

SOPHIE CHICHE & MARK SAMUEL



Petit éloge  
de la  
Responsabilité

Pour prendre sa vie en main  
et accomplir ce qui compte  
vraiment pour soi

TRADUIT ET ADAPTÉ DE L'ANGLAIS (ÉTATS-UNIS)  
PAR NATHALIE KORALNIK

**NOUVEAUX  
HORIZONS**

*The Power of Personal Accountability: Achieve What Matters to You*  
by Sophie Chiche and Mark Samuel

© 2004, Sophie Chiche, Mark Samuel  
ISBN : 0-9752638-1-1  
www.xephorpress.com

Conception graphique : Sarbacane Design  
Réalisation : Christine Paquereau  
Édition : Charlotte Aussedat  
Corrections : Bérengère Allaire

© 2006 Éditions Retz

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à [arsnh@state.gov](mailto:arsnh@state.gov).

Nouveaux Horizons est la branche édition d'America Regional Services (ARS),  
qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d'État américain.  
Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d'auteurs  
américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti.

Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site :  
<https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

4<sup>e</sup> tirage, 2019

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2008,  
pour l'Afrique francophone et Haïti.  
ISBN : 978-2-915236-95-8  
ISBN : 978-2-35745-401-9 (EPUB)

# SOMMAIRE



Introduction – p. 7

Chapitre 1 – **SORTIR DE LA BOUCLE DE VICTIMISATION** – p. 23

Chapitre 2 – **PRENDRE SA VIE EN MAIN** – p. 39

Chapitre 3 – **REGARDER LA SITUATION EN FACE** – p. 53

Chapitre 4 – **ACCEPTER ET ASSUMER SA PART DE RESPONSABILITÉ** – p. 69

Chapitre 5 – **PARDONNER ET LÂCHER PRISE** – p. 81

Chapitre 6 – **PRATIQUER L'INTROSPECTION** – p. 101

Chapitre 7 – **APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE** – p. 117

Chapitre 8 – **PASSER À L'ACTION** – p. 131

Conclusion – p. 147

Remerciements – p. 152

# INTRODUCTION

Ce livre parle de ce qui nous donne envie de nous lever le matin, de ce qui nous motive. Il parle de réaliser ce qui compte pour nous, des choix que nous faisons à chaque instant de notre vie, des raisons pour lesquelles nous aimons nos journées – ou pas. Il parle des décisions que nous avons prises avec nos amis, notre travail, notre famille, nous-mêmes. Comment avons-nous contribué à notre communauté, qu'avons-nous apporté ? Qu'avons-nous fait de notre santé, notre temps, notre énergie et notre argent, de nos talents et de nos rêves ? Lorsque nous nous retournerons pour contempler notre vie, aimerons-nous ce que nous verrons ? Pour que nous puissions l'aimer, faisons-nous ce qu'il faut aujourd'hui ?

Le message de ce livre, c'est que vous n'avez pas besoin d'attendre la fin de votre existence pour décider de ce qui vous plaît. Vous pouvez choisir chemin faisant, chaque jour, à chaque instant.

J'ai fait, il y a des années, une rencontre qui m'a particulièrement marquée. J'étais allée visiter mon oncle dans sa maison de retraite. Comme il n'était pas encore prêt, on m'avait envoyée l'attendre dans le parc et je m'étais assise sur un banc, près d'un vieux monsieur coiffé d'un chapeau de paille. Nous avons engagé la conversation. Il n'aura certainement jamais su à quel point j'ai été influencée par les propos que nous avons échangés. Il s'était marié à dix-neuf ans avec une jeune femme qu'il connaissait à peine. Il ne l'avait jamais vraiment aimée. Ils avaient vécu en banlieue parisienne, dans un pavillon où il ne s'était jamais senti

chez lui. Il était ingénieur et ne s'était pas épanoui dans sa carrière. Ses enfants vivaient maintenant dans le sud et il les voyait rarement. Il ne se plaignait de rien, ne manifestait ni tristesse, ni colère. Il m'a simplement décrit sur un ton monocorde et sans affect cette vie qui m'apparaissait sans couleur particulière.

Je ne suis pas certaine qu'il ait, à aucun moment, imaginé qu'il aurait pu vivre différemment, ni même considéré qu'il aurait pu avoir une quelconque influence sur les événements de sa vie. Il avait vécu par défaut. Sa tranquillité semblait provenir d'une certaine résignation. Il avait reçu un jeu de cartes, il avait fait avec, et c'était la vie qu'il avait eue.

