LARRY SENN

DANS L'ASCENSEUR DES ÉMOTIONS

Contrôler ses humeurs | Cultiver la gratitude | Atteindre l'équilibre

Guy Saint-Jean ÉDITEUR

DANS L'ASCENSEUR DES ÉMOTIONS

Guy Saint-Jean Éditeur
4490, rue Garand
Laval (Québec) Canada H7L 5Z6
450 663-1777
info@saint-jeanediteur.com
saint-jeanediteur.com

……

Données de catalogage avant publication disponibles à Bibliothèque et Archives nationales du Québec et à Bibliothèque et Archives Canada.

……

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) ainsi que celle de la SODEC pour nos activités d'édition.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC

Publié originalement en 2017 sous le titre: *The Mood Elevator: Take Charge of Your Feelings, Become a Better You*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA. Tous droits réservés.
© Larry Senn, 2017
© Guy Saint-Jean Éditeur inc., 2017, pour l'édition en langue française

Traduction: Michel Edery
Correction: Christine Ouin
Conception graphique de l'intérieur: Olivier Lasser
Conception graphique de la couverture: Dorian Danielsen

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, Bibliothèque et Archives Canada, 2017
ISBN: 978-2-89758-408-5
EPUB:978-2-89758-409-2
PDF: 978-2-89758-410-8

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés. Toute reproduction d'un extrait de ce livre, par quelque procédé que ce soit, est strictement interdite sans l'autorisation écrite de l'éditeur. Toute reproduction ou exploitation d'un extrait du fichier EPUB ou PDF de ce livre autre qu'un téléchargement légal constitue une infraction au droit d'auteur et est passible de poursuites pénales ou civiles pouvant entraîner des pénalités ou le paiement de dommages et intérêts.

Imprimé au Canada

1re impression, octobre 2017

ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Guy Saint-Jean Éditeur est membre de
l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL).

LARRY SENN

DANS L'ASCENSEUR DES ÉMOTIONS

Contrôler ses humeurs
Cultiver la gratitude
Atteindre l'équilibre

Guy Saint-Jean ÉDITEUR

À mon épouse et âme sœur, Bernadette, et à nos cinq enfants Kevin, Darin, Jason, Kendra, et Logan.

Grâce à vous, je suis jeune de cœur. Vous me prodiguez l'amour et les leçons de vie qui m'aident à parcourir avec aisance les paliers de l'ascenseur des émotions.

Table des matières

Préface

CHAPITRE 1
L'ascenseur des émotions

CHAPITRE 2
Qu'est-ce qui fait fonctionner l'ascenseur des émotions?

CHAPITRE 3
Qu'est-ce que nous apporte le contrôle des émotions?

CHAPITRE 4
Libérez-vous des automatismes de mal-être normalisés

CHAPITRE 5
Stoppez les chutes

CHAPITRE 6
Interrompez vos schémas mentaux

CHAPITRE 7
Nourrissez les pensées qui vous font du bien

CHAPITRE 8
Choisissez vos batailles

CHAPITRE 9
L'équation mieux-être

CHAPITRE 10
Apaisez votre esprit

CHAPITRE 11
Cultivez la gratitude

CHAPITRE 12
Respectez la réalité de l'autre

CHAPITRE 13
Cultivez la foi et l'optimisme

CHAPITRE 14
Gérez les mauvais jours

CHAPITRE 15
Les relations humaines et l'ascenseur des émotions

CHAPITRE 16
Quelques balises pour manœuvrer l'ascenseur des émotions

Comment ce livre est né

Notes

Bibliographie

Remerciements

Préface

Je vous invite à m'accompagner dans l'exploration d'un concept qui pourrait changer votre vie: l'ascenseur des émotions.

Il y avait plusieurs années que j'essayais d'organiser mes recherches et mes idées pour écrire ce livre, mais les obligations de ma vie professionnelle et personnelle m'empêchaient de mener ce projet à terme. Celui-ci m'est apparu soudain plus urgent un jour où je dirigeais une réunion hors bureau avec les employés de ma société. La réunion portait sur les objectifs de vie. Après avoir expliqué comment j'espérais contribuer au mieux-être de la société, je conclus en disant que mon objectif de vie était «d'apporter à un nombre grandissant de personnes, à commencer par ma famille, la compréhension et l'inspiration nécessaires pour vivre au maximum de leurs ressources mentales, émotionnelles, physiques et spirituelles».

