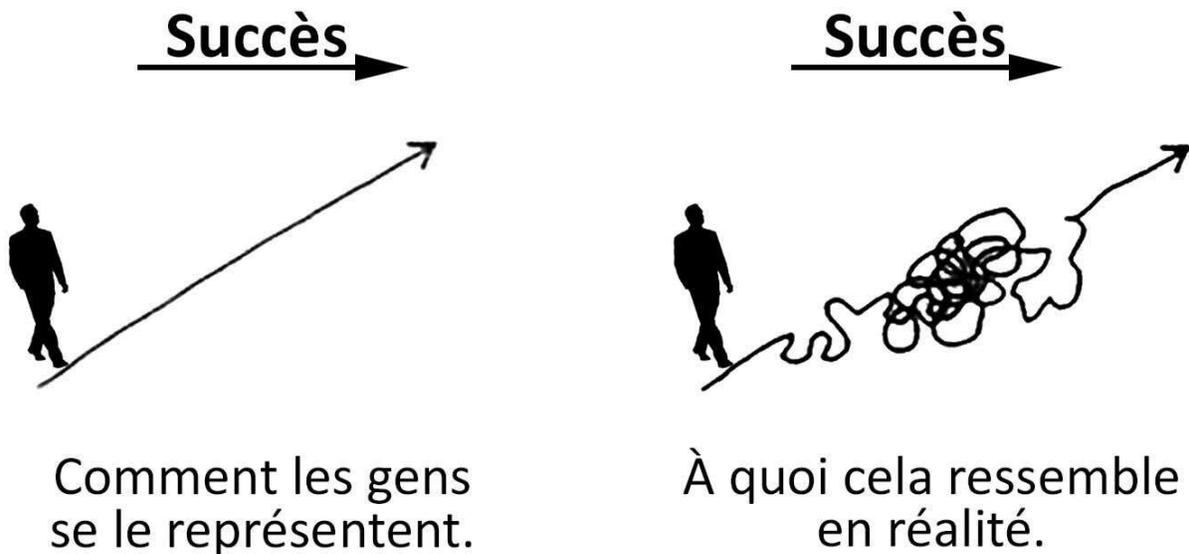


Image 26 - Comme un ivrogne, sortant d'un bar et rentrant chez lui, le chemin du succès n'arrive généralement qu'après une série de faux pas et de rencontres fortuites qui ne peuvent être anticipées.

Comme un ivrogne qui titube en rentrant du bar, le chemin de la réussite est tout aussi sinueux. La vie vous présente une succession sans fin d'opportunités et de revers. Au cours de ce voyage, vous pouvez abandonner l'école, changer de carrière, immigrer dans un nouveau pays, vous marier, divorcer, avoir des enfants, quitter votre emploi ou retourner à l'université.

- Laquelle de ces actions était « la bonne » ? Laquelle était « la mauvaise décision » ?
- Lesquelles de ces expériences se sont avérées être un atout ? Lesquelles ont été un passif ?
- Laquelle a été responsable de l'échec de votre entreprise ?
- Laquelle a ouvert la voie à votre succès ?

Parfois, nous ne pouvons jamais savoir. Le plus souvent, nous *pensons* le savoir, mais notre tentative de quantifier la chaîne causale des événements passés est purement spéculative.

C'est pourquoi, avec le Kaizen, nous nous attachons à la poursuite des *progrès quotidiens* plutôt que de consacrer beaucoup de temps à tracer une voie vers un objectif irréalisable. Comme le dirait le philosophe américano-polonais Alfred Korzybski, « la carte n'est pas le territoire ».

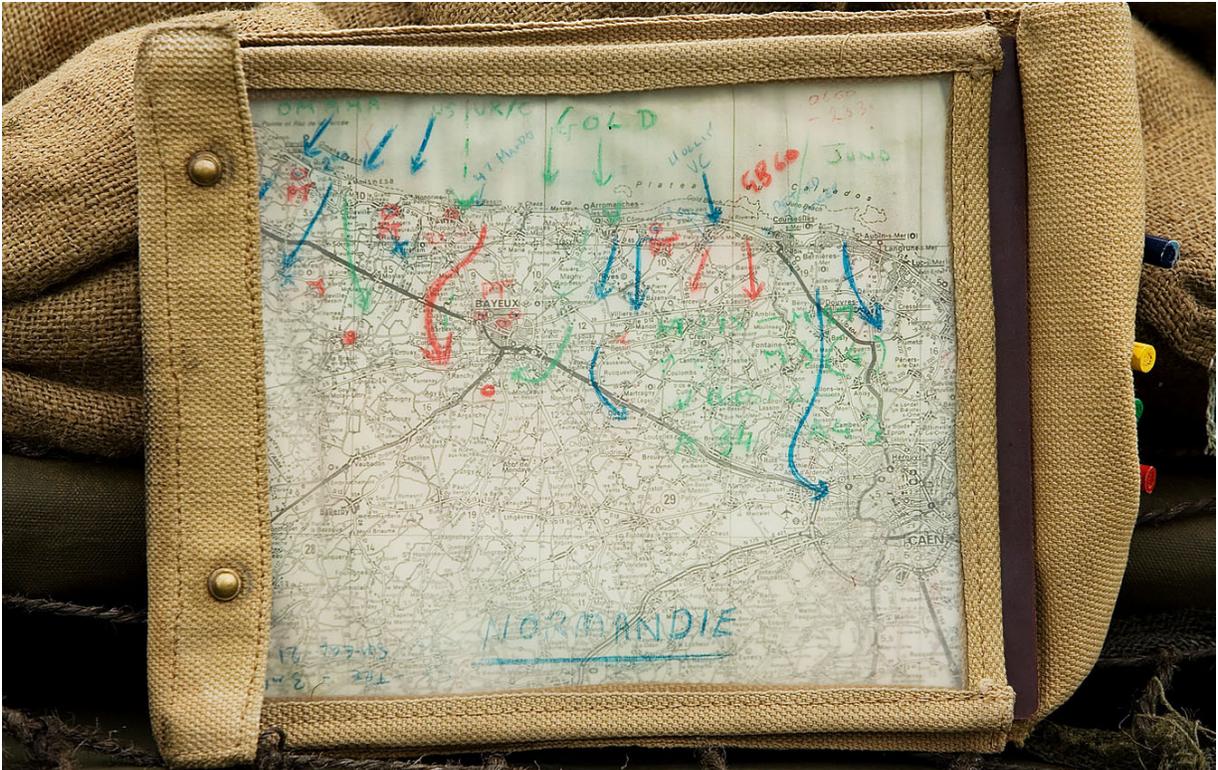


Image 27 - Carte de l'invasion alliée de la Normandie, le 6 juin 1944. Les officiers de terrain commencent leur mission avec de telles cartes, mais ils doivent improviser et s'adapter à des conditions de combat en constante évolution.

Toute stratégie que nous nous donnons la peine de formuler sera inévitablement mise de côté par les exigences chaotiques du champ de bataille. Nos plans les mieux conçus se transforment rapidement en de simples approximations de nos grands desseins. Comme l'a écrit Henry Mintzberg (co-auteur de l'article fondateur « Of Strategies, Deliberate and Emergent ») :

La stratégie émerge au fil du temps, lorsque les intentions se heurtent à une réalité changeante (et s'y adaptent).

Les bons entrepreneurs doivent toujours s'efforcer de rester suffisamment agiles pour reconnaître une « meilleure voie » lorsqu'elle se présente. Des rencontres fortuites peuvent conduire l'entreprise dans une autre direction. Et souvent, le produit qui résulte de ce changement de cap aura une utilité qui dépassera de loin l'objectif initial de ses créateurs.

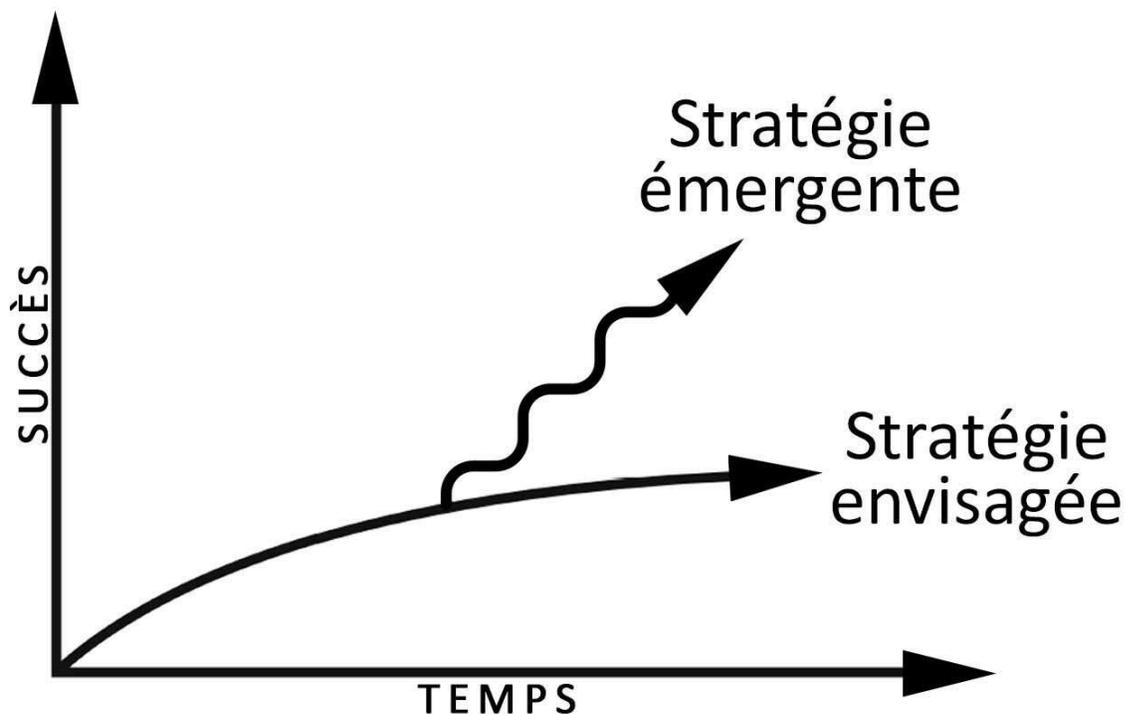


Image 28 - Les stratégies émergentes ont tendance à évoluer naturellement à partir des stratégies prévues, et conduisent souvent à des résultats plus heureux.

Telle est la réalité évolutive de l'innovation commerciale. Nous pouvons passer de longues heures à réaliser des études et des analyses de marché, en essayant de tenir compte de toutes les éventualités possibles. Mais, en fin de compte, aucun d'entre nous ne sait vraiment quelle idée commerciale sera rentable jusqu'à ce que quelqu'un « tente sa chance » et essaie de la mettre en œuvre.

C'est pourquoi, avec le Kaizen, nous comprenons qu'il n'y a pas de « haut lieu » qui marque la fin de notre marche. Notre objectif premier est la poursuite de l'amélioration continue elle-même. Quelles que soient les circonstances actuelles, nous nous engageons à aller de l'avant. Nous tentons notre chance, et nous retentons encore une fois notre chance, encore une fois et encore une fois. Et si nous tentons notre chance suffisamment de fois, nous savons que l'une de nos tentatives aboutira forcément à un but gagnant.

Comme l'a conclu Leonard Mlodinow :

Ce que j'ai appris, par-dessus tout, c'est qu'il faut continuer à aller de l'avant... [Bien que] le hasard joue un rôle, un facteur

important du succès est sous notre contrôle : le nombre de « coups », le nombre de chances saisies, le nombre d'opportunités prises. Car même une pièce de monnaie, penchant vers l'échec retombera parfois sur le succès.

Ch. 8 : Une stratégie pour la santé personnelle et la longévité

Les amateurs de télé-réalité se souviennent sans doute de l'émission à succès *The Biggest Loser*, consacrée à la perte de poids. La diffusion originale de l'émission a débuté sur NBC à l'automne 2004 et a duré 17 saisons avant de passer sur USA Network en 2020. Chaque semaine, douze concurrents obèses s'affrontaient dans une compétition pour perdre le plus grand pourcentage de poids corporel par rapport à leur poids de départ. À la fin de l'émission, des images avant/après révèlent les transformations corporelles étonnantes réalisées par chaque candidat. Puis, un prix est remis au gagnant. Et tout le monde rentre chez soi.

Mais que se passe-t-il ensuite ?

Des chercheurs de l'Institut national de la santé américain ont réussi à convaincre les candidats de la saison 8 de s'inscrire à une étude longitudinale sur la perte de poids. Les résultats ont surpris même les spécialistes chevronnés des régimes. La majorité des participants au concours *Biggest Loser* ont repris une grande partie de leur poids perdu dans les mois qui ont suivi la fin de l'émission. Comme le rapporte Gina Kolata, rédactrice au New York Times :

Ce qui a choqué les chercheurs, c'est ce qui s'est passé ensuite : au fur et à mesure que les années passaient et que les chiffres sur la balance grimpaient, le métabolisme des concurrents ne se rétablissait pas... C'était comme si leur corps intensifiait ses efforts pour les ramener à leur poids initial.

Le grand secret de *The Biggest Loser* est que presque tous les candidats de l'émission finissent par redevenir « gros ». En d'autres termes, presque tous

les candidats sont maintenant gros.

Ces résultats consternants illustrent les insuffisances de la fixation conventionnelle des objectifs. Les objectifs de perte de poids, en particulier, sont notoirement faillibles. Le processus complet ressemble souvent à quelque chose comme ceci :

- Tout d'abord, la personne en surpoids s'engage à perdre plusieurs kilos.
- Ils choisissent ensuite une date cible qui correspond souvent à un événement social à venir, comme un mariage ou une réunion de classe.
- Le jour J, soit notre sujet n'a pas atteint son objectif, soit il est heureux de révéler son nouveau poids aux yeux de tous.
- Le grand gala est terminé. Alors, la principale motivation de notre sujet pour perdre du poids est également révolue. Au fil des semaines, les kilos s'accumulent et l'aiguille de la balance reprend sa position initiale.

Les failles de ce schéma de fixation d'objectifs sont faciles à repérer. Un objectif de ce type (par exemple, maintenir un certain poids corporel) nécessitera toute une vie d'engagements quotidiens pour être atteint. Lorsque la motivation pour accomplir une telle tâche est ponctuée par un crescendo de pression sociale (du type de celle vécue par une jeune mariée se préparant à son mariage ou par un candidat de l'émission *The Biggest Loser*), les résultats positifs sont souvent éphémères. Une fois que la fête est terminée et que les facteurs externes ont été supprimés, l'échec suit rapidement.

Au chapitre 5, nous avons mentionné l'étude réalisée en 2007 par le Dr Richard Wiseman sur les résolutions du Nouvel An. Cette étude a révélé que 88 % des résolutions échouent peu après la fin des fêtes. Mais nous avons négligé de mentionner un résultat curieux de l'étude. Lorsque les participants s'engagent à atteindre un « objectif hebdomadaire » plutôt qu'un seul objectif à long terme, leurs chances de réussite augmentent de 22 %. Les sujets étaient plus susceptibles de respecter leur résolution du Nouvel An lorsque l'activité devait être réalisée dans un délai court et mesurable. Par exemple, un objectif consistant à « perdre cinq kilos chaque

mois » avait plus de chances de réussir qu'un objectif consistant simplement à « perdre 20 kilos cette année ».

C'est exactement ce genre de stratégie incrémentale qui alimente la méthodologie Kaizen. Si vous souhaitez adopter un mode de vie sain et maintenir un poids normal à vie, il *n'est pas* recommandé de vous affamer périodiquement pour remporter une victoire solitaire. Au contraire, pour atteindre un tel objectif, il faut s'engager à adopter des habitudes quotidiennes. Bien sûr, c'est ce que nous faisons avec le Kaizen.

Dans ce chapitre, nous vous proposons plusieurs conseils pour vous aider à développer votre propre régime alimentaire et de remise en forme inspiré par Kaizen.

Partie 1 : Perte de poids et nutrition avec Kaizen

Conseil n° 1 : dressez une liste de tous les aliments malsains que vous consommez chaque jour.

Une bonne alimentation dépend de votre volonté de remplir votre estomac de « bons aliments » tout en évitant les « mauvais aliments ». On trouve en ligne d'innombrables listes d'aliments sains et malsains, qui pour la plupart se contredisent. Mais il est probable que vous ayez déjà une assez bonne idée des aliments que vous *ne devriez pas* manger.

Lorsque nous prenons une pizza à réchauffer au micro-ondes au rayon des surgelés de notre supermarché local, la plupart d'entre nous savent que nous ne prenons pas la meilleure décision en matière d'alimentation. En Amérique, la consommation d'aliments ultra-transformés est particulièrement troublante. Il s'agit notamment de :

1. chips
2. bonbons
3. gâteaux
4. cookies
5. beignets
6. crème glacée
7. frites
8. hot-dogs

- 9. nouilles instantanées
- 10. boissons gazeuses sucrées

Tout le monde s'accorde à dire que l'élimination de ces dix aliments de notre alimentation aurait des effets bénéfiques considérables sur la santé de la population. Cela ne veut pas dire que nous ne devrions jamais prendre une collation. Mais notre objectif devrait être de réduire autant que possible la consommation d'aliments ultra-transformés.

Alors comment poursuivre cet objectif ?

Comme aimait à le dire le gourou de la gestion Peter Drucker :

Ce qui est mesuré est géré.

