

Articles

# Psychologie #2

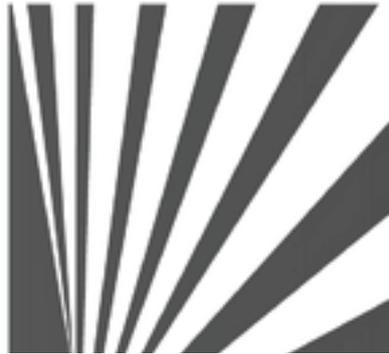
27 articles



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700145

1.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter  
[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

## **Psychologie #2**

**Féliciter le flagrant délit de «bien faire»  
Les bienfaits du rire  
Le charisme n'est pas donné à tout le monde  
Sourire, le premier lien humain  
Faire un compliment, c'est que du bon !  
Personnalité, le rôle de la génétique  
L'attitude du gagnant  
Combattre le vague à l'âme  
Faire le deuil de son emploi  
Un lien entre hiérarchie et psychopathie  
les «alpha mâles»  
Le rire c'est bon pour la productivité  
Résoudre un comportemental perturbant  
Le bleu à l'âme ça fait vraiment mal  
Le ressentiment expliqué par l'économie  
Les 5 facteurs d'échec  
Gérer les attitudes négatives  
La jalousie au travail  
Savoir regarder en face ses envies  
Le jeu de l'ultimatum  
Une bonne santé mentale  
Le bonheur suppose des efforts considérables  
L'argent ne rend pas forcément heureux  
Pardon, reconnaissance et gratitude, le trio gagnant  
La bonne ambiance pour réussir ses examens  
L'inactivité peut rendre bête !**

### **Conditions d'usage libre de droits**

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## **FÉLICITER LE FLAGRANT DÉLIT DE «BIEN FAIRE» (2005)**

Lorsque le manager exprime sa satisfaction à son équipe ou à un collaborateur méritant, il favorise et entretient directement un climat de confiance et de motivation. Pour Romain Bureau, DG adjoint du cabinet IDRH, *«Tout le monde a envie d'être apprécié. Mais ça ne s'arrête pas là. Si l'exercice est bien mené, il renforce la crédibilité du manager et permet au collaborateur de progresser»*. C'est également le credo de Bernard Diridollou, auteur de «Manager son équipe au quotidien» (Editions d'Organisation), qui affirme que le management ne voit le plus souvent *«que ce qui ne va pas, ce qui pourrait être amélioré, ce qu'il faut changer»* mais plus rarement *«le flagrant délit de bien faire»*. Pour ces deux spécialistes, il est rare que dans l'entreprise tout soit noir et qu'il n'existe aucun motif de satisfaction au niveau de l'équipe ou à l'échelle de chaque collaborateur. Ainsi Sandra Le Grand, présidente de CanalCE, témoigne qu'elle félicite régulièrement ses collaborateurs, car *«Souligner les points positifs, cela encourage les bonnes pratiques»*. Elle insiste également sur le fait que les compliments doivent être distribués de manière équitable en ne se limitant pas seulement aux résultats quantifiables : *«Je félicite non seulement les commerciaux mais aussi des membres de l'informatique ou du marketing dont le travail, même s'il est moins visible, contribue au résultat»*.

### **Les bonnes règles pour mener un entretien de félicitations :**

- . Créer un moment de tête à tête en convoquant son collaborateur exclusivement pour le complimenter, sans aborder aucun autre sujet ni émettre une quelconque critique de type oui mais.
- . Expliquer de manière concrète les effets positifs du comportement tout en restant précis sur tel et tel aspect technique de la contribution.
- . Axer l'essentiel des arguments sur le talent et/ou les qualités personnelles du collaborateur.
- . Lui laisser le temps de s'exprimer et de se valoriser en lui donnant ainsi l'occasion d'expliquer son travail dans le détail.

## **LES BIENFAITS DU RIRE (2005)**

Pour Véronique Lorey, animatrice du club du rire à Paris, *«Le rire représente un bon antidote aux effets négatifs du stress. Quand on rit, on augmente sa capacité respiratoire d'un tiers, donc on oxygène beaucoup plus le sang. C'est un jogging profond qui fait travailler tous les muscles, y compris ceux du visage»*. Alors que l'on rit moins de 6 minutes par jour, une vingtaine de clubs du rire se sont ouverts en France depuis 2 ans, en utilisant les méthodes de son inventeur, le docteur Madan Kataria, indien d'origine. Il semble même que les médecins s'intéressent de près aux vertus du rire, car si le rire est le propre de l'homme (Bergson), il contribue surtout à un ensemble de bienfaits pour le patient : massage naturel des viscères, libération des anticorps, renforcement des défenses immunitaires, augmentation de la production de globules blancs, travail sur la tension et le rythme cardiaque... De leurs côtés, les professions paramédicales et les coaches d'entreprises y voient une bonne façon d'améliorer la communication au travail par d'autres vertus psychologiques, à pouvoir ainsi mieux s'épanouir et communiquer avec les autres. Afin de bénéficier des bienfaits du rire, il n'est même pas nécessaire de rire de bon cœur comme l'avoue selon Véronique Lorey, car *«Notre corps profite du rire, même si on se force. Ici, on ne subit pas le rire comme devant un spectacle comique. On est initiateur de sa propre hilarité.»*

## **LE CHARISME N'EST PAS DONNÉ À TOUT LE MONDE ! (2005)**

Le Charisme ressort d'une attitude naturelle et spontanée puisant dans les ressorts les plus profonds de la personnalité. Accessible théoriquement à tout individu sain et abouti en lui-même, le charisme n'est pourtant pas courant dans nos sociétés verrouillées, stéréotypées et/ou standardisées. Le principal problème ressort du fait que beaucoup d'individus, souvent très intelligents, se comportent en parfaits clones de leur milieu familial et/ou institutionnel dominant par le fait d'un matricage social, mental et comportemental imposé depuis leur plus tendre enfance (religion, classe sociale, culture, groupes d'influence....). En d'autres termes, plus la structure mentale de l'individu est formatée selon un modèle de

comportement discipliné, suiveur, soumis, non affirmé, bridé et/ou non-épanoui, moins celui-ci dégage de charisme naturel (ascendant exercé sur autrui). En ce domaine, il ne faut pas confondre l'impression de crainte, de respect ou d'infériorité ressentie face à l'autorité, au prestige de l'uniforme, au symbole du pouvoir ou encore face au sentiment agréable éprouvé pour quelqu'un ou envers son éloquence, qui ne sont que des modes spécifiques de relation d'influence.