Dès que je prononçai ces mots, je sus que je devais absolument terminer mon livre. Partager ces idées m'apparaissait comme l'un des meilleurs moyens de donner corps à mon objectif de vie.

J'ai fondé ma société il y a presque quarante ans dans le but de relever l'esprit et la performance des entreprises, ce qui ne me semblait possible que par un remodelage systématique de leur culture. Notre société est aujourd'hui reconnue comme l'une des plus grandes entreprises de création de culture du monde. Le principe de l'ascenseur des émotions n'est que l'un des nombreux concepts qu'applique Senn Delaney pour créer des cultures organisationnelles épanouies.

Le concept de l'ascenseur des émotions a été adopté avec enthousiasme par des milliers d'employés dans le monde. Beaucoup d'entre eux ont exprimé le désir d'approfondir leur connaissance de ce concept et de le faire connaître à leurs amis et leurs proches. Ce livre a été conçu pour eux, mais

pourra également intéresser les personnes en quête d'un outil d'optimisation des ressources personnelles.

Bien qu'un grand nombre des idées de ce livre soient tirées des ateliers destinés à nos clients, d'autres idées et suggestions, notamment celles qui touchent le mieux-être, l'exercice physique et les habitudes santé, s'inspirent de ma quête personnelle.

En écrivant *Dans l'ascenseur des émotions*, j'ai simplement voulu transmettre aux lecteurs les idées que j'ai découvertes durant mes expériences de vie. J'espère qu'elle les aidera à prendre en charge leurs émotions et à réaliser le meilleur d'eux-mêmes.

LARRY E. SENN

L’ascenseur des émotions

Je ne connais rien de plus encourageant que la capacité incontestable de l’homme à élever sa vie par un effort conscient. […] Avoir une action sur la qualité des jours, voilà le plus élevé des arts.

— HENRY DAVID THOREAU

Je vais vous raconter une petite anecdote au sujet de mon ami John. Je crois que tout le monde s’y reconnaîtra un peu.

À beaucoup d’égards, John a de la chance. Il a épousé une femme remarquable, il a deux enfants brillants et il occupe un poste des plus intéressants dans le service marketing d’une entreprise que nous appellerons Produits Tiptop. Or, quand notre histoire commence, John est extrêmement contrarié. Il vient de quitter son bureau et s’apprête à rentrer chez lui, comme il le fait tous les jours. Mais il décide aujourd’hui de modifier son itinéraire et de s’arrêter quelques minutes dans un parc pour essayer de mettre de l’ordre dans ses pensées.

S’il se sent si remué, c’est qu’il vient d’avoir une conversation troublante avec sa collègue Fran.

Fran s’est arrêtée à son bureau il y a quelques minutes.

— Tu es au courant de ce qu’on raconte à propos du budget de l’année prochaine? lui a-t-elle demandé. Tout le monde en parle au bureau.

— Rien entendu, réplique John. Qu'est-ce qui se passe?

— C'est encore une rumeur, s'empresse de préciser Fran, mais on dit que le conseil d'administration est inquiet à propos du déficit de ce trimestre. Il paraît qu'ils vont restructurer la compagnie et que ton service sera le premier visé.

John sent son estomac se nouer.

— Ah bon? Et qui t'a dit ça?

— Je ne suis pas censée en parler, rétorque Fran. Ce sont peut-être seulement des ragots, mais j'ai pensé que tu devais le savoir.

— Merci, répond John.

Tous les plans qu'il a faits pour la soirée (souper en famille et regarder un match de football à la télé avec les enfants) lui semblent soudain dérisoires. Il est envahi par un pénible sentiment d'angoisse.