Commencez donc par tenir un journal de bord de chaque bouchée ultra-transformée que vous consommez pendant la semaine. Ne vous compliquez pas la tâche. (Vous n'avez pas besoin d'une application pour cela.) Essayez plutôt une approche plus simple :

1. Gardez une feuille de papier avec vous et dressez la liste de chaque aliment malsain que vous rencontrez au cours de la journée. Vous pouvez utiliser les dix groupes alimentaires énumérés ci-dessus si vous n'êtes pas sûr des aliments que vous devez surveiller.
2. Puis, au cours de la semaine, cochez le groupe alimentaire concerné chaque fois que vous en consommez une portion.
3. Le dimanche venu, comptez le nombre de croix que vous avez accumulées sur votre page.
4. Lorsqu'une nouvelle semaine commence, sortez une nouvelle feuille de papier et répétez ce processus.

Notre objectif, bien sûr, est de réduire le nombre de cases cochées qui apparaissent sur la page chaque semaine. Chaque nouveau document est une nouvelle occasion de réduire le nombre total de croix, et donc de réduire la quantité d'aliments transformés que nous consommons. Bien entendu, vous pouvez utiliser la même méthode pour suivre le nombre d'*aliments sains* que vous consommez chaque semaine. Par exemple,

chaque fois que vous mangez une portion de brocoli, cochez la catégorie « légumes ».

Il se peut que vous ne puissiez jamais terminer la semaine avec un dossier parfait, c'est-à-dire sans aucune case cochée « malsaine ». Et vous ne le voudriez pas vraiment. Goûter aux aliments riches est l'une des nombreuses joies de la vie. Mais votre objectif doit être de surveiller et de minimiser votre consommation quotidienne de produits de malbouffe, jusqu'à ce qu'ils deviennent un en-cas occasionnel et non un élément principal de votre alimentation.

Conseil n° 2 : concentrez-vous sur vos calories

Il existe une maxime bien connue en matière de remise en forme (popularisée par la nutritionniste Adelle Davis au milieu du 20^{ème} siècle) qui dit ceci :

Prenez le petit-déjeuner comme un roi, le déjeuner comme un prince et dînez comme un pauvre.

Malheureusement, il est courant que les citadins en manque de temps se dépêchent de prendre leur petit-déjeuner le matin, préférant dévorer de la malbouffe sur le chemin du travail ou entre deux réunions. Le déjeuner peut être consommé de manière tout aussi frénétique. Certains d'entre nous essaient de compenser ce déficit calorique par un dîner copieux, souvent composé de hamburgers ou de burritos consommés devant la télévision.

Ces rituels alimentaires indésirables pourraient contribuer à l'épidémie d'obésité aux États-Unis. Plusieurs études indiquent que « l'heure de la journée » à laquelle nous prenons nos repas est un facteur de prise de poids. Le simple fait de concentrer les calories en début de repas peut aider à ne pas prendre de poids.

Dans le cadre d'une recherche menée en 2013 par Daniela Jakubowicz de l'Université de Tel Aviv, 93 femmes obèses ou en surpoids ont été réparties en deux groupes et soumises au même régime hypocalorique. Seule la taille de leurs portions au petit-déjeuner et au dîner variait.

- Le groupe « Dîner copieux » a reçu un petit-déjeuner de 200 calories et un dîner de 700 calories.
- Le groupe « Petit-déjeuner copieux » a reçu un petit-déjeuner de 700 calories et un dîner de 200 calories.

À la fin de l'étude de douze semaines, les deux groupes avaient perdu du poids, mais le groupe « petit-déjeuner copieux » avait perdu 11 kilos de plus que le groupe « dîner copieux ».

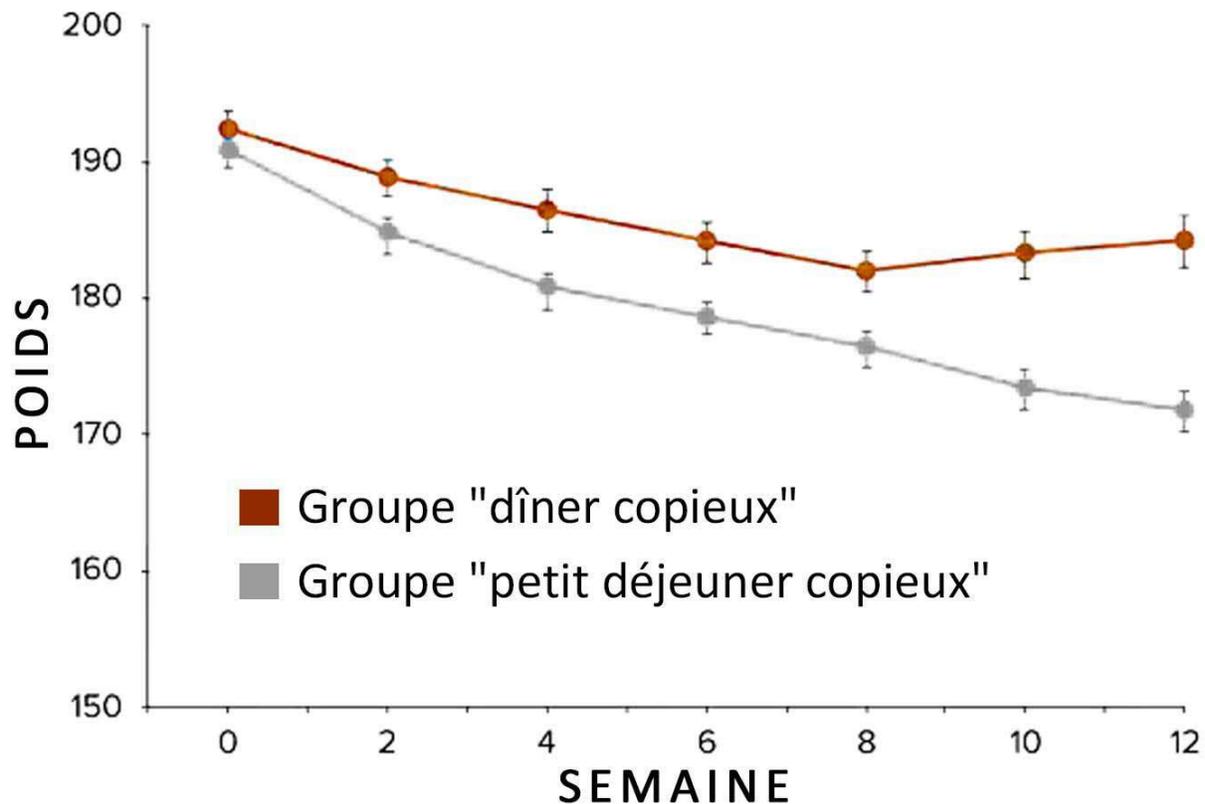


Image 29 - À l'issue d'un programme de perte de poids de douze semaines, les sujets ayant pris un petit-déjeuner copieux mais un dîner léger ont perdu 11 kilos de plus que les sujets ayant pris un petit-déjeuner léger mais un dîner copieux. (Source : Daniela Jakubowicz, Maayan Barnea, Julio Wainstein, Oren Froy (2013) High Caloric Intake at Breakfast vs. Dinner Differentially Influences Weight Loss of Overweight and Obese Women, doi:10.1002/oby.20460).

Plus récemment, une étude menée en 2014 par *The American College of Nutrition* a divisé 42 sujets en deux groupes et les a nourris avec deux types de menu : un groupe a consommé 45 % de ses calories au dîner, tandis que l'autre en a consommé 35 %. Là encore, le « groupe du dîner léger » a perdu plus de poids, ce qui a poussé les chercheurs à conclure :

Une communication claire de la part des médecins pourrait être : « Si vous voulez perdre du poids, mangez plus le matin que le soir ».

Bien entendu, il convient de noter que le fait de sauter le dîner n'est pas nécessairement le signe d'un mode de vie sain. Les personnes qui vivent dans un environnement très stressant peuvent consommer des aliments à grignoter toute la journée et sauter le dîner à cause de la fatigue. De toute évidence, ce type de mode de vie n'est pas idéal. Quelle que soit l'heure à laquelle vous mangez, vous devez toujours essayer de remplir votre estomac avec des repas sains. Mais le fait de concentrer les calories en début de repas semble favoriser le traitement métabolique et devrait contribuer à limiter la prise de poids.

Conseil n° 3 : réduisez le temps que vous passez en position assise

Quel que soit le temps que vous passez à la salle de sport, la forme physique devrait faire partie intégrante de votre vie quotidienne. Malheureusement, les citadins se rendent souvent au travail en voiture, grimpent les étages du parking en escalator, puis montent à l'étage du bureau en ascenseur. Ce trajet sans effort est suivi de huit heures passées assis sur une chaise de bureau.

Les exigences du monde moderne ne nous demandent pas d'utiliser nos muscles très souvent. Mais, en modifiant légèrement notre mode de vie, nous pouvons augmenter le nombre d'activités physiques que nous pratiquons chaque jour. Voici quelques suggestions :

- **Levez-vous davantage pendant la journée de travail.** Pour contrer les effets néfastes sur la santé de la position assise à un bureau toute la journée, essayez de mener vos activités professionnelles dans un état plus élevé. Vous pouvez envisager de vous tenir debout pendant certaines activités de la journée de travail, comme passer des appels téléphoniques, attendre que l'imprimante imprime, consulter les courriels, tenir des réunions ou déjeuner. Si vous tenez vraiment à

garder les choses à la verticale, envisagez de faire le grand saut et d'échanger votre bureau contre un « bureau debout ».

- **Garez votre voiture plus loin de votre destination.** Si vous vous rendez au travail tous les jours, pensez à garer votre voiture aussi loin que possible de l'entrée de votre immeuble, afin de pouvoir brûler quelques calories et vous dégourdir les jambes à l'approche du matin. Outre le parking du bureau, pensez à utiliser cette astuce à d'autres endroits, comme lors de votre visite hebdomadaire à l'épicerie ou au centre commercial. Idéalement, vous pourrez garer votre voiture de manière à faire un peu d'exercice à chaque destination. Bien sûr, si le temps le permet et que l'endroit est proche, vous pouvez toujours vous rendre à pied ou à vélo à votre destination.
- **Évitez les ascenseurs et prenez les escaliers.** Tout bâtiment doté d'un ascenseur possède également des escaliers. Pensez donc à utiliser le second plutôt que le premier. Si votre bureau ou votre appartement est trop haut pour être atteint par les seuls escaliers, utilisez les escaliers pour une partie du trajet, et envisagez d'ajouter des marches supplémentaires chaque semaine.
- **Choisissez un sport ou un passe-temps qui nécessite une activité physique.** Les efforts physiques intenses sont beaucoup plus amusants lorsqu'ils prennent la forme d'une compétition. Si l'entraînement par intervalles et la musculation ne sont pas votre truc, il existe d'autres façons de faire de l'exercice. Vous jouez au tennis ou au football ? Avez-vous envisagé de rejoindre un groupe de randonnée, un cours de danse ou de vous mettre au jardinage ? Si vous parvenez à susciter des émotions positives lors de la pratique d'une activité de plein air particulière, l'effort ne sera plus aussi éprouvant. Vous pourriez même en venir à l'attendre avec impatience.

Conseil n° 4 : utilisez la psychologie pour couper la faim

Comme une grande partie de la philosophie asiatique, de nombreux principes Kaizen ont été développés pour compléter les particularités de la psychologie humaine. Il est sage de rester attentif aux innombrables réseaux qui s'activent en permanence dans les profondeurs de notre cerveau. La sensation de satiété est provoquée par des circuits complexes qui peuvent être déclenchés par de multiples formes de stimuli externes. Grâce à l'introspection, vous devriez être en mesure de prendre note des stimuli qui

vous affectent le plus. Si le fait de passer devant la boîte à biscuits vous pousse à prendre un biscuit aux pépites de chocolat à 200 calories, alors peut-être ne devriez-vous pas avoir de boîte à biscuits chez vous ? Cela nous amène à notre premier conseil :

- **Ne stockez pas d'en-cas malsains à proximité.** L'une des façons les plus simples de vous empêcher de grignoter des aliments malsains riches en calories est de les rendre tout simplement inaccessibles, c'est-à-dire de ne pas stocker de sachets de chips, de bonbons ou de biscuits chez vous. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez jamais grignoter ces produits. Mais achetez-les en portions individuelles et consommez-les immédiatement après l'achat. En invoquant cette règle, nous créons un tampon entre votre appétit et la nourriture malsaine de votre désir. Plus il y a de pas entre vous et le bonbon, moins vous serez enclin à le manger. Brian Wansink (auteur de *Mindless Eating : Why We Eat More Than We Think*) est célèbre pour avoir placé des assiettes de bonbons à proximité des bureaux d'employés. Il a ainsi enregistré tout mouvement de ces derniers et constaté qu'ils se jetaient des centaines de calories vides dans la bouche tout au long de la journée de travail. Il est difficile pour votre cerveau inférieur d'ignorer un stimulus aussi savoureux, surtout lorsqu'il est si proche de votre main. Ne faites donc pas subir cela à votre cerveau. Adhérez plutôt au vieux proverbe : « loin des yeux, loin du cœur ».
- **Buvez plus d'eau.** Le cerveau a du mal à faire la différence entre un estomac plein de nourriture et un estomac plein d'eau. Boire un grand verre d'eau (environ 350 millilitres) avant chaque repas peut contribuer à la satiété.
- **Donnez à votre cerveau une minute pour rattraper votre estomac.** Soyez conscient du décalage qui existe entre l'ingestion de chaque bouchée de nourriture et l'apparition de la satiété. Il est communément admis qu'il faut vingt minutes pour ressentir la sensation de satiété. Mais ce délai varie en fonction de nombreux facteurs, dont votre physiologie personnelle et l'accessibilité et la nouveauté de la nourriture sur la table devant vous. Si vous venez de dévorer une tranche de gâteau et que vous lorgnez sur une deuxième tranche, essayez de la retirer de votre champ de vision et passez un accord avec vous-même : donnez-vous la permission de manger la deuxième

tranche si vous avez encore faim dans vingt minutes. Vous constaterez peut-être que son attrait s'est estompé au bout de ces vingt minutes.

- **Ritualisez le processus de conservation des plats de restaurant pour plus tard.** Les ventes au détail des restaurants et bars américains ont dépassé celles des supermarchés en janvier 2015. Cela signifie que les Américains dépensent désormais plus d'argent *en mangeant à l'extérieur* qu'*en mangeant à l'intérieur*. Lorsque nous dînons dans un restaurant ou un fast-food, il est naturel de vouloir consommer tous les aliments présents dans l'assiette. Mais, étant donné l'absurdité des portions américaines contemporaines, il y a généralement trop à manger. Dans presque toutes les catégories d'aliments, la taille des portions a augmenté aux États-Unis - elles sont souvent 3 à 8 fois supérieures à la portion standard de la FDA. Les conseils conventionnels en matière de régime proposent de manger moins de nourriture, quelle que soit la quantité qui nous est servie. Mais il est difficile de rationaliser la dépense que représente le fait de s'éloigner d'un repas de restaurant à moitié mangé et déjà payé. Pour tenir compte de ces émotions contradictoires, prenez l'habitude d'emporter une partie de votre repas chaque fois que vous mangez au restaurant. Comme les doggie bags des restaurants ne sont généralement pas hermétiques, pensez à prendre un petit récipient Tupperware pendant votre pause déjeuner. Et commandez votre repas avec l'intention d'en emporter une partie à la maison. Notre objectif est de prendre l'habitude de réduire la taille de la portion par défaut du restaurant, au moins lorsque cela est possible d'un point de vue logistique et que le décorum le permet.

Conseil n° 5 : entretenez le rituel de mesurer vos progrès

Comme nous l'avons vu au chapitre 5, le 6^{ème} principe du Kaizen nous invite à « mesurer les résultats de manière rituelle ». Bien entendu, ce principe est d'autant plus crucial lorsqu'il s'agit de suivre des objectifs personnels de perte de poids. Le journal d'un diététicien typique consiste souvent en une pesée hebdomadaire ou un décompte quotidien des calories. Mais il existe de nombreuses autres méthodes de suivi. Vous pourriez mesurer votre :

- Indice de masse corporelle (IMC)
- Tour de taille

- Estimation de la graisse corporelle (à l'aide d'un apidomètre, d'une balance impédancemètre bioélectrique / « balance intelligente » ou d'une pesée hydrostatique)
- Ou bien, vous pouvez même essayer de photographier votre corps une fois par mois.

Sachez que l'estimation de la masse grasse et l'évaluation des progrès alimentaires sont des processus notoirement sujets aux erreurs. Toutes ces méthodes sont critiquables et sujettes à d'importantes erreurs de calcul. Mais pour un programme de perte de poids classique, ce n'est pas grave. Notre objectif ici n'est pas d'obtenir un doctorat en diététique. Notre objectif est plutôt de créer un rituel quotidien qui rappelle à votre esprit votre engagement à perdre du poids chaque fois que vous vous approchez de la balance, que vous sortez l'apidomètre ou que vous notez le nombre de calories contenues dans le une portion d'ailes de poulet que vous vous apprêtez à manger.

Même si les erreurs dans vos mesures sont importantes, les valeurs seront toujours utiles tant qu'elles seront (au moins) correctes *sur le plan directionnel*. Au fil des mois, le fait de voir une ligne (peut-être accidentée mais toujours en baisse) sur votre tableau de progression vous motivera à respecter votre régime. Pour apprendre à gérer votre mode de vie nutritionnel, il faut d'abord apprendre à mesurer les apports alimentaires indésirables qui l'ont engendré. Rappelez-vous notre citation de Peter Drucker :

Ce qui est mesuré est géré.