### **Les 7 conditions qui permettent de dégager du charisme comme démonstration d'une force mentale équilibrée et rassurante :**

- . Etre «éclairé» de l'intérieur par le sens majeur, fort et constant donné à son existence.
- . Etre engagé à 100% dans une cause ou activité qui correspond parfaitement à ses attentes profondes.
- . Avoir des gestes amples, fluides et naturels et non pas restreints, timides, timorés.
- . Parler peu mais beaucoup écouter en ayant un contact visuel permanent assorti d'une voix posée.
- . Garder une certaine distance respectueuse avec autrui, en évitant surtout la familiarité, la critique, les jeux d'intelligence et/ou rapport de force directs avec autrui.
- . Rester en permanence positif et offensif face aux difficultés, en apparaissant comme l'homme ou la femme de la situation.
- . Dégager une irrésistible joie de vivre et confiance en soi à la fois sereine et dynamique.

### **SOURIRE, LE PREMIER LIEN HUMAIN (2005)**

Avant de devenir un outil de travail et de promotion, le sourire est l'une des armes du *«langage muet par lequel les êtres humains communiquent»*. D'après Christian de Bartillat, *«Le sourire est le témoignage essentiel de la civilisation. Celui qui ne sourit pas n'est pas totalement humain»*, un avis partagé par William De Gaston, sociologue, qui considère que le sourire reste un mode essentiel de relation entre individus car *«Il construit la société. Vous me bousculez par accident, je vous réponds par un sourire. C'est une barrière contre la violence. Parce que j'ai souri, la personne a immédiatement compris que j'avais accepté ses excuses»*. De la même manière, lorsque l'on est déçu de ne pas être retenu à un entretien d'embauche, je considère alors que *«J'ai perdu mais, en souriant, je montre que j'accepte votre décision et j'essaie, inconsciemment, d'alléger votre conscience»*. Bien sûr le sourire, comme le souligne le philosophe André Comte-Sponville, peut être aussi un masque, un moyen de tenir les gens *«à une distance aimable»*. Dans ce cas, *«Ce qui est laid c'est le sourire que l'on n'ose pas»* affirme le Pr Maurice Mimoun.

### **LONGTEMPS PROSCRIT EN PUBLIC**

Pourtant jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle on sourit en privé et rarement en public, surtout si l'on occupe une position élevée dans la société. Il est même contraire aux bons usages que mari et femme se sourient en dehors du foyer. Pour l'historien Angus Trumble *«Montrer ses dents était considéré comme obscène. On attendait alors des gens un comportement public empreint de gravité»*. Ce sont les avancées de la science qui vont tout changer et notamment les progrès conjugués de la dentisterie, de l'invention de la photographie, du cinéma et de la télévision sachant que *«L'énorme diffusion des images véhiculées par la télévision a créé des attentes différentes des comportements en public»*. C'est la raison qui explique que, pendant longtemps, seuls les commerciaux en contact avec la clientèle ont travaillé leur sourire. En cela, ils ont suivi à la lettre les préceptes de Dale Carnegie, le pape américain de la vente, qui affirme dans son 5<sup>e</sup> commandement : *«Ayez le sourire. Pendant une semaine et à chaque heure du jour, souriez à votre entourage dans vos affaires, sur votre route»*. En fait, selon William De Gaston, *«L'échange de sourires crée une communauté communicationnelle car mis en confiance, le client est plus disposé à acheter.»*

### **UNE HÉRÉSIE EN ENTREPRISE**

Dans l'entreprise, jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, les visages sont fermés, car l'organisation pyramidale relativement rigide *«ignore, voire méprise les relations sociales. Il faut produire bien et vite, à moindre coût»*. Pour De Gaston, il faut donc attendre les années 60 pour que les Occidentaux découvrent le

modèle Japonais prônant un management intégrant le bien-être du salarié et commencent à accepter le sourire comme outil relationnel. D'après lui, c'est ce nouveau rapport au management qui conduit à ce que «*La gestion participative porte en son sein une dimension humaine qui exprime la cordialité et la convivialité au travail. Pour la première fois, on sourit entre collègues*». De l'avis de Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos, c'est même la grande distribution qui, à cette époque en France, est devenue le moteur de ce changement de comportement. Aujourd'hui «*On réclame des salariés qui sourient spontanément, car le sourire commercial se remarque et les clients sont de moins en moins manipulables. Il s'agit-là d'un changement majeur dans le contrat de travail : On engage des gens parce qu'ils sont souriants*». Pourtant, la manifestation des émotions dans toutes les entreprises reste encore une bataille à mener, notamment au sein des directions et du management des grandes entreprises, car «*Certains dirigeants pensent que leur expression est une marque de faiblesse*» faisant ainsi que tant que le dirigeant ne sourit pas le salarié contrôle négativement son expression.

### 3 GRANDES VARIANTES DU SOURIRE

De manière assez tranchée, le sociologue Jean-François Amadiou affirme lui que «*Les inégalités qui résultent de l'apparence sont considérables. On rémunère maintenant les gens non plus sur leur diplôme, mais sur leur savoir-être*». Un constat que nuance Hubert L'Hoste, DG du cabinet de recrutement Mercuri Urval, qui considère que la culture hexagonale est plus compassée que celle de nos voisins anglo-saxons et que le culte du sourire n'a pas encore triomphé partout. En effet, «*Chez nous, ceux qui portent une charge importante ont tendance à créer une distance, même si cela commence à changer. Or, plus la charge est élevée et plus le sourire est nécessaire, parce qu'il met les gens sur un pied d'égalité. Sourire, c'est reconnaître que l'autre est humain. C'est presque un acte de soumission, cela nécessite d'avoir confiance en soi.*»

**Il existe 3 variantes du sourire, en dehors du sourire à l'américaine avec dents bien alignées et blancheur parfaite :**

. **Le sourire authentique** : Il libère des émotions vraies, spontanées, naturelles et saines. La personne dégage naturellement et généreusement la lèvre supérieure qui découvre ainsi clairement les dents du haut. C'est le bon sourire à 100% qui s'accompagne d'une émotion sincère dans le regard.

. **Le sourire cynique ou contraint** : Il permet de préserver son honneur ou son image devant la difficulté, le refus, l'adversité ou lorsque tout va mal. La personne dégage alors la lèvre inférieure en montrant principalement les dents du bas comme si elle était prête à mordre, démontrant ainsi qu'elle se contrôle de manière crispée, retenue et/ou tendue. Le sourire est à 50% naturel en associant des rides de crispation sur le front, le nez et/ou autour de la bouche avec un relatif vide dans le regard.

. **Le sourire manipulateur** : On le retrouve souvent dans les sièges sociaux, lieux où se déroulent habituellement des stratégies de pouvoir rarement sincères et loyales. Le sourire est alors un mix entre l'émotion vécue dans le relationnel (plaisir de s'exprimer, d'être écouté) qui flatte l'ego et un contrôle de soi, préfigurant ainsi une relation intellectuelle et/ou psychologique de domination. Le sourire est alors plus une mimique artificielle tirant sur les zygomatiques comme peut l'être le sourire «médiatique», lequel consiste à sourire mécaniquement et rapidement à la fin de chaque phrase. Ce type de sourire ne s'accompagne généralement pas d'une émotion conviviale dans le regard.