Assis sur un banc, il songe avec effroi à la possibilité d'être congédié et aux conséquences désastreuses que cela entraînerait. Et s'il ne trouvait pas d'autre emploi? S'il n'avait plus les moyens d'envoyer ses enfants à l'université? S'il était obligé de vendre sa maison? Cela pourrait très bien arriver. Après tout, son propre voisin a dû aller vivre chez ses parents après avoir été licencié. Et comment va-t-il annoncer la nouvelle à sa femme? Susie s'en fait pour un rien. Elle va sûrement s'imaginer que j'ai fait quelque chose de moche pour qu'on me renvoie. «Elle va probablement regretter de ne pas s'être mariée avec son ancien petit ami, Brian. Lui au moins est un avocat réputé aujourd'hui. Qui pourrait le lui reprocher? Elle mérite mieux qu'un raté comme moi.» John sent lentement son anxiété se transformer en tourment, puis en abattement.

Ses pensées se tournent vers Produits Tiptop. Il s'est dépensé sans compter pour son entreprise, il a beaucoup donné pour contribuer à son succès. C'est quand même lui qui a aidé la direction à faire de la compagnie ce qu'elle est aujourd'hui! Comment peuvent-ils penser que la restructuration réglera le problème? Est-ce que les cadres supérieurs ont pris cette décision uniquement dans son seul intérêt? «Je suis certain que leur rémunération ne baissera pas d'un sou et qu'aucun d'entre eux ne sera mis à la porte», se dit-il. John fulmine. Son abattement laisse place à un ressentiment amer et une colère vengeresse.

Puis les paroles de Fran lui reviennent en mémoire. «Ce ne sont peut-être que des ragots», a-t-elle dit. Bien sûr que ce sont des ragots! Des rumeurs du genre, il y en a eu beaucoup et rien ne s'est jamais passé. D'ailleurs, Fran est toujours la première à faire courir des rumeurs, qu'elles soient fondées ou non. John sent son anxiété disparaître peu à peu. En poussant un gros soupir de soulagement, il se dit que tout cela n'est qu'invention. «Invention, se répète-t-il. Après tout, un seul trimestre de mauvais résultats, ce n'est pas catastrophique! Je suis sûr que nos profits vont revenir à la normale, et je suis même sûr que le conseil d'administration le sait.» Il se lève du banc et se met en route pour retrouver sa famille.

Alors qu'il traverse le parc pour se rendre chez lui, John voit ses pensées changer complètement de direction. «Au fond, cette rumeur est peut-être une bonne chose pour moi, se dit-il. Voilà un an que je rumine l'idée de quitter Tiptop et de trouver quelque chose de mieux. Peut-être un emploi dans une entreprise de haute technologie, comme celle où travaille maintenant mon ami Ron. C'est le moment ou jamais d'agir.» Il se met à imaginer les attraits d'un changement de carrière: un meilleur salaire, un bureau plus spacieux, une voiture de fonction, peut-être, ou même une carte de membre dans un club privé. Il imagine la lueur d'admiration qui brille dans les yeux de Susie lorsqu'il mentionne le montant de la prime que viennent de lui verser ses nouveaux employeurs. Il s'emballe et sent monter en lui un flot d'énergie. Il se promet de mettre à jour son CV le plus rapidement possible, le soir même, pourquoi pas?

Son humeur euphorique se teinte de tendresse à la vue de deux enfants du même âge que les siens qui courent dans un terrain de jeu. «Après tout, réfléchit-il, n'y a-t-il rien de plus important qu'une famille qu'on aime?» John se sent pousser des ailes quand il quitte le parc. Il n'a qu'un seul désir: retrouver sa femme et ses enfants. Quant à la rumeur qui l'ébranlait tant il y a encore quelques minutes, il y pensera demain. Demain, se dit-il, il pourra comparer ses notes avec celles de ses collègues et comprendre ce qui se passe *vraiment*.

Vous n'avez peut-être jamais vécu la même situation que John, mais je suis à peu près certain que vous vous êtes reconnu dans l'escalade des états d'âme qui l'a secoué ce jour-là. Ces réflexions en dents de scie sont courantes, pour ne pas dire normales, chez les êtres humains, surtout dans le

monde d'aléas où nous vivons. Comme on le constate, les hauts et les bas émotionnels suivent le déroulement des pensées. Ce sont en effet nos pensées qui nous entraînent dans ce manège affolant.