Partie 2 : La forme physique avec Kaizen

Alors que les objectifs de perte de poids sont obtenus par la régulation des apports corporels (c'est-à-dire la nourriture), les objectifs de fitness et de musculation sont atteints lorsque les muscles du corps rencontrent une résistance. La mise en condition du corps exige un engagement à long terme dans un exercice quotidien que très peu d'entre nous ont la volonté de maintenir très longtemps.

Ceux qui parviennent à trouver la motivation nécessaire pour aller à la salle de sport sont souvent inspirés par des publicités montrant des mannequins, des athlètes ou des super-héros Marvel musclés. Une personne en mal de poids peut voir le physique impressionnant de Jason Momoa dans le film *Aquaman*, puis se précipiter dans son club de gym local pour demander un abonnement à vie. Mais peu après avoir posé le pied sur le sol caoutchouté, l'euphorie de sa décision spontanée commence à se dissiper. Il ne tarde pas à réaliser que le de lever des poids est ennuyeux, difficile et épuisant. Au fur et à mesure que cette fatigue se transforme en apathie, il peut perdre l'envie de se rendre au gymnase tous les soirs après le travail. Finalement, le seul souvenir de son engagement initial sera une carte d'abonnement au club de gym inutilisée - qui se trouve maintenant abandonnée dans les recoins de son portefeuille.

Les gens sont doués pour reconnaître la valeur d'un produit fini. Mais ils sont incapables de discerner le nombre d'étapes nécessaires à sa construction. L'attrait physique de la poitrine ciselée d'une célébrité cache les heures de travail éreintantes qui ont été nécessaires à sa création. Plusieurs mois avant le tournage, Jason Momoa s'entraînait cinq jours par semaine à la musculation et à de multiples activités cardio, dont des sprints en côte et de l'escalade. Ce niveau d'effort a donné naissance à un corps étonnant qui a duré aussi longtemps que nécessaire, du premier jour de tournage à la dernière séance de photographie pour l'affiche du film et les supports marketing. Lorsque le spectacle est terminé, nos super-héros rentrent chez eux. Les manutentionnaires qui leur ont fait franchir les portes du gymnase chaque matin sont partis travailler sur un autre film. Par conséquent, les kilos s'accumulent et leurs répétitions quotidiennes diminuent. Comme Momoa l'a lui-même déclaré :

Je n'aime pas aller à la salle de sport et je ne touche pas à un poids à moins qu'on me paie pour le faire...

Quels sont vos objectifs personnels en matière de fitness ?

Si certains hommes parviennent à conserver un physique de super-héros toute leur vie, la plupart d'entre nous ont intérêt à se fixer des objectifs plus réalistes. Dans la section suivante, nous verrons comment vous pouvez

construire un régime de fitness personnel en utilisant la méthodologie Kaizen. Mais attention :

- Kaizen n'est pas une bonne approche de l'entraînement musculaire si vous êtes sur le point de jouer dans un film de super-héros à Hollywood.
- Les techniques de Kaizen ne seront pas applicables si vous participez à une compétition de bodybuilding, de boxe ou de MMA le mois prochain.
- Le Kaizen ne vous mènera pas aux Jeux olympiques.

Au contraire, l'approche Kaizen s'adresse à nous autres, à ceux qui veulent rester en forme à perpétuité. Et pour ceux qui sont prêts à s'engager à poursuivre toute une vie d'objectifs quotidiens d'entraînement musculaire. Les quatre conseils suivants décrivent comment appliquer le Kaizen à ces objectifs.

Conseil n° 1 : *ne vous inscrivez pas à un club de gym*

À un moment donné de votre vie, vous avez probablement eu accès à une salle de sport ou payé un abonnement à une salle de sport. Et il est probable que vous n'y alliez pas très souvent.

Comment je le sais ?

En janvier 2020, le site Web de comparaison des consommateurs Finder.com a interrogé 2 400 adultes américains sur leur utilisation des salles de sport. En résumant leurs données, Finder a indiqué que 49 % des membres ont admis n'utiliser la salle de sport « qu'une fois par semaine ou jamais ». Plus décourageant encore, Finder estime que les Américains gaspillent chaque année environ 1,8 milliard de dollars pour des abonnements à des salles de sport qui ne sont jamais utilisés.

- Alors pourquoi tant d'Américains paient-ils pour un service qu'ils utilisent rarement ?
- Qu'est-ce qui empêche ces personnes de faire de la gym chaque soir après le travail ?
- Pourquoi tant d'entre nous ne parviennent-ils pas à atteindre leurs objectifs en matière de musculation ?

Rappelez-vous que lorsque nous adoptons une approche Kaizen pour résoudre un problème, nous prenons d'abord du recul et observons les inefficacités actuelles du processus. Considérez les nombreux points de friction familiers qu'implique une adhésion à une salle de sport :

- Premièrement, les salles de sport sont rarement accessibles à pied depuis le domicile de l'adhérent. Cela signifie qu'il doit prendre sa voiture et se rendre à l'établissement. Arriver sur place signifie garer la voiture, prendre un sac de sport et se rendre à l'entrée principale. Toutes ces étapes demandent du temps. Souvent, le trajet jusqu'à la salle de sport peut prendre plus de temps que la séance d'entraînement elle-même.
- Une fois que notre membre a franchi l'entrée de la salle de sport, les problèmes continuent. Il devra peut-être faire la queue pour une procédure d'enregistrement compliquée et montrer ses papiers d'identité à un personnel insupportable. Vient ensuite le vestiaire où notre membre doit ranger ses clés, son téléphone portable et son sac de sport. Puis il doit enfiler sa tenue d'entraînement.
- Lorsqu'il arrive enfin dans la salle de sport, notre membre doit braver le regard critique de ses collègues. Bien qu'il soit probable que personne ne sache qu'il est là, l'esprit anxieux a tendance à supposer que tout le monde évalue le physique (ou le manque de physique) des autres.
- En se dirigeant vers la machine de musculation, notre membre doit essuyer les résidus de sueur de l'utilisateur précédent, puis commencer ses manœuvres, en espérant que les autres membres (censés être plus expérimentés) ne critiqueront pas sa forme et sa technique novices.
- Enfin, lorsque son entraînement est terminé, il est temps pour notre membre de quitter l'établissement. Il doit effectuer toutes les étapes précédentes en sens inverse : prendre son matériel, se changer, remonter dans sa voiture et faire le long trajet du retour.

En examinant les étapes précédentes, il est clair que notre membre doit consacrer une quantité colossale de temps et d'efforts pour simplement déplacer son corps vers la salle de sport. Cette inefficacité est un parfait exemple du premier des « sept mudas » abordés dans le chapitre précédent. Le « gaspillage » se produit lorsque le travailleur doit emprunter un chemin

détourné pour générer un produit. Par exemple, si vous passez deux heures de votre vie à essayer de faire une séance d'entraînement de 20 minutes, alors vos efforts sont *gaspillés*.

De plus, le schéma typique de l'abonnement à une salle de sport est chargé d'obstacles susceptibles de provoquer des déclenchements mentaux indésirables. Si le simple fait de « se rendre à la salle de sport » est physiquement et psychologiquement épuisant, votre cerveau inférieur tentera de vous empêcher de poursuivre cette démarche en invoquant un million d'excuses :

- Il y a trop d'embouteillages sur la route.
- Il n'y a pas assez d'essence dans la voiture.
- Il fait trop chaud aujourd'hui.
- Il fait trop froid aujourd'hui.
- Il va pleuvoir.
- Il neige.
- C'est dimanche.
- Votre émission préférée passe à la télé.
- Votre ami arrive à l'aéroport et vous rend visite.
- Vous devez vous lever tôt pour aller travailler demain.
- Vous ne voulez pas transpirer avant un rendez-vous.
- Vous ne voulez pas transpirer avant de vous coucher.
- Vous n'aimez pas transpirer de toute façon.

Il est difficile pour le cerveau de rassembler la volonté nécessaire pour faire face à toutes les tragédies quotidiennes de la vie, puis d'avoir assez de discipline pour se rendre dans un bâtiment malodorant et soulever des plaques de fer pendant une heure. C'est pourquoi la plupart d'entre nous n'utilisent jamais leur carte de membre d'une salle de sport. Et pourquoi la plupart d'entre nous finisse par annuler.

C'est assez décourageant...

Mais il existe une autre solution à notre dilemme.

Conseil n° 2 : construisez votre propre « salle de sport à domicile »

Les nombreuses limitations systémiques inhérentes au modèle conventionnel d'abonnement à une salle de sport font de la « fréquentation de la salle de sport » un processus inefficace et fastidieux. Mais vous pouvez éviter ces inconvénients en concevant votre propre « salle de sport à domicile ».

Ne vous inquiétez pas, nous ne parlons pas d'engager une société pour ajouter une pièce supplémentaire à votre maison. Au contraire, votre « salle de sport à domicile » pourrait simplement consister en quelques haltères nichées dans un coin de votre appartement. En se réservant un espace dédié à l'exercice physique, nous espérons atténuer certains des nombreux obstacles qui nous empêchent de terminer notre séance d'entraînement du soir.

Les détracteurs du paradigme de la « salle de sport à domicile » s'empresseront de faire remarquer que la simple construction d'une salle de sport à domicile ne garantit pas son utilisation. Les garages résidentiels servent souvent de cimetière pour des appareils d'exercice pétrifiés - des engins métalliques achetés il y a longtemps et à grands frais, mais qui n'ont servi qu'une seule fois.

Alors pourquoi cela se produit-il ?

Pourquoi tant de machines d'entraînement à domicile restent-elles inutilisées ? Qu'est-ce qui vous a empêché d'installer cette machine d'exercice à 400 \$ que vous avez achetée au Walmart il y a dix ans ?

Tout comme le modèle classique d'abonnement à une salle de sport comporte de nombreux pièges potentiels, il en va de même pour l'approche de la salle de sport à domicile. Dans cette section, nous verrons comment nos efforts pour faire de l'exercice à la maison sont souvent contrecarrés par deux erreurs courantes :

1. Un environnement mal choisi
2. Équipement mal choisi

Erreur n° 1 : un environnement mal choisi

Lorsqu'ils construisent une salle de sport à domicile, les gens commettent souvent l'erreur de placer l'équipement nouvellement acheté dans la pièce la moins désirable de la maison, comme le garage, la remise, la salle de travail, le porche ou le patio de la cour. Mais en plaçant l'équipement de gym à la périphérie de votre maison, vous repoussez souvent vos engagements en matière d'entraînement à la périphérie de votre esprit. Votre garage ressemble-t-il à la photo suivante ?



Image 30 - Un vélo d'exercice pliable est inutilisé dans ce garage encombré et pas très propre.

Ici, un vélo d'appartement solitaire prend la poussière près de la voiture familiale. Il est coincé entre un sac de clubs de golf et une boîte de décorations de Noël. Cette image est la représentation typique d'un mauvais aménagement de la maison. Pour comprendre pourquoi c'est le cas, considérez les nombreuses questions que la plupart des gens ne prennent pas en compte lors de la construction de leur espace d'entraînement à domicile.

- L'endroit est-il trop froid en hiver ? Ou trop chaud en été ?

- La zone d'entraînement dégage-t-elle une mauvaise odeur ou est-elle mal aérée ?
- La machine à laver est-elle trop bruyante lorsqu'elle fonctionne ?
- Est-ce qu'il fait trop humide lorsque le sèche-linge fonctionne ?
- L'aire d'entraînement est-elle dépourvue de toute forme de divertissement comme une télévision, une radio ou une station de médias ?
- L'espace est trop petit ? Votre barre de musculation racle-t-elle le mur lorsque vous faites des répétitions ?
- Pouvez-vous vous entraîner quand la voiture est garée dans le garage ? Ou seulement quand elle est dans l'allée ?

Votre cerveau inférieur utilisera chacun de ces petits désagréments comme une excuse pour *ne pas faire d'exercice*. Si vous devez reculer la voiture familiale à chaque fois que vous utilisez votre station d'entraînement à domicile Soloflex, vous *n'allez pas* utiliser votre station d'entraînement à domicile Soloflex.

Le chemin qui mène à votre salle de sport domestique doit être exempt de facteurs compliqués, d'entraves et d'obstacles de toutes sortes. Parce que :

Plus le nombre d'obstacles qui se dressent entre vous et votre appareil d'entraînement *augmente*, plus la probabilité que vous utilisiez réellement l'appareil *diminue*.

C'est pourquoi votre équipement de gym à domicile doit se trouver à proximité des pièces de votre maison où « la vie se passe » - généralement la cuisine, la chambre à coucher ou le bureau à domicile. En regardant le vélo d'exercice dans l'image suivante, vous devriez être en mesure de discerner comment son emplacement facilite son utilisation, surtout si on le compare au vélo dans notre photo de garage précédente.



Image 31 - Dans ce bureau à domicile, le vélo d'exercice se trouve à proximité du poste de travail du propriétaire. (Peloton Interactive, Inc.)

Votre espace d'entraînement doit faire *partie de votre vie et non en être séparé*. Votre équipement de gym à domicile doit se trouver dans la pièce où vous vous sentez le plus à l'aise, de préférence un endroit convenable et à température contrôlée que vous utilisez fréquemment, même lorsque vous ne vous entraînez pas.

En intégrant la tâche d'entraînement à vos autres fonctions de la vie quotidienne, nous visons à réduire la taille des obstacles mentaux qui se dressent entre vous et l'exécution de votre routine d'exercice. Lorsque la corvée d'exercice quotidien devient une habitude, commencer votre entraînement à domicile ne devrait pas nécessiter plus de volonté que de mettre en marche votre micro-ondes dans votre cuisine.

Erreur n° 2 : équipement mal choisi

Une fois que vous avez réussi à trouver un lieu d'entraînement approprié, il est temps de choisir votre équipement de gym à domicile. Si vous vous promenez dans le rayon fitness de votre magasin de grande surface préféré, vous verrez de nombreux appareils pour travailler les abdominaux et d'autres machines d'entraînement de qualité douteuse. Il est préférable d'éviter tous ces appareils, en particulier ceux qui se disent « pliables » ou « portables ». Pour comprendre pourquoi, essayez de percevoir la tâche d'entraînement du point de vue de votre cerveau inférieur. Rappelez-vous l'adage évoqué plus haut dans ce livre :

Votre cerveau existe pour vous aider à survivre, pas à vous épanouir.

Votre cerveau de lézard ne comprend pas pourquoi vous lui demandez de soulever des barres métalliques ou de courir en cercle. Aucun animal sauvage ne vous poursuit. Aucune bande de maraudeurs ne vous traque. Alors pourquoi courez-vous ?

Lorsque votre cerveau inférieur est au repos, il préfère rester au repos. Il a évolué à une époque où la nourriture était rare. Ainsi, dépenser de précieuses calories pour votre nouveau passe-temps stupide de remise en forme n'est pas un projet qu'il perçoit comme en valant la peine. Par conséquent, il utilisera toute gêne potentielle pour vous dissuader d'entamer la tâche d'entraînement. C'est pourquoi, dans la section précédente, nous avons pris soin d'identifier les nombreux points épineux qui puissent potentiellement épuiser la volonté d'une personne dans un modèle conventionnel d'abonnement à une salle de sport. Bien entendu, lorsqu'il s'agit de construire notre salle de sport à domicile, nous devons être attentifs à des obstacles similaires.

Évitez d'acheter un appareil de gym qui ne peut pas être utilisé tant qu'il n'est pas étendu, repositionné, dévissé, rangé ou déplié. Nous avons répertorié quatre exemples de tels appareils dans l'image suivante.

Les équipements de gym que vous ne devriez PAS acheter.

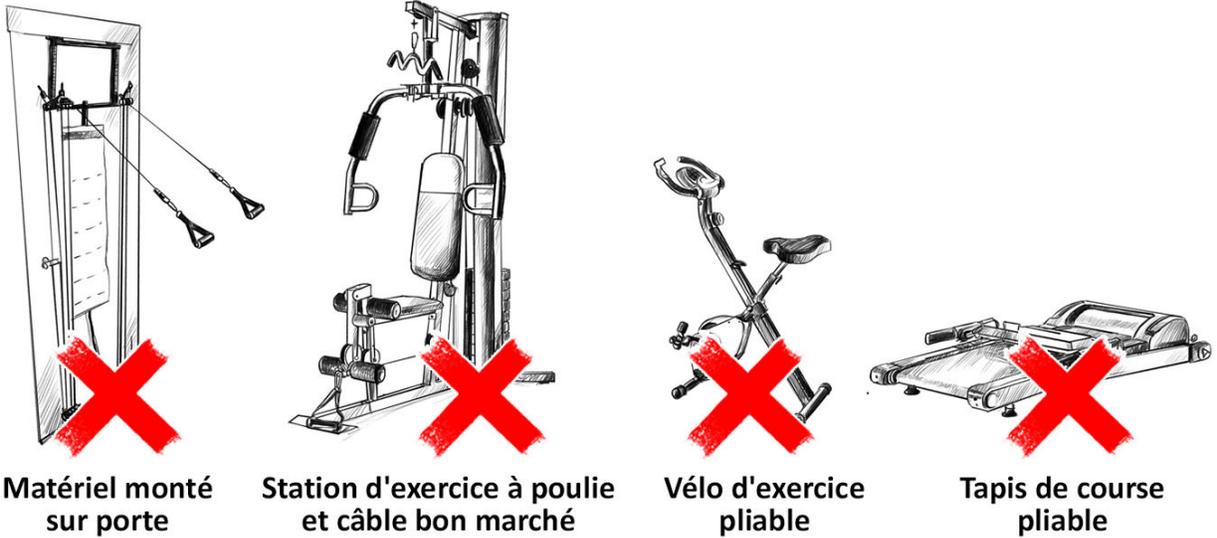


Image 32 - Les équipements de gym à domicile sont souvent mal construits et nécessitent un processus d'installation fastidieux qui les rend indésirables pour une utilisation quotidienne.

