

“ Au secours, mes qualités me trahissent! ”

Vous êtes un bourreau de travail, un perfectionniste, un rebelle ou un gentil. Alors vous développez la qualité qui vous porte. En période de stress, vous quintuplez la dose. Erreur! Votre mécanique s'emballe, déraile. Voici comment réagir avant de saborder votre atout maître.

Ça passe bien puis ça casse. Un bourreau de travail... Vous en connaissez certainement un ? A moins que ce ne soit vous. Avec ce forcené, tout est sous contrôle, il veut des résultats et il accumule les succès sous les acclamations de ses managers, de ses clients et de ses copains de promotion. Ceci, après avoir été probablement applaudi, enfant, par ses parents et ses professeurs. Jusqu'au jour où il monte une nouvelle marche dans la hiérarchie. Il ne peut plus tout faire lui-même et doit déléguer. Mais il n'y arrive pas. « Ça ira plus vite si je le fais moi-même. Et ce sera exactement comme je veux », se dit-il. Alors, comme il connaît tous les dossiers, il s'impose une charge de travail excessive et finit par craquer physiquement ou mentalement... Personne n'échappe à cette réalité : nos meilleurs atouts, utilisés à mauvais escient, peuvent aussi nous mener à notre propre perte. Que votre qualité principale soit la force de travail, l'empathie, la rébellion, le charisme, la créativité, l'intégrité, l'adaptabilité ou la capacité négocier, voici comment éviter de tomber dans « le mal du bien » ainsi que le dit joliment Paul Watzlawick, dans « Comment réussir à échouer » (Seuil).

Ne pas abuser des bonnes choses.

Difficile de prévenir un tel risque ! Il vous guette précisément dans les périodes peu propices à la réflexion et à la prise de recul. Les indicateurs passent au rouge quand vous changez de responsabilités, de poste ou lorsque le stress se fait intense. Normal, face à une difficulté chacun va s'appuyer sur sa meilleure qualité et faire davantage ce qu'il est sûr de savoir bien faire. Un peu comme un malade qui quintuple la dose d'un médicament. Jusqu'au jour où, fatalement, il ne résiste plus au traitement. Le méticuleux frise alors la maniaquerie névrotique, l'ambitieux narcissique s'enferme dans l'auto-contemplation, ignorant tout danger, le gentil acquiesce à tout et son contraire. Tout le monde ne déraile pas, mais personne n'est à l'abri.

Relativiser ses croyances. Réagir avant de dérailler est un exercice très délicat. Parfois, il suffit simplement de comprendre le phénomène pour le résoudre. Les stratégies que chacun développe sont bâties sur des croyances tellement fortes qu'il est impossible à la personne d'agir autrement. Ces croyances sont gravées dans son cortex depuis sa plus tendre enfance et

n'ont fait que se renforcer à mesure qu'elles étaient à l'origine du succès. « Sois parfait, maîtrise ton travail et tu réussiras » dit, en substance, la petite voix intérieure du bourreau de travail... Combien de managers de cette trempe ne peuvent s'empêcher d'arracher la mission des mains de collaborateurs moins au fait des dossiers ? Combien de perfectionnistes ont des sueurs froides à la seule idée d'avoir laissé passer une coquille sur un rapport ? Combien de gentils ne savent jamais dire non ?



Sous pression, le bourreau de travail

démotive ses troupes,

l'empathique sème la zizanie,

et l'épatant fait tout capoter.

Desserrer des freins. Il faut alors passer par l'expérience, étapes par étape, pour adopter un comportement qui va à l'encontre de ses propres croyances et ainsi en acquérir de nouvelles. Exemple: Juliette veut toujours faire plaisir aux autres. Elle se retrouve surchargée de travail et finit par en vouloir à tous ceux qui ne sont pas aussi dévoués qu'elle. Elle craque et devient un monstre d'égoïsme. Ce qui se cache derrière son dévouement est probablement la peur de ne pas être aimée si elle dit non. Elle va

apprendre à refuser. Sans se mettre en danger. Elle n'acceptera pas, mais poliment, de rendre un petit service à sa meilleure amie. Elle imposera son heure pour leur prochain rendez-vous, au lieu de se soumettre à l'emploi du temps de sa copine. Elle constatera probablement que leur relation ne s'en trouve pas affectée. Puis Juliette devra s'imposer des épreuves plus difficiles pour pousser l'expérience plus loin et ainsi acquérir de nouvelles croyances. Le dévouement ne sera plus le seul moteur de

son succès. Comme le souligne Pierre Cauvin, codirecteur du cabinet Osiris conseil, «il s'agit de desserrer des freins et non d'appuyer sur l'accélérateur». ●

ENQUÊTE RÉALISÉE PAR ISABELLE GERMAIN

(suite page 100) ///

EN SAVOIR PLUS

BIBLIO

> «Faites vous-même votre malheur», Paul Watzlawick, Seuil; 13,76 euros.

