

**PLUS
EFFICACE
& PLUS
HEUREUX**

Tous les apports de la recherche scientifique
pour s'épanouir au quotidien

BASTIEN WAGENER

Tous droits réservés. Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Achetez uniquement les éditions autorisées de ce livre et ne participez pas ou n'encouragez pas le piratage de contenus sous copyright.

Ce livre vise à informer ses lecteurs et ne constitue pas un conseil médical ou thérapeutique. Consultez un professionnel de santé si vous faites face à des difficultés importantes, afin qu'il puisse vous aider en vous proposant une aide personnalisée.

ISBN-978-2-9576290-4-6

Dépôt légal : février 2021

Édition 1.0

Design de la couverture, mise en page et illustrations par se-realiser.com

Images et photos CC-BY : vectorpocket, Freepik, brgfx, pch.vector, vecteezy, Graphics RF, gohsantosa2, macrovector, rawpixel.com, Pixel perfect, Flaticon, dgim-studio, macrovector_official, Veraholera, Natanaelginting, kjpgargeter.

Copyright © 2021 – se-realiser.com

Visitez le site web de l'auteur : se-realiser.com

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	11
INTRODUCTION	15
I. Retrouver un équilibre	16
II. Comment définir le bonheur ?.....	18
a. Deux types de bonheur.....	19
b. Le bonheur tout au long de la vie.....	19
III. L'avantage à être heureux	20
a. Bonheur, productivité et travail	22
IV. Causes et conséquences du bonheur	23
a. Relations sociales, émotions et bonheur	24
b. L'argent fait-il le bonheur ?	25
V. Quelle maîtrise avons-nous sur notre niveau de bonheur ?.....	29
a. Les leviers pour s'épanouir.....	32
Passer à l'action.....	33
L'essentiel à retenir.....	36
 PARTIE 1 - CHANGER DE PERSPECTIVE	 37
CHAPITRE 1. L'ÉTAT D'ESPRIT	39
I. L'état d'esprit : la manière dont on voit la vie	40
a. L'état d'esprit fixe	41
b. L'état d'esprit de développement.....	42

c. Changer d'état d'esprit, c'est possible	43
II. Les dons n'existent pas	47
a. L'illusion du don.....	48
b. L'expertise, c'est du travail.....	50
Passer à l'action.....	51
L'essentiel à retenir.....	52
CHAPITRE 2. DÉCOUVRIR ET DÉVELOPPER SES	
COMPÉTENCES	53
I. Qu'est-ce qu'une compétence ?	54
a. D'où viennent les compétences ?	54
b. L'impact des compétences au quotidien	59
II. La pratique délibérée	60
a. Une pratique pour développer les représentations mentales	62
b. Les prérequis à la pratique délibérée.....	63
c. Mettre en place une pratique délibérée.....	67
Passer à l'action.....	70
L'essentiel à retenir.....	73
CHAPITRE 3. LES FORCES DE CARACTÈRE.....	75
I. La personnalité vue sous l'angle des forces.....	76
a. L'approche de Clifton.....	77
b. L'approche de Seligman et Peterson.....	82
c. Les 24 forces du VIA comme approche privilégiée	86
II. L'utilité des forces sur le terrain	91
Passer à l'action.....	94
L'essentiel à retenir.....	96
CHAPITRE 4. CHOIX ET EXPÉRIENCES.....	97
I. Le paradoxe du choix.....	97
a. Maximiseurs et satisfiseurs.....	100
b. Le choix du changement	103
II. L'immatériel et les expériences.....	105
Passer à l'action.....	107
L'essentiel à retenir.....	110

CHAPITRE 5. LES RELATIONS	111
I. Comment les autres nous définissent.....	112
a. Comment nos choix relationnels influencent notre vie.....	114
II. Développer la qualité de ses relations.....	116
a. Développer son réseau social	116
b. S'appuyer sur les autres	118
c. Faire preuve de bonté et de gratitude	119
III. La relation à soi	122
a. Les émotions	122
b. La compassion envers soi-même	126
Passer à l'action.....	129
L'essentiel à retenir.....	132

PARTIE 2 - DÉFINIR UN CAP ET GAGNER EN EFFICACITÉ 133

CHAPITRE 6. FAIRE PREUVE DE VOLONTÉ ET TROUVER LA MOTIVATION135

I. La volonté : une ressource illimitée ?	136
a. Les effets de la volonté	138
b. Développer et renouveler sa volonté	139
c. Quelle vision de la volonté retenir ?.....	141
II. La motivation et l'autodétermination	142
a. Qu'est-ce que la motivation ?	143
b. Les différents types de motivation.....	144
c. Les styles de régulation de la motivation.....	145
d. Soutenir la motivation.....	148
III. Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP).....	150
a. Comment se construit le sentiment d'efficacité personnelle ?.....	151
IV. Donner du sens à ses projets	153
Passer à l'action.....	156
L'essentiel à retenir.....	158

CHAPITRE 7. SE FIXER DES OBJECTIFS159

I. Pourquoi faut-il se fixer des objectifs ?.....	160
a. Les buts dans la vie.....	160

b. Pourquoi savoir se fixer des objectifs est important ?.....	161
II. Les différentes caractéristiques des objectifs	163
a. Le niveau des objectifs.....	163
b. La valence des buts.....	164
c. L'orientation des objectifs	165
d. Un modèle global pour situer les objectifs.....	166
III. Comment se fixer des objectifs ?.....	167
a. Précision.....	168
b. Réalisme : un objectif atteignable mais ambitieux.....	170
c. Évaluation : résultats et mesures.....	170
d. Écologie : éviter les objectifs « hors-sol ».....	171
e. Quelques éléments complémentaires.....	172
Passer à l'action.....	174
L'essentiel à retenir.....	177
CHAPITRE 8. LA GESTION DE PROJETS.....	179
I. Le projet, une démarche essentielle ?	180
a. Le projet, une source d'épanouissement personnel	180
b. L'anticipation ou l'influence de l'avenir	181
II. Les caractéristiques d'un projet.....	182
a. Le déroulement d'un projet.....	184
a. Les différentes composantes du projet.....	184
III. Travailler sur un projet.....	186
a. Définir un projet.....	188
b. Planifier un projet.....	189
c. Exécuter un projet	192
d. Clore un projet	193
IV. Organiser ses différents projets	194
Passer à l'action.....	197
L'essentiel à retenir.....	201
CHAPITRE 9. AMÉLIORER SA PRODUCTIVITÉ	203
I. L'attention, une ressource rare.....	204
II. Le flux : l'expérience optimale.....	208

a. Provoquer des expériences optimales.....	210
III. Organiser ses efforts.....	212
a. Le problème de la procrastination.....	214
IV. Développer ses capacités attentionnelles.....	219
V. Maintenir ses efforts dans la durée : s'autoréguler.....	222
a. Comment développer son autorégulation ?	224
Passer à l'action.....	226
L'essentiel à retenir.....	228

CHAPITRE 10. LA FORCE DES HABITUDES231

I. Pourquoi les habitudes ont-elles une importance capitale ?	232
a. Comment fonctionne une habitude ?	234
b. Pourquoi est-il difficile de changer d'habitudes ?	238
II. Voir grand, c'est commencer petit	239
III. Changer d'habitudes	241
a. Les règles à respecter	242
b. Les intentions d'implémentation.....	244
c. Les mini-habitudes : rendre les choses simples	247
d. Modifier une ancienne habitude.....	250
Passer à l'action.....	254
L'essentiel à retenir.....	255

PARTIE 3 - L'HYGIÈNE DE VIE : INSTALLER UN CADRE POSITIF 257

CHAPITRE 11. GESTION DU STRESS ET DE L'ATTENTION.....259

I. Qu'est-ce que le stress ?	260
a. Les effets du stress sur le corps.....	263
b. Effets du stress sur le cerveau	264
II. Apprivoiser le stress	266
a. Le fonctionnement du coping	267
b. Identifier ce qui nous stresse.....	267
c. Identifier le positif.....	269
III. Réaliser un travail de fond pour gérer le stress	270
a. La relaxation.....	270
b. Le pouvoir de la méditation et de la pleine conscience.....	272

IV. Approches indirectes.....	275
a. Mieux s'organiser.....	276
b. Gérer son hygiène de vie	277
Passer à l'action.....	278
L'essentiel à retenir.....	280
CHAPITRE 12. LE SOMMEIL	281
I. À quoi sert le sommeil ?.....	282
a. Comment fonctionne le sommeil ?.....	282
b. Les différents chronotypes.....	284
c. Les fondements du rythme circadien	284
d. Les différentes phases du sommeil	286
II. Les effets de la privation du sommeil.....	289
III. Les effets d'un sommeil récupérateur.....	292
Passer à l'action.....	294
L'essentiel à retenir.....	295
CHAPITRE 13. L'ACTIVITÉ PHYSIQUE	297
I. Les effets de l'exercice physique sur la santé.....	298
II. Exercice physique et cognition.....	299
III. Sport et bonheur.....	302
Passer à l'action.....	304
L'essentiel à retenir.....	306
CHAPITRE 14. L'ALIMENTATION ET LA NUTRITION.....	307
I. L'impact de l'alimentation sur la santé, le bien-être, et le fonctionnement cognitif.....	308
a. Santé	308
b. Bien-être et épanouissement personnel	309
c. Fonctionnement cognitif.....	310
II. Quelques principes nutritionnels	312
a. L'équilibre énergétique.....	312
b. La composition nutritionnelle.....	313
c. La volonté, les habitudes et l'environnement	316
III. L'évolution de notre alimentation.....	318

Passer à l'action.....	320
L'essentiel à retenir.....	322
CHAPITRE 15. OPTIMISER SON ENVIRONNEMENT	323
I. Organiser son environnement.....	324
a. S'approprier son « chez soi ».....	324
b. Encombrement matériel et encombrement mental	326
II. Le beau et l'agréable	328
a. La beauté des espaces artificiels.....	328
b. L'émerveillement	330
c. Un peu de musique.....	331
III. Se mettre au vert.....	333
Passer à l'action.....	336
L'essentiel à retenir.....	337
PARTIE 4 - CONTINUER DE PROGRESSER.....	339
CHAPITRE 16. AU-DELÀ DE LA ZONE DE CONFORT.....	341
I. Des habitudes à la prise de risques, les différentes zones.....	343
a. La zone proximale de développement	343
b. La zone de confort, habitudes et performances	344
c. La zone de croissance	345
d. La zone de danger	346
II. Naviguer entre ces différentes zones	348
a. Étendre la zone de confort	348
b. Trouver le bon équilibre.....	350
c. Continuer à progresser	354
III. Les bénéfices d'une démarche de croissance	354
Passer à l'action.....	356
L'essentiel à retenir.....	358
CHAPITRE 17. CONTINUER À APPRENDRE.....	359
I. Pourquoi avons-nous besoin d'apprendre ?	360
a. Les bénéfices sur la santé.....	360
b. Le risque du vase clos	361

c. Une accélération des évolutions du monde.....	362
II. Comment fonctionnent les apprentissages ?	363
a. Peut-on encore tout apprendre à l'âge adulte ?	365
b. Les limites du cerveau adulte	367
c. Favoriser l'apprentissage à l'âge adulte.....	369
III. Comment continuer à apprendre ?.....	370
a. Apprendre en autonomie.....	370
b. Le rôle essentiel de la planification.....	372
c. Favoriser la démarche d'apprentissage.....	374
Passer à l'action.....	376
L'essentiel à retenir.....	378
CHAPITRE 18. S'APPUYER SUR LA CRÉATIVITÉ.....	379
I. Les mythes sur la créativité.....	380
a. La créativité est un don	380
b. La créativité ne concerne que certains domaines	381
c. Certaines idées seulement seraient créatives.....	381
d. Les idées créatives tombent du ciel.....	382
II. Comprendre et développer sa créativité	383
a. Les niveaux de créativité.....	384
b. Les styles de créativité	385
c. Une question de motivation... et d'opportunités	387
III. Le processus créatif.....	388
a. Pensée divergente et pensée convergente.....	388
b. Le mode focalisé et le mode par défaut	390
IV. La résolution créative de problèmes ou CPS	392
a. Étape préliminaire : évaluer la situation.....	393
b. Étape 1 : la clarification	393
c. Étape 2 : la transformation.....	394
d. Étape 3 : L'implémentation.....	395
e. Le CPS, une approche adaptable et complémentaire à l'approche « classique » de la gestion de projets	396
Passer à l'action.....	397
L'essentiel à retenir.....	400