La plupart d'entre nous ont eu une expérience avec au moins un de ces appareils.

- Les appareils d'entraînement montés sur la porte (surtout les élastiques) sont inesthétiques et le processus d'installation rend souvent la porte elle-même inopérante.
- Les machines complexes à poulies et câbles (« stations de travail de gym à domicile ») sont notoirement difficiles à installer et sont constituées d'un conglomérat de fils et de roues semblable à celui de Rube Goldberg, qui est tristement célèbre pour ses erreurs.
- Les vélos d'exercice pliants restent généralement repliés dans le placard.
- Et les tapis de course qui s'effondrent restent généralement effondrés sous le lit.

En outre, les machines de mauvaise qualité ont tendance à se dérober ou à se tordre pendant l'utilisation. Les tapis de course bon marché vacillent, les pédales de vélo ne tournent pas, les câbles ne passent pas et les poulies ne tournent pas. Si votre équipement ne permet pas d'exécuter chaque manœuvre selon une progression solide et fluide, alors votre cerveau vous dissuadera d'exécuter la manœuvre.

Alors, quel type d'équipement d'exercice devriez-vous acheter ?

S'il s'agit de votre premier contact avec le monde du fitness ou de la musculation, il est préférable de rester simple. Résistez à la tentation d'acheter des appareils d'entraînement compliqués. Vous pouvez obtenir un entraînement complet du corps avec une seule paire d'haltères et un banc réglable.

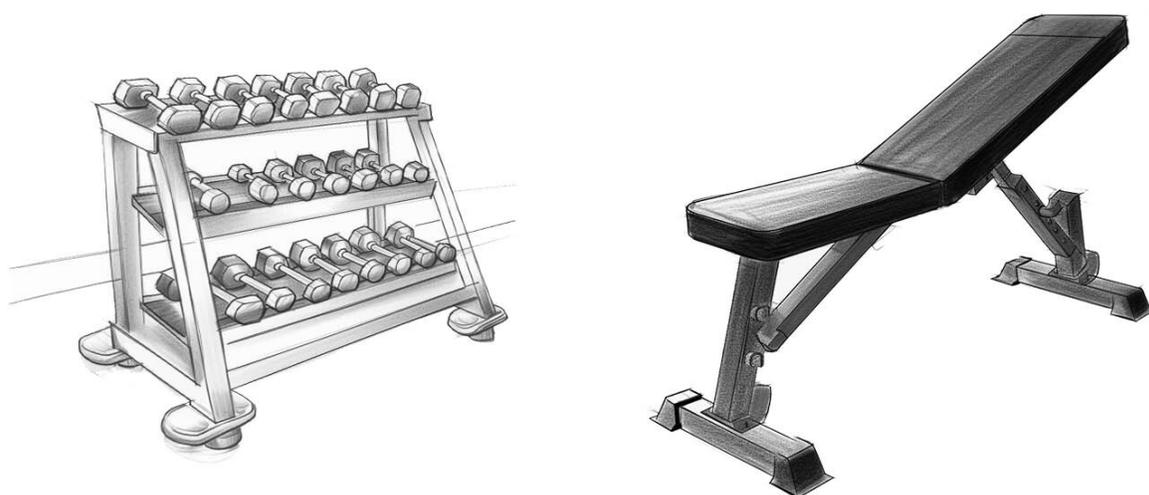


Image 33 - Un support d'haltères et un banc sont tout ce dont vous avez besoin pour obtenir un entraînement complet du corps.

D'innombrables exercices avec haltères peuvent être trouvés en ligne. Nombre d'entre eux sont destinés aux personnes disposant d'un équipement minimal et d'un minimum de temps. Si vous voulez une suggestion, consultez Jeff Cavaliere d'Athlean-X Fitness. Il vend des programmes d'entraînement sur son site Web, mais vous trouverez de nombreuses séances d'entraînement gratuites avec haltères sur sa chaîne YouTube qui, au moment de la publication de cet article, comptait 11 millions d'abonnés.

Mais quel que soit le type d'entraînement que vous choisissiez, ne laissez pas la surcharge d'information vous empêcher de prendre des mesures immédiates. Lorsque vous concevez votre salle de sport à domicile, votre objectif initial doit être axé sur la *création d'habitudes* et non sur l'*entraînement musculaire*. Vous pouvez commencer par acheter une seule

paire d'haltères et faire une seule série de flexions une fois par jour, du lundi au vendredi. L'ensemble de la routine devrait prendre moins d'une minute.

Cela vous semble-t-il faisable ?

Cette réalisation est modeste au point d'être risible.

C'est prévu pour l'être.

Rappelez-vous qu'en matière de Kaizen, notre objectif initial est de commencer par une tâche « ridiculement petite ». Ce faisant, notre but n'est pas de développer les muscles, mais de créer un élan psychologique et d'inciter votre nouvelle habitude de remise en forme à s'installer dans votre cerveau. Nous voulons que votre cerveau inférieur s'habitue à l'idée qu'il va pomper du fer tous les soirs après le travail. Faire une seule série de flexions d'haltères peut sembler insignifiant et inutile. Mais si vous parvenez à effectuer cette tâche chaque jour pendant une semaine, votre régime d'entraînement sera bien supérieur à celui de la majorité de la population, qui ne s'entraîne pas du tout.

Malheureusement, la plupart des gens ne parviendront pas à maintenir un engagement quotidien, même lorsque celui-ci est si faible. Mais si vous parvenez à le faire pendant un certain temps, vous faites partie des rares personnes éclairées. Il sera alors temps d'envisager d'élargir votre programme d'entraînement, en passant progressivement à des poids plus lourds et à un nombre de répétitions plus élevé. Nous parlerons de cette approche progressive du fitness dans la prochaine section.

Pour l'instant, j'espère que ce chapitre vous a convaincu de l'importance de mettre en place une sorte de régime quotidien de fitness à domicile. L'approche Kaizen de la musculation ne vous transformera pas en bodybuilder de compétition du jour au lendemain. Au contraire, nous voulons simplement vous inciter à entrer dans votre salle de sport domestique chaque soir et à soulever des poids. Rappelez-vous que la majorité des abonnés à une salle de sport ne font même pas cela.

Conseil n° 3 : suivez votre activité physique quotidienne

Tout au long de ce livre, nous avons souligné à plusieurs reprises l'importance de suivre vos résultats dans tous les domaines que vous

entrepreniez. Bien entendu, la même règle s'applique à vos objectifs de musculation. Une fois que vous avez décidé de mettre en place un programme d'entraînement, il est essentiel que vous enregistriez vos progrès d'une manière ou d'une autre. Les mesures typiques comprennent :

- La quantité de poids sur la barre
- Le nombre de répétitions
- Le nombre d'ensembles
- Le tonnage (poids x répétitions)
- Le nombre de pompes
- Le nombre de redressements assis
- Le nombre de kilomètres pédalés
- Le nombre de kilomètres parcourus
- Le nombre de kilomètres parcourus en jogging
- Etc.

D'innombrables applications et tableaux peuvent être téléchargés en ligne pour suivre et contrôler les progrès de votre condition physique. Personnellement, je trouve que les applications mobiles sont trop fastidieuses pour la saisie de données dans la salle de sport. Cela fait dix ans que j'enregistre mon poids, mon apport calorique et les paramètres de mes séances d'entraînement dans une seule feuille de calcul Microsoft Excel. Mais le support que vous utilisez pour enregistrer ces statistiques n'est pas important. Ce qui est important, c'est que vous preniez l'habitude d'enregistrer *quelque chose*.

L'utilité d'enregistrer des mesures quotidiennes de la condition physique devrait être quelque chose d'évident pour tous. Pourtant, il est rare de rencontrer une personne qui peut regarder dans son journal et vous dire exactement combien de poids elle soulevait le deuxième mardi de décembre 2017. (Ce jour-là, j'avais 190 livres sur la barre).

Rappelez-vous, avec Kaizen, nous aimons les données. Mais nous ne suivons pas nécessairement nos mesures parce que nous attendons de nos journaux qu'ils révèlent quelque chose de perspicace ou de révolutionnaire sur notre technique d'entraînement. Au contraire, nous suivons nos progrès quotidiens en matière de fitness pour la même raison que Jerry Seinfeld

suivait ses progrès quotidiens dans l'écriture de blagues. La ritualisation et la ludification du processus nous aident à *nous y tenir*.

Votre carnet de santé est votre trophée, un rappel visuel de vos succès passés en matière d'entraînement. Chaque mouvement d'haltère est une victoire. Chaque exercice terminé est un prix. En enregistrant religieusement vos statistiques, vous devriez être en mesure de constater une augmentation progressive et régulière de vos niveaux d'effort physique quotidien. En observant le chemin parcouru, votre esprit sera plus à même de trouver la motivation nécessaire pour vous pousser toujours plus loin.

Conseil n° 4 : augmentez progressivement l'intensité de votre entraînement.

Étant donné que l'approche Kaizen de l'entraînement musculaire est une entreprise qui s'étend sur plusieurs décennies, notre objectif principal en salle de sport est de développer progressivement les muscles tout en évitant les blessures. Lorsque nous soulevons des poids, nous nous concentrons sur la forme et non sur le tonnage. Nous adaptons notre posture et effectuons des manœuvres gracieuses pour déplacer le poids de manière contrôlée. Plus important encore, nous évitons la tendance naturelle à ajouter du poids à la barre lorsque nos muscles ne sont pas encore prêts.

Les bodybuilders ont un gros ego. Et il est courant qu'ils se mesurent les uns aux autres en fonction du nombre de répétitions ou de la charge des plaques. C'est pourquoi de nombreux débutants sacrifient la forme pour des plaques plus lourdes. Pousser ses muscles jusqu'à leur limite absolue (déchirure et déchirement) peut avoir sa place dans les sports de compétition. Mais notre objectif est simplement de stresser suffisamment le corps pour ajouter du muscle et faire de l'exercice.

La stratégie incrémentale préconisée par le Kaizen n'est pas sans rappeler de nombreuses autres méthodologies d'entraînement musculaire, qui invitent le praticien à augmenter progressivement l'intensité et la durée d'une séance d'entraînement jusqu'à ce que l'objectif de remise en forme soit atteint. Mais la nuance réside dans la compréhension des types d'objectifs auxquels cette approche à long terme de remise en forme ne s'appliquera pas. Dans le Kaizen :

- Nous ne sommes pas des personnes qui suivent des régimes draconiens ou des modèles de fitness.
- On ne fait pas la course pour perdre 5 kilos pour une fête de mariage.
- Nous ne faisons pas de régime juste pour rentrer dans un nouveau jean.
- Nous ne nous affamons pas pour être « prêts pour la plage » pour l'été.
- Et on ne va pas faire la couverture du *magazine Men's Health* la semaine prochaine.

En outre, nous ne sommes pas des « athlètes de l'extrême ».

- Nous n'avons pas l'intention de gagner des compétitions d'haltérophilie.
- On ne va pas participer à un championnat de MMA.
- Nous ne jouons pas dans la NFL.
- Et nous n'allons pas participer aux Jeux olympiques.

Atteindre de tels objectifs nécessite des engagements qui ne sont pas pratiques pour la majorité de la population. Les quelques âmes courageuses qui s'engagent dans de telles activités ne le font généralement que pendant de brèves périodes de leur vie. Maintenir leur corps en « forme de combat » exige un style de vie qui ne serait pas pratique pour la plupart d'entre nous.

Michael Phelps, 23 fois médaillé d'or olympique, a un physique incroyable. Mais à quel prix ? Dans son autobiographie « No Limits », Phelps raconte que (pendant son entraînement) il passait cinq heures dans une piscine chaque matin et consommait dix mille calories par jour. Ses repas se composaient (comme il l'a dit) « d'à peu près tout ce que je voulais ».

Ces exploits physiques doivent être reconnus pour leur valeur de divertissement. Mais ils ne doivent pas être considérés comme une stratégie de vie. Vous avez mieux à faire de votre temps que de nager en rond pendant cinq heures. C'est pourquoi vous devez apprendre à être à l'aise avec une poursuite lente et progressive de vos objectifs de remise en forme. Cette stratégie contraste avec les « régimes chocs » ou les « séances d'entraînement pour hommes musclés » souvent annoncés, qui promettent de vous aider à « devenir musclé en 30 jours ou moins ». Le principal défaut de ces régimes extrêmes n'est pas qu'ils « ne fonctionnent pas ». (Presque tous les programmes de remise en forme fonctionnent dans une

certaine mesure.) L'erreur de calcul survient plutôt lorsque vous réalisez qu'une fois les 30 jours écoulés, il vous reste encore beaucoup de jours dans votre vie.

Il existe un vieux proverbe (souvent attribué à tort à Confucius) qui dit :

Peu importe que vous alliez lentement, tant que vous ne vous arrêtez pas.

En fait, je ne pense pas que ce sentiment soit applicable à tous les aspects de nos vies.

- Parfois, il est en effet « important d'aller lentement ».
- Parfois, vous devriez vous démenner.

Cependant, lorsqu'il s'agit de favoriser l'acquisition d'habitudes saines en matière de forme physique tout au long de la vie, cette citation est tout à fait prudente. Contrairement à d'autres objectifs de vie (par exemple, dans le domaine des affaires ou de la productivité personnelle, où l'agitation peut être plus bénéfique), les objectifs de remise en forme sont généralement mieux soutenus par un engagement à progresser lentement et régulièrement. Pour la plupart des gens, c'est le seul type de régime d'entraînement dont ils ont vraiment besoin. Avec cette méthode, vous ne gagnerez probablement pas une médaille d'or olympique. Mais vous serez en *forme*, en *bonne santé* et *fort* pour la vie.

Ch. 9 : Atteindre l'harmonie dans vos relations

Monsieur météo

Dans la comédie dramatique *The Weather Man* (2005) de Paramount Pictures, nous faisons la connaissance du présentateur météo de Chicago, David Spritz, et de sa femme Noreen, dont il est séparé. Comme en témoigne leur dialogue d'ouverture conflictuel, la relation du couple bat de l'aile :

Noreen : N'oublie pas la sauce tartare.

David : Donne-moi ta commande, Noreen. Et arrête de me casser tu sais quoi, ok ?

Noreen : Tu écoutes toujours à moitié ce que je te dis !

David : J'ai compris. Sauce tartare. Sauce tartare. Sauce tartare.

Plus tard dans la soirée, David arrive chez lui et se rend compte qu'il a oublié d'acheter de la sauce tartare. Pour tenter de sauver la soirée, il ment à sa femme sur son étourderie.

Noreen : Où est la sauce tartare ?

David : Ils n'en avaient plus. Ils se sont excusés. Ils étaient cool à ce sujet.

Noreen : Ils n'en avaient plus ? Ils n'avaient plus de sauce tartare ? Je les appelle !

David : Noreen !

Noreen : Ce n'est pas à propos de la sauce tartare. C'est à propos de toi. Tu t'en fous !

Une longue dispute s'ensuit, stressant leur relation et poussant davantage leur mariage dans des eaux troubles.

En considérant la partie du dialogue qui précède, demandez-vous :

- Ce discours vous semble-t-il familier ?
- Combien de fois avez-vous entendu des couples se disputer de la même façon, en s'engueulant pour un incident sans importance ?
- Avez-vous déjà eu une confrontation comparable avec votre propre conjoint ou votre partenaire ?

Dans cette section, nous décrirons quatre principes qui vous aideront à éviter de commettre des erreurs relationnelles similaires en appliquant nos nouvelles connaissances sur le Kaizen, le Lingchi et le Hansei.

Principe n° 1 : un gros problème relationnel est souvent le résultat de nombreux petits problèmes relationnels.

Les disputes du type de celles dépeintes dans les comédies dramatiques comme *The Weatherman* sont humoristiques parce que nous en déduisons tous un sous-texte sous-jacent. Nous savons que le couple ne se dispute pas vraiment à propos d'un incident insignifiant comme l'oubli de la sauce tartare. Au contraire, l'étourderie du mari n'est que l'allumette dans le baril de poudre - l'étincelle qui a mis le feu à un ensemble de problèmes relationnels qui s'accumulaient depuis longtemps. Ou, pour le dire autrement, la sauce tartare n'a été que « la goutte d'eau qui a fait déborder le vase ».



C'EST LA GOUTTE
D'EAU QUI FAIT
DÉBORDER LE
VASE.



Image 34 - Les problèmes complexes de la vie - en particulier ceux qui affectent les relations interpersonnelles - ont généralement des causes multiples. Les disputes (sur des questions apparemment mineures) peuvent être alimentées par des circonstances antérieures. (Illustration du proverbe anglais « the straw that broke the camel's back ». Dans la langue anglaise, on ajoute progressivement de la paille sur un dos de chameau, l'obligeant à un moment donné à s'écrouler. Le proverbe est traduit par l'équivalent français de la goutte d'eau qui fait déborder le vase.)

Ce proverbe vise à décrire comment la somme de nombreuses petites actions peut finalement aboutir à un gros problème. Parfois, l'enchaînement des événements n'est pas évident pour tous les observateurs. En essayant de déterminer pourquoi le dos du chameau s'est cassé, considérez les solutions potentielles suivantes :

- La dernière paille pesait plus que toutes les précédentes.
- La dernière paille contenait un élément toxique.
- L'ajout du dernier brin de paille a fait que la charge accumulée par le chameau a dépassé la quantité qu'il pouvait tolérer.