> «Le soi aux mille visages», Pierre Cauvin et Geneviève Cailloux, les Éditions de L'Homme; 18,29 euros.

/// (suite de la page 99)

Le bourreau de travail

Il risque de se tuer à la tâche et de faire le vide autour de lui

A trop vouloir maîtriser l'ensemble de ses projets, il n'a jamais fini de travailler.



Il a beaucoup de mal à quitter son bureau le soir, et lorsqu'il parvient à s'en éloigner, il pense encore à son travail. Il veut réaliser de la belle ouvrage, aller jusqu'au bout de chaque projet en maîtrisant parfaitement les tenants et les aboutissants. Quand ses collaborateurs ne font pas exactement comme il ferait lui, il trépigne, met la pression et finit par reprendre le dossier, quitte à y passer la nuit... Sa famille souffre de son absence, mais il ne l'entend pas, tant il est persuadé d'avoir raison d'agir ainsi. Après tout, ne doit-il pas sa belle carrière à

tant d'investissement ? Et les « bravos » qu'il entend à chaque réussite l'encouragent à continuer

« C'est plus fort que moi, je ne peux m'empêcher de prendre les choses en main pour que ça avance », confessent les travaillomanes.

dans cette voie. Il a donc du mal à admettre qu'il peut penser et agir autrement... Jusqu'à ce qu'il y laisse sa santé. « Travaillomane » : c'est ainsi que l'ont nommé

les spécialistes de la Process communication et autres

observateurs des comportements humains au travail. C'est l'espèce la plus répandue dans les entreprises industrielles avec ses variantes : le perfectionniste, qui ne néglige aucun détail, et le persévérant, qui ne conçoit la réussite qu'après un douloureux effort. Très performants en début de carrière, ces bourreaux de travail risquent de flancher lorsqu'ils deviennent managers. Trop investis dans leurs dossiers, ils ont du mal à déléguer. A force de placer la barre toujours plus haut, ils risquent de démotiver leurs équipes, voire un jour

de devenir persécuteur. Le bourreau de travail dépossède ses collaborateurs de leur tâche. Le perfectionniste n'est jamais satisfait, il n'a que des reproches à adresser à son équipe. Enfin, le persévérant n'a aucune estime pour ceux qui réussissent facilement. Et pendant qu'ils découragent leurs troupes, il se tue à la tâche ou se laisse engloutir dans le cercle vicieux de leur logique. Pris par le stress, le persévérant va se perdre dans des phrases proustiennes pour expliquer des notions simples, il se justifiera sans fin, tandis que le perfectionniste va friser la maniaquerie, en relisant cinq fois un document, alors que le travail s'amoncelle sur son bureau.

La parade : savoir lâcher prise

Pour ne pas vivre d'aussi funestes expériences mieux vaut apprendre très vite que d'autres logiques sont possibles. « Je conseille à ces personnes de s'imposer un temps "pour rêver la stratégie" », indique Marie-Jeanne Huguet, P-DG d'Abondance consulting... Objectif : oublier les dossiers en cours et prendre du recul pour comprendre qu'on ne peut pas être partout à la fois et que l'on doit s'organiser pour déléguer, anticiper, passer du temps à former ses collaborateurs pour ne pas être tenté de faire le travail à leur place. Las, cette approche est rarement suffisante. « C'est plus fort que moi, je ne peux m'empêcher de prendre les choses en main pour que

ça avance», confessent les travaillomanes. Alors, il faut progressivement se fixer de nouvelles balises qui aident à évoluer vers un nouveau comportement. Un manager s'est, par exemple, interdit d'adresser la parole à son collaborateur avant l'échéance prévue pour la remise d'un dossier. Au début, il a eu beaucoup de mal à refréner son envie d'intervenir. Mais, peu à peu, il s'est senti moins indispensable sur le terrain et a pu se consacrer à son rôle de manager.