Cette variation d'humeurs, je l'appelle «ascenseur des émotions», mais on pourrait aussi bien l'appeler «condition humaine». L'ascenseur des émotions, c'est le vécu des moments qui se succèdent dans notre vie. C'est l'expérience de fluctuations qui nous font passer par une gamme infinie d'émotions. Et on sait que ces émotions exercent une profonde influence sur notre qualité de vie et sur notre capacité à surmonter les obstacles quotidiens.

Nous prenons tous les jours l'ascenseur des émotions de notre vie. Dans ce cas, ne vaudrait-il pas mieux savoir sur quels boutons appuyer pour rester aux étages supérieurs? Ne serait-il pas utile d'apprendre à réduire les désagréments et la durée de nos séjours aux étages inférieurs? Ce livre a précisément pour but de vous fournir les clés pour prendre les rênes de votre ascenseur des émotions.

Commençons par observer l'ascenseur des émotions et les divers étages par lesquels il passe. La carte de l'ascenseur des émotions, présentée plus bas, s'appuie sur ma propre expérience, ainsi que sur les commentaires des centaines de groupes et des milliers de personnes qui ont assisté à nos séminaires. Bien sûr, nous avons tous une gamme d'humeurs et d'émotions qui nous est propre, mais la plupart des étages indiqués sur la carte vous sont très probablement familiers, et il est à peu près certain que vous vous y êtes arrêté à un moment ou un autre de votre vie.

Revoyez vos propres déplacements dans l'ascenseur des émotions de votre vie en partant des étages supérieurs. Ce sont des moments, des heures ou des jours où nous vivons le cœur léger. Nous sommes «en contact» avec ce qui fait le bonheur de notre vie; nous nous sentons en sécurité; nous sommes sûrs de nous-mêmes et nous nous percevons comme créatifs et pleins de ressources. Nous ne nous laissons pas facilement atteindre par les gens et les situations.

Nous avons moins tendance à prendre les choses au sérieux. Nous sommes curieux des autres sans jamais porter de jugement sur eux. Nous sommes plus enclins à avoir de l'humour. Nous relevons les défis qui se présentent à nous avec grâce et aisance. Nous sommes connectés au pouls de la vie, peut-être même à une force supérieure et à une source de sagesse

universelle. Dans de tels moments, nous remontons l'ascenseur des émotions et c'est avec un sentiment de profonde satisfaction que nous nous en souviendrons plus tard.

Mais il est dans la nature humaine de connaître aussi des bas, de descendre l'ascenseur des émotions. Ce sont les moments où notre vie ne nous apparaît pas sous le plus beau jour. Nous sommes soucieux, pétris d'insécurité. Nous sommes facilement irrités ou ennuyés par les gens et les situations. Il nous arrive d'être critiques, moralisateurs et agressifs. Ou bien tristes, troublés, au bord de la «déprime». Quand nous sommes en bas de l'ascenseur des émotions, nos humeurs peuvent aller d'un comportement passif (léthargie, tristesse ou manque de motivation) à un comportement trop actif (ressentiment, panique ou colère).

Dans ce livre, nous nous servirons de l'ascenseur des émotions comme carte de l'expérience humaine. En plus d'être simple et directe, cette démarche correspond à mes perceptions subjectives des changements d'humeur. Je ne prétends nullement que ce concept repose sur une base scientifique. Il s'agit simplement d'un outil qui m'est très utile dans la conduite de ma vie et qui a aussi été adopté avec enthousiasme par un grand nombre des personnes auxquelles je l'ai fait connaître.

L'ascenseur des émotions

Reconnaissant
Sage et perspicace
Créatif et innovateur
Débrouillard
Optimiste
Réceptif
Patient et compréhensif
Enjoué, avoir le sens de l'humour
Souple et ouvert
Curieux et intéressé
Impatient et frustré
Irrité et ennuyé
Inquiet et anxieux
Instable et sur la défensive
Critique et accusateur
Moralisateur
Stressé et épuisé
Colérique et hostile
Déprimé

Pour vous familiariser avec votre perception de l'ascenseur des émotions et définir son rôle dans votre vie, commencez par vous poser les quelques questions suivantes:

- Quels sont les étages où je m'arrête le plus souvent dans l'exercice de mes activités de tous les jours?
- Quels sont les étages qui correspondent le plus à mon tempérament? À quels étages les gens qui me connaissent bien sont-ils les plus susceptibles de me trouver?