De toute évidence, la troisième affirmation décrit le mieux la réalité de la situation. Mais, lorsqu'il s'agit d'affaires plus complexes, l'explication causale la plus précise est souvent peu claire pour l'observateur - dont l'analyse est influencée par la perspective à partir de laquelle il a vu l'événement. Souvent, le récit qu'il élabore pour décrire la situation peut être erroné.

Dans *The Weather Man*, David Spritz commet cette erreur en tentant de discerner la cause de l'effondrement de son mariage. Dans un état d'exaspération, il s'interroge d'un air maussade :

Et si j'avais pensé à la sauce tartare ? Les choses auraient-elles été différentes ?

Cette ruminant humoristique est révélatrice des types d'erreurs causales que les couples commettent si souvent lorsqu'ils tentent d'évaluer leurs malheurs conjugaux. Ici, David a commis une *erreur de simplification* - il s'est concentré sur les points de discorde prima facie au lieu de prendre le temps de considérer les conflits secondaires qui ont pu contribuer au divorce.

Les problèmes de relations interpersonnelles ont rarement une origine unique. Une querelle d'amoureux peut commencer modestement, peut-être à la suite d'un événement anodin ou d'un commentaire ironique. Mais le conflit peut rapidement évoluer vers un terrain plus litigieux, comme des difficultés financières, des différends sur l'éducation des enfants ou des problèmes avec la belle-mère. Les désaccords quotidiens (sur des questions apparemment mineures) sont facilement amplifiés par des sous-entendus dissidents, échos de batailles passées.

Pour limiter l'escalade des conflits conjugaux, il faut d'abord améliorer sa capacité à en déterminer la cause profonde. Les ingénieurs utilisent l'analyse des causes profondes (ACP) pour identifier les multiples facteurs qui se conjuguent pour provoquer un événement calamiteux, comme un accident d'avion, une collision routière, une panne du réseau électrique ou un accident avec un chameau.

De nombreuses techniques peuvent être utilisées pour découvrir la cause d'un conflit. Pour commencer, nous pouvons essayer la méthode des « cinq pourquoi » de Sakichi Toyoda (décrite au chapitre 5). Pour éclairer le dilemme de notre météorologue, nous vous proposons l'exercice suivant :

Pourquoi David et Noreen se disputaient-ils ?

1. **Pourquoi ?** - Parce que David a oublié d'acheter de la sauce tartare.
2. **Pourquoi ?** - Parce qu'il a été distrait en se rendant au restaurant et que son esprit n'a pas conservé la note mentale dans sa mémoire intermédiaire. Il a donc négligé de dire à l'employé d'ajouter de la sauce tartare à la caisse.
3. **Pourquoi ?** - Parce qu'il est distrait et n'a pas pris soin de noter la demande de sa femme avant de quitter la maison.
4. **Pourquoi ?** - Parce qu'il a affirmé sa conviction qu'il pouvait se rappeler de prendre de la sauce tartare par sa seule note mentale, et qu'il n'aimait pas la façon dont sa femme le harcelait au sujet de sa propension à l'étourderie.
5. **Pourquoi ?** - Parce que le couple a des problèmes de communication et que ni l'un ni l'autre ne croit que l'autre respecte vraiment sa contribution individuelle à la relation.

La technique des « cinq pourquoi » est utile car elle oblige l'esprit à creuser plus profondément, à « aller au cœur du problème ». Elle nous aide à prendre en compte de multiples antécédents et à déterminer si le petit conflit du jour est en fait une guerre par procuration - une bataille résultant de problèmes secondaires qui n'ont pas encore été correctement traités. Compte tenu de la complexité des dynamiques interpersonnelles, mettre ces questions en lumière est souvent plus facile à dire qu'à faire.

Le développement d'un rituel personnel de Hansei (comme indiqué au chapitre 4) facilitera cette tâche. Rappelons que le Hansei nous encourage à nous engager dans une auto-réflexion réfléchie afin d'identifier la source de nos défauts. Plus important encore, nous nous efforçons d'examiner nos propres insuffisances *avant de* tenter de rejeter la faute sur les autres. Ce faisant, le rituel nous aide à surmonter deux biais cognitifs trompeurs.

- **Premièrement**, il nous aide à éviter le « jeu du blâme ». Même si vous êtes convaincu que vous n'avez commis aucune faute, le rituel du Hansei vous incite à prendre un moment pour considérer que vous *pourriez* être au moins partiellement responsable. En forçant l'esprit à occuper cet espace théorique, vous serez plus à même de voir les choses du point de vue de votre conjoint.
- **Deuxièmement**, le Hansei nous invite à éviter la tendance naturelle à se focaliser sur la cause immédiate d'un désaccord. Peut-être que votre femme n'était pas en colère contre vous parce que vous avez oublié de prendre quelque chose au magasin. Peut-être que sa colère était le résultat d'autres problèmes relationnels plus urgents qui n'ont pas encore été exprimés.

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les grands problèmes de la vie sont rarement déclenchés par un événement unique et solitaire. Au contraire, les catastrophes personnelles sont souvent le résultat final d'un processus long et cumulatif - c'est le Lingchi (« mort par mille coupures »). En prenant conscience de nos fautes et en empêchant les problèmes relationnels non traités de persister, nous pouvons empêcher les petites querelles de se transformer en conflits hostiles - en arrêtant l'hémorragie avant que la blessure ne devienne fatale.

Principe n° 2 : les relations demandent aux deux parties de contribuer à 110 %.

Rappelons que l'un des objectifs initiaux du Kaizen était d'améliorer la communication entre les personnes travaillant à différents niveaux de la hiérarchie d'une entreprise. Comme nous l'avons vu au chapitre 6, William Deming a remarqué que les ouvriers d'une chaîne de production étaient souvent bien conscients des problèmes de production au moment où ils se développaient. Mais ils évitaient de les mentionner à la direction par crainte de violer le protocole. Par conséquent, Deming a tellement insisté pour que les entreprises « chassent la peur » du lieu de travail qu'il en a fait l'un des principes fondamentaux de son schéma de gestion.

Lorsqu'il n'existe pas de canaux de communication ouverts entre les membres d'une organisation, les individus commencent à avoir le sentiment que leur contribution n'est pas appréciée. Ils peuvent donc choisir de ne fournir qu'un minimum d'efforts au syndicat - assez pour s'en sortir, mais pas assez pour s'épanouir.

Un tel état d'esprit apathique peut être particulièrement préjudiciable dans les relations interpersonnelles - qui demandent aux membres de s'investir à 110 %, et non pas seulement à leur « juste part » perçue. Le conflit qui découle si souvent de telles déficiences est illustré dans la conclusion de l'argument de David et Noreen :

Noreen : Ce n'est pas à propos de la sauce tartare. C'est à propos de toi. Tu t'en fous !

David : Je me fiche de la sauce tartare ? J'essaie de gagner ma vie pour cette famille ! Je dois penser à des choses pour le travail et j'ai la pression !

Noreen : Tu es tellement égoïste !

David : Je ferais n'importe quoi pour toi !

Ici, David commet l'erreur de croire que sa contribution financière à la relation est tout ce qu'on attend de lui. Il ne pense pas que les demandes secondaires de sa femme soient très importantes, et ignore donc souvent son

avis. Noreen, quant à elle, est frustrée que David ne réponde pas à ses demandes les plus simples (comme demander à l'employé du restaurant d'ajouter de la sauce tartare). Elle se sent mise à l'écart et ne pense pas que son mari apprécie sa contribution à la relation. L'incapacité du couple à exprimer ses désirs fait que les deux parties se sentent lésées et qu'aucune n'est heureuse dans le mariage.

Y a-t-il quelque chose que nous puissions faire pour améliorer leurs canaux de communication ?

La règle du 110%

Une astuce pour atténuer ces tensions consiste à appliquer la « règle du 110 % ». Avant de communiquer avec votre conjoint, arrêtez-vous et demandez-vous à quoi ressemblerait l'interaction si vous vous donniez à 110 %. En d'autres termes, comment se déroulerait le dialogue si vous apportiez au discours une contribution *supérieure* à celle que l'on peut raisonnablement attendre de vous.

En faisant sa demande à David, Noreen a déclaré avec désinvolture : « N'oublie pas la sauce tartare ». Dans un monde parfait, cela pourrait suffire à transmettre ses souhaits à son conjoint. Cependant, si elle se donnait vraiment à 110 %, elle pourrait percevoir l'interaction d'un point de vue plus éclairé.

- David a travaillé toute la journée. Son cerveau est fatigué. Depuis dix heures, des personnes intimidantes lui crient des ordres et lui assignent des tâches difficiles. Pourtant, il tolère ce travail pour assurer une bonne vie à sa famille.
- David est un bon mari. Il est prêt à laisser tomber ce qu'il fait et à se rendre au restaurant pour récupérer sa commande.
- Les rues de New York sont chaotiques, pleines de stimuli distrayants qui peuvent faire dévier l'esprit. Il peut être facile d'oublier de prendre un article accessoire (comme la sauce tartare).
- Noreen peut faciliter la tâche à David en écrivant sa demande et en lui demandant gentiment de s'y conformer, par exemple en lui glissant dans la main une note indiquant qu'il faut « prendre de la sauce tartare », puis en le renvoyant avec un baiser et un « merci ».

Par ailleurs, si David se donnait également à 110 %, il pourrait supposer un ensemble parallèle de déductions.

- Noreen s'occupe des enfants toute la journée. Son cerveau est fatigué. Cela fait dix heures qu'elle transporte les membres de la famille et s'occupe de la maison. Pourtant, elle tolère ce travail pour offrir une bonne vie de famille à David et aux enfants.
- Noreen est une bonne épouse. Elle a commandé le dîner par téléphone et prépare actuellement la table pour le repas familial.
- Les rues de New York sont chaotiques, pleines de stimuli distrayants qui peuvent faire dévier l'esprit. Il peut être facile d'oublier de prendre un article accessoire (comme la sauce tartare).
- David peut s'assurer qu'il effectuera la tâche entièrement en notant les instructions de sa femme et en reconnaissant gracieusement qu'il a traité sa demande.

Si l'une ou l'autre des parties avait pris du recul par rapport au discours et procédé à une analyse plus objective de la situation, la dispute du dîner aurait pu être évitée. C'est à cette étape finale de l'interaction que la règle des 110 % aurait dû être utilisée.

- David, conscient de sa prédilection pour la distraction, devrait se munir d'une liste de choses à faire pour se rappeler ses obligations.
- Noreen doit comprendre que le cerveau de David est fatigué après le travail. Si elle a une demande accessoire, elle doit lui fournir un rappel accessoire, par exemple une note écrite.

En nourrissant votre intuition sur les prédilections de votre conjoint, vous serez mieux à même de tenir compte de ses tendances moins raffinées - ce qui permettra de lubrifier les engrenages qui font fonctionner la machine du foyer. Pour entretenir une relation, il faut s'engager à développer ses compétences en communication interpersonnelle et être prêt à prendre en compte les désirs de son partenaire avant les siens.

Principe n° 3 : identifiez ce qui vous déclenche

Au chapitre 4, nous avons brièvement mentionné que les Grecs de l'Antiquité ont épousé la valeur de la contemplation réfléchie avec l'aphorisme (latinisé) « temet nosce » ou « connais-toi toi-même ». Il s'agit de l'une des trois maximes figurant sur le pronaos du temple d'Apollon à Delphes, dont l'inscription remonte peut-être au IV^{ème} siècle avant Jésus-Christ. J.-C. Elle a été interprétée par de nombreux spécialistes à travers les âges, de Platon à Thomas Hobbes en passant par Ralph Waldo Emerson, chacun émettant des avis quelque peu contradictoires sur la signification de cette phrase. Comme tant d'objets de l'Antiquité, nous ne connaissons jamais l'intention originale de son auteur. Mais mon usage préféré se trouve dans le poème d'Alexander Pope de 1734 « An Essay on Man, Epistle II ».

**Connais-toi donc toi-même, ne présume pas que Dieu te
scrute,
L'étude proprement dite de l'humanité est l'Homme.
Placé sur cet isthme d'un état intermédiaire,
Un être sombrement sage et rudement grand.**

Dans notre quête d'accomplissement personnel, la relation la plus complexe que nous aurons à gérer est celle que nous entretenons avec nous-mêmes. Il est donc « approprié » pour nous de prendre le temps de faire une introspection, de nous familiariser intimement avec les moteurs de nos motivations, et avec les anges lumineux et sombres qui résident au sommet de chaque épaule.

Les personnes conscientes d'elles-mêmes connaissent leurs forces et leurs faiblesses. Elles ont l'intuition de prévoir quels ensembles de stimuli leur esprit va exceller à traiter, et quels ensembles doivent être évités.

- Qu'est-ce qui vous irrite ?
- Qu'est-ce qui vous met hors de vous ?
- Qu'est-ce qui vous énerve ?
- Qu'est-ce qui vous embête ?
- Quels sont les sujets que vous devez éviter d'aborder ?

Souvent, la meilleure façon de vous empêcher d'adopter un comportement destructeur est simplement d'éviter de vous mettre dans des situations qui le

déclenchent. Par exemple :

- Si vous savez que les embouteillages du matin vous rendent désagréables avec vos collègues, et ce dès que vous franchissez la porte d'entrée du bureau, essayez d'utiliser la porte de derrière.
- Si vous savez que vous êtes trop d'humeur querelleuse avec votre conjoint après un appel professionnel stressant, alors évitez de prendre des appels pendant le temps familial.
- Si vous savez que vous ne pouvez pas avoir une conversation tranquille en ayant un estomac vide, mangez quelque chose avant de bavarder.

Si vous ne pensez pas que des altérations aussi infimes puissent affecter votre psyché, considérez l'expérience suivante. Dans un article publié en 2010 par les universités Columbia et Ben-Guron, intitulé « Extraneous factors in judicial decisions », des chercheurs ont analysé des décisions de justice en fonction de l'heure à laquelle le jugement a été rendu. Ils ont remarqué qu'avant la pause déjeuner de midi, les juges accordaient rarement la liberté conditionnelle aux prisonniers qui devaient être évalués. En revanche, après la pause déjeuner, le nombre de libérations conditionnelles accordées a augmenté de 65 %. En d'autres termes, ces juges estimés - des hommes censés être nommés pour rendre des décisions objectives fondées sur des preuves et la raison - étaient en fait beaucoup plus indulgents avec leurs prisonniers après avoir mangé.

Cette expérience révèle comment notre état physiologique peut modifier notre perception de la réalité. « Se connaître soi-même » signifie connaître son esprit aussi bien que son corps. Vous pouvez mieux maîtriser vos émotions en pratiquant le rituel méditatif abordé au chapitre 4 - Hansei (« réflexion honnête sur soi-même »). Rappelez-vous une rencontre au cours de laquelle vous n'étiez pas d'accord avec quelqu'un - un conjoint, un ami ou un collègue. La conversation s'est-elle transformée en une vive dispute ?

- Quels sont les mots échangés qui vous ont mis en colère ?
- Qu'auriez-vous pu faire pour éviter ou améliorer la situation ?
- Cette situation se passerait-elle différemment dans un autre contexte ?

- Auriez-vous réagi différemment si vous n'étiez pas si ennuyé, fatigué ou affamé ?
- Est-il possible que la personne incriminée ait fait des remarques pertinentes ?

Il est préférable de tenir un journal de chaque interaction réussissant à déclencher un comportement négatif en vous. Identifiez les personnes, les lieux et les sujets de conversation qui vous ont rendu irritable. Essayez de quantifier la formule des stimuli et des conditions environnementales qui ont suscité vos émotions négatives.

Répertorier les perturbations de votre monde intérieur est un travail de toute une vie qui nécessite un large répertoire d'expériences de référence. Mais une fois ce calibrage terminé, vous aurez accès à un nouveau niveau de conscience et à une capacité accrue de maintenir un état d'esprit serein lorsque vous rencontrerez de nouveaux problèmes.

Bien entendu, votre objectif en apprenant à identifier les situations potentiellement gênantes ne doit pas être de vous extraire de *tous les* défis que la vie vous présente. Votre objectif devrait plutôt être de conserver un historique de vos « batailles perdues », afin de pouvoir modifier vos stratégies futures, en compensant vos lacunes et vos préjugés.

Souvent, les difficultés relationnelles surviennent parce que les couples sont incapables de voir le monde à travers les yeux de l'autre. Notre esprit nous révèle des données par le biais d'une tapisserie complexe. Chaque fil est relié à une trame de souvenirs et d'émotions qui colorent la façon dont nous percevons la réalité. C'est pourquoi les relations saines sont favorisées lorsque nous développons une connaissance pratique du *modus operandi* de notre propre esprit, ainsi que de celui des personnes qui nous sont proches. Nous tolérons les bizarreries de notre famille et de nos amis parce que nous savons que l'éclat d'un diamant brillant peut parfois être vu dans les crevasses de leur extérieur rugueux. Ou, comme le disait l'écrivain américain Elbert Hubbard (1856-1915) :

Votre ami est l'homme qui sait tout de vous, et qui vous aime toujours.

Si nous ne pourrions jamais espérer codifier tous les grands réseaux qui s'enroulent entre nos oreilles, nous pouvons au moins nous efforcer d'aborder les nouvelles situations sociales dans un état de préparation - conscients de nos caprices, mais sans en être esclaves.

Principe n° 4 : comprendre que les relations nécessitent l'acceptation de choses que vous ne pouvez pas changer

Notre capacité à influencer positivement le cours de notre vie est limitée. Notre capacité à influencer les résultats de la vie de ceux qui nous entourent est encore plus limitée.