Cas vécu

Incapable de féliciter ses collaborateurs puisque leur travail n'était jamais à la hauteur de ses critères, un perfectionniste avait réussi à démotiver son équipe. Faute de mieux, ses collaborateurs lui demandaient sans arrêt des augmentations. Ce qui ne les remotivait pas pour autant. Le moindre effort était négocié. Arrivant à la limite de ce qu'il pouvait accorder, le manager perfectionniste a été surpris de voir une de ses collaboratrices se mettre en colère pour qu'il lui accorde un entretien. Plus qu'une augmentation, celle-ci attendait de la considération. Pas d'autre solution donc pour ce manager que d'entrer dans un long apprentissage de «l'imperfection». Le perfectionniste a commencé par faire quelques compliments sur les aspects positifs du travail, même s'ils sonnaient un peu faux. Puis, il est passé de cinq contrôles par dossier à trois. En laissant passer des travaux qu'il jugeait imparfaits, il a dû se rendre à l'évidence: le détail qui jadis lui aurait fait perdre deux heures passait inaperçu. Il s'est alors décrispé, a passé moins de temps à contrôler et plus de temps à jouer le chef d'orchestre. ●

VINCENT JAMON



« Je dois prendre du recul »

Jean-Christophe Didier,

38 ans, président du directoire d'Omnikles, développe des logiciels de dématérialisation pour l'e-administration et les documents juridiques.

Ingénieur en électronique et titulaire d'un Master of Science de Chicago. Jean-Christophe Didier a

mené sa carrière tambour battant. Il ne restera ingénieur que six mois avant de prendre la direction d'une équipe. Dans son deuxième emploi, ses managers lui proposeront rapidement de devenir associé. Dans la foulée, il créera une entreprise, puis une seconde. C'est en travaillant beaucoup et en maîtrisant tout qu'il gagne la confiance de ses managers et de ses partenaires. Aujourd'hui encore, si un collaborateur doit passer une journée à faire ce que lui-même bouclerait en une heure, il est tenté de prendre les choses en main. Et comme il connaît aussi bien la partie commerciale que la partie technique, il n'a jamais fini. A ce rythme là, il risque de s'épuiser. D'autant que les frémissements de reprise économique laissent entrevoir l'arrivée de nouveaux contrats. « Il faut que je prenne du recul » dit-il. Juste une bonne résolution ?

Le manager charismatique Il risque de ne plus voir le danger

Son pouvoir d'influence confine au narcissisme collectif.

Tel Icare, le manager charismatique risque de se brûler les ailes faute d'avoir vu le danger arriver. Si sûr de lui, si adulé, il finit par prendre toutes les décisions seul, encouragé par ses admirateurs, sans soumettre ses idées à la confrontation. Ses collaborateurs l'incitent à développer son ego, et versent dans un narcissisme collectif. Certes, le manager charismatique doit ses succès à ses intuitions géniales. Mais à force d'accumuler les victoires, ni lui ni ses proches n'arrivent plus à penser qu'une intuition pourrait être un peu moins géniale que les précédentes, voire suicidaire. Surtout dans les périodes de tensions où il faut décider vite.

La parade: s'entourer de contre pouvoirs

« Pas question de rejeter le narcissisme en bloc. Il est constitutif de chacun d'entre nous, c'est le regard de l'autre qui me valorise », explique Bénédicte Haubold, psychologue après avoir été

conseil opérationnel en organisation chez Vivendi Universal. « Le narcissisme est un excellent moteur du charisme et de l'ambition, poursuit-elle. Il faut le cultiver. Mais sans atteindre le "Moi grandiose qui n'a pas d'alter ego possible", poursuit-elle. Pour éviter la tentation narcissique, il faut s'entourer de personnes qui savent faire contre poids et n'hésitent pas à poser des questions impertinentes. Un coach ne peut pas tenir ce rôle puisqu'il est dans la réassurance. »

Cas vécus

Comment se remettre en question quand on est en pleine ascension ? Bénédicte Haubold a enquêté auprès de vingt grands dirigeants. Elle a constaté que ceux qui gardent les pieds sur terre prennent le temps de se demander pourquoi ils font leur métier et quelle satisfaction ils en tirent. C'est un premier pas. Mais pour éviter la tentation narcissique, ils sortent de leur tour d'ivoire, allant chercher la confrontation et les contre-pouvoirs au-delà du cercle de proches collaborateurs prompts aux génuflexions. Ainsi plusieurs grands patrons rencontrent régulièrement des salariés qu'ils ne connaissent pas. D'autres cherchent le contact avec les clients. ●

(suite page 102) ///



///(suite de la page 101)

L'adaptable

Il risque de passer pour un imposteur

A trop suivre le sens du vent, il finit par ne plus savoir ce qu'il veut et où il va.