- À quels étages est-ce j'aimerais m'arrêter le plus régulièrement? À quels étages est-ce que j'aimerais passer moins de temps?
- À quels étages est-ce que je suis le plus souvent coincé quand les choses vont mal?
- À quels étages est-ce que j'ai tendance à aboutir quand ma bonne humeur commence à fléchir?
- À quels étages est-ce que je m'arrête quand je me sens productif, créatif et heureux?

Chacun vit à sa manière les fluctuations de l'ascenseur des émotions. En ce qui me concerne, le sentiment de gratitude que j'éprouve envers la vie est le signe que j'ai atteint les étages culminants de mon ascenseur. Quand l'agitation disparaît, que la paix de l'esprit s'installe en moi et que les préoccupations de la journée s'éloignent, je sens monter le sentiment de gratitude que j'éprouve envers Bernadette et nos cinq enfants. Le même sentiment m'envahit quand mes enfants me témoignent leur affection ou que je contemple un coucher de soleil qui irradie le ciel de ses magnifiques couleurs.

Tout semble me sourire quand je me trouve aux étages les plus élevés de mon ascenseur. Je me sens créatif et plein de bonnes idées. Les réponses coulent de source et les solutions aux problèmes deviennent plus évidentes. L'amour, l'espoir, la patience et la curiosité que je ressens m'enrichissent et me poussent à donner plus à ma famille, à mes amis et à mon travail.

C'est en fait le plaisir que me procurent ces moments passés au sommet de mon ascenseur qui m'a incité à écrire ce livre. J'ai voulu apprendre et transmettre aux autres les moyens de retenir ces moments le plus longtemps possible. Quand je me trouve en bas de mon ascenseur, les idées créatives me font complètement défaut.

Paralysé par le blocage de l'écrivain, j'arrive difficilement à imaginer des exemples ou des anecdotes qui vont illustrer mon propos, et ceux qui me viennent à l'esprit me semblent dénués de tout intérêt. En revanche, il y a des jours où les métaphores et les images affluent de toutes parts, comme si j'étais relié à une source d'inspiration toujours disponible, une source d'intelligence universelle qui semble me dépasser.

Les signes précurseurs d'une «descente» se manifestent par une tendance à être plus impatient et plus facilement irrité et préoccupé. Un

problème, une erreur ou un malentendu que j'aurais normalement balayés de la main ou accueillis avec un sourire prennent des dimensions exagérées et provoquent en moi agacement et colère.

Vous avez sans doute expérimenté vous-même les va-et-vient de votre ascenseur des émotions. De manière générale, les êtres humains désirent spontanément évoluer plus fréquemment et plus régulièrement aux étages les plus élevés de leur ascenseur. Qui ne le voudrait pas? Qui ne voudrait pas être moins stressé, moins irrité, moins préoccupé dans sa vie de tous les jours? Qui ne voudrait pas plus de gratitude, d'amour, d'humour et de légèreté? Qui refuserait d'accéder à un plus haut niveau de créativité, d'ouverture, de souplesse et de résilience?

Ce qui est encore plus intéressant, c'est que les bienfaits que procurent les «sommets» sont durables et cumulatifs. Plus on passe de temps en hauteur, plus notre vie tend à être enrichissante. C'est parce que les étages les plus élevés de l'ascenseur des émotions sont les espaces où nous vivons au plus fort de nos capacités. C'est là que nous pensons le plus clairement, que nous prenons les décisions les plus justes et que notre créativité s'épanouit sans contraintes.

Pensez-y: à quels étages préféreriez-vous vous trouver pour forger ou rafistoler une relation personnelle importante? Pour aborder un sujet délicat avec l'être que vous aimez? Pour résoudre un problème professionnel complexe? Pour prendre une décision déterminante?