### FAIRE UN COMPLIMENT, C'EST QUE DU BON ! (2005)

Le compliment est triplement positif lorsqu'il vient du fond du cœur, sans arrière-pensée : il formalise une expression de positivité en soi laquelle favorise une relation positive à autrui qui rend momentanément positive l'humeur du bénéficiaire. Que du bon !

**Pour s'habituer au compliment rien de tel que de suivre les 3 conseils suivants :**

. Le compliment doit rester sincère, spontané et apparaître naturel comme un sourire de contentement. Il doit être offensif et transverse à l'organisation hiérarchique.

- . Se fixer l'objectif de faire au moins 3 compliments par jour à des personnes différentes. Cela contribue à réduire les tensions au travail comme à l'extérieur.
- . Se faire soi-même un compliment personnel à la fin de chaque journée, afin de garder le moral notamment lorsque l'on a l'impression de ne pas avancer.

## **PERSONNALITÉ, LE RÔLE DE LA GÉNÉTIQUE (2005)**

Les thèses idéologiques sur la génétique considèrent que chaque individu, à sa naissance, est une «feuille blanche» cognitive et comportementale. Ces positions prennent appui sur le fait que les gènes humains (25.000) sont tous identiques et structurent de la même manière l'esprit humain dans la complexité de la personnalité. Le dogme de l'égalité génétique fait ainsi prévaloir que l'inégalité entre les hommes est impossible tant qu'une «feuille blanche» équivaut «une feuille blanche». Il admet, parallèlement, que c'est l'influence régulatrice de la biochimie du cerveau associée à l'interaction du milieu qui façonne la personnalité des uns et des autres, via notamment l'influence exercée par les modèles éducatif, social, culturel, familial, politique... A l'inverse, admettre qu'il puisse exister que quelque chose soit déjà écrit sur la «feuille» conduit à contrevenir au modèle idéal d'égalité et de perfectibilité de l'humanité. En admettant, ainsi, qu'il existe des différences génétiques à la naissance capables d'influencer le fond de la personnalité, cela signifie tout bonnement la fin du modèle égalitaire dogmatique. Emerge alors la notion de différenciation naturelle validant le fait qu'existent des différences génétiques de nature cognitive et comportementale, comme il en existe pour les caractéristiques physiques, morphologiques et autres inclinations naturelles.

### **40, 10, 50 LA FORMULE DE LA PERSONNALITÉ**

L'évidence génétique de la différenciation est démontrée par Steven Pinker, professeur de psychologie à Harvard, lequel évalue «entre 40 et 50% la part des gènes dans la personnalité humaine». Ce spécialiste du langage faisant figure d'autorité dans le monde des sciences cognitives et de la psychologie évolutionniste, confirme que le reste de la personnalité est formé de «10% par l'éducation familiale et de 40 à 50% par les hasards de la construction du cerveau, des incidents qui marquent individuellement l'enfance, et de la sociabilisation des enfants via leurs pairs». La référence à cette formule ne signifie pas pour autant que l'être humain résulte de ce caractère immuable. Par exemple dans le cas de Pierre, si «50% de son QI tient à ses gènes, 10% à l'influence de ses parents et le reste aux hasards de la vie» cela ne peut rendre compte, en définitif, que de variations possibles entre individus. Néanmoins, la première leçon à retirer de cette approche psychogénétique c'est que les 3 premières années de vie de l'enfant associées à l'influence des parents ne représentent, au final, que bien peu d'influence par rapport à ceux des groupes primaires et de leurs interactions spontanées (cour de récré, copains, groupe d'adolescents fréquentés, maître à penser...). L'autre grande leçon consiste à reconsidérer l'aspect négatif exercé par le politique sur l'individu, qui par soucis d'égalitarisme dogmatique ou qui par conformisme nationaliste, va souvent trop loin dans le façonnage des identités et des comportements collectifs. Ainsi pour ce psychologue : «La gauche est allée trop loin en préférant la société aux individus et la droite en leur préférant la race ou la nation».

### **DES POSTURES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES BOUSCULÉES**

D'après Steven Pinker, cette nouvelle approche évolutionniste bouscule également les notions habituelles de rationalité des acteurs de l'économie de marché. Il réfute, en effet, l'idée que «les individus n'ont d'autre motivation que de maximiser leurs richesses» en faisant prévaloir, au contraire, que «face à des motivations conflictuelles, ils n'ont pas toujours de véritable alternative, ils connaissent des limites émotionnelles, ils agissent souvent comme s'il ne leur restait que six ans à vivre, ils sont capables d'immenses sacrifices pour sauver leur réputation...», soit un panel de comportements bien plus nuancés et moins conditionnels que les modèles économiques peuvent le laisser entendre. De la même manière, ce scientifique considère que la plupart des tests de personnalité utilisés en entreprise par les psychologues «sont encore très grossiers». Il poursuit, en pensant pour sa part que «Les tests prédictifs et exacts rendraient services à la société. Un bon test devrait pouvoir repérer le comportement le plus proche du résultat attendu de telle personne dans tel environnement. On est pourtant bien loin du compte !» .

## **L'ATTITUDE DU GAGNANT (2004)**

Pour les conseillers en comportement professionnel, réussir et devenir un «winner» (gagnant) dans l'esprit des autres, suppose de dégager une attitude physique de leadership et d'individu bien dans sa peau, même si l'on est ruiné et en plein divorce...

### **Conseils pratiques pour futurs leaders :**

- . En toute circonstance, ne jamais se plaindre en laissant croire à son entourage que l'on mène une vie de rêve.
- . Tendre une poignée de main ferme et chaleureuse.
- . Regarder son interlocuteur droit dans les yeux.
- . Ecouter avec attention sans ne jamais couper la parole.
- . Afficher le plus souvent un sourire bienveillant et détaché.
- . Parler calmement, distiller quelques mots d'humour et prendre un air entendu lorsque que l'on découvre ce que tout le monde sait déjà.
- . Ne pas montrer son stress ou son mécontentement lorsque quelqu'un déboule dans le bureau en plein travail.
- . Porter un costume et une cravate (ou un tailleur) sobres, en les égayant par une chemise à rayures ou à carreaux vichy, de pochettes de couleur, ou d'accessoires pour les femmes.

## **COMBATTRE LE VAGUE À L'ÂME (2004)**

Tout début de déprime doit se combattre à sa source avant d'en arriver éventuellement aux médicaments, tranquillisants et autres antidépresseurs.