Aussi à l'aise pour parler pétanque pendant les vacances que pour commenter le golf avec son patron, l'adaptable va saisir toutes les opportunités qui se présentent à lui. «Adaptabilité», c'est le sésame d'une carrière réussie. Pourtant, point trop n'en faut. «Même dans un entretien de recrutement, prévient Catherine Foix, codirectrice du Cepig. Une personne trop adaptable risque d'avoir peur de s'engager. Ce qui n'est pas rassurant pour l'employeur.» A suivre le sens du vent, les individus adaptables oublient qui ils sont. Ils risquent de passer pour des imposteurs.

La parade: accepter le risque d'échouer
Mieux vaut maîtriser son adaptabilité. «Si c'est un

moyen d'atteindre un objectif précis, la personne restera cohérente et ne commettra pas d'imposture. Si c'est un moyen de défense et de protection, elle a toutes les chances de se trouver en porte-à-faux», poursuit Catherine Foix. Il faut se demander ce que l'on risque à ne pas suivre les autres et faire le tri entre les dangers auxquels on s'expose en s'affirmant et ceux qu'il faut éviter.

Cas vécu

Ce cadre avait jusqu'alors su s'adapter aux mouvements permanents d'une entreprise qui changeait de directeur général tous les deux ans. Jusqu'au jour où il s'est retrouvé face à un patron et

son adjoint qui se détestaient. Plaire à l'un de ses patrons c'était risquer de déplaire à l'autre. Il ne supportait plus de faire le grand écart pour séduire les deux. Perturbant mais salutaire! Ce fut

l'occasion pour lui de ne plus se laisser dériver dans le courant de l'adaptabilité. Il a décidé, finalement, de se fier aux méthodes de travail qui lui conviennent et advienne que pourra... ●

L'habile négociateur

Il risque de braquer ses collaborateurs

Irritée de le voir tirer la couverture à lui, son équipe le perçoit comme un intrigant.

Focalisé sur ses objectifs, l'habile négociateur sait trouver, au bon moment, la solution qui satisfera le client. Il sait aussi, au besoin, sortir son patron de l'impasse. Il avance, assouvissant son besoin de reconnaissance. Jusqu'au jour où on lui confie le management d'une équipe. Ce qu'il accepte pour le prestige de la fonction. Bien vu de sa hiérarchie, il se valorise en dévalorisant les autres... Seulement voilà, irrités de le voir tirer la couverture à lui, ses collaborateurs le perçoivent comme un intrigant et le prennent en grippe assez vite.

La parade: apprendre la modestie

«Ce manager doit apprendre à se valoriser en valorisant son

équipe, si bien entraînée par ses propres soins! Il doit donc commencer par écouter ce qu'elle a à suggérer. Et comme elle aura forcément de bonnes idées...», conseille Yves Blanc, directeur général adjoint de Cepig, un cabinet conseil en ressources humaines.

Cas vécu

«Je fais des efforts à l'extérieur, je ne vais pas me laisser embêter en interne par mes collaborateurs», lance un manager dans le bureau de son coach. Envoyé là par sa direction parce qu'il avait des soucis de management, le cadre ne décollait pas, estimant que son nouveau bureau n'était pas adapté à son statut. Il voulait continuer à briller à l'extérieur et se désintéressait de la vie de son équipe. Il ne comprenait pas pourquoi ses collaborateurs traînaient des pieds. Son coach l'a invité à bloquer du temps pour les questionner, leur demander ce qu'ils proposeraient dans telle situation. Les idées ont fusé. Ce qui l'a rendu... modeste! ●



Le gentil

Il risque de devenir méchant

A force de dire oui à tout le monde, il finit par semer la zizanie.



Soucieux de faire plaisir aux autres, chaleureux, enthousiaste, gentil... qu'il doit être doux de travailler avec un être aussi délicieux ! Jusqu'au jour où il est sous stress. Il risque alors de se montrer incapable de trancher : toujours prompt à dire oui à tout le monde, il sème la zizanie. Oui au commercial, qui le presse de répondre à une commande, oui au directeur de production, qui l'implore de freiner les commandes pour éviter la surchauffe. Le dernier qui a parlé emporte sa décision ! Tout le monde lui en veut. Il n'est plus crédible. Alors il veut rattraper le coup. S'il occupe un poste de manager aujourd'hui, c'est bien parce qu'il a toujours su concilier les exigences, motiver grâce à sa gentillesse et à ses qualités d'écoute. Et il en rajoute. Pour consoler ceux