Dans *L'art de vivre*, le philosophe grec stoïcien Épictète (vers 50-135 après J.-C.) a écrit :

Le bonheur et la liberté commencent par la compréhension claire d'un principe : certaines choses sont sous notre contrôle, d'autres non. Ce n'est qu'après avoir fait face à cette règle fondamentale et appris à distinguer ce que vous pouvez contrôler de ce que vous ne pouvez pas contrôler que la tranquillité intérieure et l'efficacité extérieure deviennent possibles.

Des sentiments similaires se retrouvent dans la célèbre « prière de la sérénité » écrite par le théologien américain Reinhold Niebuhr (1892-1971). Elle se lit comme suit :

Dieu, accorde-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer les choses que je peux changer, et la sagesse de faire la différence entre les deux.

De temps en temps, nous nous sentons tous enclins à essayer d'aider les autres. Nous pensons pouvoir améliorer leur situation ou panser leurs

blessures. La charité est admirable. Mais sachez que le développement personnel est une quête qui ne sera pas poursuivie par la majorité de ceux qui vous entourent. La stagnation est l'état par défaut de l'homme. La plupart des gens résisteront à l'aide ou au changement, surtout après avoir atteint un niveau de confort de base.

Certaines situations ne peuvent être améliorées. Certaines relations ne peuvent être sauvées. Au lieu de cela, le bon plan d'action peut être de laisser le chat dormir. L'acceptation est souvent le seul cadeau que nous puissions faire à ceux qui nous ont quittés. Le pardon est peut-être tout ce que nous puissions offrir à ceux qui nous ont fait du tort, même s'ils ne le méritent pas.

Cette offre ne doit pas nécessairement être totalement altruiste ; son utilité peut être double. Comme l'a écrit Johnathan Lockwood Huie :

Pardonnez aux autres, non pas parce qu'ils méritent le pardon, mais parce que vous méritez la paix.

Ch. 10 : Ikigai, Kaizen et le sens de la vie

Peu après avoir appris à marcher, nous apprenons à nous comparer aux autres. Au fur et à mesure que l'ego se développe, il en va de même pour notre capacité à sonder notre environnement, à recueillir des données pour tenter de quantifier notre état actuel dans l'univers. Finalement, nous commençons à nous poser des questions telles que :

- Qui suis-je ?
- Pourquoi suis-je ici ?
- Où est-ce que je vais ?

Lorsque nous tirons le rideau de chaque nouvelle étape de la vie, ces trois questions persistent - elles attendent dans les coulisses, se languissent de notre attention et demandent à être réexaminées après chaque acte. Le décor peut changer. Notre rôle peut changer. Pourtant, ces trois questions persistent.

Notre incapacité à fournir une réponse adéquate à ces questions peut être la source d'une grande angoisse intérieure qui peut se manifester dans le monde extérieur - affectant notre attitude, nos performances professionnelles et nos relations.

- Qui suis-je ?
- Pourquoi suis-je ici ?
- Où est-ce que je vais ?

En formulant une réponse à ces questions, il est typique de considérer ce à quoi pourrait ressembler une version idéale de soi-même. Qu'auriez-vous pu devenir, si seulement les choses étaient un peu différentes ?

- Si seulement vous aviez eu un meilleur score à cet examen...

- Si seulement vous aviez accepté cette offre d'emploi à Londres...
- Si seulement vous aviez épousé votre premier amour...
- Si seulement vous aviez pratiqué le tuba tous les jours de la semaine après le dîner...
- Si seulement...

La situation actuelle dans laquelle nous nous trouvons est le résultat inévitable de millions de petites décisions que nous avons prises en cours de route. À mesure que nos choix de vie s'accumulent, ils forment une trajectoire qu'il devient de plus en plus difficile de modifier chaque année.

Dans le film mentionné précédemment *The Weather Man*, le personnage de Nicolas Cage réfléchit à cette situation difficile :

Je me souviens avoir un jour imaginé ce que serait ma vie, ce que je serais. Je m'imaginais avoir toutes ces qualités - de fortes qualités positives, que les gens pourraient reconnaître en un instant. Mais au fil du temps, peu de ces qualités sont devenues des qualités que j'avais réellement. Et toutes les possibilités... toutes les sortes de personnes que je pouvais être... toutes ont été réduites chaque année – s'amenuisant au fil du temps. Jusqu'à ce que finalement elles se réduisent à une seule - qui je suis. Et c'est ce que je suis.

Chacun de nous garde une image de son moi idéalisé dans la galerie de son esprit. Un polaroïd brillant d'un surhomme souriant. Si nous nous regardons dans le miroir et que nous plissons les yeux suffisamment fort, nous pouvons même apercevoir cette personne - cette version plus jeune, plus forte, plus saine, plus heureuse, plus mince et plus attirante de nous-mêmes. Notre fringant Doppelgänger (mot issu de l'allemand signifiant « sosie »). Celui qui réussit tout ce qu'il entreprend et qui est toujours aussi beau. Celui qui passe sa vie dans un état de félicité perpétuelle, entouré de confort et d'adorables créatures. Nous pouvons nous dire que si nous pouvions devenir « ce type », notre vie serait complète.

En menant les nombreuses batailles de la vie, nous recherchons cette version idéale de nous-mêmes. Nous franchissons le Rubicon en plusieurs

étapes, comme si nous construisions un pont vers la rive opposée - la résidence supposée de notre autre supérieur.

- Lorsque nous nous inscrivons à l'université, nous nous imaginons comme un professionnel accompli.
- Lorsque nous nous marions, nous nous imaginons en tant que futurs époux aimants.
- Lorsque nous avons des enfants, nous nous imaginons comme un parent sage et respecté.

Parvenir à de telles étapes majeures est approprié et sain. Mais, comme l'a écrit le journaliste américain Allen Saunders (et popularisé par John Lennon) :

La vie est ce qui vous arrive pendant que vous êtes occupé à faire d'autres plans.

Les choses ne se passent pas toujours comme prévu.

- Peut-être que l'université s'est avérée trop difficile ou trop chère.
- Le supposé conjoint qui était censé être là le jour de votre 23^{ème} anniversaire n'est jamais venu.
- Et, par conséquent, les enfants non plus.

De tels échecs peuvent entraîner la dépression ou l'anxiété. Nos tragédies quotidiennes nous font trop facilement oublier les nombreux cadeaux dont nous sommes gratifiés. Puisqu'il n'existe aucune mesure objective permettant d'évaluer notre position actuelle dans le jeu de la vie, notre tentative de discerner si nous « gagnons ou perdons » est nécessairement subjective et repose sur des données modulées par la réussite perçue de ceux qui nous entourent.

Nos ancêtres du Pléistocène vivaient en petits groupes de 25 personnes. Il leur était plus facile de calculer les positions dans la hiérarchie sociale. Cependant, notre tentative de calculer la même métrique est compliquée par la nature de notre monde actuel saturé de médias. Nous avons tous dans nos poches des appareils qui nous permettent de comparer instantanément notre

propre vie à celle de tous les habitants de la ville, et même à celle de personnes résidant à l'autre bout de la planète. La facilité avec laquelle de telles comparaisons peuvent être faites est peut-être la cause de notre perpétuel mécontentement.

La série *Ally McBeal*, récompensée par un Golden Globe, mettait en scène une avocate de 27 ans, angoissée, qui passait chaque épisode à rechercher frénétiquement une carrière et des relations parfaites. Dans la saison 5, Ally finit par craquer, déplorant son incapacité à atteindre chacun de ses objectifs de vie :

Tout ce que j'ai toujours voulu, c'est être riche, réussir, avoir trois enfants et un mari qui m'attende à la maison le soir pour me chatouiller les pieds... Et [maintenant] regardez-moi ! Je n'aime même pas mes cheveux.

De telles réflexions sont humoristiques dans la mesure où elles reconnaissent l'absurdité de notre dilemme existentiel contemporain. La fortune relative d'Ally devrait être claire pour nous tous. En tant qu'avocate jeune, belle et bien payée à Boston, sa vie est bien plus facile que celle de 99% des humains qui ont parcouru la terre. Et pourtant, elle est sans cesse frappée par le « Weltschmerz » - la mélancolie ressentie lorsque la réalité ne se conforme pas aux visions idylliques de l'esprit.

Peut-être que des sentiments aussi pesants ne sont rendus possibles que par l'éradication des privations. La nouvelle richesse de l'Amérique de l'après-guerre a facilité la banalisation des réfrigérateurs, des laves-vaisselle et de l'angoisse existentielle, comme l'illustrent joliment des œuvres plus sombres du XX^{ème} siècle telles que *Revolutionary Road* (1961) et *The Feminine Mystique* (1963). Compte tenu de l'augmentation constante des taux de suicide et de décès par overdose chez les milléniaux, la génération actuelle ne semble pas mieux faire face à cette nouvelle réalité que ses parents boomers.

L'écrivain français Michel Houellebecq - dont les crises de dépression et d'alcoolisme sont devenues la marque de fabrique de sa carrière - concluait son roman de 1994 « Extension du domaine de la lutte » par ce paragraphe lugubre :

Depuis des années, je côtoie un fantôme qui me ressemble, et qui vit dans un paradis théorique... J'ai longtemps cru que c'était à moi de ne faire qu'un avec ce fantôme. C'en est fini... Je suis au cœur de l'abîme. Je ressens ma peau... comme une frontière, et le monde extérieur comme un poids écrasant. L'impression de séparation est totale, je suis désormais emprisonné en moi-même. Elle n'aura pas lieu, la fusion sublime ; le but de la vie est manqué.

Cette strophe brosse le portrait d'une âme torturée. Celui qui a passé sa vie à attendre la « fusion sublime » - le moment de plénitude absolue où il ne fera plus qu'un avec l'homme qu'il veut être - le « fantôme » qui réside dans un « paradis théorique » du futur.

En vieillissant, nous pouvons nous rendre compte que nous n'avons pas parcouru autant de chemin que nous l'avions espéré. Le fantôme que nous recherchons se profile toujours à l'horizon lointain. Peut-être ne pourrions-nous pas accomplir chacun de nos objectifs de vie ni atteindre un état de satiété perpétuelle.

Pour certains, cette épiphanie est la source d'une grande angoisse intérieure. Subir la fronde et les flèches du jeu de la vie semble futile une fois que l'on sait que les récompenses seront de courte durée.

Peut-être que nous ne devrions même pas prendre la peine d'essayer...

Ou peut-être existe-t-il un moyen de recadrer le jeu de la vie de telle sorte que le fardeau de la vie soit plus facile à gérer ?

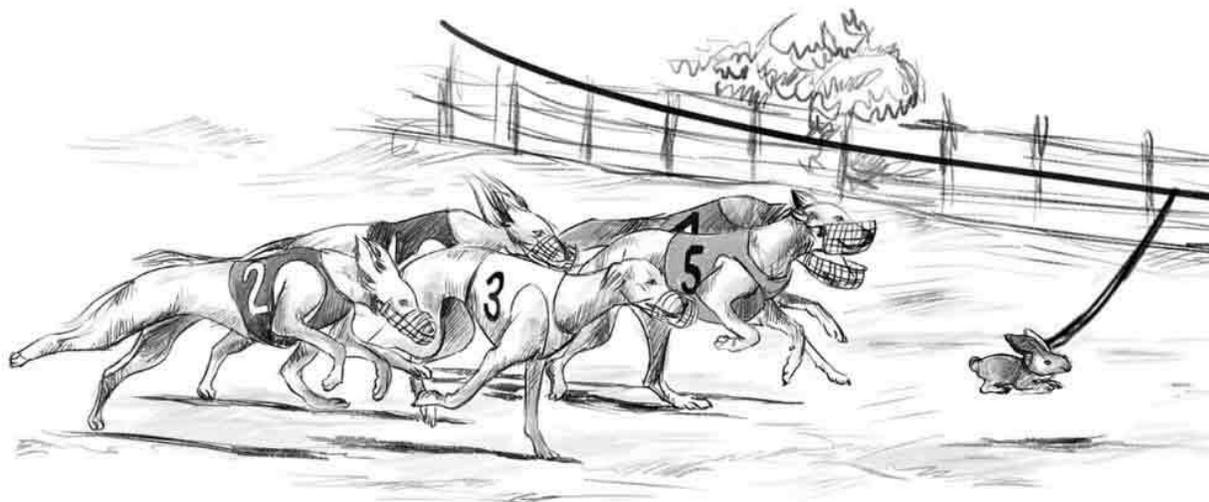
Comprendre le jeu de la vie

La poursuite d'un idéal hypothétique n'est pas une entreprise totalement malsaine. Il y a un temps et un lieu pour effectuer des comparaisons. En évaluant notre statut par rapport à celui d'un autre homme (un de vos concurrents ou même une version antérieure de vous-même), nous pouvons mesurer l'efficacité de nos efforts quotidiens et calculer la quantité de travail supplémentaire qui sera nécessaire pour atteindre nos objectifs. De

telles évaluations peuvent nous inciter à travailler davantage, ce qui nous rendra encore plus vigilants dans la poursuite de nos objectifs.

Comparer humblement vos efforts avec ceux qui ont obtenu des résultats supérieurs aux vôtres devrait faire partie de votre rituel hebdomadaire du Hansei. Nous devrions essayer de nous améliorer dans tous les domaines. Et nous devrions prendre le temps d'imaginer un monde meilleur et une meilleure histoire pour nos vies.

Mais le problème vient lorsque nous ne parvenons pas à comprendre pleinement la nature du jeu de la vie. Comme des lévriers poursuivant un lapin mécanique sur une piste, le concours n'était pas destiné à être gagné. Le lapin ne sera jamais à eux.



Si nous nous comparons constamment aux autres, nous ne réussirons qu'à nous plonger dans un état de mécontentement interminable. Même si vous parvenez à suivre les Jones (ou à les laisser dans la poussière), sachez qu'il y aura toujours un autre M. Jones qui vivra dans le prochain quartier où vous vous installerez.

Dans la poursuite de votre idéal personnel, vous serez toujours à la traîne. Votre Doppelgänger aura toujours quelques longueurs d'avance. L'unification de votre forme corporelle avec votre simulacre projeté (la « fusion sublime », comme l'appelle Michel Houellebecq dans le passage précédent) *n'aura jamais lieu*. Parce que cela n'a jamais été prévu.

L'être humain est un être temporel, doté d'un temps limité dans un corps vieillissant. À chaque kilomètre parcouru, la vie ne manquera pas

d'introduire de nouveaux obstacles, de plus en plus divers, sur votre chemin. De plus, vous devez faire cette randonnée avec un *memento mori* dans votre sac. Son poids lourd vous rappelle que la fin est proche. Tous ceux qui ont vécu sont morts. Les personnes que vous aimez quitteront inévitablement ce monde, en s'éteignant tranquillement, une à une.

Malgré tous vos efforts pour maintenir l'ordre dans le cosmos, la nature éphémère de votre existence brève et chaotique est une réalité avec laquelle vous devez apprendre à vivre. Si votre bonheur dépend de votre capacité à atteindre et à maintenir la suprématie ou la stase, alors vous serez à jamais insatisfait. Comme l'a écrit le philosophe Sam Harris :

Même lorsque tout s'est passé aussi bien que possible, la recherche du bonheur se poursuit, l'effort nécessaire pour tenir à distance le doute, l'insatisfaction et l'ennui continue, moment après moment. La réalité de la mort et l'expérience de la perte d'êtres chers sont autant d'éléments qui viennent perturber la vie la plus gratifiante et la mieux ordonnée.

Notre santé, notre richesse et nos relations seront toujours vulnérables aux nombreuses tragédies potentielles de la vie. Nos pierres angulaires les mieux posées peuvent être déformées par la maladie, les abus, la misère financière et des catastrophes imprévisibles, peut-être provoquées par rien de plus malveillant que les caprices de la météo.

Le téléphone sonne à l'heure du dîner, un mercredi de repos. Son message nous secoue au plus profond de nous-mêmes et fait vaciller les fondations les plus solides. Des fissures apparaissent dans les briques de notre jardin clos. Le sol tremble et renverse les pierres qui composent le joli chemin que nous avons passé tant de temps à entretenir. Certaines des lignes de faille seront profondes, et nous n'aurons aucun moyen de les réparer complètement. Nous n'aurons pas d'autre choix que de masquer la fissure avec une fausse finition ; assez pour la rendre présentable, mais pas assez pour la reconstituer.

Comme l'a écrit la romancière anglaise Paula Hawkins :

Les trous dans votre vie sont permanents. Vous devez grandir autour d'eux, comme les racines des arbres autour du béton ; vous vous moulez à travers les trous.



Toute forteresse construite par l'homme tombera inévitablement. Si elle n'est pas renversée par le malheur ou la malice, alors par les sables mouvants du temps. Au mieux, vous pourrez vous retrouver dans une impasse avec votre fantôme, courant à ses côtés, le suivant même de temps en temps. Mais, dans les jours à venir, il prendra inévitablement de l'avance. Et, plus loin sur la route - dans les années à venir - votre fantôme idyllique sera presque hors de vue, si loin sur le chemin que vous n'aurez aucune chance de le rattraper un jour.



Bien que l'objectif d'atteindre un état de satisfaction perpétuelle reste toujours insaisissable, les méthodologies Ikigai et Kaizen nous fournissent une mesure alternative pour évaluer notre position dans le jeu de la vie. Face à un défi, vous pouvez choisir de vous asseoir et de vous apitoyer sur votre sort, en rêvant d'un monde imaginaire dans lequel tous les problèmes de votre vie sont éradiqués sans effort.