### **. Quelques conseils simples à pratiquer d'urgence :**

- . Respirer à fond dès qu'une pensée négative surgit ;
- . Se donner des objectifs afin d'occuper en permanence son espace mental ;
- . Eviter autant que possible les relations humaines génératrice de stress ;
- . Faire un peu de sport tous les jours si possible dans la nature ;
- . Accepter les pauses-café, les déjeuners et les pots de fin de journée ;
- . Se rapprocher de ses collègues ou de relations professionnelles qui peuvent apporter détente et réconfort ;
- . Ne pas rester le week-end dans sa bulle de solitude mais appeler à la rescousse les amis et les membres proches de sa famille ;
- . Consulter rapidement un psychothérapeute pour sortir rapidement la tête hors de l'eau, grâce à un face-à-face interactif et approfondi.

## **FAIRE LE DEUIL DE SON EMPLOI (2004)**

D'après les psychologues «*un licenciement est une rupture qui peut avoir de lourdes conséquences sur l'équilibre psychologique*». Selon Raja Safouane, dirigeante de Psya (aide psychologique par téléphone), il existe plusieurs étapes à franchir pour faire le deuil de son emploi perdu. Son conseil est très clair : «*ne cherchez pas à les nier pour jouer les durs. Vous risqueriez de basculer dans une spirale de l'échec, voire dans la dépression.*»

### **ÉTAPE 1 : LA SIDÉRATION**

«*Pendant quelques jours, vous êtes saisi. Vous n'êtes plus capable de réagir. Cette sensation de stupeur est d'autant plus violente que la nouvelle a été brutale et inattendue*». Le bon conseil est d'éviter

de s'isoler, de ne pas couper les ponts avec l'entreprise et d'évacuer le choc en parlant avec un bon confident.

### **ÉTAPE 2 : L'ABATTEMENT**

«Vous vivez des moments de profonde amertume accompagnés d'une perte de confiance en vous, d'une grande vulnérabilité et d'un sentiment de culpabilité. A cet état se mêle de la colère faisant que vous pouvez même haïr votre ex-entreprise». Le bon conseil est de rester positif en évitant de retourner sa colère contre son entourage. Le mieux est d'essayer de trouver un expert dont le rôle est de négocier, à votre place, votre départ en vue de prendre un recul suffisant.

### **ÉTAPE 3 : L'ACCEPTATION**

«C'est le début de la guérison. Vous avez accepté votre douleur, l'avez analysée et en avez compris les raisons. L'une d'elles peut être le lien affectif que vous entreteniez avec l'entreprise. La douleur se transforme alors peu à peu en souvenir». Le bon conseil est de commencer à appeler son réseau de contacts afin de rechercher un début de piste pour un nouveau poste, tout en se fixant clairement de nouveaux objectifs personnels.

### **ÉTAPE 4 : LA RECONSTRUCTION**

«Au bout de quelques mois, le psychisme se reconstruit et retrouve une stabilité. Cela se traduit par un sursaut d'estime de soi et par une meilleure résistance à l'échec. Vous pouvez à nouveau vous regarder dans la glace». Le bon conseil est d'envisager une évolution radicale, une rupture et/ou un nouveau projet, afin de pouvoir tirer un trait définitif sur cet épisode de vie.

## **UN LIEN ENTRE HIÉRARCHIE ET PSYCHOPATHIE (2004)**

Selon le psychologue américain Paul Babiak, les psychopathes seraient de plus en plus nombreux dans les entreprises avec une tendance à progresser plus vite dans la hiérarchie que les autres. Pour lui, un psychopathe est quelqu'un «qui a une grande estime de lui-même, aime le pouvoir, l'argent et le sexe, et peut manipuler son auditoire en racontant une bonne histoire». Selon lui, si de telles personnalités peuvent être parfaitement adaptées à des postes de responsabilités, elles ne présentent pas que des avantages. Il ajoute, en effet, qu'«un psychopathe ne montre aucun signe de remords, ne ressent pas les émotions comme les gens stables». De son côté, Guy Azoulay, psychologue en entreprise, affirme qu'«il n'est pas nécessaire d'être psychopathe pour agir comme cela. Certaines personnes sans scrupules agissent par perversion ; aucune maladie n'explique leurs actes. Je constate d'ailleurs de plus en plus de problèmes liés à la personnalité des salariés.»

## **LES «ALPHA MÂLES» (2004)**

Les «alpha mâles» représentent 70% de la population des cadres dirigeants. Ce terme de biologie désigne les individus dominants dans les groupes d'animaux. Ainsi par exemple, le maître d'un chien considéré comme dominant est lui-même un alpha mâle vis-à-vis de son chien, lequel doit alors lui montrer soumission et obéissance. Dans les groupes humains, «l'alpha mâle» ou «l'alpha femelle» est intelligent(e), rapide, sûr(e) de lui (ou d'elle) et grimpe vite dans la hiérarchie. Dans l'entreprise, ce supercadre fait souvent preuve d'une morgue, d'une dureté et d'un esprit critique qui peut rapidement démotiver et paralyser son équipe, faisant même que l'autoritarisme tourne parfois au harcèlement moral. Mais le pire dans l'entreprise est sans doute lorsqu'il existe un alpha-mâle mâtiné de psychopathie !

## **LE RIRE, C'EST BON POUR LA PRODUCTIVITÉ (2003)**

Une récente enquête menée en Australie par la société de conseil Customer Care Solutions a fait apparaître que le rire au bureau aide fortement à diminuer le stress, notamment pour 93% des interviewés. 81% d'entre eux estiment même qu'une ambiance gaie et fun au travail les rend encore plus productifs.

Plus fort encore, 55% des salariés interrogés se disent prêts à gagner moins pour s’amuser davantage dans leur job. Un enseignement a priori très instructif qui montre que s’amuser en travaillant n’est pas antinomique avec productivité et, qu’à être trop sérieux et coincé dans son travail n’est pas du tout synonyme de salarié productif.

## **RÉSOUTRE UN PROBLÈME COMPORTEMENTAL PERTURBANT (2003)**

Pour François Lelord, psychiatre, «*Un être humain n’est jamais aussi blessé que lorsque vous touchez à son être profond, à son physique, sa personnalité, son origine sociale*». Aussi pour éviter d’être blessant face à une personne qui empoisonne la vie de tout le monde dans le service ou dans l’entreprise (comportement asocial, hygiène douteuse, look inadapté, manies désagréables...) un certain nombre de précautions à prendre par le manager sont nécessaires :

### **. Ne jamais laisser pourrir la situation**

L’objectif N°1 est d’intervenir sans tarder en évoquant le problème avec la personne et/ou le cas échéant, en faisant le plus tôt possible une mise au point précise.

### **. Adapter son intervention en fonction du problème**

D’une attitude inflexible lorsque les règles de vie et le règlement intérieur ne sont pas respectés, au tact et à la diplomatie, lorsque le problème touche à l’intimité du sujet, il convient de savoir moduler en toute occasion l’intensité de son reproche et faire preuve d’un minimum de psychologie.