qu'il a déçus, il fait des promesses qu'il ne pourra pas tenir. Et voilà qu'il se laisse gagner par l'envie d'envoyer balader tout le monde. Le deuxième risque pour un être aussi exquis, c'est de devenir méchant. Le généreux a implicitement tendance à croire que tout le monde doit se comporter comme lui. Il attend en retour autant de dévouement de son entourage. Il peut même virer « Mère juive ». Un syndrome dont les plus grands spécialistes – parmi lesquels Woody Allen – disent qu'il n'est nécessaire d'être ni mère ni juive, pour en être atteint. Leur raisonnement est simple : « tu fais ce que tu veux mais si tu m'aimes, fais comme je désire. Après tous les sacrifices que j'ai faits pour toi... ». Très lourd à porter ! Et comme les autres ne fonctionnent pas forcément ainsi, notre gentil peut se braquer. Il pourra s'enfermer dans un statut de victime

autoproclamée. Il tentera de faire culpabiliser l'autre. Comme ce collègue pris d'une toux réprobatrice pour signifier qu'il vous a sauvé la mise sur le dossier Duchmoll et qu'il serait temps d'accéder à ses moindres désirs. Si vous ne réagissez pas à son

injonction, soit il devient un monstre d'égoïsme, soit il décide de passer de victime à bourreau en vous mettant dans l'embarras. Puis il jouera les sauveurs et ainsi reprendra son ascendant. C'est sa façon de garder l'autre sous son emprise. Son circuit de défense est parfait. D'après les coaches et consultants, ce trouble est très répandu. Un peu plus chez les femmes que chez les hommes. Soumises à ce que la thérapeute Sidra Stone appelle « le Patriarche intérieur » (éditions Le Souffle d'Or), elles s'épuisent. Une majorité de femmes ont intériorisé les demandes démesurées du patriarcat, faites d'abnégation et de don de soi : se dévouer au travail, assurer la bonne marche de la maison et bien sûr rester fraîche pour ses enfants et son homme. Des candidates idéales au syndrome de la mère juive.

La parade : s'aimer soi-même

Pas simple de se délivrer de sa générosité. Portées par la conviction que pour vivre en société il faut être attentionné et (suite page 104) ///



“ Désormais, quand quelque chose ne va pas, je m'exprime ”

Didier Théault,

35 ans, chargé de production multimédias chez Wanadoo France

Accueillant et prévenant, Didier Théault l'a toujours été. « Avec la pratique, reconnaît-il, j'ai découvert que cela ne convenait pas toujours. Certains clients sont

plus réceptifs à une liste de services et de prix livrée sans fioriture. Je m'ajuste. Mais j'ai aussi appris à corriger un défaut qui est le revers de la médaille de l'empathie. Avant, lorsqu'une personne me faisait une remarque sur mon travail, j'avais tendance à prendre cela pour une attaque personnelle. Lorsque je connaissais un petit échec, je me mettais en retrait. Ce qui ne sert à rien. Il vaut mieux prendre le temps d'analyser la situation, comprendre la véritable intention de l'autre et dire ce qui ne va pas pour sortir du malaise. »

///(suite de la page 103)

deviner les désirs des autres, ces personnes en sont arrivées à nier leurs propres besoins, à se nier elles-mêmes. «Parfois, glisse Pierre Cauvin codirecteur d'Osiris Conseil, je leur rappelle le précepte biblique qui enseigne d'aimer son prochain comme soi-même. Et j'ajoute que, dans leur situation, ce n'est vraiment pas un cadeau qu'elles font à leur prochain. Substantiellement, il faut que le gentil apprenne à s'aimer lui-même.» Ces personnes doivent casser leur schéma d'autojustification pervers : j'aide l'autre, il n'est pas à la hauteur de ma générosité donc c'est une ordure et il va payer. Vaste programme ! Cela peut commencer par apprendre à dire ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas. Expérimenter le «non» et constater qu'on ne vous aime pas moins pour autant.

Cas vécu

Une femme qui avait appris dès sa plus tendre enfance qu'il fallait se dévouer aux autres pour être aimée a mis six mois, avec l'aide de son coach, à passer du «J'aurais bien aimé que quelqu'un me passe le sel» à «Y aurait-il quelqu'un d'assez aimable pour me passer le sel ?» Puis, à «Aurais-tu l'obligeance de...», et enfin elle est parvenue à dire «Passe-moi le sel, s'il te plaît». Ouf ! En exprimant ses désirs elle devrait cesser d'en vouloir à ceux qui ne les devinent pas. ●

Le rebelle Il risque de s'éparpiller

La routine le déprime. Et peut même le faire sombrer dans l'opposition systématique.