CHAPITRE 19. VISUALISER POUR CONCRÉTISER.....	401
I. En quoi consiste la visualisation ?	402
II. Les bénéfices de la visualisation	403
a. Quand le mental transforme le corps	403
b. Visualisation, projets et compétences	405
III. Sur quoi repose la visualisation ?.....	406
IV. Optimiser la mise en pratique.....	407
a. Utiliser la visualisation dans le sport ou pour un geste technique.....	408
b. Utiliser la visualisation pour des projets.....	412
c. Mettre en place une séance de visualisation.....	414
Passer à l'action.....	416
L'essentiel à retenir.....	418
CHAPITRE 20. FAIRE LE POINT	419
I. Pourquoi est-ce important de faire le point ?	420
a. Les effets de la pratique réflexive	420
b. La physiologie de la pratique réflexive	422
II. Un système pour prendre de la hauteur	424
a. Un cycle qui revient à l'action.....	425
b. Les niveaux de prise de distance	427
Passer à l'action.....	431
L'essentiel à retenir.....	435
CONCLUSION	437
ET MAINTENANT ?	441
ANNEXES	443
LISTE DES ACTIONS PROPOSÉES	445
DU MÊME AUTEUR	447
BIBLIOGRAPHIE	449

AVANT-PROPOS

Que ce soit à l'école ou à la maison, il y a de nombreuses choses qu'on n'apprend jamais et qui sont pourtant essentielles pour s'épanouir et réaliser les projets qui comptent pour nous. Heureusement, on assimile aussi beaucoup d'informations par l'expérience : les normes implicites qui guident la majorité des comportements, ce qui est important ou tout du moins valorisé, comment rentrer en interaction avec les autres... Sans nous en rendre compte, nous intégrons une quantité énorme de codes et de connaissances qui nous permettent d'avancer petit à petit. Et, si tout va bien, de nous en tirer à peu près correctement, en étant satisfait de notre vie.

Tout le monde n'a cependant pas cette chance. Certains partent avec un handicap au niveau familial, physique ou environnemental et n'acquièrent pas les codes qui permettent de naviguer correctement dans l'existence. Ils devront alors redoubler d'efforts pour atteindre leurs objectifs. À l'inverse, il peut aussi arriver qu'on intègre tellement certaines normes qu'il nous devient impossible de nous extraire des « il faut », des « c'est comme ça », des « c'est impossible » ... Et entre ces deux extrêmes, il existe bien sûr tout un univers de cas variés présentant tous des points forts et des points faibles. Quelle que soit notre situation, il reste néanmoins vrai qu'on apprend rarement comment se réaliser en tant qu'être humain, comment identifier et mener à bien des projets qui nous font vibrer, ou encore comment parvenir à un certain équilibre. Peu ont la chance d'exploiter leur propre potentiel et de s'épanouir pleinement.

Levons cependant immédiatement toute ambiguïté. Lorsque j'ai commencé à vulgariser des travaux de recherche sur le sujet de l'épanouissement personnel, l'objectif n'a jamais été d'affirmer qu'il suffisait de « vouloir pour pouvoir », ou que tout était possible pour peu qu'on s'en donne les moyens. Ce genre de

cliché à l'emporte-pièce est à l'origine de nombreuses désillusions, parfois très douloureuses. De plus, pour ne rien arranger, ce type de discours est loin d'être opérant. Si je vous disais qu'il vous suffit de vouloir être le prochain Elon Musk pour le devenir (ou n'importe quelle personne dont vous admirez le parcours), je vous vendrais un rêve, sans vous donner des pistes concrètes pour y arriver. Tout échec relèverait alors intégralement de votre responsabilité. Vous sortiriez de tout ceci en vous sentant plus mal qu'au départ, tout en ayant accompli peu de choses. Mais peut-être que vous n'êtes, au contraire, pas du genre à céder aux sirènes des discours très « marketés » du développement personnel. Si c'est le cas, vous avez sans doute l'habitude de faire le tri parmi de nombreuses propositions fourre-tout allant des mantras simplistes aux recettes miracles et autres « hacks » qui aident souvent plus leurs auteurs que les personnes auxquelles ils sont destinés. Bien entendu, beaucoup d'entre eux sont sincères dans leur démarche. Néanmoins, à l'heure où les résultats de la recherche scientifique sont de plus en plus nombreux et solides, il paraît dommage, à tout le moins, de ne pas s'appuyer sur ceux-ci pour proposer des solutions efficaces permettant à chacun de progresser.

Dans cet ouvrage, je vais donc traiter d'un ensemble de thématiques qui ne sont que trop rarement abordées, que ce soit à l'école ou ailleurs, et pour lesquelles nous disposons pourtant de multiples outils, méthodes et connaissances qui peuvent aider tout un chacun à se construire un environnement épanouissant pour faire émerger de nouvelles idées, mener à bien des projets, ou tout simplement retrouver un certain équilibre. J'espère que vous découvrirez de nouvelles choses, ou que vous redécouvrirez certaines thématiques sous un angle nouveau dans les prochaines pages. Chaque chapitre vous proposera des clés de compréhension, des sources scientifiques, mais également des méthodes et outils pour passer à l'action. Comme nous avons tous des préoccupations et des priorités différentes, j'ai fait en sorte que ces derniers puissent être lus indépendamment les uns des autres. Aussi, n'hésitez pas à piocher ce qui vous intéresse et à créer votre propre cheminement. Pour ceux qui préfèrent consommer les ouvrages du début à la fin, sachez néanmoins que le livre a été découpé en 4 parties complémentaires qui suivent un déroulement logique et progressif. Chacune d'entre elles complète les précédentes afin d'aider le lecteur à avancer sereinement tout en facilitant le passage à l'action.

Le premier temps est ainsi consacré au développement d'une nouvelle perspective, plus constructive. Nous avons en effet trop souvent tendance à voir les choses selon un prisme culturel plutôt centré sur les lacunes à combler que sur les ressources positives à développer. Pour s'épanouir et se réaliser en tant

qu'être humain, il faut donc d'abord opérer une révolution copernicienne de notre vision des choses. C'est ce qui rend possible la réflexion sur les vecteurs permettant de gagner en efficacité : ce sera l'objet de notre deuxième partie. En réalité, beaucoup de personnes qui paraissent très efficaces sont soit très déséquilibrées du point de vue de l'hygiène de vie, soit des procrastinateurs invétérés qui réussissent à être suffisamment productifs sur un temps réduit pour donner le change. Ces individus ont tout simplement compris quelques « trucs » efficaces, et ont une façon particulière d'aborder le travail qu'ils ont à faire. Il n'y a rien de magique, mais simplement quelques méthodes payantes, souvent plus simples qu'on ne le pense. Les problèmes commencent toutefois quand on tente d'appliquer ces méthodes qui paraissent si aisées à mettre en œuvre, mais qui s'avèrent difficiles à implémenter au quotidien. Nous verrons comment dépasser ces obstacles si fréquemment rencontrés.

Le troisième temps de notre travail sera consacré à l'hygiène de vie. Bien sûr, il paraît assez évident de dire qu'on se sent mieux et qu'on est plus efficace quand on dispose d'une excellente hygiène de vie. Mais les conclusions de la recherche sont plus surprenantes que cela. La science nous montre que de petits changements positifs dans ce domaine ont souvent des conséquences massives, que ce soit sur la capacité attentionnelle, les relations, la motivation ou l'efficacité. Autant de raisons de s'attarder sur le sujet. Enfin, nous terminerons notre cheminement en nous intéressant aux façons de pérenniser une démarche de développement personnel. Il est en effet important de continuer à stimuler notre corps et notre cerveau tout au long de la vie. C'est essentiel pour notre équilibre psychophysiologique et notre épanouissement. Ceci doit cependant être un choix. Se sentir obligé de s'adapter uniquement à cause de pressions externes est source d'inconfort et de stress. Au fil des années cela n'a clairement pas les mêmes conséquences qu'une démarche proactive de travail sur soi...

Quels que soient les efforts consentis, il faut toutefois garder à l'esprit que le fait de s'épanouir, ou même de se réaliser, est un processus, et non pas un résultat qu'on obtiendrait une fois pour toute. Cela peut sembler paradoxal, mais l'épanouissement, comme le bonheur, ne constituent pas un état durable. Ils sont la conséquence d'une démarche, permanente. Atteindre un objectif ou réaliser un projet peut-être extrêmement satisfaisant, mais, quoi qu'il arrive, cela finira par se transformer en un souvenir, qui perdra de son éclat. La quête d'épanouissement n'est pas pour autant un combat vain, épuisant ou dénué de sens, c'est un voyage qui peut certes s'avérer ardu, mais qui fait découvrir des paysages insoupçonnés et qui procure de nombreuses satisfactions. La route ne

s'arrête donc jamais, et l'imprévu et les obstacles continueront toujours à faire irruption pour perturber nos plans, même dans une vie parfaitement réglée. Mais avec une perspective constructive et les bons outils, il est toujours possible de continuer à avancer pour être plus efficace, et plus heureux.

INTRODUCTION

Qui ne s'est jamais senti abattu à la fin d'une journée où rien ne s'était passé comme prévu ? Même une journée banale « de plus » peut parfois nous rendre d'humeur morose. À force, on peut se laisser aller sur cette pente glissante : on s'exerce tellement à repérer le négatif que l'on finit par exceller dans cette discipline. L'automobiliste qui nous fait rater un feu vert, la température trop froide ou trop chaude, une livraison qui a un peu de retard, un oubli, un rendez-vous annulé : le négatif nous saute aux yeux. On se surprend même à le dénicher, partout où il se cache. Cela devient un véritable biais cognitif. De plus, comme on est souvent récompensé pour avoir remarqué les problèmes, les difficultés, les erreurs ou les injustices à corriger, on se retrouve facilement englué dans ce mode de fonctionnement au fil des années¹. Or, plus nous nous concentrons sur le négatif et plus nous risquons de passer à côté du positif, de ce qui nous procure du bonheur et nourrit notre succès. Devenir expert dans la détection d'un type de stimulus avec l'entraînement n'est pas pour autant une mauvaise chose en soi. Une personne réalisant des audits dans l'industrie saura sur quels points insister et repérera les dysfonctionnements très facilement grâce à ce mécanisme. De la même manière, un cuisinier saura s'il faut arrêter ou poursuivre la cuisson au simple aspect d'une sauce. C'est quand ce type de filtre devient dominant que les problèmes surgissent. L'extrême inverse n'est pas pour autant plus souhaitable. Ceux qui ne voient et ne veulent voir que le positif ignorent parfois des signaux d'alerte essentiels qui permettraient d'éviter une future catastrophe... Il faut donc trouver un équilibre entre ces deux pôles. Et dans la plupart des cas, cela nécessite de s'entraîner à repérer le positif, pour remettre la balance à zéro, tellement tout nous encourage à identifier uniquement ce qui ne va pas. Être dans une démarche positive, comme nous allons le voir, ne consiste donc pas à troquer un extrême contre un autre. Il s'agit plutôt de rétablir l'équilibre.