### **. S’isoler du collectif**

Pour François Lelord, «*l’impact d’une critique est bien plus fort quand elle a un public*», ce qui nécessite a contrario de devoir s’isoler dans un local fermé afin d’éviter de vexer ou blesser inutilement un collaborateur.

### **. Créer les conditions d’attention**

Le mieux est de regarder droit dans les yeux en se plaçant derrière une table ronde de manière à ne pas imposer son rang hiérarchique. Préparer une brève introduction afin de préparer le collaborateur au fait que ce qui va être dit est important et pénible.

### **. S’appuyer sur des faits**

En venir rapidement à l’objet de l’entretien en étant clair, net et précis. S’appuyer essentiellement sur des faits et non sur des jugements de valeur, laissant ainsi à penser que l’on va parler uniquement du comportement et non de la personnalité du sujet.

### **. Utiliser le tact et la diplomatie**

Ne jamais faire usage de formules à l’emporte pièce, blessantes ou vexatoires.

### **. Laisser réagir et s’exprimer la personne**

Ne pas l’interrompre en essayant davantage de recentrer l’échange sur le cœur du sujet, en posant des questions ouvertes du type «*Comment se fait-il que tu te comportes ainsi ?*» au lieu de : «*tu es franchement agressif*» qui tend à ne laisser aucune place au dialogue.

### **. Montrer les désavantages de la situation**

Il est essentiel d’évoquer les conséquences néfastes sur la carrière du salarié que peut induire tel type de comportement.

### **. Proposer une solution constructive**

Dans un premier temps, il est recommandé de demander comment il est possible d’aider le collaborateur, s’il a un ami ou s’il a besoin d’une formation ou les services d’un spécialiste extérieur.

### **. Ne pas rester sur un malentendu**

Dans le cas où la personne se vexe ou refuse d’écouter une seconde de plus, le mieux est de calmer le jeu en lui proposant de réfléchir à tête reposée en proposant une date pour un nouvel entretien.

### **. La conclusion, un moment important**

Ne jamais se quitter sans avoir récapitulé les principaux propos tenus afin de s’assurer qu’ils ont bien été compris.

### **. Déléguer en cas de besoin**

Régler le problème entre membres d’une même équipe s’avère souvent la solution la plus profitable. Il est également possible de confier cette mission à un(e) collègue proche qui pourra ainsi mieux faire passer le message dans la discrétion et la conviction.

### **. S'assurer que la situation évolue**

Dans le cas où le salarié ne modifie pas son comportement, c'est qu'il peut s'agir d'un manque patent de motivation ou d'une contestation profonde des valeurs de la société. Il est peut être alors nécessaire d'émettre une convocation plus formelle avant de passer éventuellement à une procédure écrite de mise en garde.

## **LE BLEU À L'ÂME ÇA FAIT VRAIMENT MAL ! (2003)**

Des chercheurs de l'université de Californie de Los Angeles ont mis en évidence que lorsque l'amour propre trinque (brimade, humiliation, atteinte à l'égo...), le cerveau humain supporte une contrainte identique à celle d'un choc physique. Pour le prouver, des volontaires se sont soumis à un jeu de balle virtuel en étant reliés à des appareils d'Irmf (imagerie par résonance magnétique fonctionnelle). Au cours de la partie, certains membres étaient exclus de leur équipe par les autres joueurs. L'Irmf a alors démontré que ce type de marginalisation et de rejet de l'équipe activait deux régions cérébrales distinctes : le cortex cingulaire antérieur et la partie droite du cortex préfrontal ventral, toutes deux impliquées dans la douleur physique. En d'autres termes, un bleu à l'âme invisible endommage autant le cerveau humain qu'une blessure physique.

## **LE RESENTIMENT EXPLIQUÉ PAR L'ÉCONOMIE (2002)**

2 économistes britanniques des universités de Warwick et d'Oxford ont convié 116 volontaires répartis en 29 groupes de 4, à un jeu où il s'agissait de gagner de l'argent en vrai. Une mise de départ a d'abord servi à faire un pari, avec pour conséquence rapide d'enrichir certains joueurs et d'en appauvrir d'autres. Puis une somme supplémentaire a été offerte de façon aléatoire, au vu et au su de tous, à 2 des 4 participants de chacun des 29 groupes. En dernière instance, chaque joueur pouvait, s'il le souhaitait, diminuer le capital des autres membres du même groupe en payant pour cela. Le coût de cette attaque pouvait augmenter avec le temps, en passant de 1 cent à 90 cents par euro éliminé chez le voisin. Malgré le coût à payer, 2/3 des volontaires ont choisi délibérément de payer pour réduire le capital d'un autre. Ce sont plus précisément les moins chanceux qui se sont ruinés pour amoindrir le capital des plus riches. En fin de partie, il s'est avéré que 20% du capital globalement gagné a ainsi été dilapidé dans le seul but d'appauvrir les plus nantis. A l'inverse, les «plus riches» se sont seulement contentés de répondre aux attaques en tenant compte davantage du coût économique réel de leur réplique (approche rationnelle).

Selon ces 2 universitaires, ce résultat est en totale contradiction avec les actuelles doctrines économiques qui expliquent l'appauvrissement des uns par l'enrichissement des autres et/ou par la domination des plus forts. La hargne et la velléité destructive des moins chanceux résulterait d'après eux, du cadeau offert en début de partie à certains joueurs déjà bien dotés, grâce à un bon pari initial. Leur interprétation est que le ressentiment (jalousie) primerait sur les intérêts rationnels de chacun, dès lors qu'un écart économique significatif préexiste et/ou s'amplifie entre les individus. Dans une société donnée, il s'avérerait par conséquent que la principale source d'hostilité et de déséquilibre proviendrait d'abord des individus les moins chanceux. Il n'y a plus dès lors qu'un pas à franchir, pour expliquer la hargne naturelle qui mobilise certaines populations démunies et/ou pays économiquement faibles face à d'autres plus nantis !

## **LES 5 FACTEURS D'ÉCHEC (2002)**

Deux psychologues de la Harvard Business School, James Waldroop et Timothy Butler, ont semble-t-il cerné les causes qui font que les cadres dirigeants gâchent leurs opportunités de réussite dans l'exercice de leur fonction. 5 facteurs d'échec ont été identifiés dans leur ouvrage «Maximum Success» (Doubleday, 2000), en indiquant également les moyens de s'en sortir :

### 1. L'acrophobie

Littéralement «peur de l'altitude», elle concerne également la peur de «ne pas être à la hauteur» dans sa vie professionnelle. L'acrophobe a le sentiment d'être arrivé à une position qu'il ne mérite pas et craint d'être démasqué tel un imposteur. Si l'acrophobie professionnelle prend sa source dans l'enfance et culpabilise ensuite l'adulte, c'est qu'elle fait oublier que chaque individu a des points forts et des points faibles, et qu'il ne sert absolument à rien de ne penser qu'à ses faiblesses, alors que le système et les autres misent uniquement sur leur forces.