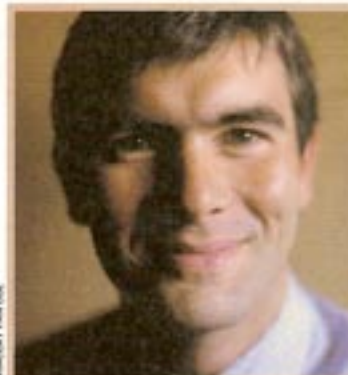
Fuyant la banalité à grandes enjambées, le rebelle est créatif et original. Et veut aller de découverte en découverte. Il pense qu'il est toujours possible de faire autrement et mieux. Une aubaine pour les entreprises qui fondent leur compétitivité

sur l'innovation. Ce qu'il vivra dans un mois ou dans un an ? Il ne veut pas le savoir. La seule perspective de faire un travail routinier, où chaque jour ressemble à la veille, le déprime. Si son appétit de découverte n'est pas satisfait, il va s'amuser à introduire de l'originalité dans

le quotidien. Dans des ambiances ludiques, il abat un travail colossal. Dans des ambiances conventionnelles, il sortira des réparties cinglantes pour casser le ronronnement. Avec lui, pas question de s'endormir sur ses lauriers. Jusqu'au jour où il lasse son entourage. Jusqu'au jour où son besoin insatiable de toucher à tout le fait s'éparpiller. Il ne sait plus où il en est. En situation de stress, le rebelle trouvera tout ennuyeux et compliqué. Et il aura tendance à rejeter la faute sur l'autre qui, à ses yeux, lui rend la vie morne. Il risque d'entrer en opposition systématique et de se marginaliser.

La parade : apprendre à se recadrer

«En général, quand un rebelle demande à être coaché, c'est parce qu'il a des difficultés avec son chef, souligne Marie-Jeanne Huguet du cabinet Abondance Consulting. «Oui mais...», «Non mais...», c'est par ces mots qu'il commence ses phrases. Je l'écoute et je note le nombre de réponses ainsi formulées. Cette seule expérience lui fait prendre conscience de la difficulté qu'il peut poser à ce chef et changer de comportement.» Mais si son appétit de créativité confine à l'instabilité, le rebelle va devoir apprendre à s'autodiscipliner. Prendre le temps d'examiner un à un tous les projets qui trottent dans sa tête, les hiérarchiser et se donner les moyens de faire aboutir ceux qu'il juge prioritaires. ●



« Je m'efforce d'objectiver mes choix »

Stéphane Mercier,
32 ans, consultant senior
et formateur chez Altran Technologies.

Ingénieur qualité de formation, Stéphane Mercier consacre aujourd'hui une bonne part de son activité à la formation de ses clients, consultants et managers. Touche-à-tout,

il adore découvrir de nouvelles activités. Il est apprécié pour son enthousiasme et sa créativité. Si bien qu'on lui propose au même moment : de diriger un projet pour l'international, de devenir manager ou de développer son activité de formateur. S'il s'écouait, il dirait oui à tout. «Mais, dit-il, je ne veux pas être piégé par mes envies. Je vais rationaliser mon choix avec des outils d'aide à la décision déjà éprouvés.»

L'épatant

Il risque d'être paralysé par la peur de gagner

Entrepreneur et séducteur, il ne croit pas qu'il est aimable et peut tout faire capoter pour se le prouver.



Plein d'énergie, l'épatant entreprend, défiche, relève les défis les plus fous. Charmeur, séducteur, il vit souvent au-dessus de ses moyens. Très optimiste, il invite à voir les bons côtés de la vie. Il entame beaucoup de choses, émet de nombreuses idées et s'appuie sur les autres pour concrétiser. Son entourage le suit car il sait se montrer sympathique et chaleureux... Mais, en situation de stress, il redouble de projets, prend de plus en plus de risques. Et, quand les autres ne suivent plus, il se fait donneur de leçons. Un des messages implicites de l'éducation de cet individu a sans doute été : débrouille-toi par toi-même pour te faire aimer. Il consacre une bonne part de son énergie à prouver qu'il est autosuffisant, libre et insouciant. « Mais il a besoin de séduire pour savoir s'il

peut être aimé. Inconsciemment, il ne croit pas qu'il est aimable. Et il fait tout capoter pour se prouver qu'il a raison de le croire. C'est un peu comme la peur de gagner », explique Marie-Jeanne Huguet du cabinet Abondance Consulting.