I. Retrouver un équilibre

Pour bien resituer la démarche de ce livre, il nous faut commencer par remonter quelques décennies en arrière. Même si l'histoire de la recherche en psychologie est peu connue du grand public, avant la seconde guerre mondiale, la discipline s'était déjà structurée depuis bien plus d'un demi-siècle. Les travaux dans le domaine avaient alors trois missions principales : traiter les maladies et pathologies mentales, rendre la vie des gens plus épanouissante, et enfin comprendre et développer les talents. Il s'agissait donc autant d'aider les personnes en difficulté à retrouver un équilibre que de comprendre les mécanismes psychologiques à l'œuvre chez ceux qui vivaient une vie épanouissante. Après l'horreur des camps de concentration et les traumatismes liés à la seconde guerre mondiale, les choses ont changé. Les besoins en psychothérapie ont explosé et de nombreux fonds ont donc été débloqués pour faire avancer la recherche sur le sujet afin d'aider au mieux les populations. Tout ceci a eu des effets extrêmement positifs puisque la compréhension et le traitement des psychopathologies ont fait des pas de géant. Grâce à ce travail, on a pu réinsérer des patients auparavant intraitables, et soulager de nombreuses personnes au fil des décennies. L'énorme défi qui consistait à faire revenir les gens à un fonctionnement « normal » était de mieux en mieux relevé. Mais cela a aussi eu pour conséquence de réduire drastiquement le champ de la recherche en psychologie. L'étude des mécanismes permettant à une personne de pleinement s'épanouir au-delà d'un simple état satisfaisant a alors été de plus en plus négligée.

Soyons clairs : aider les gens en détresse psychologique à aller mieux est essentiel. Si vous avez déjà connu un épisode de dépression majeure (comme une personne sur dix²) ou que vous avez rencontré d'autres difficultés de ce genre, vous savez à quel point un retour à la normale est quelque chose de précieux. Mais s'il est primordial de s'occuper de la souffrance humaine et d'aider les gens en difficulté à retrouver un certain équilibre, ce tropisme sur le négatif atteint vite ses limites. Au fil du temps, on a ainsi oublié les deux autres missions fondamentales de la psychologie : identifier les processus qui permettent à tout le monde de s'épanouir, et mieux comprendre les performances exceptionnelles, les « talents » de chacun. Bien entendu, les travaux sur ces sujets n'ont jamais totalement cessé. Néanmoins, faute de financements suffisants, les progrès sont restés très limités pendant près de 50 ans. À force de s'intéresser uniquement au fait de « réparer les dégâts », les psychologues se sont mêmes retrouvés démunis lorsqu'il s'agissait de faire de la prévention. Pour éviter d'aller vraiment mal et exprimer pleinement son potentiel, étudier

les problèmes et pathologies existants ne suffit pas. Il faut également s'intéresser à ce qui fonctionne et à la manière dont il est possible d'être épanoui, performant et heureux, afin d'obtenir une vue complète de l'être humain. C'est ce pan de la psychologie, complémentaire à l'approche « classique », que l'on nomme « psychologie positive ».

Si de nombreux chercheurs ont poursuivi le travail du côté « positif » au XX^e siècle, c'est à un chercheur en particulier qu'on doit le récent regain d'intérêt pour ce champ de la psychologie. En arrivant à la tête de l'American Psychological Association en 1998, Martin Seligman, Professeur à l'Université de Pennsylvanie, a donné une place centrale à la psychologie positive, en organisant de nombreuses conférences et en mettant sur pied des bourses de recherche dans le domaine. Pour mieux vous représenter le déséquilibre qui existait jusqu'alors, sachez qu'en 1998 la proportion entre les recherches axées sur le négatif et celles portant sur le positif était de 17 pour une. Depuis, grâce à cet élan, l'état des connaissances a énormément progressé. Bien évidemment, comme il s'agit de recherche scientifique, tout n'est pas définitif et immédiatement clair. On tâtonne, on teste des hypothèses, et certaines d'entre elles sont invalidées après plusieurs années. La réalité des résultats est donc souvent loin des titres d'articles de presse rédigés pour attirer les clics sur les réseaux sociaux. C'est ce qui pousse certains auteurs mal informés à prendre position de manière tout aussi caricaturale contre la psychologie positive. La réalité est faite de nuances et de subtilités, en psychologie comme dans n'importe quel autre domaine. Aussi, mon objectif dans ce livre n'est pas de lister des remèdes miracles ou de prendre au pied de la lettre des conclusions parfois mal assises scientifiquement, mais de proposer des éléments suffisamment validés et concrets pour être mis en œuvre. Je tiens par ailleurs à lever une ambiguïté qui peut exister autour de la psychologie dite « positive ». Il ne s'agit pas d'une approche béate et naïve qui chercherait à ignorer les difficultés et à passer outre l'étude des pathologies. Elle n'a pour objectif que de faire retrouver un certain équilibre à la discipline. Comme l'étude des pathologies psychologiques qui permet à la fois d'aider les patients présentant des troubles mais aussi de mieux comprendre le fonctionnement de l'être humain d'une manière générale, la psychologie positive s'intéresse à ceux qui sont pleinement heureux et efficaces pour compléter notre connaissance de l'homme et proposer des pistes pour développer les capacités et l'épanouissement de chacun³. Il ne s'agit donc en aucun cas de dénigrer la psychologie « classique », mais simplement de rendre à la discipline toute l'étendue de son champ d'investigation. En clair, « la psychologie positive est l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des personnes, des groupes et

des institutions. »^{4(p.31)}. En cela, ce livre peut être considéré comme un véritable ouvrage de psychologie positive, et va même au-delà des thématiques traditionnellement associées à cette approche. Mon objectif est de vous proposer un tour d'horizon du sujet, de telle sorte que vous puissiez disposer de l'essentiel des leviers pour améliorer votre quotidien.

II. Comment définir le bonheur ?

Maintenant que nous avons resitué la mouvance dans laquelle s'inscrit cet ouvrage, on est en droit de se demander ce que les travaux scientifiques sur le bonheur et l'épanouissement personnel nous ont globalement appris après une petite vingtaine d'années d'étude du positif. Quand on s'intéresse à ces sujets, on peut légitimement penser qu'il suffirait d'étudier ce qui permet aux individus de trouver du bonheur dans leur vie pour obtenir toutes les réponses. Mais qu'entend-on par bonheur, au juste ? Ce terme, qui paraît évident, ne renferme pas une réalité simple ou uniforme. Est-ce le fait de trouver l'amour ? De gagner beaucoup d'argent ? De « s'éclater » dans son travail ? De prendre du plaisir au quotidien ? D'atteindre des objectifs après avoir surmonté de nombreuses difficultés ? En quelques instants de réflexion, on voit que le fait de trouver une définition universelle au bonheur est loin d'être chose aisée. Ainsi, pour les chercheurs^{5(p.118)}, cette notion renvoie généralement à « un état émotionnel positif qui est défini subjectivement pour chaque personne ». Les études sur le bonheur peuvent donc s'intéresser au plaisir, à l'émotion, ou encore à la satisfaction. De plus, en fonction des cultures et des groupes sociaux ce que l'on entend par « bonheur » peut grandement varier. Il n'y a donc pas de consensus définitif et précis sur cette notion, et c'est pour cela que les chercheurs préfèrent utiliser le terme de « bien-être subjectif ». Celui-ci est défini comme la résultante d'émotions positives (avec absence d'émotions négatives) et de satisfaction dans la vie (qui correspond à l'évaluation subjective du positif dans sa propre vie). Martin Seligman, dont nous avons parlé tout à l'heure, divise plus précisément le bien-être subjectif en trois composantes mesurables et complémentaires : le plaisir, l'engagement (ou l'implication) et le sens. D'autres travaux vont plus loin en identifiant 6 dimensions essentielles au bien-être subjectif, plutôt liées à l'engagement et au sens⁶ :

- L'acceptation de soi
- La maîtrise de son environnement
- Les relations sociales positives
- Les buts/objectifs de vie

- La croissance personnelle
- L'autonomie

Ces premières définitions montrent à la fois la complexité de la notion de bonheur, mais aussi la richesse des leviers à activer pour améliorer son propre épanouissement personnel. Pour y voir plus clair, nous allons devoir creuser le sujet afin de mieux comprendre les origines et les effets du bonheur.

a. Deux types de bonheur

Une première distinction à opérer quand on parle de bonheur est celle qui sépare le bonheur « idéal » (bonheur complet et durable qui touche à l'ensemble d'une vie) du bonheur « réel » (satisfaction dans la vie, émotions positives fréquentes)⁷. Ainsi, on ne pourra que chercher à tendre vers un bonheur idéal, alors qu'on pourra agir pour favoriser le bonheur réel, au quotidien.

Il existe également une seconde distinction philosophique, dont seul un aspect a pénétré la culture populaire : l'hédonisme. Ce type de bonheur est lié à la notion de plaisir et à l'absence de souffrance. Ici, la focalisation porte sur le corps et sur la jouissance, même si celle-ci peut aussi être intellectuelle. L'approche hédonique se focalise donc sur les émotions positives et les situations agréables. Mais il existe aussi un pendant plus « spirituel » à cette notion très « terrestre » du bonheur, qu'on qualifie d'eudémonique. Il s'agit ici de la satisfaction qu'on tire du fait de trouver un sens à sa vie, ou du sens dans la vie. Cette dimension se concentre sur la mobilisation des ressources personnelles dans le but d'accroître notre capacité à faire des choses (notre autonomie) et la qualité de nos relations interpersonnelles⁸. Cette seconde approche est source d'un bonheur plus profond et plus durable, mais moins immédiat que celui de l'approche hédonique. Ces deux aspects ne sont donc pas mutuellement exclusifs. Il est d'ailleurs essentiel de les combiner pour mener une vie épanouissante. L'aspect eudémonique est simplement plus orienté vers les autres et vers l'avenir alors que l'hédonique est plus immédiat^{9,10}.

b. Le bonheur tout au long de la vie

Maintenant que nous avons bien distingué l'aspect hédonique de l'aspect eudémonique du bien-être subjectif, il est indispensable de se demander ce qui permet concrètement à chacun d'entre nous d'être heureux. La question peut paraître anodine, banale, voire même superflue. Néanmoins, ce genre d'interro-

gation est complexe du point de vue scientifique, tant le nombre de paramètres individuels et contextuels à prendre en compte est élevé. Dès que l'on touche à des concepts liés au subjectif, et pour lesquels nous avons tous une définition propre, le travail d'évaluation est bien plus difficile à mener. Une des approches utilisées pour répondre à cette question est ce qu'on appelle les études « longitudinales ». Ce type d'investigation suit des individus sur une durée plus ou moins longue, en les soumettant régulièrement à des questionnaires, des entretiens et des mesures, afin de comprendre leur évolution au fil du temps. Si les études sur quelques mois ou années fournissent déjà des indications précieuses, d'autres, plus rares, suivent des individus toute leur vie ou presque et permettent de gagner en perspective. C'est le cas de l'étude d'Harvard sur le bonheur¹¹, qui a commencé à suivre 256 personnes dans les années 1930, alors qu'elles avaient moins de 20 ans. Ce travail a permis d'identifier quelques facteurs liés au bonheur et à un vieillissement heureux et en bonne santé. Les voici :

- **Les comportements de santé appropriés** : ne pas fumer ou arrêter jeune, ne pas boire trop d'alcool, maintenir un poids sain et faire de l'exercice physique.
- **Les relations sociales stables et saines** : mariage stable, nombre de relations proches de qualité, peu de conflits.
- **Le fait de s'adapter aux situations et d'être résilient** : être altruiste, faire preuve d'humour et d'auto-dérision.
- **Faire des études** : avoir une bonne formation initiale sur laquelle s'appuyer.