#### . Le remède préconisé :

Laisser sa culpabilité au vestiaire et faire semblant comme tout le monde. Avoir le comportement d'un gagnant, en évitant de se ronger les ongles et/ou de transpirer à longueur de temps, ce qui induit chez les autres un comportement de confiance et permet de se rassurer pour remonter la pente.

### 2. La méritocratie

Le second facteur d'échec est celui de la manie de l'équité. Le méritocrate a du mal à faire passer ses compétences, la portée de ses diplômes et ses idées «géniales», parce qu'il refuse d'admettre que le monde est nuancé et injuste en le considérant soit comme tout blanc ou tout noir, avec d'un côté les bons et de l'autre les moins bons que lui. Il se sent donc frustré de voir que ceux qui, sur le papier, sont moins capables que lui réussissent ou dirigent. Le fait de subir cette «injustice» handicape continuellement sa progression.

#### . Le remède préconisé :

Reconnaître que la vie est injuste et faire comme si ses idées n'étaient pas encore arrêtées, en demandant l'avis de ses interlocuteurs.

### 3. L'héroïsme

Un autre facteur d'échec est celui du héros qui en fait toujours trop et qui essaie sans cesse de se surpasser. Il a continuellement le pied au plancher au risque de faire exploser son moteur. D'après James Waldroop «*son problème est qu'il ne se préoccupe pas du prix à payer. Il réunit ses collaborateurs et s'écrie : Quelle sacrée équipe on est ! on les a eus ! Mais il ne voit pas que tout le monde n'en peut plus, est à bout*».

#### . Le remède préconisé :

Etre attentif aux signes de surchauffe et accepter de ne pas tout demander à la fois, tout le temps.

### 4. Le pacificateur

Le 4e profil à problème concerne celui qui se voit comme un diplomate, assurant la cohésion et la solidité de son entreprise. Le pacificateur est perçu comme un calme qui évite toutes les situations conflictuelles. En fait, il a constamment peur de ne pas savoir gérer le conflit, de perdre son self-control et de réagir violemment. Il est vrai que lorsqu'il réagit, il le fait de manière disproportionnée et passe rapidement, après la recherche de conciliation, à la guerre totale. Ce comportement «passif» réduit toute chance d'explications nécessaires, d'autant plus qu'un conflit n'est pas forcément mauvais en soi et peut éviter de faire de grosses erreurs.

#### . Le remède préconisé :

S'engager progressivement dans les situations de conflit mineur, afin de se désensibiliser progressivement. L'objectif est de s'apercevoir qu'un conflit ne se termine pas forcément en terrain de bataille jonché de morts, mais qu'il peut conduire vers un «terrain d'entente» avec les interlocuteurs de la partie adverse.

### 5. Le procrastinateur

Cette attitude du «*remettre à plus tard ce que l'on peut faire le jour même*» est relativement banale en entreprise et correspond en grande partie, à un manque de confiance en soi. Le procrastinateur tergiverse à tout va et reporte ultérieurement ses décisions. Il a peur d'échouer et appréhende l'humiliation ou l'idée de passer aux yeux des autres pour un incapable et voir sa réputation ébranlée. Selon l'expression de Timothy Butler «*Le procrastinateur aimerait grimper au sommet, mais refuse d'apprendre l'escalade. Si bien qu'il ne se lance jamais vraiment et n'arrive pas au sommet. Mais son sentiment d'échec est moins douloureux, puisqu'il ne s'est pas réellement lancé...*».

### **. Le remède préconisé :**

Reconnaître la honte enfouie profondément en soi et/ou l'accepter telle qu'elle est après avoir fait quelque chose d'à moitié réussi, afin de se vacciner peu à peu contre elle, puis passer à autre chose.

## **GÉRER LES ATTITUDES NÉGATIVES (2001)**

L'insatisfaction chronique, l'incompatibilité des caractères, l'hostilité au changement sont autant de situations rencontrées quotidiennement dans l'entreprise. Le refus de se remettre en cause, d'accepter d'autres modes de pensée ou encore les antagonismes de personnes génèrent également des crispations qui empoisonnent la vie des collaborateurs. Lorsqu'il s'agit notamment de faire face à un changement important dans l'entreprise, les vieilles habitudes deviennent alors tenaces et créent des résistances qui font que la peur engendre le refus, les rumeurs se répandent, le moral des troupes en prend un coup, les retards deviennent fréquents et l'absentéisme augmente. Selon Gary Topchik, auteur de «Managing Workplace Negativity», *«ce n'est pas le changement en soi, mais la façon dont il est instauré dans l'entreprise qui déclenche une attitude hostile»*. Selon une étude citée par le même auteur, *«39% des interviewés regrettent que le management ne révèle jamais les véritables raisons qui sont à l'origine des décisions susceptibles d'affecter les salariés»*. Dès lors sans vouloir changer les personnalités, le manager ne doit pas laisser les comportements négatifs se développer sans réagir. Il doit avant tout s'imposer 5 objectifs :

### **1. IDENTIFICATION**

Le premier objectif est de se limiter aux comportements identifiables (retards aux réunions, critiques de collègues, propagation de faux bruits...) lorsque ceux-ci sont générateurs d'effets sur le moral du personnel, sur la productivité et/ou sur d'autres facteurs de performance. Il convient à ce stade de tenir compte des causes sous-jacentes, sachant qu'une réaction négative peut trouver son origine dans une querelle familiale, autant que dans l'absence de perspectives professionnelles.

### **2. ÉVALUATION**

Le second objectif est de traiter la négativité comme un comportement mesurable, en tenant les individus pour responsables de l'amélioration de leur attitude. Il s'agit à ce niveau, de se mettre d'accord ensemble sur des règles de base qui seront ensuite utilisées pour évaluer les progrès de chacun. La meilleure méthode consiste à faire le point régulièrement en commençant par le manager qui fournit le premier un feed-back, puis invite chacun des membres de l'équipe à donner son avis, montrant ainsi ce qu'il attend d'eux, c'est à dire franchise et esprit d'ouverture.

### **3. ADHÉSION**

Le troisième objectif est de donner aux collaborateurs, les outils dont ils ont besoin pour accomplir leurs nouvelles tâches. Il s'agit ici d'impliquer ces derniers dans la stratégie de l'entreprise, afin de susciter leur adhésion. Pour réussir, le manager ne doit ménager ni sa confiance ni son soutien durant toute cette période de mutation. C'est lorsque les individus n'ont pas la possibilité de progresser malgré leur envie de profiter du changement, que la plupart des gens en arrive à nourrir une image négative de leur employeur.