La parade : apprendre à faire alliance

« Pour ne pas tomber dans ce genre d'extrêmes, il faut apprendre à créer des alliances. Mûrir ses projets avec une ou deux personnes qui ont les pieds sur terre pour éviter les défis trop hasardeux », poursuit la coach. Mais il faut accepter l'idée d'avoir besoin des autres. Bref, arrêter de frimer et accepter sa vulnérabilité.

Cas vécu

Une jeune DRH venait d'être recrutée pour réformer son service, avec l'assentiment de ses collaborateurs. Elle lançait des tas d'idées, ce qui

enthousiasmait ces derniers... du moins, au début. Car, très vite, ils n'ont plus suivi. La DRH a commencé par s'énervier, considérant que ses collaborateurs attendaient qu'on leur mâche le travail. Elle se sentait seule

contre tous et avait envie de tout plaquer. Jusqu'à ce qu'elle comprenne qu'elle devait entrer en synergie avec les autres. Elle a accepté d'aller moins vite dans les réformes et l'ambiance s'est détendue. ●

L'intègre

Il risque fort de se marginaliser

Il s'arc-boute tant sur ses principes, qu'il peut tomber dans l'isolement.

Responsable, rigoureux et irréprochable. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il est incapable de mentir. S'il est apprécié, c'est parce qu'il est fiable. Le problème, c'est qu'avec lui, c'est tout blanc ou tout noir. En situation de stress, il aura tendance à dénoncer la malhonnêteté ou l'incohérence à tour de bras.

L'intègre n'accepte aucune concession, au point d'être capable d'adopter un comportement risqué, voire suicidaire, pour lui-même, son équipe et son entreprise.

Ce qui se retourne contre lui. Incapable d'avaloir des couleuvres ou même de faire semblant, il ne flirte pas avec la hiérarchie et peut saper sa progression de carrière. Pire, s'il

ne fait pas quelques concessions sur ses principes vis-à-vis d'un partenaire ou d'un client, son attitude peut se retourner contre son entreprise.

La parade : passer de la logique du "ou" à celle du "et"

« Il faut aider ces personnes à voir les bons côtés de ce qu'ils considèrent comme fondamentalement mauvais, indique Pierre Cauvin codirecteur d'Osiris Conseil. Ne sont-ils pas à même de comprendre que si les Résistants n'avaient pas triché vis-à-vis des règles en vigueur sous l'occupation, nous n'en serions pas là aujourd'hui ? Comme quoi : il est possible de mentir "et" d'être quelqu'un de bien. » Deuxième conseil : l'intègre doit apprendre le discernement. Il faut l'aider à mettre en perspective le principe bafoué et l'effet obtenu. Exemple : « Je prétends que je livrerai à telle date alors que c'est impossible, mais ce mensonge est indispensable pour emporter le marché... » Finalement, est-ce que ça ne vaut pas le coup de faire une petite entorse ? Evidemment pas question de taire de graves questions de sécurité. Mais, accepter de petits mensonges s'ils sont bien intentionnés, pourquoi pas ? Un conseil à lui donner : relire « le Chêne et le roseau » de La Fontaine. ●



SUR LA SELLETTE OLIVIER SOULÈS, ENTRAÎNEUR DE TENNIS, COACHE DEPUIS 2004 LE JEUNE NUMÉRO 3 FRANÇAIS PAUL-HENRI MATHIEU (PHM)

“ Avec un joueur qui a subi des coups durs, je mise sur la confiance ”



Olivier Souless, 37 ans, entraîneur, a été classé douzième tennisman français.

• Le contexte

Passé à deux points de la victoire en 2002, lors de la Coupe Davis contre la Russie, le jeune espoir français Paul-Henri Mathieu, 22 ans, semble accablé par la malchance. Une blessure, une deuxième et le voilà

privé de jouer le tournoi Roland Garros 2004 qui s'achève le 6 juin. Même quand on est une graine de champion, pas facile de garder un moral d'acier face à ces «cata» en série. Voici la méthode de son entraîneur, Olivier Souless, pour l'aider à gérer sa déception et lui redonner confiance pour le prochain tournoi de l'US Open, cet été.

