

## L'HEUREUX SECRET D'UN MEILLEUR TRAVAIL

Transcription d'une présentation TED talk de Shawn Achor

*Nous croyons devoir travailler pour être heureux, mais ne serait-ce pas plutôt l'inverse ? Dans cette conférence dynamique et amusante, le psychologue Shawn Achor soutient que c'est en réalité le bonheur qui crée la productivité.*

**Pour visionner la présentation de Shawn sous-titrée en français, cliquez [ICI](#) puis sur plus/transcription/français.**

Alors que j'avais sept ans et ma sœur cinq, nous jouions en haut d'un lit superposé. J'avais deux ans de plus que ma sœur à ce moment-là - bien sûr, c'est toujours le cas - mais à l'époque, ça voulait dire qu'elle devait faire tout ce que je voulais, et je voulais jouer à la guerre. Nous étions donc en haut de nos lits superposés. Et d'un côté du lit j'avais installé tous mes GI Joe avec leurs armes. En face, il y avait tous les Petits Poneys de ma sœur, prêts à charger.

Il y a différentes versions de ce qui s'est passé cet après-midi-là, mais comme ma sœur n'est pas là aujourd'hui, je vais vous dire la vérité... (Rires) ... qui est que ma sœur est un peu maladroite. Bizarrement, sans que son frère n'y soit pour rien, Amy a disparu soudainement du haut du lit, et a atterri avec fracas sur le sol. J'ai timidement jeté un œil par-dessus bord, pour voir ce qui était arrivé à ma sœur, et j'ai vu qu'elle avait atterri douloureusement à quatre pattes, sur les genoux et les mains.

J'étais inquiet parce que mes parents m'avaient chargé de veiller à ce que ma sœur et moi jouions aussi tranquillement que possible. Étant donné que j'avais accidentellement cassé le bras à Amy une semaine auparavant...(Rires) ... en la poussant héroïquement hors de la trajectoire d'un tir de sniper imaginaire, (Rires) ce pour quoi je n'ai toujours pas reçu de remerciements, j'essayais autant que possible - elle ne l'avait même pas vu venir - j'essayais de me comporter aussi bien que possible.

Et j'ai vu le visage de ma sœur, ce hurlement de douleur et de surprise, qui menaçait de sortir de sa bouche, et de réveiller mes parents de la longue hibernation dans laquelle ils s'étaient plongés. J'ai donc fait la seule chose que mon petit cerveau paniqué pouvait imaginer pour éviter la catastrophe. Si vous avez des enfants, vous avez déjà vu ça cent fois. J'ai dit : « Amy, Amy, attends. Ne pleure pas. Tu as vu comment tu as atterri ? Les êtres humains n'atterrissent pas à quatre pattes comme ça. Amy, je crois que ça veut dire que tu es une licorne. »

C'était de la tricherie, car il n'y avait rien au monde que ma sœur n'aurait plus désiré que de ne pas être Amy, la petite sœur blessée, mais Amy, la licorne spéciale. Bien sûr, c'était une possibilité qui ne l'avait jamais effleurée jusque-là. Et on pouvait voir ma pauvre sœur, manipulée, entrer en conflit, *comme son petit cerveau hésitait entre deux tâches, ressentir la douleur et la surprise qu'elle*

*venait de rencontrer, ou bien s'intéresser à sa nouvelle identité de licorne . Et c'est cette dernière qui a gagné. Au lieu de crier, au lieu d'arrêter de jouer, au lieu de réveiller mes parents, avec toutes les conséquences négatives qui en auraient découlé, un sourire s'est épanoui sur son visage, et elle est regrimpée sur le lit avec toute la grâce d'un bébé licorne... (Rires) ... avec une patte cassée.*

Ce que **nous avons découvert**, à l'âge tendre de cinq et sept ans - nous n'en avons alors pas la moindre idée - était quelque chose qui serait à l'avant-garde d'une révolution scientifique, deux décennies plus tard, sur la façon dont on considère le cerveau humain. **Nous avons découvert ce qu'on appelle la psychologie positive**, qui est la raison de ma présence ici, et aussi pour laquelle je me lève chaque matin.