### **4. ABRASION CRÉATIVE**

Le quatrième objectif repose sur la pratique de «l'abrasion créative». Cette expression inventée par Jerry Hirshberg, responsable du bureau international de design de Nissan, consiste à rendre les équipes plus productives et inventives lorsqu'elles sont composées d'individus aux compétences, aux raisonnements et aux personnalités différentes. Robert M. Bramson, auteur de *Coping with Difficult People* identifie 5 catégories d'individus dans l'entreprise ayant des modes de raisonnement différents :

- . Les esprits synthétiques :** Ils sont motivés avant tout par le désir de comprendre, puis de débattre pour le seul plaisir d'argumenter.
- . Les esprits analytiques :** Ils privilégient la résolution des problèmes en se concentrant sur les aspects jugés prioritaires.

- . **Les idéalistes** : Ils cherchent à concilier des opinions opposées et se mobilisent davantage sur les principes que sur les détails pratiques.
- . **Les pragmatiques** : Ils préfèrent les actions concrètes à l'analyse et à la théorie, en cherchant à faire avancer les choses tout en s'accommodant parfaitement de ce qui existe.
- . **Les réalistes** : Ils pensent que les faits doivent s'imposer d'eux-mêmes à chacun, sans avoir à les discuter ou à les expliquer.

En matière d'abrasion créative, certaines combinaisons fonctionnent mieux que d'autres, sachant que des tempéraments habituellement positifs peuvent aussi devenir négatifs, en présence d'individus dont le mode de raisonnement est incompatible avec le leur (par exemple : esprit synthétique et esprit pragmatique).

## 5. TRAITER L'INSATISFACTION CHRONIQUE

Le cinquième objectif est de ne pas laisser les conflits prendre une tournure personnelle. La solution consiste alors à diriger l'énergie libérée en faveur des intérêts de l'entreprise et non des individus. Une exception concerne toutefois les collaborateurs qui diffusent de fausses informations et qui se font ensuite un plaisir de compter les coups. Selon Bramson, ce type de comportement négatif est le plus souvent imperméable aux méthodes classiques de communication et de persuasion. Toute tentative pour essayer de convaincre ces employés à un changement d'attitude s'avère peine perdue. Inutile donc d'en faire une affaire personnelle pour le manager, même si ce type de cas doit être traité selon les techniques habituelles de la gestion de conflits.

## LA JALOUSIE AU TRAVAIL (2001)

La psychanalyste suédoise, Kerstin Bergqvist, a consacré plusieurs années de travail sur les manifestations de la jalousie au travail. Selon elle, la principale forme de jalousie dans l'entreprise est l'envie, un mot qui vient du latin «invidere» et qui signifie littéralement «ne pas voir», ne pas vouloir voir ce qui est bon chez les autres ou dans la vie en général. Sur le lieu de travail, l'envie peut prendre de multiples formes d'expressions comme par exemple : s'approprier les propositions des autres ; garder pour soi une information intéressante ; ne voir que des problèmes partout ; dire souvent «non, ça ne va pas» ; faire des commentaires désobligeants ou, vouloir l'échec d'un collègue en ne l'aidant pas, lorsque l'on sait pertinemment que celui-ci est en train de se planter. Le cas le plus typique reste celui du salarié qui dirige un projet, le mène à bien et reçoit pour cela les félicitations de sa hiérarchie. Son collègue le ressent alors mal et refuse d'admettre qu'il est envieux, en ne pouvant s'empêcher de dire à un autre collègue : «*tu as vu, il a pris la grosse tête*». Commence alors un cercle vicieux, dans lequel l'envieux engage une mauvaise relation avec lui-même et tente de compenser ce sentiment négatif, en noircissant ou en écrasant les autres.

## SAVOIR REGARDER EN FACE SES ENVIES (2001)

Pour Kerstin Bergqvist, l'envie est quelque chose de commun à tous les individus. Il s'agit d'un rapport, plus ou moins exacerbé, de concurrence et d'identification à autrui. Pour le maîtriser, il s'agit d'abord de prendre conscience du problème en y faisant face. Puis, afin de créer un meilleur climat de travail, il est recommandé d'oser assumer ses propres envies, en s'obligeant à être direct et sincère avec soi et avec autrui. Sans ces 2 conditions, nos réponses comportementales ont toutes les chances d'être faussées. Nous avons alors tendance à trouver une montagne d'excuses et de prétextes, au lieu de rechercher la véritable raison en soi. Nous cherchons à éviter le contact avec la personne en question, afin d'éviter d'être perçu comme agressif ou désagréable et le cercle insidieux de l'envie se «reboucle» de lui-même. D'après Kerstin, pour rompre la dynamique de cette spirale, chacun doit se demander honnêtement pourquoi il ressent telle envie ou telle jalousie et pourquoi il réagit de cette manière. Tout un programme !

## **LE JEU DE L'ULTIMATUM (2001)**

Un groupe d'anthropologues de terrain et d'économistes ont testé le jeu de l'ultimatum dans des contrées reculées, des sociétés traditionnelles et des sociétés occidentales développées. Ce jeu ou plutôt ce test d'économie cognitive basé sur des comportements relatifs au marchandage, mis au point en 1982, pré-suppose un sens de l'équité, lorsqu'il s'agit de partager une somme d'argent avec une personne de son choix. Supposons par exemple, que l'on vous propose en liquide l'équivalent d'un mois de salaire, en vous disant que cette somme vous appartient sans aucune contrepartie, à condition d'en partager une partie définie par vous-même, avec une personne de votre connaissance, sachant toutefois que si celle-ci refuse, ni l'un ni l'autre ne pourra empocher cet argent gratuit ; Combien d'argent dans ce contexte seriez-vous prêt à donner ? A la question «*Quelle part d'une somme offerte partageriez-vous avec une personne de votre choix ?*», il s'avère que l'offre de partage la plus fréquente est de 50%, avec une moyenne qui s'établit autour de 45%. Pourtant d'un point de vue strictement rationnel, le «bon réflexe économique» serait d'offrir le moins possible (15, 20 ou 25% comme dans certaines tribus isolées de la planète) et qu'en face, l'autre personne l'accepte sans négocier afin d'éviter de ne rien avoir du tout.

### **VERS UN COMPORTEMENT SOCIAL JUSTE**

En fait, il s'avère que les gens n'agissent pratiquement jamais ainsi et qu'au contraire, ils ont une propension à faire une offre plutôt généreuse. La principale raison invoquée par les spécialistes, serait que l'environnement social façonne directement notre sens moral. Plus la société favorise un besoin de coopération impérieux entre les individus, plus ceux-ci sont globalement généreux et équitables, mais aussi plus enclins à punir (en refusant les offres). A l'inverse, lorsqu'une société est considérée comme moins coopérative, les individus la composant deviennent plus avares. Dès lors, plus une société favorise la coopération et l'intégration au marché, c'est à dire un niveau constant d'échanges au quotidien, plus la propension à donner est grande. Cette tendance est d'autant plus nette que la société facilite le traitement des affaires avec des personnes étrangères et anonymes, à partir de règles prédéfinies. De la même manière, il a été constaté que les personnes les plus pauvres ne sont pas forcément les plus près de leurs sous, dans la mesure où la somme proposée a pour eux davantage de valeur. En résumé, les résultats de ce test montrent que l'individu civilisé n'agit pas uniquement de façon purement rationnelle dans le but de maximiser ses bénéfices et ses intérêts égoïstes, mais intègre certaines dimensions humaines, telles l'équité ou la réciprocité. Il apparaît en contrepoint que dans une société évoluée favorisant des valeurs morales forgées en fonction du style de vie des individus, il devient possible d'encourager un comportement social juste dans un contexte social adéquat.