• Sa pratique

«Lorsqu'on est face à un joueur en pleine ascension qui connaît des incidents de parcours, il faut davantage jouer sur le mental. Les épreuves que «PHM» a subies ont durci son tempérament, déjà très fort. C'est ce qui lui a permis de ne pas s'effondrer. N'empêche que je dois l'aider à gérer sa déception. Je l'incite à relativiser, en

trouvant des dérivatifs. Je l'ai d'abord convaincu de savoir faire des coupures pour relâcher la pression. L'évasion est un excellent moyen pour ne pas ressasser. L'apprentissage du yoga devrait aussi lui permettre de gérer le stress. Je mise aussi sur la préparation physique et la technique, car plus on bétonne ces points, plus on est fort dans la tête. Vu que j'ai affaire à un joueur hyper motivé qui est un acharné de l'entraînement, c'est un formidable atout pour lui. Dans mon style de management, je tiens évidemment compte de sa personnalité, de ses coups durs. Mais ce n'est pas pour cela que je dois être plus coulant. Evidemment, le dialogue compte davantage dans la relation, mais si j'ai quelque chose à dire, j'y vais carrément. Si Paul-Henri me lance parfois un «j'ai pas de chance», je le charrie illico avec humour pour inverser la spirale du défaitisme. En général, je m'adapte au joueur, à sa personnalité et à son parcours, mais je ne dois pas me comporter en «porteur de valises» comme on dit dans notre milieu, autrement dit, comme un simple accompagnateur. C'est aussi au joueur de s'adapter à mon style. C'est à cette condition que je peux vraiment l'aider à progresser.»

“ Je me remotive après une réunion catastrophe ”

LES CONSEILS DE FRANÇOIS DUFUREZ, MÉDECIN ET PRÉSIDENT DE VIELIFE

«Vous sortez d'une réunion cruciale et vous avez la certitude d'avoir fait une mauvaise prestation ? Vous pensez que votre évolution de carrière est compromise ? Essayez de rebondir. Évitez d'abord de vous dénigrer. Il est essentiel de s'octroyer un droit à l'erreur. Cela vous aidera à diminuer votre anxiété lors d'une prochaine réunion. Ensuite, efforcez-vous de relativiser : il s'agit d'un incident où vous avez peut-être une part de responsabilité, pas d'une «cata»

insurmontable. Et dites-vous que vous êtes également responsable de votre propre interprétation. En identifiant les éléments qui vous ont empêché d'être au top, cela vous permettra de ne pas réitérer les mêmes erreurs.»

EN SAVOIR PLUS

> Consultez Vielife.com ou retrouvez les conseils du Dr Dufurez sur bienetre-online.com (accès entreprises)

LE CHIFFRE CLÉ

86 % des salariés du secteur privé et 75 % du public estiment normal que les employeurs réglementent la tenue vestimentaire des salariés en contact avec les clients, selon un sondage réalisé par Epsy pour les mutuelles Mieux-Etre.

LU POUR VOUS

Le cœur protège le cœur

Les risques de récurrence d'attaque cardiaque seraient réduits de moitié si on est entouré sur le plan affectif, assurent des chercheurs britanniques dans la revue *Heart*. Le fait d'avoir un(e) partenaire ou un(e) ami(e) à qui se confier vaudrait tous les médicaments. L'étude a porté sur l'observation de 600 personnes suivies quelques jours après leur attaque et pendant un an.

SOURCE : AGENCE SCIENCE-PRESSE

Du fer pour cogiter

Manquer de fer peut nuire aux capacités de concentration et de mémorisation, en particulier chez les femmes, sujettes aux carences ferriques. Ce constat est le fait de chercheurs de l'université de Pennsylvanie qui ont comparé les performances d'une centaine de femmes. Les plus rapides pour effectuer les tâches demandées étaient celles ayant un taux de fer dans les normes.

SOURCE : WWW.SCIENCES-ET-AVENIR.COM

Du curcuma contre Alzheimer

Le safran des Indes, ou curcuma, aurait des effets protecteurs contre la maladie d'Alzheimer qui touche 92 000 cas par an. Des chercheurs de l'université de Rhodes, en Afrique du Sud, ont observé sur des rats développant des maladies neurodégénératives l'effet antioxydant de la curcumine sur le cerveau. Ce constat expliquerait que les populations d'origine indienne sont moins touchées par cette pathologie.

SOURCE : [HTTP://SCIENCES.NOUVELLES.COM](http://SCIENCES.NOUVELLES.COM)

PAGE RÉALISÉE PAR MARIE-JOSÉ GAVA