Quand j'ai commencé à parler de ces recherches, en dehors de l'Université, dans les entreprises et les écoles, la première chose qu'on m'a dite, c'est de ne jamais commencer par un graphique. Je veux donc tout d'abord commencer par un graphique. Ce graphique a l'air ennuyeux, mais il est la cause de mon enthousiasme en me levant chaque matin. Il n'a même pas de signification ; ce sont de fausses données. Ce que nous avons découvert -

Si j'avais obtenu ces données en vous étudiant, vous ici, j'aurais été ravi, parce qu'une tendance se dégage clairement, et cela signifie que je peux être publié, et c'est la seule chose qui compte vraiment. Le fait qu'il y ait un point rouge bizarre, au-dessus de la courbe ; il y a quelqu'un de bizarre dans la salle, Je sais qui vous êtes, je vous ai repéré, ce n'est pas un problème. Ce n'est pas un problème, comme vous le savez, parce que je peux très bien effacer ce point. Je peux effacer ce point parce qu'il s'agit clairement d'une erreur de mesure. Et nous savons que c'est une erreur de mesure, parce que cela fiche en l'air mes données.

Ainsi, l'une des premières choses qu'on apprend dans les cours d'économie, de statistiques, de commerce et de psychologie, c'est la façon statistiquement exacte d'éliminer les bizarreries. Comment éliminer les excentricités, pour trouver le meilleur contour ? C'est fantastique si j'essaie de trouver combien d'Advil une personne moyenne devrait prendre : deux. *Mais si je m'intéresse au potentiel, à votre potentiel, de bonheur, de productivité, d'énergie, ou de créativité, alors nous créons scientifiquement un culte de la moyenne.*

Si je pose une question comme : « À quelle vitesse un enfant peut-il apprendre à lire en classe ? », les savants changent ça en : « À quelle vitesse l'enfant moyen apprend-il à lire en classe ? », et puis on adapte le programme pile à la moyenne. Si vous êtes sous la moyenne de cette courbe, les psychologues sont ravis, parce qu'alors soit vous êtes déprimés, soit vous souffrez d'un trouble, soit les deux, avec un peu de chance. On espère les deux, parce que dans notre business, si vous venez en séance avec un problème, on veut être sûr que vous repartez avec 10, pour que vous reveniez encore et encore. On remontera jusqu'à votre enfance si

nécessaire, mais à la fin, on veut vous rendre normal à nouveau. Mais normal, c'est simplement dans la moyenne.

Et je pose en principe, de même que la psychologie positive, que si l'on n'étudie que ce qui est dans la moyenne, nous resterons simplement dans la moyenne. Alors au lieu d'effacer ces excentriques positifs, je fais exprès, lorsque je tombe sur une population comme celle-ci, de demander : pourquoi ? *Pourquoi certains sont-ils tellement au-dessus de la courbe, en termes de capacité intellectuelle, athlétique, musicale, de créativité, de niveaux d'énergie, de résistance face aux problèmes, de sens de l'humour ?* Quoi que ce soit, au lieu de l'effacer, je veux l'étudier. Parce que peut-être pouvons-nous récolter des informations, non seulement pour remonter les gens jusqu'à la moyenne, mais aussi pour remonter toute la moyenne, dans nos entreprises et nos écoles du monde entier.

Ce graphique est important pour moi, parce que, en écoutant les nouvelles, il me semble que la majorité des informations n'est pas positive, en fait elle est négative. Elles parlent de meurtres, de corruption, de maladies, de catastrophes naturelles. Très vite, mon cerveau se met à penser que c'est le rapport exact entre le négatif et le positif dans le monde. Cela crée quelque chose qu'on appelle le syndrome de l'école de médecine ; si vous connaissez des gens qui ont fait la médecine, pendant leur première année, quand ils lisent tous les symptômes et maladies qui pourraient leur arriver, ils réalisent soudain qu'ils les ont tous.

J'ai un beau-frère du nom de Bobo - c'est une toute autre histoire. Bobo a épousé Amy la licorne. Bobo m'a téléphoné depuis l'École de Médecine de Yale, et m'a dit : « Shawn, j'ai la lèpre. » (Rires) Ce qui, même à Yale, est extrêmement rare. Je n'avais pas la moindre idée pour consoler le pauvre Bobo, parce qu'il sortait tout juste d'une semaine de ménopause.