Ces conclusions sont évidemment limitées, étant donné que la population étudiée était très spécifique lorsque le suivi a commencé (des hommes blancs de milieux plutôt favorisés). Heureusement, l'échantillon s'est diversifié par la suite, ce qui a fortement élargi la portée de ces résultats. Cette recherche se poursuit encore aujourd'hui et tous les deux ans de nouvelles données sont récoltées. Ce travail reste cependant insuffisant. En effet, face à la complexité de la vie des individus, il est difficile de distinguer avec précision ce qui influence le bonheur de ce qui en est la conséquence. Récemment, la recherche a d'ailleurs fait tomber quelques idées reçues à ce propos.

III. L'avantage à être heureux

On pense souvent qu'avoir une meilleure santé, de meilleures relations ou encore une plus grande réussite professionnelle rend heureux. Mais est-ce une

réalité mesurable ? N'est-ce pas plutôt le bonheur qui améliore la santé, les relations et la réussite ? De nombreux travaux montrent justement que nous inversons probablement causes et effets à ce sujet. En effet, les personnes qui font preuve d'un certain bien-être subjectif en tirent des avantages dans de nombreux domaines¹² :

- Elles obtiennent plus de bénéfices sociaux (relations de couple plus stables, plus d'amis, plus de soutien, des interactions plus riches) ;
- Elles sont plus performantes professionnellement (plus grande créativité, productivité plus importante, travail de plus grande qualité, revenus plus élevés) ;
- Elles sont plus énergiques, actives, et sont plus souvent en situation d'expérience optimale (nous approfondirons cette notion au chapitre 9) ;
- Elles ont un meilleur self-contrôle, une plus grande résilience et une auto-régulation plus efficace ;
- Elles ont un meilleur système immunitaire, vivent plus longtemps, et ont une meilleure santé.

En résumé, il y a clairement un avantage à être épanoui et heureux. À la lecture de ces quelques lignes, vous pensez probablement que j'enfonce ici des portes ouvertes... Bien sûr, nous sommes tous plus attirés par une personne épanouie que par une personne dépressive, en amour comme en amitié. Il va de soi qu'une personne heureuse parvient plus facilement à s'autoréguler et à être efficace au travail. Pourtant, malgré ce constat, nous avons tendance à penser que nous serons heureux uniquement à partir du moment où nous aurons un meilleur salaire, un meilleur job, de meilleures relations... Or, c'est bien l'inverse qui se produit : être satisfait de sa vie et bien dans sa peau en sachant apprécier ce que l'on a permet de plus facilement atteindre tous ces « marqueurs » du bonheur¹. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille définitivement se contenter de ce que les circonstances nous ont offert selon notre lieu de naissance, notre histoire familiale et le hasard de nos rencontres. Néanmoins, pour augmenter son niveau de bonheur, il faut déjà pouvoir apprécier le positif, peu importe où il se cache. En persistant à penser qu'on sera enfin heureux « quand » et « si », on poursuit un objectif qui évolue en permanence, et qui nous interdit systématiquement d'être heureux au moment présent. Je ne vous invite nullement à vous satisfaire définitivement d'une situation personnelle peut-être très dégradée, mais plutôt à apprécier ce que votre situation actuelle recèle de positif. Rien n'est jamais totalement désespéré, et ces petits appuis positifs sont autant de tremplins qui permettent d'accélérer le mouve-

ment vers plus d'épanouissement personnel.

a. Bonheur, productivité et travail

Ce renversement de causalité entre bonheur et éléments positifs existe dans tous les domaines, et s'observe très distinctement au travail. Vu l'importance culturelle qu'il possède, le temps qu'il occupe dans nos vies, et le rôle qu'il joue dans la définition de notre propre identité, rien de plus normal. Depuis plusieurs années, le bonheur au travail est ainsi devenu le sujet de nombreux livres et formations en management. Avoir des employés heureux, c'est avoir des employés plus efficaces. Si ce n'est pas la première chose à laquelle on pense lorsqu'on cherche à augmenter son bonheur, la productivité est pourtant directement impactée par celui-ci. Quand on est heureux, et mieux encore, lorsqu'on aime ce que l'on fait, on est bien plus efficace. La satisfaction dans la vie et une humeur positive au travail sont ainsi deux éléments qui contribuent grandement à la productivité des organisations¹³. Encore faut-il que la démarche d'amélioration du bien-être émanant des responsables soit sincère. Lorsqu'il s'agit uniquement d'une approche cynique du bien-être au travail, les salariés le perçoivent à juste titre comme du « happiness washing » (à l'instar du greenwashing) qui finira par avoir un effet inverse à celui recherché. Faire semblant, chercher uniquement à créer une décoration agréable ou mettre un babyfoot au milieu de l'open-space n'est donc pas suffisant... D'ailleurs, ces pratiques qui font partie de l'image d'Épinal des start-ups sont souvent plutôt peu efficaces, malgré leur vernis « sexy »¹⁴⁻¹⁶. En revanche, si la démarche est sincère et que les salariés d'une entreprise sont heureux, on constate alors qu'ils sont réellement plus productifs, réalisent davantage de ventes, sont de meilleurs managers, obtiennent de meilleurs résultats et sont mieux rémunérés. Un salarié heureux jouit également d'une plus grande sécurité de l'emploi et risque moins de prendre des congés maladie, de démissionner ou de connaître l'épuisement. À l'autre extrémité de l'organigramme, les dirigeants épanouis ont tendance à gérer des équipes heureuses et en bonne santé, convaincus que l'ambiance dans l'entreprise favorise la performance optimale¹. La recherche montre également que les personnes de bonne humeur sont meilleures pour un certain nombre de tâches comme la prise de décision, la vérification d'erreurs, la résolution de problèmes ou la créativité¹⁷. Le bonheur à un instant T influence même le niveau de revenus et la satisfaction au travail des années plus tard¹⁸. C'est donc bien le bonheur qui prédit les bons résultats et la satisfaction au travail, et non l'inverse¹.

Tout ceci n'est bien sûr pas qu'une question personnelle ou l'apanage de

choix managériaux. La conjonction des deux est nécessaire pour favoriser l'épanouissement au travail, lui-même facteur d'efficacité et de réussite. Pour qu'un emploi soit satisfaisant pour un individu, il faut ainsi que celui-ci puisse avoir un certain niveau de contrôle personnel, la possibilité d'utiliser ses compétences, des tâches variées à effectuer, une sécurité physique, le soutien de ses supérieurs, du respect, une bonne rémunération et de bons avantages, des exigences claires et des indications sur la manière d'atteindre les objectifs fixés¹⁹. La qualité des relations sociales est aussi un élément fondamental du bien-être des individus²⁰. Pour résumer, si on vous contrôle en permanence, que vous ne supportez pas vos collègues et que vous n'avez pas la possibilité d'utiliser pleinement vos compétences, vous ne serez pas heureux au travail, et par conséquent pas efficace.

Le bonheur au travail commence aussi par le sens qu'on y trouve. Ici encore, la notion de bonheur eudémonique est essentielle. Même si tout se passe bien, que l'environnement de travail est optimal et que vous vous sentez bien, vous ne pourrez pas durablement vous épanouir si vous ne trouvez pas de sens à ce que vous faites. Avec les carrières fractionnées et les reconversions de plus en plus nombreuses, on assiste plus fréquemment qu'auparavant à des cas de salariés qui démissionnent d'un emploi non pas parce que leur environnement de travail est délétère, mais parce qu'ils n'y trouvent plus de sens à titre personnel. Une passion, cantonnée au rôle de loisir pendant des années, permet alors souvent de trouver une nouvelle vocation.

Mais s'il faut être heureux pour obtenir tous ces effets positifs, et non l'inverse, alors comment faire pour améliorer son bien-être subjectif ? Pour répondre à cette question, il faut plonger au cœur de ce qui fait véritablement le bonheur des individus.

IV. Causes et conséquences du bonheur

Globalement, on peut donc affirmer que le bonheur mène à une meilleure santé, à une meilleure performance au travail, à de meilleures relations sociales et à une conduite plus éthique. À l'inverse, le sentiment de trouver du sens, le fait d'avoir des projets et de s'accomplir sont des facteurs prédictifs du bonheur. Mais ces constats sont loin d'être suffisants quand on cherche à cultiver son propre épanouissement personnel. Il nous faut en effet explorer plus avant les liens de cause à effet qu'entretiennent certaines dimensions centrales avec le bien-être subjectif pour y voir plus clair.

a. Relations sociales, émotions et bonheur

Comme nous l'avons vu avec l'étude d'Harvard, les personnes très heureuses possèdent d'excellentes relations sociales, notamment en termes de qualité (la quantité de relations amicales compte peu)²¹. Néanmoins, d'autres travaux²² suggèrent que les relations sociales positives pourraient constituer la première source de bonheur, et non l'inverse. Pour cette dimension comme pour beaucoup d'autres, le bonheur semble donc s'inscrire dans un cercle vertueux plutôt que dans des relations linéaires. Construire des relations de qualité permet d'être plus épanoui, et cet épanouissement permet d'alimenter des relations plus qualitatives. Les choses sont d'ailleurs encore plus subtiles car si la connexion sociale est primordiale dans l'épanouissement personnel, la solitude n'est pas non plus nécessairement quelque chose de négatif. Le temps passé seul peut en effet être positif et productif²³. C'est le cas lorsque la solitude est recherchée (et non subie), et utilisée à des fins de contemplation, de réflexion ou de créativité. Les gens qui font l'expérience de cette solitude volontaire ont tendance à ressentir plus d'émotions positives (relaxation et calme, notamment). Les choses ne sont donc pas binaires, et le temps passé seul peut être une formidable occasion de s'adonner à des activités que l'on apprécie particulièrement, comme le fait de se balader dans la nature, de méditer, ou de prendre le temps de se détendre.

Les émotions positives constituent un autre aspect essentiel du bonheur, notamment dans sa dimension hédonique. En ressentir plus au quotidien permet ainsi d'avoir un système immunitaire plus robuste²⁴ et de réduire la probabilité de maladies cardiovasculaires²⁵. Cela aurait même un impact positif sur la durée de vie²⁶ : une étude ayant suivi 5554 Norvégiens montre que le tiers des participants ayant le moins d'émotions positives a un risque de mortalité de 38% plus élevé par rapport au tiers ayant le plus d'émotions positives (le niveau d'émotions négatives, lui, n'a pas de conséquences sur ce point)²⁷. Il faut noter que l'émotion positive qui a le plus d'impact sur la longévité est liée au fait de se sentir actif, énergique et vigoureux. Il ne s'agit même pas du niveau d'activité physique réel, mais bien de la sensation d'être actif ! Enfin, le fait de poursuivre des objectifs en fonction d'intérêts ou de convictions personnelles et de les réaliser a un effet sur les émotions positives et la satisfaction dans la vie, ce qui nous rend ainsi plus productif et nous permet d'avancer plus vite vers nos objectifs^{28,29}. On boucle alors parfaitement la boucle entre bien-être subjectif et émotions positives : en poursuivant des objectifs qui ont du sens pour nous, on ressent plus d'émotions positives et on est donc plus heureux. Ceci augmente in fine notre efficacité et notre santé, facteurs clés pour atteindre des

objectifs. Là encore, nous retrouvons l'importance de la notion de sens dans le bonheur. Trouver du sens dans sa vie permet d'ailleurs d'être en meilleure santé et d'avoir un meilleur système immunitaire que le fait de rechercher uniquement le plaisir³⁰. Quand on réfléchit un peu aux comportements liés au plaisir immédiat, que ce soit dans l'alimentation, la consommation de substances diverses, ou les relations, on voit bien comment leurs conséquences peuvent être plutôt négatives à moyen ou à long-terme en cas d'excès.