Ou bien, vous pouvez vous activer et agir pour atteindre vos objectifs.

Rappelez-vous la question Kaizen initiale que nous devons nous poser lorsque nous envisageons un nouvel objectif :

Quel petit pas pourrais-je faire aujourd'hui qui pourrait (à long terme) améliorer ma situation ?

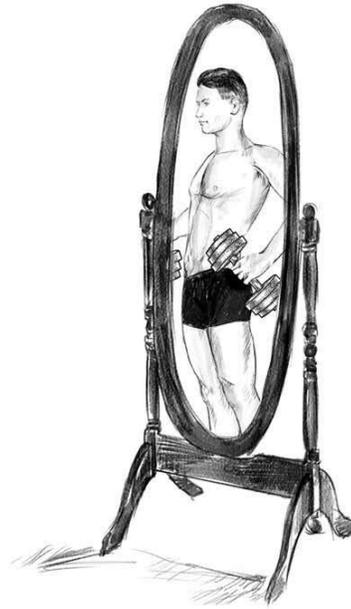
Si la journée d'hier a été une journée d'inactivité totale, alors littéralement *n'importe quelle* mesure prise aujourd'hui sera meilleure que notre performance passée. Même si notre sujet ne réussit à s'engager dans des efforts productifs que pendant dix misérables secondes aujourd'hui, c'est toujours dix secondes de plus qu'hier.



Hier



Aujourd'hui



Demain

Bien que ses actions quotidiennes puissent initialement sembler sans conséquence, nous devons nous rappeler que chaque jour successif doit être légèrement plus ambitieux que le jour précédent. Ainsi, au fil du temps, un entraînement de dix secondes devrait se transformer en un entraînement de dix minutes. Et ces séances devraient continuer à s'accumuler jusqu'à ce que notre sujet exécute chaque jour un véritable programme de remise en forme.

Comme nous l'avons décrit dans les chapitres précédents, la grande utilité de cette méthode réside dans sa capacité à inciter la création d'un élan psychologique - ce qui nous permet d'élargir progressivement nos objectifs. Une telle approche incrémentale nous empêche d'être intimidés par le défi monumental qui se présente à nous. Au contraire, notre attention se concentre sur l'immédiat, ici et maintenant.

Dans ce schéma, les comparaisons sont nécessairement proches. Le succès est atteint à chaque pas en avant. Bien que nous puissions entretenir une certaine notion d'une version future idéalisée de nous-mêmes (par exemple, celle qui a le corps parfait, la relation parfaite ou la carrière parfaite), nous comprenons que ce but est toujours en mouvement. Nous ne définissons donc pas une « journée réussie » comme une journée au cours de laquelle nous avons « marqué un but ». « Au contraire, une journée réussie est une

journée au cours de laquelle nous avons réussi à rassembler la ténacité nécessaire pour continuer à avancer.

Nous n'avons pas à nous préoccuper de dépasser nos collègues, nos voisins ou une quelconque manifestation idyllique de notre futur moi. Au contraire, nous cherchons simplement à dépasser la personne que nous étions lorsque nous avons ouvert les yeux ce matin.

- C'est le seul que nous devons battre.
- Il est le seul point de référence qui nous permette de mesurer nos efforts.

Comme le dit l'adage :

Comparez-vous à ce que vous étiez hier, et non à ce que quelqu'un d'autre est aujourd'hui.

La chasse aux arcs-en-ciel

Tout au long de ce livre, nous avons utilisé des images de personnes gravissant des escaliers, des sentiers et des montagnes. Ces images sont utiles pour créer des métaphores décrivant la nature du processus de réalisation des objectifs. Cependant, cette imagerie présente également des lacunes. Les récits hollywoodiens d'escalade tendent à se concentrer sur la montée en apothéose vers le sommet, et sur le moment de jubilation exprimé par les grimpeurs victorieux au sommet. Lorsque la caméra montée sur l'hélicoptère s'éloigne de nos héros, la scène se fond dans le noir, et nous pouvons supposer que tout le monde a vécu heureux.

Mais les vrais alpinistes passent rarement plus de quelques minutes au sommet d'un pic nouvellement conquis. Leur célébration est de courte durée. L'énergie qui leur reste est dépensée dans la longue descente. De plus, nos récits romantiques négligent souvent de nous montrer ce qui arrive aux alpinistes dans les jours qui suivent leur descente.

- Nous ne voyons pas la laborieuse randonnée de retour au camp de base, ni les jours de sommeil et d'inactivité nécessaires pour récupérer

du trek.

- Nous ne sommes pas témoins de la mélancolie du retour à un travail de bureau routinier.
- Nous n'éprouvons pas non plus le désir lascif de trouver un autre sommet à conquérir.

Lorsque l'on rédige un récit sur les pics et les vallées de la vie, il est beaucoup plus inspirant de terminer l'histoire au sommet d'un pic que dans une vallée. Mais l'engagement de toute une vie à atteindre un objectif comprend les *deux*. Chaque fois qu'un sommet est atteint, un nouveau sommet est immédiatement visible dans le lointain brumeux, et l'ascension continue. C'est pourquoi le processus de réalisation d'un objectif s'apparente peut-être davantage à la *chasse aux arcs-en-ciel* qu'à l'*escalade de montagnes*.

Quand vous étiez enfant, avez-vous déjà essayé de trouver le bout de l'arc-en-ciel ?

- Avez-vous remarqué que l'arc-en-ciel que vous recherchiez était toujours en mouvement - l'endroit où l'arc rencontrait le sol était toujours hors de portée ?
- N'avez-vous jamais pensé que l'arc était presque à votre portée, pour finalement cligner des yeux et constater qu'il s'était envolé, se trouvant maintenant juste au-delà de la prochaine pente ?

Il est naturel de penser que « la vie serait formidable » si nous pouvions saisir les couleurs vives de l'arc-en-ciel et nous tenir au sommet des pâturages plus verts sur lesquels il se trouve. Bien sûr, c'est une erreur. Un arc-en-ciel n'est pas un trophée que l'on peut gagner et ranger dans une vitrine. Il existe comme une vision idyllique. Il existe, non pas pour être capturé, mais pour être admiré de loin. Même si nous ne parviendrons jamais à nous accrocher longtemps à ses rayons, nous pouvons *améliorer l'orientation* de nos vies en le recherchant.

C'est l'essence même du Kaizen.

- Nous ne mesurons pas la valeur de notre vie en fonction du nombre de sommets que nous avons gagnés, mais du nombre de jours où nous avons progressé.

- Nous nous engageons à ce que, quel que soit le borbier dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui, nous nous efforcions de rendre demain progressivement meilleur.

De plus, les fruits qui résultent de votre dévouement à l'*amélioration continue* ne peuvent se multiplier que si vous réussissez à découvrir votre Ikigai. Trouver votre *véritable appel* vous permet de travailler avec un but et une intention. Chaque brique que vous vous efforcez de mettre en place contribue à la fondation sur laquelle résident vos aspirations et vos valeurs. Chaque action que vous entreprenez, aussi petite soit-elle, est imprégnée d'un héritage de dessein qui résonnera tout au long de votre labeur, même lorsque la tâche est difficile et que le chemin à parcourir est obscurci par les nombreuses incertitudes de la vie.

La philosophie japonaise du wabi-sabi nous offre une leçon précieuse pour ce voyage. Le wabi-sabi nous enseigne à coexister avec l'imperfection et à apprécier la beauté de l'éphémère. Cette façon de penser trouve fréquemment son expression dans l'art et la culture asiatiques. Un jardin de rocaïlle japonais (ou « Jardin zen ») présente un jeu délibéré entre l'ordre et le hasard. Le gravier est entretenu avec grand soin, ratissé en motifs complexes qui défient les forces de l'entropie. Et pourtant, de grandes pierres surgissent du paysage doux, apparemment au hasard. Leur présence antagoniste juxtapose les symétries méticuleuses du jardin, créant une représentation dynamique de la quête de l'homme pour créer de l'ordre au milieu du chaos.



Figure 35 - Ce jardin japonais de rocailles (ou « Jardin zen ») présente des lignes ordonnées qui contournent le périmètre de pierres placées de manière aléatoire, mêlant harmonieusement un design structuré au chaos organique.

L'écrivain américain Richard Powell (auteur de « Wabi Sabi Simple ») a résumé la philosophie comme étant celle qui nourrit « tout ce qui est authentique » en reconnaissant trois réalités simples :

**Rien ne dure,
rien n'est achevé,
et rien n'est parfait.**

En effet, chaque pierre que vous placez le long de votre chemin de vie n'a pas besoin d'être parfaitement posée. Tant que nous nous engageons à essayer de façonner la prochaine pierre mieux que la précédente, nous pouvons rester fidèles à notre credo, perpétuant éternellement *la quête de la perfection* dans nos vies, tout en sachant que la perfection elle-même restera éternellement hors de portée.

Et c'est une bonne chose.

Les imperfections et irrégularités qui composent la belle mosaïque de votre vie ne doivent pas être craintes ni cachées. Au contraire, c'est à travers ces fissures que vous devriez permettre à la lumière de la sagesse de briller le plus intensément.

Ne perdez donc pas de temps à vous inquiéter des caprices volatils de la vie et des innombrables exigences. Accueillez plutôt les nouvelles expériences, les nouveaux obstacles et les nouveaux projets à bras ouverts. Embrassez la tapisserie texturée des émotions humaines et des désirs que votre esprit vous offre. En le faisant, vous pouvez développer une profonde appréciation pour les bizarreries curieuses de la psychologie humaine et pour les nombreuses illusions vives de notre expérience consciente. Une fois que vous parviendrez à planter quelques drapeaux sur quelques sommets, vous pourriez vraiment apprécier le frisson des nombreux défis de la vie.

Comme l'a écrit Mihaly Csikszentmihalyi :

De toutes les vertus que nous pouvons apprendre, aucune n'est plus utile, plus essentielle à la survie et plus susceptible d'améliorer la qualité de la vie que la capacité à transformer l'adversité en un défi agréable.



Conclusion

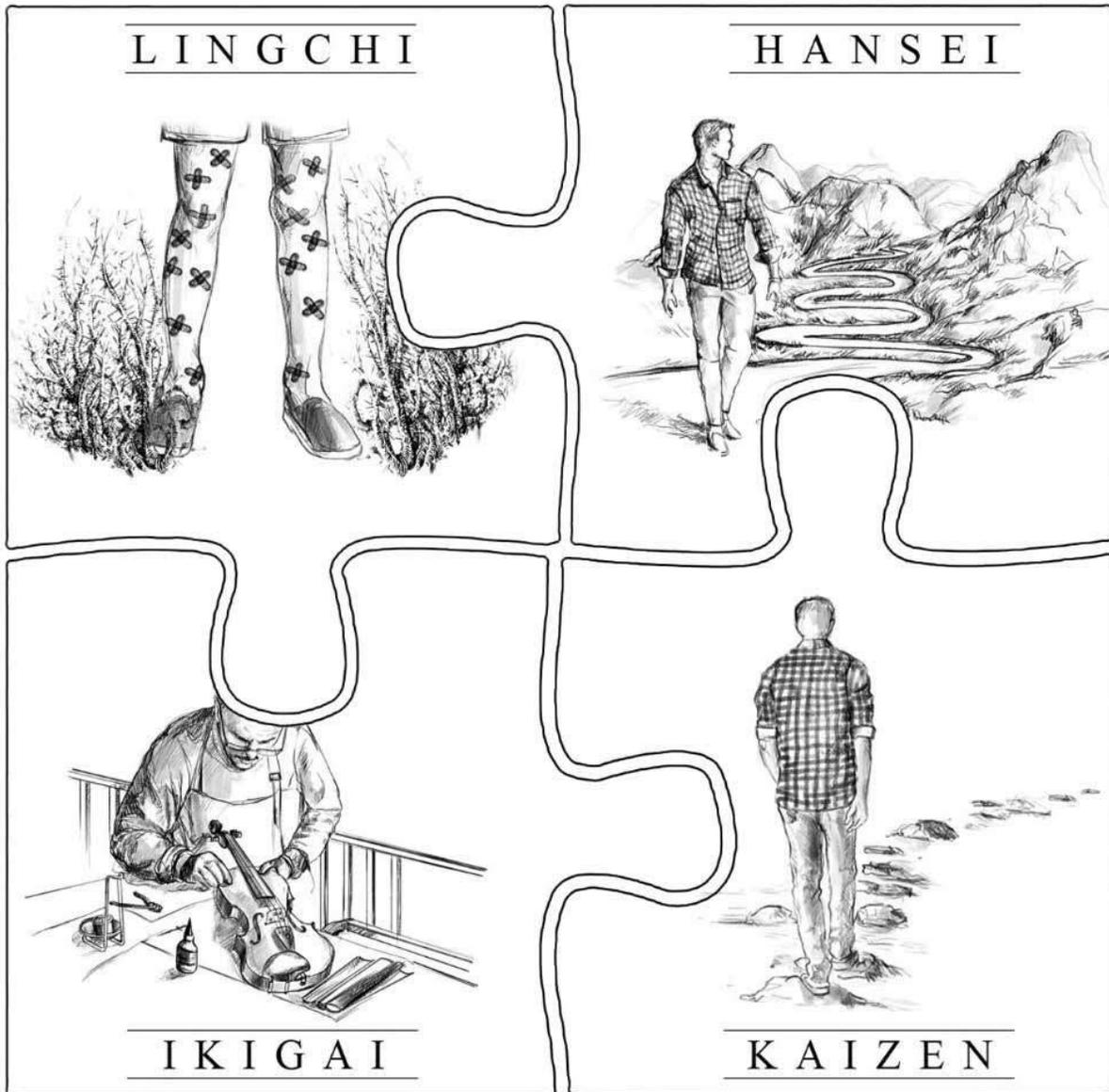
Dans ce livre, nous avons abordé quatre concepts importants du Japon et de la Chine : Lingchi, Hansei, Ikigai et Kaizen. En reprenant les chapitres précédents, nous prendrons un moment pour résumer brièvement la sagesse contenue dans chaque sujet.

- **Avec Lingchi (« mort par mille coups »), nous avons appris que les résultats indésirables de la vie ne proviennent généralement pas d'une cause unique.** Ce sont plutôt des milliers d'infractions qui s'accumulent sur de longues périodes, pour finalement aboutir à un résultat désastreux. Par conséquent, nous devons nous efforcer de rester conscients de chaque petit défaut moral qui se produit au cours de la journée. Par exemple, les petits mensonges que nous disons à notre conjoint, le paquet de biscuits supplémentaire consommé pendant le déjeuner, et nos retards le matin au travail. Lorsqu'on les compte individuellement, chacune de ces infractions est presque toujours bénigne. Mais, lorsqu'elles sont considérées dans leur ensemble, elles peuvent nuire à nos objectifs de vie.
- **Avec Hansei (« autoréflexion honnête »), nous avons appris pourquoi il est si important de prendre un moment pour analyser de manière critique nos comportements et identifier les domaines de notre vie qui pourraient être améliorés.** En procédant à une évaluation honnête de nos performances passées, nous espérons obtenir une certaine perspective sur nos forces et nos faiblesses actuelles. Ces données nous aident à tracer une voie viable sur le chemin de l'amélioration de soi.
- **Avec Ikigai (« le but de votre vie »), nous avons vu comment les citoyens d'Okinawa, au Japon, trouvent leur « raison de se lever le matin » en découvrant un projet de passion personnelle.** Si notre passion peut parfois nous obliger à souffrir pour notre métier, elle peut aussi réveiller en nous les forces de la motivation intrinsèque et nous pousser à réaliser des exploits impressionnants. Cet état d'esprit nous

aide à rester productifs, même dans les moments ou journées difficiles où notre muse n'est pas si facile à éveiller.

- **Avec le Kaizen (« amélioration continue »), nous avons maîtrisé l'art de fixer des objectifs en nous engageant à réaliser des progrès quotidiens.** Et nous avons appris que même les obstacles les plus difficiles peuvent être atomisés, c'est-à-dire décomposés en tâches gérables à accomplir petit à petit. En nous attaquant d'abord aux objectifs les plus modestes, nous créons une dynamique psychologique qui nous motive à relever des défis de plus en plus difficiles.

Ces quatre concepts sont précieux en soi. Mais je crois fermement que, lorsqu'ils sont mis en synergie dans une seule méthodologie, ils deviennent une force puissante pour la croissance personnelle. Pour autant que je sache, ce livre est le seul qui ait tenté de combiner ces quatre concepts en un seul cadre pratique. C'est regrettable. Car, à mon avis, il est difficile de mettre en œuvre un seul de ces principes sans étudier les autres de façon concomitante.



Chaque idée complète l'autre.

Si l'un des concepts est absent, il en est de même pour les autres.

- **Lingchi** peut nous apprendre à reconnaître les effets pernecieux de chaque petite transgression de la vie. Mais sans **Hansei**, nous risquons de ne pas connaître la meilleure façon d'interpréter ces informations, ni de concevoir un plan pour améliorer notre situation.
- Le **Hansei** nous permet de regarder en arrière et d'évaluer en profondeur nos défauts personnels. Mais sans **Kaizen** et sans notre

Ikigai, nous pourrions avoir du mal à déterminer comment rendre notre futur voyage plus profitable et spirituellement satisfaisant.