**Vous voyez, ce n'est pas forcément la réalité qui nous fait tels que nous sommes, mais l'objectif par lequel notre cerveau voit le monde qui fait notre réalité.** Et si on peut changer l'objectif, on peut non seulement changer notre bonheur, mais changer en même temps l'avenir scolaire et professionnel de chacun.

Quand j'ai postulé à Harvard, c'était par défi. Je ne pensais pas être admis, et ma famille n'avait pas l'argent nécessaire. Quand j'ai reçu une bourse militaire, deux semaines plus tard, ils m'ont admis. Soudain, ce qui n'était même pas envisageable est devenu une réalité. En y allant, je pensais que tout le monde verrait ça comme moi, un privilège, qu'ils seraient excités d'être là. Même dans une classe pleine de gens plus malins que soi, on devrait être content juste d'être dans cette classe, comme je l'étais. Mais ce que j'ai découvert, c'est que, si certains le vivent ainsi, quand j'ai été diplômé après quatre années, et que j'ai ensuite passé huit ans à habiter avec les étudiants -Harvard me l'a demandé, ce n'était pas moi. (Rires) J'étais chargé par Harvard de conseiller les étudiants durant leurs difficiles études. Et j'ai trouvé dans mes recherches et mon

enseignement que ces étudiants, peu importe qu'ils soient heureux d'avoir réussi à entrer dans cette école, après deux semaines, leur esprit ne se focalisait, ni sur le privilège d'être là, ni sur leurs cours de philosophie ou de physique. Leur esprit se focalisait sur la compétition, la charge de travail, les tracas, le stress, les réclamations.

Quand je suis arrivé la première fois, je suis entré dans le réfectoire des nouveaux, là où étaient mes amis de Waco, au Texas, l'endroit où j'ai grandi - vous en avez peut-être entendu parler - quand ils venaient me rendre visite, ils regardaient la salle, et me disaient : « Ce réfectoire semble tout droit sorti de Poudlard, dans le film Harry Potter », ce qui est vrai. Voici Poudlard, dans Harry Potter, et voici Harvard. Quand ils voyaient cela, ils me disaient : « Pourquoi perds-tu ton temps à étudier le bonheur à Harvard ? Quelle raison sérieuse un étudiant de Harvard pourrait bien avoir d'être malheureux ? »

Cachée dans cette question, il y a la clé de la science du bonheur. Parce que cette question suppose que **notre environnement influence directement notre niveau de bonheur**, alors qu'en réalité, si je sais tout de votre environnement, je ne peux prévoir que 10 % de votre bonheur à long terme. **90 % de votre bonheur à long terme n'est pas influencé par l'environnement, mais par la façon dont votre cerveau le perçoit. Et si on change cela, si on change notre recette du bonheur et du succès, alors on peut changer la façon dont on modifie la réalité.** Nous avons découvert que seulement 25 % des réussites professionnelles sont dues au Q.I. **75 % des réussites sont dues à votre niveau d'optimisme, votre environnement relationnel, et votre capacité à voir le stress comme un défi plutôt que comme une menace.**

J'en ai parlé à la direction d'un internat des plus prestigieux, en Nouvelle-Angleterre, et ils m'ont dit : « On le sait déjà. Chaque année, en plus des cours, on a aussi une semaine de bien-être. C'est très excitant. Lundi soir, nous avons le plus grand expert mondial qui vient nous parler de la dépression chez les adolescents. Mardi soir, c'est la violence à l'école et les brimades. Mercredi soir, les troubles de l'alimentation. Jeudi soir, la chasse aux drogues. Et pour vendredi soir, on hésite entre le sexe dangereux et le bonheur. » (Rires) J'ai dit : « C'est ce que font la plupart des gens le vendredi soir. » (Rires)(Applaudissements) Je suis content que vous appréciez, parce que eux, pas du tout. Silence sur la ligne. Et dans ce silence, j'ai dit : « Je serais heureux de venir parler dans votre école, mais sachez que ce n'est pas la semaine du bien-être, c'est celle du mal-être. Vous avez souligné toutes les choses négatives qui peuvent arriver, mais rien dit des choses positives. »