Puis mon oncle nous a rejoints et j'ai pris congé de ce monsieur. À ma visite suivante, j'ai demandé de ses nouvelles. Il était mort une semaine après notre rencontre.

Ses propos ont fait leur chemin dans ma conscience et inspirent un grand nombre de décisions que je prends. Quand je serai assise sur un banc quelque part, à la fin de ma vie, et que quelqu'un prendra place à côté de moi, je veux pouvoir lui dire que j'ai aimé, que j'ai adoré ma vie. Je veux lui raconter un déjeuner avec mes enfants où nous riions tous tellement que nous n'arrivions pas à manger. Je veux parler des instants si intenses passés avec mon amie Julie, à qui je tenais la main pendant que son cancer l'emportait. Je veux lui raconter que j'ai quitté mon pays d'origine pour poursuivre un rêve d'enfant ; que j'ai préféré la solitude à un mariage confortable dans lequel je ne me sentais pas heureuse. Que je me suis donnée avec passion à tous les métiers que j'ai faits, et que lorsque j'étais dans une situation qui ne me plaisait pas vraiment, j'ai fait tout ce que j'ai pu pour la transformer ou pour trouver des manières de l'apprécier. Assise sur ce banc, je veux savoir que j'ai vécu une vie pleine – une vie pleine de ce qui compte pour moi.

Voici donc le sujet de ce livre : vivre une vie délibérément choisie, responsable.

## UN REGARD NEUF

Pendant quelques instants, nous allons vous demander de mettre de côté ce que vous pensez de la notion de responsabilité. Oubliez les reproches et les remontrances, la gravité et la culpabilité. Oubliez les expressions comme : « Qui est responsable de cette erreur ? », les définitions que vous avez entendues, les versions de ce que ce mot vous inspire. Effacez tout et retrouvez un espace vierge.

La responsabilité, c'est la capacité à réaliser ce que nous avons décidé de faire.

Sans cela, comment pourrions-nous accomplir ce qui nous importe ?

La responsabilité<sup>1</sup>, telle que nous l'évoquons ici, est le chemin vers l'accomplissement, personnel et professionnel. La responsabilité va de pair avec la réussite, avec la satisfaction et la liberté.

Nous vous invitons, au fil des pages de ce livre, à visiter le monde de la responsabilité. Avec un regard neuf et un esprit ouvert.

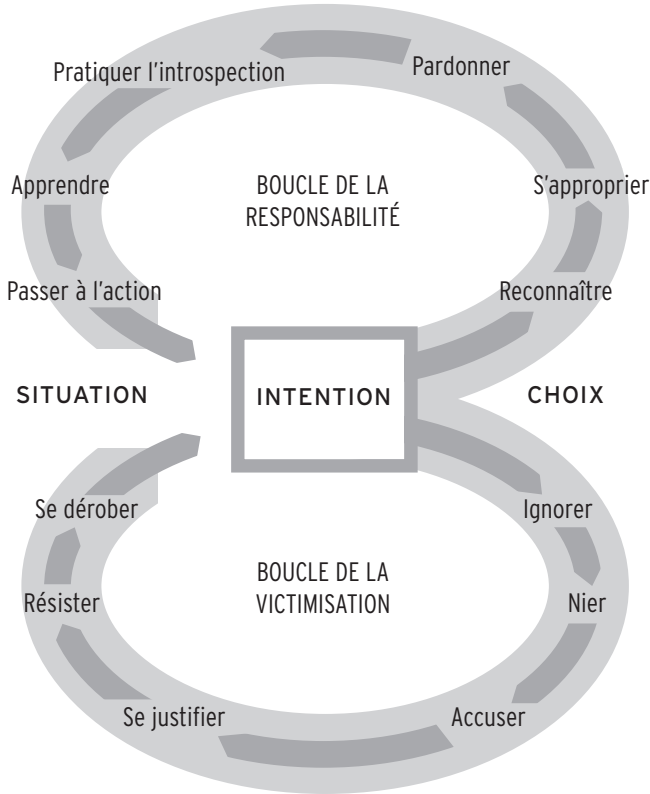
## VICTIME OU RESPONSABLE

Cet ouvrage est construit autour du modèle de la Responsabilité Personnelle que j'ai conçu en 1986, dans un environnement professionnel. J'intervenais en tant que consultant auprès d'une équipe de direction qui me décrivait une situation dans laquelle tous les protagonistes semblaient immobilisés. Chacun se posait en victime et personne ne considérait qu'il puisse avoir un impact sur le problème. J'ai dessiné le modèle