Cette réflexion ne concerne cependant que des choses immatérielles, concrètes certes, mais qui peuvent paraître éloignées de certaines préoccupations plus terre-à-terre, que je ne voudrais pas ignorer ou balayer d'un revers de main.

b. L'argent fait-il le bonheur ?

Lorsque l'on parle de bonheur et de travail, comme nous l'avons fait plus haut, une question revient sans cesse : l'argent fait-il le bonheur ? Plutôt que d'ignorer cette interrogation légitime, je vous propose de nous en « débarrasser » directement en début d'ouvrage. Nous pourrions ainsi démarrer notre tâche sereinement, d'autant plus que la recherche a maintenant bien avancé sur ce point. La première étude à avoir mis « un chiffre sur le bonheur » a été publiée en 2010 par les deux prix Nobel d'économie Daniel Kahneman et Angus Deaton³¹. Elle était circonscrite aux États-Unis, et portait sur 1000 personnes. Pour bien comprendre les résultats de ces études, rappelez-vous que le bien-être subjectif (le terme scientifique pour le bonheur) est composé, dans sa définition la plus simple, de la satisfaction dans la vie et des émotions positives (bien-être émotionnel). Voici donc les premières observations des chercheurs, limitées aux USA :

- La satisfaction dans la vie augmente avec les revenus, et ce de manière forte jusqu'au chiffre de 120 000 \$ / an.
- Le bien-être émotionnel s'améliore jusqu'à des revenus de
- 75 000 \$ / an. Au-delà, on observe une saturation (même avec des revenus plus élevés, le bien-être émotionnel cesse de s'améliorer).
- La souffrance émotionnelle est exacerbée par les revenus plus faibles. De même, la satisfaction dans la vie est bien plus faible lorsque les revenus sont peu élevés.

Ces informations sont certes intéressantes, mais vous vous dites peut-être que les chiffres seraient fort différents dans d'autres pays. Heureusement pour nous, une étude plus récente et complète existe³². Dans celle-ci, 1,7 million de

personnes réparties dans 164 pays ont été interrogées. Pour obtenir une vision plus précise de la situation, la taille du foyer a également été prise en compte. Ceci signifie que les chiffres listés ci-dessous correspondent systématiquement au revenu annuel pour 1 individu seul. Par ailleurs, les revenus ont été rapportés au coût de la vie du pays, et transformés en équivalent en dollars pour assurer une comparabilité des résultats entre les différentes parties du monde. Je vous propose ici les chiffres en euros pour une meilleure lisibilité. Au niveau mondial, on peut résumer les conclusions de ces travaux en 3 points :

- La satisfaction dans la vie augmente avec les revenus, et sature à 85 000€ / an.
- Les émotions positives augmentent avec les revenus, mais saturent quant à elles à 50 000 € / an.
- Les émotions négatives baissent également avec l'augmentation des revenus. Cette baisse stagne aux alentours de 65 000 € /an.

En regardant l'ensemble du monde, on constate globalement que la saturation de l'effet est plus « chère » dans les pays riches. Cela signifie qu'il faut gagner plus pour atteindre le « plafond » de bonheur lié à l'argent dans les pays occidentaux (tout en gardant à l'esprit que le coût de la vie est pris en compte dans les calculs). Dans l'ensemble, cette étude donne des résultats assez proches de la précédente. Le niveau global est certes intéressant, mais il serait plus parlant pour chacun d'entre nous d'obtenir des informations pays par pays. Cela n'a malheureusement pas été réalisé ici. On dispose cependant tout de même de résultats plus spécifiques pour l'Europe de l'ouest :

- La satisfaction dans la vie augmente avec les revenus, et sature à 90 000 € / an.
- Le bien-être émotionnel (augmentation des émotions positives et baisse des émotions négatives) cesse de s'améliorer au-delà de 45 000 € / an.

Pour rendre les choses encore plus concrètes, on peut dire que, dans l'ensemble, les habitants d'Europe de l'ouest cessent de voir leur satisfaction augmenter au-delà de 7400 € de revenu mensuel. Le bien-être émotionnel, quant à lui, « coûte moins cher » avec un plafond à 3700 € par mois. Encore une fois, il est important de préciser que ces chiffres concernent les personnes seules. Pour obtenir une estimation en fonction de la taille du foyer, il faut multiplier ces revenus par la racine carrée du nombre de personnes le composant. Ainsi, si votre foyer compte 4 individus, vous devrez multiplier les chiffres précé-

dents par 2. Vous voilà donc en mesure de calculer la marge qu'il vous reste avant d'avoir tiré tout le bonheur de vos revenus. Si ces chiffres vous paraissent élevés, ou contraires à votre ressenti, notez qu'il existe des variations au sein de chaque pays, mais aussi entre individus. D'ailleurs, l'effet de comparaison sociale joue un rôle fort sur la saturation de la corrélation entre bonheur et revenus. Ce processus cognitif qui consiste à s'évaluer en se comparant aux autres ne concerne pas que les revenus et la satisfaction dans la vie, mais aussi les diplômes, les relations sociales ou d'autres domaines. Ainsi, d'une manière générale, plus il existe de salaires élevés dans un pays, plus les gens mesurent leur vie à l'aune de ce que gagnent des autres. C'est ce qui expliquerait en partie le fait qu'il faille des salaires plus élevés dans les pays riches pour atteindre un plafond en termes de bonheur lié à l'argent. Par ailleurs, plus on attache sa valeur personnelle au succès économique, plus on fait de comparaisons sociales. Et cela génère plus de stress et d'anxiété³³. Ainsi, plus l'argent est important pour un individu et moins il tirera de satisfaction et de bonheur de chaque euro supplémentaire gagné.

Une fois le problème des différences entre individus évacuée, il subsiste toutefois une question : pourquoi le bonheur ne continue-t-il pas d'augmenter au-delà d'une certaine somme ? Selon les chercheurs, cela viendrait du fait qu'au-delà d'un certain seuil, les « coûts » associés aux revenus supplémentaires (responsabilités, temps consacré au travail...) seraient plus importants que les bénéfices que l'on peut en tirer. Tout ceci limite en effet les opportunités d'expériences positives, et augmente le stress. Ces conséquences négatives ne surgissent d'ailleurs pas subitement. Elles émergeraient progressivement, jusqu'à contrebalancer les bénéfices liés à des revenus plus importants. On comprend alors que si le bonheur peut être « augmenté » grâce à l'argent, cela a un prix. C'est particulièrement vrai une fois qu'on a dépassé la satisfaction des besoins essentiels avec une bonne marge (se loger, manger correctement, avoir des loisirs, etc.). Au-delà du plafond identifié dans les études, les individus ne peuvent plus augmenter leur capacité à faire ce qui compte pour améliorer leur bien-être émotionnel (passer du temps avec des proches, éviter la souffrance et la maladie, prendre du plaisir dans des loisirs). Du moins, pas grâce à l'argent. Et une fois ce seuil dépassé, le bien-être subjectif aurait plutôt tendance à diminuer avec les revenus supplémentaires. Trop de ressources financières offrirait toujours plus de choix, ce qui a des conséquences émotionnelles tout à fait mesurables³⁴ que nous explorerons plus loin dans ce livre. Pour faire simple, gagner « trop » se paye...

Petite précision tout de même concernant les travaux évoqués ici : ils ne

mesurent pas de lien de cause à effet entre argent et bonheur, mais bien la cooccurrence de ces deux aspects. À la question « l'argent permet-il d'acheter du bonheur ? », la réponse est donc clairement non. L'argent et le bonheur sont corrélés, c'est-à-dire que ces deux variables augmentent et baissent ensemble. Ce lien est fort, mais il n'y a pas d'équivalence stricte entre les deux. Ainsi, 100 € de plus par mois ne permettent pas de gagner X « points » de bonheur en plus, et être plus heureux ne fait pas nécessairement gagner plus d'argent. Néanmoins, il est évident que l'argent permet non seulement de financer nos besoins essentiels, mais aussi d'offrir certaines opportunités qui contribuent au bonheur. Tout d'abord, le simple fait d'avoir suffisamment d'argent permet d'éliminer l'anxiété des fins de mois difficiles. Par ailleurs, des revenus importants atténuent l'impact émotionnel de certaines épreuves (divorces, problèmes relationnels, déceptions, etc.). On peut toutefois légitimement se demander comment dépenser son argent « utilement », une fois les besoins de base satisfaits. Ici, la recherche en psychologie positive nous donne quelques pistes :

- On tire plus de bonheur de ses achats s'ils consistent à se payer des expériences, plutôt que des objets. De plus, les expériences peuvent créer des souvenirs positifs qu'on pourra se remémorer plus tard afin de générer à nouveau des émotions positives.
- Dépenser son argent pour apprendre de nouvelles choses et développer de nouvelles compétences est une manière efficace d'augmenter son bonheur (ex : acheter un instrument de musique, prendre des cours, tester de nouveaux hobbies, etc.).
- Dépenser son argent pour les autres procure plus de bonheur que de le dépenser pour soi³⁵. Qu'il s'agisse d'associations caritatives ou d'amis, l'argent dépensé de cette manière génère toujours plus de satisfaction.

Autre point d'importance : l'argent peut permettre de se dégager plus de temps. Le fait de se payer un lave-vaisselle peut ainsi vous faire économiser de précieuses minutes au quotidien. Sur une année, ceci libérera un temps total conséquent qu'on pourra consacrer à d'autres activités plus épanouissantes. De même, quand on considère qu'on gagne plus d'argent que nécessaire, on peut décider de réduire ses revenus en se mettant à temps partiel ou en refusant certaines missions pour s'offrir du temps. Cela n'est cependant pas possible dans toutes les situations et à tous les niveaux de salaire.

Ce qu'il faut retenir ici est que l'argent reste un facteur, parmi d'autres,

qui contribue au bien-être subjectif des individus. La génétique, la qualité des relations, la satisfaction au travail, la gestion de ses propres émotions, le milieu d'origine, les relations de couple, l'éducation sont tout aussi importants pour l'épanouissement personnel. À l'inverse, il est évident qu'être plus heureux, plus positif et plus épanoui change nos relations aux autres, notre efficacité, mais aussi notre capacité à percevoir, à créer et à saisir des opportunités. Quand on cherche à augmenter ses revenus, travailler sur son épanouissement personnel n'est donc jamais une mauvaise stratégie.

V. **Quelle maîtrise avons-nous sur notre niveau de bonheur ?**

Après ces premières pages, vous vous dites peut-être que les dés sont jetés. Si c'est le fait d'être heureux qui permet d'être plus efficace, d'avoir de meilleures relations, un meilleur travail et un meilleur salaire, peut-on vraiment changer les choses ? J'espère avoir pu vous montrer que les choses étaient plus complexes que cela et que le lien entre bonheur, santé, efficacité, relations, travail ou encore argent fonctionnait la plupart du temps sous forme de cercle vertueux. J'imagine d'ailleurs que si vous avez démarré la lecture de ce livre, c'est que vous cherchez à être proactif sur le sujet. Bien évidemment, nous ne maîtrisons pas tout. Néanmoins, nous disposons toujours de marges de manœuvre pour améliorer les choses. C'est dans cet espace, entre ce que les circonstances nous offrent et le travail que nous pouvons faire sur nous-mêmes que se trouve le chemin vers l'épanouissement personnel. Mais quel est l'amplitude de cet espace ? À quel point notre bonheur dépend-il de nous ?