- L'**Ikigai** nous apprendra à trouver notre véritable vocation. Mais sans les conseils du **Kaizen**, nous risquons de faillir à nos engagements et de ne pas exécuter les nombreuses étapes nécessaires pour devenir un maître de notre métier.
- Le **Kaizen** fera de nous des travailleurs plus efficaces et plus productifs. Mais si nous avons un **Ikigai** mal aligné (c'est-à-dire si nous détestons notre travail insignifiant), alors nous ne sommes qu'un autre esclave salarié - poussant des papiers sur un bureau au lieu de faire don à la planète de nos véritables talents.

J'espère avoir réussi à vous convaincre des avantages de ces quatre concepts lorsque ceux-ci fonctionnent à l'unisson. J'espère que vous êtes maintenant mieux à même de citer les nombreuses inefficacités d'un paradigme conventionnel de fixation d'objectifs. De tels schémas incitent souvent le praticien à mal formuler le problème - en glorifiant le processus et en le réduisant à celui d'un montage de film hollywoodien.

La série de films Rocky illustre parfaitement cette perversion. Elle raconte l'histoire d'un boxeur à bout de souffle qui se fixe un objectif ambitieux, qu'il atteint en moins de deux heures. Sylvester Stallone a écrit le scénario original de Rocky en trois jours seulement, après avoir assisté au combat *Ali contre Wepner* au Richfield Coliseum en 1975.

Depuis la sortie du film, huit autres suites ont été réalisées. Les films varient énormément en termes de qualité de production et d'observabilité. Mais chacun d'entre eux présente une séquence d'entraînement de trois minutes au cours de laquelle Rocky se lance dans divers défis d'endurance : soulever des poids, manger des œufs crus, poursuivre des poulets, frapper de la viande, s'entraîner et (le plus célèbre) monter des marches en béton tout en sprintant. Tous ces exercices sont effectués pendant que la chanson thème de Rocky, « Gonna Fly Now », écrite par le compositeur oscarisé Bill Conti, est diffusée en fond sonore.



Image 36 - Sylvester Stallone est devenu célèbre en gravissant les 72 marches en pierre du Philadelphia Museum of Art dans le film *Rocky* (1976).

Ces séquences filmées au rythme rapide sont considérées comme un ingrédient essentiel des films de sport contemporains. Comme en témoignent les recettes du box-office de Stallone, il semble que beaucoup d'entre nous soient hypnotisés par l'image d'un homme seul qui se fraye un chemin vers la victoire contre toute attente. Les 72 marches en pierre qui mènent à l'entrée du *musée d'art de Philadelphie* ont été surnommées « les marches de Rocky » car les touristes viennent imiter l'ascension inspirée de Rocky jusqu'au sommet.

J'aime ce film. Je pense que c'est le cas de presque tout le monde. Cependant, lorsqu'il s'agit de fixer des objectifs pratiques, cette « méthodologie Rocky » peut s'avérer très problématique.

Lorsque les gens s'engagent à atteindre un nouvel objectif, ils ont tendance à romancer le processus. Ils peuvent s'imaginer en train de gravir des

marches, d'étudier pour leurs examens ou de soulever des poids, tout cela avec la même ferveur passionnée que l'on voit si souvent dans les séquences de cinéma en accéléré. Mais, comme beaucoup d'entre nous l'ont constaté après avoir commencé un nouveau programme d'entraînement, nous ne nous sentons généralement comme Rocky que pendant les trente premières secondes. Ensuite, la fatigue et l'inconfort s'installent. Soudain, vos chaussures de course sont un peu trop serrées, le soleil est un peu trop chaud et le jogging dans le parc s'avère plutôt ennuyeux sans l'accompagnement d'un orchestre hollywoodien.

C'est pourquoi il faut se méfier de s'inspirer de tels récits. Nos héros de films peuvent conditionner leur corps pour qu'il soit en forme de combat de championnat après une chanson de 3 minutes. Et après 120 minutes de drame, tous leurs problèmes de vie sont résolus.

Mais dans le monde réel, les objectifs sont rarement atteints après un coup de poing final spectaculaire. Il faut souvent des décennies pour atteindre nos objectifs, et notre chemin dans la vie est parsemé d'obstacles de plus en plus variés.

- Vous avez raté votre bus scolaire ?
- Avez-vous abandonné l'université ?
- Vous avez été renvoyé de votre travail ?
- Vous êtes en retard sur le loyer du mois dernier ?
- Votre conjoint vous a quitté ?
- On vous a diagnostiqué une maladie grave ?
- Il y a eu un décès dans votre famille ?

C'est dans ces jours-là que nous sommes le plus susceptible d'abandonner complètement nos objectifs. C'est dans ces jours-là que nos rêves ont tendance à se dissiper. Nous utilisons souvent ces revers comme une excuse pour reporter nos engagements. Et, au lieu d'avancer petit à petit, nous choisissons de rester au lit, de nous lamenter sur les difficultés de la vie et de nous demander pourquoi les choses ne sont pas plus faciles.

- Ne serait-il pas génial si tu pouvais faire disparaître tous tes problèmes en clignant des yeux ?

- Ou, si vous pouviez claquer des doigts et vous offrir la maison parfaite, le conjoint parfait et les abdominaux parfaits.
- Et si vous viviez vraiment dans un paradis sur terre ? Un lieu exempt des défis de la vie, spécialement conçu pour vous maintenir dans un état de contentement total.

Est-ce vraiment ce que vous voulez ?

La machine à expériences

Dans son livre *Anarchie, État et Utopie*, publié en 1974, le philosophe américain Robert Nozick a imaginé une expérience de pensée dans laquelle les psychologues du futur trouvent le moyen d'induire artificiellement des stimuli agréables dans le cerveau. Leur machine est capable de générer des expériences si vivantes que les scénarios rendus sont indiscernables de la réalité. Les scénarios peuvent même être adaptés aux préférences du sujet. En appuyant sur un bouton, il peut faire du deltaplane au-dessus du Grand Canyon, commander un bataillon de chars d'assaut ou piloter une Porsche 918 Spyder sur l'Autobahn.

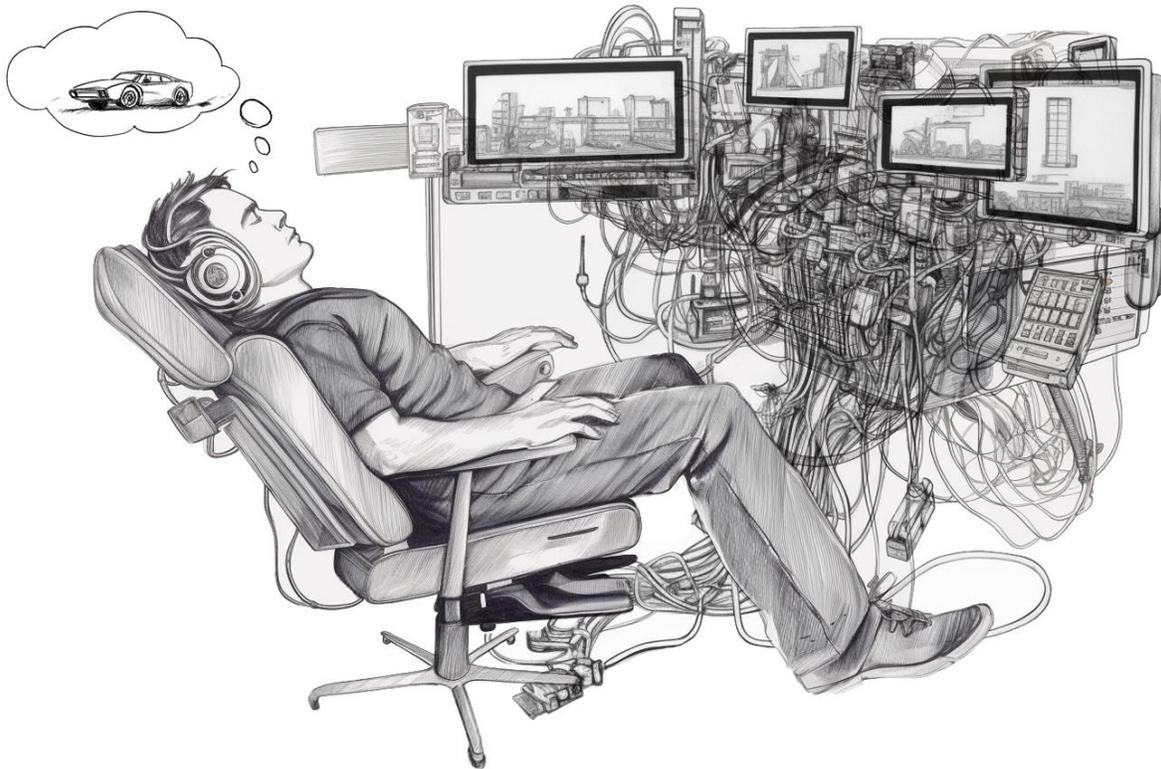


Image 37 - Dans l'expérience de pensée de Robert Nozick, on demande à un sujet s'il préfère vivre ses jours dans un environnement virtuel capable de simuler des expériences plaisantes illimitées.

Et maintenant vient la grande question :

Si on vous en donnait la possibilité, choisiriez-vous de vivre vos journées dans le monde réel ou de passer chaque instant accroché à la « machine à expériences » de Nozick - dans laquelle tous vos espoirs, vos rêves et vos aspirations seraient opportunément satisfaits ?

Il existe de nombreuses variantes de cette expérience de pensée. Mais, lorsqu'elle est présentée dans sa forme originale, la plupart des gens choisissent de rester dans leur vie quotidienne banale plutôt que de se brancher sur une réalité artificielle.

Les amateurs de science-fiction ne manqueront pas de remarquer les similitudes entre le monde simulé par Nozick et celui dépeint dans le film *Matrix* (1999). Les Wachowski (fans de neurophilosophie) ont été partiellement influencés par l'expérience de pensée de Nozick lorsqu'ils ont écrit le scénario. Vers la fin de leur film, l'antagoniste (l'agent Smith) révèle que la première version de *The Matrix* était un « paradis sur terre ». Les hommes n'avaient pas à travailler chaque jour pour se nourrir. La Matrice fournissait tout ce que ses citoyens désiraient. Par conséquent, la première Matrice a été (comme l'agent Smith l'a appelé) « un désastre ». Les gens ont « rejeté le programme », se suicidant en masse.

À un certain niveau, nous comprenons tous qu'une vie vécue à la poursuite des expériences tactiles de la réalité (bonnes ou mauvaises) doit être préférée à une vie passée dans un monde de rêve. Ces mondes ne doivent pas nécessairement provenir d'une simulation de réalité virtuelle. Il existe de nombreux moyens par lesquels les humains reportent le fardeau de la vie ; la consommation de drogues, les jeux d'argent, la dépendance à Internet, les achats compulsifs, l'alcoolisme. Chacun de ces moyens a la capacité d'émousser les limites de la réalité. Mais ces formes d'évasion réduisent à néant le but même de notre présence dans le monde réel.

Bien que nos problèmes soient nombreux et que le poids de la simple existence soit parfois insupportable, c'est la quête de l'amélioration de soi qui *donne un sens à la vie*. Comme l'a dit Jordan Peterson :

La vie est dure. Elle est entachée par la malveillance et la trahison. Cela peut vous rendre amer. Vous avez besoin d'un sens pour compenser cela. Où trouver ce sens ? Pas dans les droits, pas dans les plaisirs impulsifs, mais dans la responsabilité. Vous assumez la responsabilité de vous-même... Si vous êtes bon dans ce domaine, il vous reste un peu de surplus pour prendre soin de votre famille. Si vous êtes bon dans les deux cas, il vous reste un peu de surplus pour prendre soin de votre communauté. Ce sont de lourds fardeaux... Le but de la vie est de trouver le plus grand fardeau que vous pouvez porter, puis de le porter... La meilleure façon de reprendre le fardeau est de *vous améliorer continuellement*. Et c'est là que se trouve le sens... Le sens est dans le *dépassement continu de soi*.

La psychologue américaine Pamela G. Reed a défini la « transcendance de soi » comme suit :

La capacité de repousser les limites de soi... vers une plus grande conscience de sa philosophie, de ses valeurs et de ses rêves...

En effet, quel pourrait être l'objectif du développement personnel sinon cela ?

Nous nous fixons des objectifs afin de pouvoir grandir. Pour augmenter notre « capacité » actuelle, nous partons à la recherche d'horizons plus vastes - un voyage que nous entreprenons tout en sachant qu'il n'y a pas d'escale finale. Bien que les brochures de voyage présentent des représentations stylisées du pays de l'abondance (alias Elysium, Erewhon, Eden ou El Dorado), nous savons que ce pays n'existe pas réellement ; il sert simplement de prétexte à notre quête. Il n'y aura pas de destination finale. Le voyage est la destination.

Le romancier écossais Robert Louis Stevenson a réfléchi à des thèmes similaires dans son essai de 1878 (intitulé à juste titre) « El Dorado ». Il a écrit :

Lorsque nous avons découvert un continent, ou traversé une chaîne de montagnes, c'est pour trouver un autre océan ou une autre plaine de l'autre côté... Vous êtes loin de vous rendre compte de votre propre bonheur ; car voyager avec espoir est une meilleure chose que d'arriver, et le véritable succès est de travailler.

Peu importe l'argent que vous gagnez ou le nombre de problèmes que vous réussissez à déléguer aux autres, vous devrez toujours porter une charge (d'une certaine taille) sur votre dos. Peu importe ce qui se passe aujourd'hui, il y aura toujours un autre objectif à atteindre demain. La fixation d'objectifs fait partie intégrante de l'expérience humaine. Vous ne pourriez pas arrêter de vous fixer des objectifs, même si vous le vouliez. Quant à vos objectifs les plus vitaux - le maintien de votre santé, de votre richesse et de vos relations - ils nécessiteront votre contribution chaque jour, jusqu'au jour de votre mort.

- Il n'y aura jamais de moment où votre liste de choses à faire sera vide.
- Il n'y aura pas de sommet sur lequel vous vous reposerez, perpétuellement rassasié dans un état de félicité interminable.
- Il n'y aura pas de crescendo dramatique dans votre vie.

Au contraire, la route elle-même est la seule chose qui est garantie de vous accompagner dans votre voyage. Le long de cette route, il y aura des moments de bonheur passagers et de grandes victoires qui évoqueront les émotions d'accomplissement, de victoire et de fierté. Ces moments doivent être poursuivis. Ces émotions doivent être reçues avec gratitude et célébrées, tout en sachant que ces émotions sont (à dessein) éphémères. Elles ne sont que les sous-produits agréables de la recherche du bonheur. La poursuite elle-même ne prendra jamais fin. Lorsque la fête de la victoire est terminée et que la soirée s'achève, votre chauffeur attend près de la porte, prêt à vous ramener chez vous et à vous mettre au lit, afin que vous puissiez vous lever tôt pour une nouvelle journée de travail demain.

Comme l'a écrit le moine bouddhiste américain Jack Kornfield :

Nous savons tous qu'après la lune de miel vient le mariage [et] qu'après l'élection vient la dure tâche de gouverner. Dans la vie spirituelle, c'est la même chose : après l'extase vient la lessive.

Demain, vous pourrez assister à une nouvelle course à pied. Son parcours s'élanche sur une pente sans fin, agrémentée seulement de points d'inflexion occasionnels. Le long de ce chemin en pente, vous ferez de la randonnée. La tension musculaire due au poids de votre sac à dos n'est supplantée que par l'exaltation de la découverte et la promesse d'un nouveau voyage dont la conclusion n'est pas encore écrite.

C'est ainsi que vous vous réveillerez chaque matin, pris dans ce dilemme humain.

Ce dilemme divin.

Dans la mythologie grecque, Sisyphe s'est réveillé pour se retrouver dans une situation comparable. Hadès - le roi des enfers - l'avait condamné à faire rouler un rocher sur une pente pour l'éternité, pour le faire redescendre chaque fois qu'il atteignait le sommet.

Lorsqu'il s'agit de réalisations humaines, l'esprit fonctionne à peu près de la même manière. Chaque fois que vous parvenez à atteindre un objectif de vie, vous bénéficiez d'une pause temporaire. Mais, pendant que vous vous reposez, le rocher de votre labeur retombe dans sa position initiale, vous incitant à recommencer le travail quotidien.

Heureusement, grâce au Kaizen, nous pouvons apprendre à gérer cette lutte sisyphéenne. Et si vous parvenez à découvrir votre Ikigai (votre « véritable vocation »), vous aurez beaucoup de plaisir à travailler.

Le philosophe français Albert Camus est arrivé à une épiphanie similaire après avoir lui-même tenté de concilier le sort de Sisyphe. Il a conclu :

Je laisse Sisyphe au pied de la montagne... On retrouve toujours son fardeau. Mais Sisyphe... en conclut que tout est bien... Chaque atome

**de cette pierre, chaque flocon minéral de cette montagne pleine de nuit
forme en soi un monde. La lutte elle-même - vers les hauteurs - suffit à
remplir le cœur d'un homme.**

Il faut imaginer Sisyphe heureux.

Bon voyage.



Avez-vous aimé le livre?



Merci de m'avoir accompagné dans cette aventure. J'espère vraiment que vous avez apprécié ce livre. Si c'est le cas, pensez à écrire une critique. Pour un auteur indépendant comme moi, les critiques de livres sont essentielles et je les lis personnellement.

Ou, si vous avez des suggestions sur la façon dont je peux améliorer mon prochain livre, contactez-moi via mon site web à l'adresse suivante AnthonyRaymond.org. J'ai hâte de vous lire.

Merci,

Anthony

X 
Anthony Raymond

www.AnthonyRaymond.org

zlibrary

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.



z-library.se

singlelogin.re

go-to-zlibrary.se

single-login.ru



[Official Telegram channel](#)



[Z-Access](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>