---

1. *Accountability*. Le terme anglais qui se traduit par « responsabilité » et qui évoque également l'idée de « répondre de », a pour racine le verbe *counting on* qui signifie « compter sur » : compter sur les autres et, surtout, compter sur soi-même. (N.d.T.)

ci-après au tableau pour décrire ce que j'entendais et leur proposer une manière plus efficace de gérer la situation. Depuis vingt ans, nous l'avons enseigné à des milliers de personnes, dans le monde entier.



## UNE QUESTION DE CHOIX

Notre modèle de la Responsabilité Personnelle, comme souvent, sert à décrire ce qui passe. Autrement dit, il décrit deux options. Le modèle démarre lorsqu'une situation inattendue voire difficile se présente. Dès cet instant, c'est notre *intention* qui oriente la manière dont nous *choisissons* d'y répondre. Notre

intention est donc le point crucial, la base du choix entre ces deux options. Emprunter la voie de la victime (qui correspond à la boucle inférieure sur le schéma) revient à prendre le minimum de responsabilité au regard de ce qui nous arrive. La voie de la responsabilité (la boucle supérieure sur le schéma), en revanche, nous engage d'emblée dans la reconnaissance du problème et dans l'acceptation du rôle que nous y jouons.

Lorsque nous prenons la voie de la *déresponsabilisation* (ou de la *victimisation*), nous *ignorons* le problème qui surgit – nous faisons comme s'il n'existait pas ; puis nous *nions* que nous pourrions y être impliqué et nous *accusons* quelqu'un d'autre. Ensuite, nous *nous justifions* et expliquons pourquoi ce n'est pas à nous de résoudre cette difficulté, et nous *résistons* à toutes les tentatives d'autrui qui visent à ce que nous nous engageons dans la résolution du problème. Finalement, nous *nous dérobons* pour éviter d'avoir à nous en occuper. Le premier chapitre de ce livre présente cette première stratégie, que nous appelons la « boucle de victimisation ».

Devant la même situation problématique, lorsque nous sommes mus par l'intention de nous sentir *responsables*, nous faisons un choix différent. Nous *reconnaissons* le problème et nous *nous approprions* le fait d'avoir à le résoudre. Nous *pardonnons* à ceux qui ont contribué à le créer et à l'entretenir, qu'il s'agisse d'autres personnes ou de nous-mêmes. Nous sommes alors en position de nous livrer à *l'introspection*, d'examiner comment nous avons participé au problème et d'*apprendre* ce que nous pouvons faire de différent pour qu'il ne se reproduise pas. Finalement, nous *agissons* pour mettre en place les nouvelles solutions que nous avons découvertes, de sorte que nous relevons le défi et apprenons de nos expériences. Dès le chapitre 2, nous explorons la seconde stratégie, que nous appelons la « boucle de responsabilisation ». Chacun des chapitres suivants est consacré à un aspect de la boucle de responsabilisation.



La boucle de victimisation est une dynamique dans laquelle nous avons de moins en moins de prise sur la situation ; la boucle de responsabilisation est la dynamique inverse, à travers laquelle nous atteignons nos buts.

**La responsabilité, c'est le fait que nos actions sont en adéquation avec les résultats que nous désirons obtenir.**

Découvrir ce que nous désirons obtenir est la clé de la responsabilité. Si nous ne savons pas où nous allons, comment y parviendrons-nous ? Si nous ne clarifions pas ce que nous souhaitons, comment pourrons-nous le créer ?

- Pour Coluche, qui a créé les « Restos du Cœur », cela a signifié réussir à collecter suffisamment de nourriture pour mettre en place une action qui, depuis sa création, a nourri des millions de personnes.
- Pour Michael Jordan, cela a consisté à passer d'un niveau qui ne lui avait pas permis d'entrer dans l'équipe de basket de son lycée à celui du meilleur joueur de son temps.
- Pour le Mahatma Gandhi, cela a voulu dire libérer l'Inde de l'emprise britannique et la faire accéder à l'indépendance. « Gandhi a vécu, pensé et agi inspiré par la vision d'une humanité évoluant vers un monde de paix et d'harmonie », disait Martin Luther King. Gandhi savait très bien où il allait.