À l'heure où j'écris ces lignes, une des idées ressortant de la recherche est que nous possédons tous un « réglage prédéterminé » de bonheur. Selon les études sur les jumeaux de Lykken et Tellegen³⁶, ce facteur génétique pourrait déterminer jusqu'à 80% du bonheur, même si le consensus dans la littérature scientifique se situe plutôt autour de 50%^{37,38}. Ce réglage prédéterminé est en quelque sorte un niveau « de base » (ou plutôt une zone de base) auquel on aurait tendance à revenir tout au long de la vie. Ce retour « à la normale » après un événement positif ou négatif est en lien direct avec la notion d'adaptation hédonique. En quoi cela consiste-t-il ? Prenons un exemple simple. Vous achetez un nouveau téléviseur. Vous avez étudié votre sujet, économisé pendant quelques mois et attendu les soldes pour enfin vous payer ce nouvel écran, plus grand, proposant une meilleure définition, afin de profiter de vos émissions ou jeux vidéo préférés dans les meilleures conditions. Vous anticipez le plaisir

de cet achat, et vous vous émerveillez de la qualité d'image les premiers jours. Mais très vite, au bout de quelques semaines, ce téléviseur est devenu votre nouvelle norme. Vous êtes revenu à votre niveau émotionnel de base. Et ce qui est vrai pour une nouvelle télé l'est également pour un mariage, ou toute autre expérience. En gros, cela signifie que même si on devient « objectivement » plus heureux et plus satisfait, on s'adapte vite à ce nouveau palier, à ce nouveau « rythme ». Après un événement positif ou négatif, on intègre celui-ci comme faisant partie de la « norme », et on revient à un niveau de bonheur de base personnel. Pensez à vos lunettes. Une fois que vous les avez chaussées, vous les oubliez, vous ne les sentez plus, et vous les cherchez peut-être même de temps à autre alors qu'elles sont sur votre nez. La notion d'adaptation hédonique procède à peu près de la même manière. C'est pourquoi les exercices de gratitude, qui permettent de « reprendre » conscience du positif dans notre vie sont très intéressants pour lutter contre ce phénomène.

Il existe également un autre aspect « non maîtrisable » de notre bonheur, en partie dépendant de ce facteur génétique : notre personnalité. Selon la recherche³⁸, certains traits de personnalité seraient davantage liés au fait d'être heureux que d'autres. Bien heureusement, la génétique n'explique pas tout. La recherche ne cesse de montrer que malgré tout cela, il reste possible d'augmenter son bonheur via des pratiques de gratitude³⁹, de pardon⁴⁰, de réflexion sur soi⁴¹, de développement des forces^{42,43}, etc. Des facteurs motivationnels permettent également d'améliorer le bien-être subjectif, comme la poursuite d'objectifs⁴⁴, le fait d'éviter les comparaisons sociales⁴⁵, ou l'augmentation de son auto-efficacité⁴⁶. Autant de notions que nous explorerons dans les vingt chapitres du livre. Au final, ce sont donc trois grands types de facteurs qui influencent le bonheur tout au long de la vie selon la recherche¹² :

- **Les circonstances de vie** (10%)³⁷. Ce sont les conditions de vie et événements qui se produisent plus ou moins malgré nous (lieu de vie, personnes proches, facteurs démographiques, famille, traumas et accidents, travail, mariage, revenus, croyances, certains aspects de santé, etc.). La santé, qui ne dépend par exemple pas toujours de choix ou d'actions délibérées, est liée au bonheur, surtout avec l'avancée en âge⁴⁷. La faible part d'explication du bonheur associée à ces circonstances découle probablement du phénomène d'adaptation hédonique.
- **Le niveau ou zone de base – génétique et personnalité** (50%). Ce point d'équilibre auquel nous ramène l'adaptation hédonique¹², lié à la génétique et à la neurobiologie, paraît difficile à modifier. La

personnalité, en revanche, peut évoluer au fil du temps. Par ailleurs, les travaux en épigénétique nous montrent que l'expression des gènes est influencée par nos expériences de vie. Tout cela pourrait donc être bien plus variable que ce que la recherche semble montrer à l'heure actuelle.

- **Les activités intentionnelles (40%).** Si ce chiffre peut paraître faible à certains, sachez que les activités intentionnelles susceptibles de faire bouger le curseur de notre épanouissement personnel sont légion. Pour ne citer que quelques exemples, faire de l'exercice régulièrement⁴⁸, faire preuve de plus de bonté⁴⁹, rechercher le positif⁵⁰, poursuivre des buts importants pour soi^{50,51} ou consacrer du temps à des causes importantes⁵² augmente significativement le bien-être.

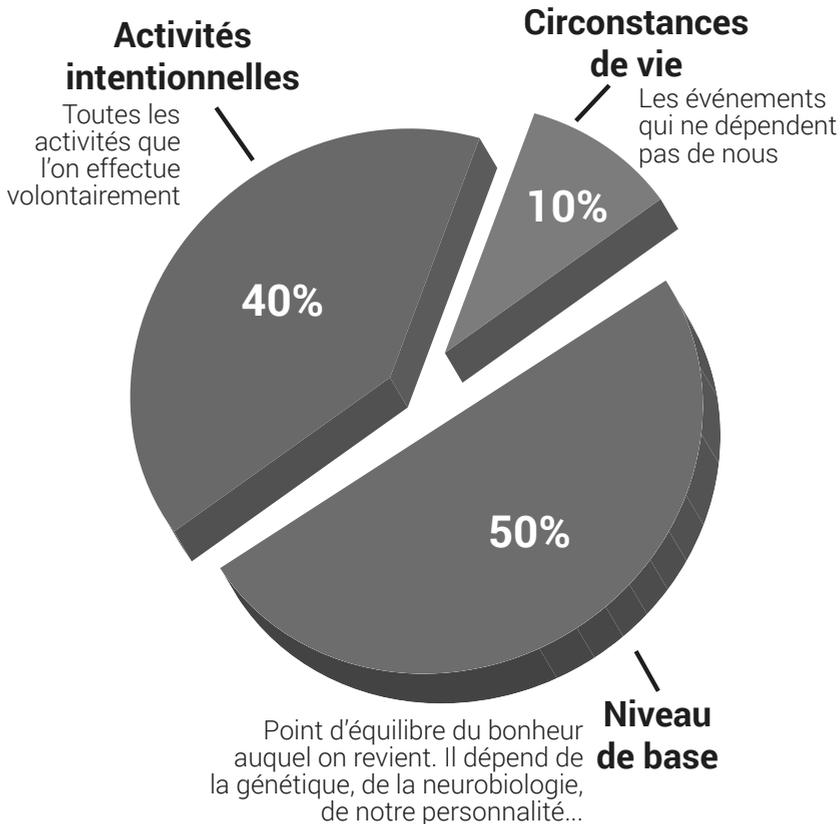


Figure 0. Les différentes sources du bonheur

Afin de faire un pied de nez aux 60% du bonheur qui semblent nous échapp-

per, il faut donc agir sur plusieurs tableaux, et ne pas faire exactement la même activité en permanence, sous peine de s'y adapter. Interrompre les automatismes avec des activités intentionnelles, comme le fait de prendre conscience de ses sensations, de faire une pause pour apprécier un moment, ou de prêter attention aux qualités de son partenaire, permet par exemple d'éviter ce retour au niveau de base du bonheur. Mais augmenter son bien-être subjectif, c'est aussi apprendre à se connaître. En effet, chaque approche, chaque outil et chaque stratégie pour être plus heureux et plus efficace doivent être adaptés à votre personnalité, vos préférences et votre contexte. Les chercheurs indiquent ainsi que ceux qui cherchent à augmenter leur bonheur devraient prendre l'habitude de trouver de nouvelles activités dans lesquelles s'engager⁵³. Des activités qui correspondent à leurs centres d'intérêt et à leurs valeurs.

a. Les leviers pour s'épanouir

La démarche de cet ouvrage, vous l'aurez compris, s'inscrit dans la mouvance d'une psychologie positive et scientifique. Mon objectif est de vous donner quelques clés pour travailler utilement à votre épanouissement personnel. Il existe en effet de nombreux leviers efficaces et scientifiquement validés pour rendre la vie de tout un chacun plus belle et plus satisfaisante. Dans les chapitres à venir, nous explorerons un certain nombre d'entre eux. Nous commencerons ainsi par étudier tout ce qui relève de la vision du monde. La perspective qu'on adopte sur nos capacités, sur les choix qui nous sont offerts et sur nos relations a en effet un impact substantiel sur notre bonheur. D'autres vecteurs d'amélioration, complémentaires, résident dans la manière dont on élabore et mène des projets au quotidien. Mais tout ceci ne se déroule pas dans l'éther, hors de toute influence extérieure ou de tout support physiologique. C'est pourquoi nous étudierons également tout ce qui a trait à notre environnement et à notre hygiène de vie dans la troisième partie du livre. Enfin, être heureux et efficace n'est pas un aboutissement en soi. Même pour celui qui suivrait les meilleurs conseils à la lettre, le bonheur ne saurait être acquis une fois pour toutes. Le monde change en permanence, et notre environnement immédiat n'est pas épargné par ce phénomène. Tout travail initié dans le domaine de l'épanouissement personnel doit donc trouver les moyens de se pérenniser pour porter pleinement ses fruits. Nous verrons comment installer une telle démarche dans le temps.

Nous faisons ainsi face à un défi considérable, et aucun ouvrage, aussi riche et exhaustif soit-il, ne saurait vous apporter toutes les réponses pour le relever. Néanmoins, j'espère que ce livre vous aidera à avancer dans votre quête d'épa-

nouissement personnel grâce aux nombreuses thématiques, méthodes et outils abordés dans les prochaines pages. N'hésitez pas à l'aborder à votre manière, en commençant par les thèmes et les outils qui vous parlent le plus. Il n'existe pas de recette toute faite pour être plus heureux et plus efficace : chaque parcours est unique.

PASSER À L'ACTION

C'est l'heure de passer à la pratique. Pour commencer le travail de développement personnel qui se déploiera tout au long du livre, je vous propose d'évaluer votre niveau de bonheur actuel, puis de commencer à le cultiver grâce à deux exercices très simples.

ACTION 1. ÉCHELLE D'ORIENTATION VERS LE BONHEUR⁵⁴. Ce questionnaire permet d'évaluer les trois composantes du bien-être subjectif : le plaisir, l'engagement et le sens. Pour obtenir vos résultats, indiquez dans quelle mesure les affirmations du tableau suivant correspondent à ce que vous pensez. Chaque réponse vaut 0 à 6 point en fonction de la case cochée.

Pour obtenir vos résultats, effectuez les calculs suivants :

- **Niveau de sens** : additionnez les scores des questions 1, 4, 7 et 10. Vous obtiendrez une note sur 24. Pour obtenir une note sur 100 (plus lisible), multipliez votre note par 100, puis divisez la par 24.
- **Niveau de plaisir** : additionnez les scores des questions 2, 5, 8 et 11. Vous obtiendrez une note sur 24. Pour obtenir une note sur 100 (plus lisible), multipliez votre note par 100, puis divisez la par 24.
- **Niveau d'engagement** : additionnez les scores des questions 3, 6, 9 et 12. Vous obtiendrez une note sur 24. Pour obtenir une note sur 100 (plus lisible), multipliez votre note par 100, puis divisez la par 24.
- **Niveau global de bonheur et de satisfaction actuel** : additionnez les scores de toutes les questions. Vous obtiendrez une note sur 72. Pour obtenir une note sur 100 (plus lisible), multipliez votre note par 100, puis divisez la par 72.