L'absence de maladie n'est pas la santé. **Voici comment obtenir la santé : Il faut inverser la recette du bonheur et du succès.** Ces trois dernières années, j'ai voyagé dans 45 pays différents, j'ai travaillé avec des écoles et des sociétés en plein milieu d'une récession économique. *Et j'ai découvert que la plupart des sociétés et des écoles suivent la recette du succès suivante : Si je travaille plus dur, je réussirai mieux. Et si je réussis mieux, alors je serais*

*heureux. C'est à la base de la plupart de nos modes d'éducation, de management, c'est la façon dont on se donne de la motivation.*

**Le problème, c'est que c'est scientifiquement invalide et inversé, pour deux**

**raisons.** Premièrement, chaque fois que notre cerveau réussit quelque chose, on ne fait que repousser les limites de la réussite. Vous avez eu de bonnes notes, il vous en faut maintenant de meilleures, vous avez intégré une bonne école, et après en avoir intégré une meilleure encore, vous avez obtenu un bon travail, mais vous devez en obtenir un meilleur ; vous avez atteint vos objectifs de vente, on va vous les changer. *Si le bonheur est de l'autre côté du succès, votre cerveau n'y arrive jamais. Nous avons repoussé le bonheur au-delà de l'horizon cognitif, dans notre société. Et c'est parce que nous croyons qu'il faut réussir, avant d'être heureux.*

**Mais le vrai problème, c'est que notre cerveau marche dans le sens inverse.** *Si on peut élever le niveau de positivité de quelqu'un dès maintenant, son cerveau ressent ce qu'on appelle aujourd'hui un avantage de bonheur, c'est à dire que le cerveau, en mode positif, est nettement plus efficace qu'en mode négatif, neutre, ou stressé. L'intelligence, la créativité, le niveau d'énergie augmentent. En fait, on a découvert que chacun des résultats professionnels s'améliore.* Le cerveau en mode positif est 31 % plus productif qu'en mode négatif, neutre ou stressé. On améliore les ventes de 37 %. Les médecins sont plus rapides et précis de 19 % dans l'établissement d'un diagnostic exact, en mode positif plutôt qu'en mode négatif, neutre ou stressé. Ce qui veut dire qu'on peut inverser la recette. *Si on trouve un moyen pour être positif au présent, alors nos cerveaux réussiront encore mieux, car nous pourrions travailler plus dur, plus vite, et plus intelligemment.*

Il nous faut inverser la recette, pour découvrir ce dont sont vraiment capables nos cerveaux. *Parce que la dopamine, qui inonde notre système quand on est positifs, a deux fonctions. Non seulement elle vous rend plus heureux, mais elle met en route vos fonctions d'apprentissage, et vous permet de vous adapter au monde d'une façon différente.*

*Nous avons découvert qu'il est possible d'entraîner notre cerveau à devenir plus positif. En seulement deux minutes, pendant 21 jours d'affilée, on peut vraiment reprogrammer notre cerveau, et lui permettre de travailler vraiment avec plus d'optimisme et plus de succès.* Nous l'avons fait dans le cadre de nos recherches, dans chaque société avec laquelle j'ai travaillé, nous leur avons fait écrire trois nouvelles choses réjouissantes, pendant 21 jours d'affilée, trois nouvelles choses par jour. Et à la fin, leur cerveau acquiert l'habitude de regarder le monde, non pour le négatif, mais d'abord pour le positif.

**Écrire dans votre journal sur une expérience positive au cours des dernières 24**

**heures permet à votre cerveau de la revivre.** L'exercice apprend à votre cerveau que votre attitude compte. *Nous avons découvert que la méditation permet à votre cerveau de se débarrasser*

de l'hyperactivité culturelle que nous avons créée en essayant d'effectuer plusieurs tâches à la fois, et permet à notre cerveau de se concentrer sur son travail . Enfin, la gentillesse gratuite est une gentillesse consciente. On leur demande, quand ils ouvrent leur messagerie, d'écrire un mail positif, félicitant ou remerciant quelqu'un dans leur entourage.

En faisant cela, en entraînant notre cerveau de la même façon que notre corps, nous avons découvert qu'on peut inverser la recette du bonheur et du succès, et par là même, non seulement émettre de la positivité, mais créer une vraie révolution.

Merci beaucoup.

(Applaudissements)