## **UNE BONNE SANTÉ MENTALE (2001)**

Contrairement à ce que l'on peut lire dans de nombreux ouvrages concernant les ravages du stress, seulement un petit pourcentage de la population commet des actes antisociaux ou a perdu ses capacités de vivre en société. La majorité des individus se porterait bien, en disposant d'un état mental étonnamment bon. Cette observation découle directement de la théorie de la psyché, appelée également psychologie positive, laquelle s'intéresse non pas aux causes des maladies psychiatriques, mais aux facteurs favorisant la santé mentale. Or selon elle, les facteurs de bien-être et les forces psychologiques qui les soutiennent, sont potentiellement disponibles chez la plupart des individus. La réalisation de ces facteurs se révèle même, aussi importante pour l'individu que pour la société dans son ensemble.

## **LE BONHEUR SUPPOSE DES EFFORTS CONSIDÉRABLES (2001)**

Dans un récent article paru dans le Journal of Humanistic Psychology, Laura King, de la Southern Methodist University à Dallas, a montré qu'il fallait déployer des efforts considérables pour envisager la vie de façon positive. Un avis qui va dans le sens du courant actuel de la psychologie positive, laquelle tend à démontrer que si le bonheur est réalisable, il est toutefois «difficile» à atteindre et suppose de mobiliser une somme d'efforts permanents pour le conserver. A l'inverse, l'attitude qui consiste à se laisser aller à

la déprime et à la mélancolie, apparaît comme la solution de moindre résistance chez les individus mentalement fragilisés. Freud lui-même, l'avait d'ailleurs bien compris, lorsqu'il affirmait que «*Le malheur est bien moins difficile à vivre*» que les sentiments élevés.

## **L'ARGENT NE REND PAS FORCÉMENT HEUREUX (2001)**

En matière de bonheur, Edward Diener, psychologue à l'Université de l'Illinois, est parvenu à la conclusion que si le manque d'argent rend malheureux, l'argent ne rend pas pour autant heureux. En soumettant à un test de bien-être, un groupe de multimillionnaires appartenant au groupe des 400 premières fortunes mondiales, il s'est aperçu que ces gens étaient en moyenne à peine plus heureux que le petit bourgeois type. En effet, à partir du moment où un individu intègre la classe moyenne (ou une position sociale), la hausse de ses revenus (ou richesses) ne constitue plus pour lui un facteur de bonheur, car il a tendance à percevoir ses ressources par rapport à celles des gens de son entourage. De la même manière, ce spécialiste affirme que les personnes âgées, en tant que groupe, éprouvent davantage de satisfactions existentielles que les jeunes, car selon lui «*Les jeunes ont en tête des tonnes de projets dont ils rêvent mais qu'ils n'ont pas encore réalisés, tandis que la plupart des personnes âgées ont soit réalisé ce qu'elles voulaient, soit admis qu'elles ne le pourraient jamais*».

## **PARDON, RECONNAISSANCE ET GRATITUDE, LE TRIO GAGNANT (2001)**

La psychologie positive estime que le bonheur individuel n'est pas une attitude égoïste mais qu'il sert également l'intérêt général. Les gens heureux auraient davantage tendance à effectuer des tâches bénévoles, à donner aux œuvres caritatives et à apporter leur contribution à la communauté de multiples façons. Plusieurs études récentes soulignent de concert que les individus qui disent éprouver de la reconnaissance et de la gratitude (à Dieu, aux autres ou à la providence...) ont généralement tendance à être en meilleure santé, à mieux réussir dans leur vie professionnelle et à être moins dépressifs que la moyenne de la population. En ce domaine, la pratique du pardon est jugée particulièrement profitable à celui qui l'accorde, car elle lui évite de sombrer dans l'amertume, la rancœur ou le désespoir affectant directement son bien-être personnel. Comme l'a remarqué Roy Baumeister, chercheur à l'Université de Case Western Reserve à Cleveland, la maîtrise de soi dans la plénitude de ses moyens est un indicateur bien plus efficace que le QI traditionnel permettant d'évaluer sans grand risque d'erreur les «résultats de l'existence», c'est à dire la réussite professionnelle et sociale, l'harmonie conjugale ou la qualité des relations en général.

## **LA BONNE AMBIANCE POUR RÉUSSIR SES EXAMENS (2001)**

Selon le professeur Michael Howe, psychopédagogue à l'Université d'Exeter, réviser dans le calme et la solitude, n'est plus la bonne solution pour réussir ses examens. Cela est même ennuyeux et rend malheureux. Celui-ci conseille clairement aux étudiants d'écouter de la musique, de voir des amis, de faire des pauses et de régler la température entre 20 et 25°C. En un mot, de réviser cool. Il dispense, en outre, aux parents, un conseil judicieux destiné à favoriser les conditions idéales de révision chez leurs enfants : leur laisser une totale liberté !

## **VOIR ET ÉCOUTER DES IDIOTS (2001)**

Le psychiatre japonais Shizuo Machisawa explique que l'un des meilleurs moyens pour favoriser de nouveau la motivation aux contacts humains chez ses compatriotes, c'est de voir et d'écouter des idiots. Selon lui, «*certaines personnes prennent confiance en elles, quand elles voient des célébrités stupides à la télévision et cela les met à l'aise*». Une pensée profonde dont des chaînes japonaises se sont emparées, en recrutant des individus stupides et, de préférence, de sexe féminin, car «*Au Japon, les femmes ne sont pas encore réellement considérées comme des êtres responsables*» !

## **L'INACTIVITÉ PEUT RENDRE BÊTE ! (2001)**

D'après Siegfried Lehrl, chercheur et psychologue à l'université d'Erlangen en Allemagne, 3 semaines d'inactivité intellectuelle font perdre jusqu'à 20 points au QI (quotient intellectuel). Selon lui, «*Le manque d'activité intellectuelle prolongé fait rétrécir les cellules nerveuses du lobe frontal*». Ce serait notamment le cas des vacances, du repos forcé (maladie, accident...) ou de la retraite inactive. D'après cet universitaire, le meilleur remède consiste à pratiquer au moins 10 minutes de remue-méninges chaque jour en jouant aux échecs, au bridge, aux mots croisés ou à tous les jeux pouvant stimuler l'intellect.