Plus les scores sont élevés, plus on considère la personne comme étant heureuse en termes de sens, de plaisir et d'engagement. Il s'agit bien sûr d'une mesure ponctuelle, qui ne doit pas être une fin en soi.

Dans quelle mesure les affirmations qui suivent correspondent-elles à ce que vous pensez ?

0. Cela ne me ressemble pas du tout
 1. Cela me ressemble rarement
 2. Cela ne me ressemble pas souvent
 3. Cela me ressemble parfois
 4. Cela me ressemble fréquemment
 5. Cela me ressemble très fréquemment
 6. C'est tout à fait moi

1. Ma vie sert les causes les plus nobles.	<input type="checkbox"/>						
2. La vie est trop courte pour remettre à plus tard les plaisirs qu'elle peut me procurer.	<input type="checkbox"/>						
3. Que ce soit au travail ou pendant mes loisirs, je suis généralement très concentré(e) et dans un état dans lequel je perds la conscience de moi-même.	<input type="checkbox"/>						
4. J'estime que j'ai ma part de responsabilité pour rendre le monde meilleur.	<input type="checkbox"/>						
5. Dans mes choix, je prends toujours en compte le fait qu'ils puissent m'apporter du plaisir.	<input type="checkbox"/>						
6. Je suis toujours très absorbé(e) par ce que je fais.	<input type="checkbox"/>						
7. Compte tenu des choses que je fais pour les autres, ma vie a un sens qui perdurera.	<input type="checkbox"/>						
8. J'adore faire des choses qui stimulent mes sens.	<input type="checkbox"/>						
9. Avant de décider quoi faire, je me demande toujours si je vais pouvoir m'y consacrer pleinement.	<input type="checkbox"/>						
10. Ce que je fais compte pour les autres.	<input type="checkbox"/>						
11. Pour moi, une belle vie est une vie pleine de plaisir.	<input type="checkbox"/>						
12. Je me laisse rarement distraire par ce qui se passe autour de moi.	<input type="checkbox"/>						

ACTION 2. 3 CHOSES POSITIVES PAR JOUR⁴³. Tous les jours, pendant au moins une semaine, notez par écrit 3 choses qui se sont bien passées, et cherchez à en identifier les causes. Pour que l'exercice fonctionne, il est important de consigner ces éléments par écrit (format papier ou numérique). Les événements positifs peuvent être anodins ou de très grande ampleur. Suivez les consignes ci-dessous :

1. **Donnez un titre à l'événement.** Ex : « Catherine a complimenté mon travail sur le projet de réorganisation de la production ».

2. **Écrivez exactement ce qui s'est passé avec autant de détails que possible.** Incluez ce que vous avez fait ou dit, indiquez si d'autres personnes sont impliquées, ce qu'elles ont fait ou dit, etc.
3. **Décrivez également comment cet événement a modifié votre humeur et vos sentiments.** Cette description doit recouvrir à la fois le moment où l'événement s'est produit, mais aussi vos ressentis plus tard dans la journée, y compris ceux qui émergent à l'instant où vous écrivez dans votre carnet.
4. **Expliquez ce qui a provoqué cet événement selon vous.** Quelles en sont les causes ?
5. **Adoptez le style d'écriture que vous préférez et ne vous souciez pas de la grammaire et de l'orthographe.** Utilisez le niveau de détail qui vous sied.
6. **Si vous vous focalisez sur des sentiments négatifs, recentrez-vous sur l'événement bénéfique et les sentiments positifs associés.** Cela peut demander un certain effort mais deviendra plus facile avec la pratique. C'est ce qui fait toute la différence au niveau émotionnel.

Après seulement une semaine de pratique de cet exercice, on observe des effets notables sur le bonheur, qui s'amplifient avec le temps⁴³. Le but n'est pas de supprimer ou d'ignorer le négatif ici, mais de mettre en valeur et de savourer le positif.

ACTION 3. POSITIVITÉ EN BOÎTE. Autre approche permettant d'apprécier le positif, cet exercice consiste à noter sur de petits papiers les choses positives qui se passent tout au long de l'année, et à les conserver dans une boîte ou un bocal transparent. Il peut se pratiquer seul ou en famille. Une fois l'année écoulée, on prendra un moment pour vider ce contenant et redécouvrir tous les événements positifs enregistrés. Voici comment procéder :

1. **Récupérez une boîte**, un bocal ou n'importe quel contenant qui vous convient. Vous pouvez le décorer pour qu'il soit agréable à regarder et esthétique, puisqu'il faudra le laisser en évidence dans votre lieu de vie tout au long de l'année.
2. **Préparez un stylo et des morceaux de papier** et disposez-les à côté du contenant pour noter facilement les choses positives qui se produisent.
3. **Notez les choses positives qui vous arrivent au fur et à mesure.** Ces choses peuvent être très importantes ou plus triviales – peu importe. Notez systématiquement la date de l'événement et quelques éléments de contexte. Il n'y a pas de fréquence imposée, mais tâchez d'ajouter plusieurs papiers chaque semaine.
4. **Ouvrez la boîte** le 31 décembre ou le jour de l'an et lisez tous les papiers qu'elle contient. Savourez à nouveau toutes les choses positives qui se sont produites dans l'année.

L'ESSENTIEL À RETENIR

- La psychologie positive s'intéresse aux processus et aux conditions qui permettent aux gens de fonctionner de manière optimale et de s'épanouir.
- Dans la recherche on parle de « bien-être subjectif » plutôt que de bonheur.
- Le bien-être subjectif repose sur les émotions positives et la satisfaction dans la vie. Il implique le fait d'éprouver du plaisir, de trouver du sens dans sa vie et d'être engagé dans des activités, objectifs et projets.
- Le bonheur hédonique est lié à la notion de plaisir alors que le bonheur eudémonique est lié à la notion de sens.
- Les personnes heureuses sont plus intégrées socialement, plus performantes, plus énergiques, en meilleure santé et s'autorégulent mieux.
- Les revenus et le niveau de bonheur sont liés, jusqu'à un certain point.
- Les émotions positives, les projets et les relations sociales sont des sources de bonheur importantes.
- Nous nous habituons aux événements positifs et négatifs de notre vie et revenons spontanément à un « niveau de base » de bonheur. C'est ce qu'on appelle l'adaptation hédonique.
- Notre bonheur s'expliquerait par nos circonstances de vie (10%), notre génétique et notre personnalité (50%) et nos activités intentionnelles (40%).
- Quatre grands aspects sont importants pour travailler à l'épanouissement personnel : changer de perspective, se projeter vers l'avenir, optimiser son environnement et s'inscrire dans une démarche de progression permanente.

PARTIE 1

**CHANGER
DE PERSPECTIVE**

Peu de choses ont autant d'impact sur nos actions et nos résultats que notre vision du monde. Abordez un problème de manière rigide, et vous aurez du mal à trouver une solution appropriée. Lancez-vous dans un projet en freinant des quatre fers, et vous aurez peu de chances d'arriver au bout. Qu'il s'agisse de la manière dont on considère l'intelligence, les compétences, la personnalité, les relations ou encore nos expériences, notre attitude aura inévitablement un impact sur nos comportements et notre capacité à atteindre des objectifs.

Bien sûr, il ne suffit pas d'approcher les choses avec une attitude positive ou de croire en sa bonne étoile pour que tout se passe parfaitement bien. Néanmoins, le point de vue qu'on adopte sur tout ce qui constitue notre vie a bien plus d'importance qu'on ne pourrait le croire à priori. Pour aller vers plus d'épanouissement personnel et d'efficacité, il faut donc commencer par changer de perspective.

CHAPITRE 1. L'ÉTAT D'ESPRIT

Dans la vie, on a parfois de nouvelles opportunités, qu'on les recherche activement ou non. Il y a quelques années, je cherchais du travail, en lien avec ma formation, mes envies, et mon appétence à effectuer des missions variées. Sur plusieurs mois, j'ai eu trois propositions assez différentes. En termes de rémunération, rien d'exceptionnel ou de fondamentalement différent entre un contrat de recherche, un poste de développement produit dans une société informatique ou dans la proposition d'une association œuvrant dans le monde de l'éducation. Si j'ai refusé deux propositions sur trois, c'était avant tout pour des questions de localisation géographique et d'environnement de travail. Cependant, à chaque fois, ces postes impliquaient quelque chose qui dépendait de mon état d'esprit : des compétences que je n'avais pas. Bien sûr, je maîtrisais à minima plus de la moitié de ce qu'on attendait de moi. Mais à chaque fois les postes proposés exigeaient de moi des progrès et des apprentissages, mais surtout que je croie en ma capacité à me mettre à niveau pour assumer les missions offertes. Évidemment, comme j'adore apprendre, ce n'était pas un problème. Mais au-delà de cela, il fallait que je croie en ma capacité à me hisser à la hauteur des exigences de la situation. Qu'il s'agisse d'apprendre un nouveau langage de programmation, de représenter mon employeur auprès de divers publics, ou de développer une expertise scientifique sur des sujets que je ne connaissais que trop peu. Sans cet état d'esprit, je ne me serais même pas présenté aux entretiens. Et si j'avais quand même accepté un de ces postes sans cette attitude, je me serais glissé dans un quotidien fait d'angoisse et de syndrome de l'imposteur. Vous savez, c'est cette sensation de doute invasive qui nous donne l'impression que toutes nos réussites sont liées à la chance, à

des circonstances favorables ou à un travail de forçat permettant tout juste de maintenir l'illusion. Une véritable peur d'être démasqué et exposé au grand jour pour ce que l'on pense être : un total imposteur.

Ce genre d'attitude peut être totalement dévastateur sur le long terme : on se coupe d'opportunités, on vit dans une ambiance émotionnelle quelque peu anxiogène... De plus, rien n'est jamais vraiment « mérité » : ceux qui réussissent ont un don ou de la chance, et ceux qui échouent sont dans une situation inextricable car ils ne sont tout simplement pas « doués ». A l'inverse, quand on pense qu'on peut progresser, apprendre et évoluer, le monde a un toute autre aspect. Les choses ne sont pas nécessairement plus simples, positives et épanouissantes, mais il existe au moins des possibilités de changer, d'évoluer, de progresser, et de réussir. L'état d'esprit, c'est-à-dire la manière dont on voit le monde, les gens et leurs capacités, a donc un impact immédiat sur notre état émotionnel face aux défis, et sur notre vie. Que l'on ait peu ou énormément d'opportunités, sans un état d'esprit approprié, on sera dans l'incapacité de les saisir.

I. L'état d'esprit : la manière dont on voit la vie

Notre état d'esprit, même s'il ne détermine pas tout, peut donc avoir un impact non négligeable sur les objectifs que nous nous fixons et sur notre réussite d'une manière générale. Lorsque l'on pense que tout est joué d'avance et que chacun a des atouts ou des faiblesses innées, difficile de ne pas se résigner face aux obstacles. Et si vous pensez que vous n'êtes « pas fait » pour tel ou tel domaine, vous risquez de développer des blocages ou d'échafauder des stratégies d'évitement. Dans certains cas, cela reste indolore. Si vous pensez par exemple que le fait de dessiner n'est pas votre truc, vous n'en souffrirez pas à moins d'être confronté à des situations qui exigent de vous de griffonner des croquis de qualité. Mais quand il s'agit de compétences attendues dans votre domaine professionnel ou dans le privé, cela devient plus délicat. Et dans le cas d'échecs répétés (réels ou perçus comme tels), on peut finir par développer ce qu'on appelle une mentalité déterministe.