Être responsable revient effectivement à faire ce que nous disons, mais aussi à connaître la vision<sup>2</sup> que nous allons tenter de réaliser.

---

2. Une vision, comme nous l'entendons dans cet ouvrage, est la description précise (et imagée) d'un succès que nous souhaiterions voir se manifester dans un futur proche (de un à trois ans). Exemples : « mon livre est publié dans une maison d'édition, je suis à mon poids idéal, j'ai des relations épanouissantes avec mon adolescente... » Plus la vision est précise, plus le chemin pour y aboutir est clair. (N.d.A.)

## **ÉLABORER SA PROPRE « VISION »... ET LA RÉALISER**

J'ai découvert très tôt dans ma carrière de consultant en entreprise que le problème du manque de responsabilité était à la base de la plupart des échecs de tentative de changement, des baisses de performance et du mauvais moral des employés. J'ai aussi réalisé que la responsabilité était la clé de la motivation, de la satisfaction et de la liberté personnelles. Depuis, notre société de consulting s'est attachée à développer et transmettre des systèmes, des pratiques et des outils destinés à accroître la responsabilité au niveau des entreprises, des équipes et des individus et à améliorer du même coup leurs performances.

J'ai récemment travaillé avec un groupe d'une vingtaine de cadres d'une compagnie aérienne internationale. Dès le début de notre première rencontre, ils se sont plaints de leur direction, qu'ils considéraient comme la cause des nombreux problèmes de la compagnie. Ces cadres ne se considéraient pas eux-mêmes comme partie prenante de la situation ; à les en croire, ils ne faisaient absolument pas partie du problème. Ils étaient coincés dans la position de « victimes » et étaient totalement déresponsabilisés. Au chapitre 1, vous prendrez connaissance des attitudes et des comportements typiques de la boucle de victimisation, et vous comprendrez comment l'on perd contact avec son pouvoir personnel lorsque l'on s'aventure sur ce terrain.

Mon premier objectif avec ce groupe fragmenté fut de leur faire créer leur propre vision du leadership. S'ils voulaient prendre en charge l'amélioration de leur compagnie, il fallait qu'ils se voient eux-mêmes comme une équipe unifiée et qu'ils génèrent une représentation de la réussite. Au chapitre 2, vous découvrirez un processus qui vous amènera à prendre la responsabilité de votre succès, dans votre vie privée tout comme dans votre vie professionnelle.

Ensuite, j'ai accompagné leur réflexion afin qu'ils reconnaissent les dysfonctionnements à la base des différents problèmes que rencontrait leur entreprise – des profits en baisse et une clientèle insatisfaite. La liste était longue. Parmi ces dysfonctionnements, ils identifièrent un mauvais partage de l'information, des réunions inefficaces et une quantité de ressources inutilisées. Il était indispensable qu'ils reconnaissent leur réalité actuelle et qu'ils gèrent ces problèmes s'ils voulaient réaliser leur « vision ». Au chapitre 3, vous pourrez explorer votre situation présente, ce qui vous permettra d'affronter avec efficacité les difficultés sous-jacentes pour avancer vers vos objectifs.

Une fois ces problèmes identifiés, les cadres prirent conscience du fait qu'ils pouvaient jouer un rôle dans leur résolution. Plutôt que d'attribuer la responsabilité de la situation à l'équipe dirigeante, ils réalisèrent que le fait d'assumer leur part du problème les amènerait à reconquérir leur propre pouvoir. Au chapitre 4, vous verrez comment le fait d'accepter et d'assumer votre part de responsabilité, sans accuser les autres ni vous-même, peut vous permettre de regagner votre pouvoir personnel.

Finalement, ils examinèrent le rôle qu'ils avaient joué dans la crise de leur compagnie. Ils comprirent que s'ils s'unissaient, ils pourraient avoir une influence non négligeable sur la direction et l'amélioration de l'entreprise. Au chapitre 6, vous découvrirez de puissantes méthodes d'introspection grâce auxquelles vous pourrez aller au fond des problèmes et vous mobiliser pour apprendre à faire les changements nécessaires dans votre vie, afin d'obtenir les résultats souhaités.

Six mois plus tard, cette équipe avait réduit ses coûts opératoires de huit pour cent et la satisfaction de la clientèle s'était accrue de quinze pour cent. Dans la même période, la ponctualité des décollages avait progressé de vingt pour cent.