Pourtant, cette mentalité déterministe est fondamentalement biaisée. En effet, le développement de toute compétence se base sur des motivations, l'utilisation de méthodes appropriées et un effort soutenu. Seules les compétences exceptionnelles ou extrêmes peuvent être limitées par des aspects physiques ou physiologiques. Par exemple, si vous souhaitez être sur le podium des championnats du monde du 100 mètres, même à intensité d'entraînement égal, les

différences génétiques peuvent créer des écarts de performance insurmontables. Mais ceci n'est valable que pour une part infinitésimale des compétences. Compétences d'ailleurs tellement spécialisées qu'elles n'ont en réalité qu'une applicabilité très limitée. Mais si comme moi vous n'exercez pas votre activité principale dans des compétitions mondiales de très haut niveau regroupant une poignée d'individus qui s'entraînent depuis leur plus tendre enfance, inutile de vous enfermer dans une résignation fataliste. D'ailleurs, même dans le cas des champions, mieux vaut éviter cet état d'esprit si on souhaite atteindre le sommet...

Une chercheuse américaine, Carol Dweck^{55,56}, a été une des premières à faire cette distinction entre ceux qui ont un état d'esprit « fixe » et ceux qui ont un état d'esprit de « développement » ou de « croissance ». Elle explique ainsi que « *si les compétences et aptitudes initiales, les intérêts ou le tempérament peuvent varier de multiples façons d'un individu à l'autre, chacun a la possibilité de changer et de se développer par l'application et l'expérience* »⁵⁵. Ainsi, la théorie qu'ont les gens sur leur propre intelligence a un impact significatif sur la motivation, l'effort et la manière d'aborder les défis. Le modèle de Dweck & Legget⁵⁷ montre qu'une vision non déterministe de l'intelligence a des conséquences cognitives, affectives et comportementales importantes. Il est donc toujours possible de progresser et d'évoluer, quels que soient nos capacités actuelles et le domaine concerné.

Mais il ne suffit pas pour autant de claquer des doigts pour changer d'état d'esprit. Tout commence dès l'enfance, dans les diverses situations d'apprentissage que l'on rencontre. On peut alors rapidement se résigner, se sentir incapable face aux difficultés, ou au contraire être motivé à voir les choses comme des défis à relever. Depuis les années 1980⁵⁶, on a bien identifié les conséquences liées à l'adoption d'une vision de l'intelligence humaine où les capacités sont innées, et celles découlant d'une attitude qui suppose que nos capacités peuvent être développées. Ces croyances sont lourdes de conséquences car elles possèdent une fonction d'organisation. Elles unissent les objectifs, les croyances et les comportements dans un système de sens global. Il est donc important de les remettre en question régulièrement. Pour ce faire, il faut bien comprendre ce qui distingue l'état d'esprit fixe de l'état d'esprit de développement.

a. L'état d'esprit fixe

Pour les personnes qui penchent du côté de l'état d'esprit fixe, les choses sont simples. Chacun naît avec des points forts et des points faibles. Soit on

exploite ses points forts, soit on ne les exploite pas. Mais il n'est nullement possible d'en développer de nouveaux. Bien sûr, certaines circonstances pourront « révéler » un potentiel caché, mais dans cette vision du monde celui-ci sera considéré comme une capacité latente attendant une mise en lumière. Ici, tout repose sur une base génétique, sans laquelle rien n'est possible. Quant aux points faibles, il s'agira d'éviter de les montrer, ou au mieux de les accepter. Peu importe les efforts fournis, si on n'est pas « manuel », qu'on n'a pas « la bosse des maths » ou qu'on n'est pas « doué en langues », inutile d'insister pour quelqu'un à l'état d'esprit fixe : les jeux sont faits. Pour les gens qui voient les capacités comme fixes, le fait de valider leurs aptitudes en poursuivant certains objectifs axés sur la performance prend ainsi une importance capitale. L'idée est de démontrer un talent inné. À l'inverse, si ces personnes font des efforts importants et rencontrent des difficultés, cela signifiera qu'un de leurs points faibles, inamovible, est mis à jour. Et, comme tout leur semble joué d'avance, elles abandonneront vite leurs efforts dans ce cas.

Tout ceci nous montre que l'état d'esprit fixe est limitant, puisqu'il nous coupe de nombreuses opportunités d'apprendre et de développer de nouvelles compétences. L'échec est vu comme la confirmation des croyances plutôt que comme une opportunité d'apprendre. Si vous échouez, c'est parce que vous êtes nul, et que vous le serez toujours dans le domaine en question. Cependant, personne ne naît avec un état d'esprit fixe. Au départ, les enfants apprennent rapidement sans se préoccuper du fait de faire des erreurs. Mais très vite, l'état d'esprit fixe peut se mettre en place, via les commentaires et retours que font les adultes. Et, avouons-le, nous avons tous déjà entendu la petite voix de l'état d'esprit fixe. Vous savez, celle qui vous a convaincu que vous étiez un littéraire plutôt qu'un scientifique, un matheux plutôt qu'un artiste, un manuel et non un intellectuel... Fort heureusement, cet état d'esprit n'est pas généralisé dans la plupart des cas. Il se contente d'établir quelques bastions impénétrables, construits depuis des années, voire des décennies. Ceux-ci peuvent néanmoins suffire à vous couper d'opportunités et à rendre votre vie bien moins agréable.

b. L'état d'esprit de développement

À l'inverse de l'état d'esprit fixe, l'état d'esprit de développement se traduit par un point de vue incrémental de l'intelligence et de compétences. Dans cette vision du monde, nous partons tous avec le même potentiel cérébral de départ, et c'est uniquement l'environnement et d'éventuelles curiosités personnelles qui vont nous permettre de développer tel ou tel domaine d'expertise, ou telle passion. Lorsqu'on aborde les choses de cette manière, on pense donc que

tout le monde peut tout apprendre, grâce au travail, à des stratégies appropriées et à l'aide de mentors. Quand les gens voient les aptitudes comme quelque chose qu'il est possible de développer, le fait de s'améliorer devient alors plus important que le fait de réussir systématiquement. L'effort est perçu comme quelque chose d'inévitable et de bénéfique, tout comme les contre-temps et les erreurs. Avec une telle attitude, il va de soi qu'il est plus facile de faire preuve de persévérance. Les obstacles sont vus comme des défis, les erreurs comme des occasions d'apprendre.

Mais alors, me direz-vous, si on suit cette logique, cela voudrait dire qu'il n'existe aucune différence de potentiel entre vous et les sprinters Usain Bolt et Shelly-Ann Fraser-Pryce ? Que le fait de faire 1m65 n'a aucune importance lorsqu'on veut devenir basketteur professionnel ? Sans vouloir dévoiler la deuxième partie de ce chapitre, je vous dirais que des différences anatomiques peuvent effectivement jouer un rôle dans certains cas. Mais c'est l'exception plutôt que la règle, cela ne concerne que certains domaines liés à des capacités purement physiques, et n'a d'importance que si vous souhaitez être dans le top 10 mondial. Et, même dans ce cas, 99% de votre performance viendra de votre travail et non de ce petit avantage. Quant aux basketteurs, sachez que le plus petit joueur de l'histoire de la NBA, Muggsy Bogues (aujourd'hui à la retraite), ne mesure que 1m60 ! S'il avait évolué avec un état d'esprit fixe, il n'aurait jamais fait carrière dans le basket, malgré les obstacles. Certes, il n'avait pas la taille « standard », mais il a profité de ce désavantage pour en faire un atout. L'état d'esprit de développement, c'est aussi le fait de dépasser ou de contourner les obstacles qui se présentent sur notre chemin.

c. Changer d'état d'esprit, c'est possible

Je ne vous apprends probablement rien en vous disant que le fait de croire en ses capacités actuelles est important. Vous avez accumulé des expériences, des connaissances et des compétences dans certains domaines qui vous donnent une longueur d'avance pour aller encore plus loin. Avoir un état d'esprit de développement ne signifie pas que tout se vaut. Tout le monde ne peut pas égaler les performances de n'importe qui dans un domaine particulier en un claquement de doigts. Il faut cependant garder à l'esprit qu'on peut toujours s'améliorer, quel que soit le sujet et quel que soit notre âge. Il faut s'en donner les moyens et y passer du temps, mais c'est possible.

À la lecture des paragraphes précédents, vous vous demandez peut-être si vous êtes plutôt « fixe » ou « développement ». En vérité, personne n'est

jamais tout l'un ou tout l'autre. En fonction des domaines, de notre humeur et de nos expériences, nous oscillons entre ces deux extrêmes. Si votre balance penche du côté de l'esprit de développement, alors vous serez plutôt dans une dynamique positive et bénéfique pour l'atteinte de vos objectifs. Cependant, si ce n'est pas la cas (ou pas assez souvent), rassurez-vous, les choses peuvent évoluer. En même temps, affirmer le contraire validerait la vision de compétences fixées une fois pour toutes, ce qui serait quelque peu en contradiction avec la démarche de ce livre...

Comme je l'ai évoqué très rapidement dans les paragraphes précédents, notre état d'esprit commence à se cimenter dès notre plus tendre enfance. Quel que soit votre âge ou votre pays de naissance, vous avez sans doute grandi au cœur d'un système éducatif qui répartit les élèves par classe d'âge et qui prescrit des tâches scolaires identiques pour tous. Cela conduit sans surprise à classer les enfants en fonction d'aptitudes plus ou moins stables. Cela tend aussi à renforcer l'état d'esprit fixe au détriment d'un état d'esprit de développement. Au fil du temps, les auto-évaluations des élèves deviennent alors proches de celles des enseignants et de leurs camarades, avec tout ce que cela peut entraîner comme intégration de l'échec ou de la réussite. Afin de mieux comprendre ce phénomène les chercheuses Claudia Mueller et Carol Dweck ont d'ailleurs mené une série de 6 expérimentations. Leurs résultats montrent que les félicitations liées à l'intelligence ou à l'individu (ex : « Bravo, tu dois être doué pour ce genre de problème ») induisent un état d'esprit fixe, alors que les louanges liées aux efforts ou au processus (ex : « Bravo, tu as dû travailler dur pour arriver à un tel score ») favorisent la mise en place d'un esprit de développement. Dans le premier cas, les enfants abandonnent plus vite face à des problèmes difficiles présentés ultérieurement, ont de moins bonnes performances et finissent par penser qu'ils ne sont tout simplement « pas bons » pour les problèmes proposés⁵⁸. En très peu de temps, il est donc possible d'induire un état d'esprit plus ou moins constructif chez des enfants pour un type de problème donné. Il est alors facile d'imaginer ce que des années de commentaires constructifs ou au contraire inadaptés peuvent provoquer...

Le feedback que l'on donne aux enfants est donc primordial. Quelques petites phrases anodines du type « il a du mal en français » ou « l'anglais, c'est pas son truc », entendues suffisamment fréquemment, peuvent être érigées en vérités absolues et immuables, surtout à un âge où l'on est par définition très influençable. Et même quand les choses sont positives, on peut installer un état d'esprit fixe contre-productif. Ainsi, quand on félicite un élève pour son travail, il faut faire attention à ce sur quoi on met l'accent : les efforts ou les résultats.