La réponse va de soi, n'est-ce pas? Plus on monte dans l'ascenseur des émotions, plus on a de chances de régler avec succès, et avec beaucoup moins de stress, les problèmes de notre vie, qu'il s'agisse d'assainir nos relations, d'accroître notre productivité personnelle ou de nous offrir une meilleure qualité de vie. Quelle que soit la définition que vous donnez au mot «succès», quelles que soient les notions d'accomplissement et de bonheur que vous privilégiez, c'est au sommet de l'ascenseur des émotions que vous puiserez vos forces pour devenir un meilleur parent, exercer votre leadership ou tracer votre plan de carrière.

Imaginez ce que seraient votre vie, votre travail et vos relations si vous passiez plus de temps aux étages supérieurs de votre ascenseur, si vous appreniez à minimiser les effets négatifs de vos passages aux étages inférieurs…

Quand je parle de l'ascenseur des émotions, mes interlocuteurs comprennent immédiatement de quoi il s'agit. Et pourtant, peu d'entre eux veulent y voir un ressort de leur expérience humaine. Ils se disent simplement que les hauts et les bas font partie de la vie, que les êtres humains sont ainsi faits et que personne n'y peut rien.

La vie humaine est faite de hauts et de bas. Il y a peu d'étages où ne nous arrêterons pas un jour. Mais le temps que nous passons dans chacun d'eux varie énormément d'une personne à l'autre, d'un moment à l'autre. Nous connaissons tous des gens qui semblent s'être définitivement installés aux étages *Impatient et frustré, Inquiet et anxieux* ou *Critique et accusateur*. Nous connaissons tous aussi des gens qui ont élu résidence aux étages *Débrouillard, Optimiste* et *Patient et compréhensif*. Nos choix personnels nous guident vers les étages où nous passons la majeure partie de notre temps. Et notre vie aux étages où nous séjournons influe à son tour sur les personnes que nous côtoyons et sur notre qualité de vie.

Il y a beaucoup à dire sur l'ascenseur des émotions. Les relations entre les différents étages sont parfois complexes, et il n'est pas toujours facile de passer d'un étage à l'autre. Dans les chapitres suivants, j'analyserai plus en profondeur nos déplacements dans l'ascenseur des émotions.

L'objet de ce livre est de vous familiariser avec certaines des techniques qui vous permettront d'accroître la durée de vos séjours aux étages supérieurs et de réduire la durée et les effets néfastes de vos passages aux étages inférieurs. Les principes que j'y présente ont déjà aidé de très nombreuses personnes à se maintenir sur les sommets. Je suis convaincu qu'ils pourront vous aider aussi.

Qu’est-ce qui fait fonctionner l’ascenseur des émotions?

L’homme se fait et se défait lui-même […]; seigneur de ses propres pensées, il détient la clé de toutes les situations.

— JAMES ALLEN

Pour prendre les commandes de l’ascenseur des émotions, il faut comprendre comment il fonctionne.

Qu’est-ce qui fait bouger l’ascenseur des émotions? D’où viennent ces états d’âme qui nous propulsent de haut en bas et de bas en haut? La réponse vous surprendra peut-être, parce qu’elle n’a rien d’évident. Nous n’y pensons pas spontanément, et pourtant, il nous suffit de la comprendre pour transformer notre vie en profondeur.

Certaines humeurs semblent tomber du ciel. On peut les comparer à des changements de température imprévus. Nous avons à peine posé le pied hors de notre lit que nous sentons que quelque chose ne va pas – un petit quelque chose qui nous rend grincheux et irritables sans que nous sachions pourquoi. C’est ce qu’exprime bien l’expression «se lever du mauvais pied».

D’autres humeurs semblent avoir une cause plus concrète. Elles seraient liées aux événements de notre vie quotidienne. À première vue, nos

humeurs sont directement associées aux événements qui nous arrivent ou aux remarques que nous font les autres. Si on demandait à mon ami John pourquoi un tel ouragan d'émotions s'est abattu sur lui, il nous dirait sans hésiter que sa conversation avec Fran a été l'élément déclencheur. En brandissant le spectre de licenciements dans leur entreprise, sa collègue l'a précipité dans une montagne russe d'émotions. De manière générale, les gens sont convaincus que leurs humeurs (et plus particulièrement leurs humeurs destructrices) sont provoquées par des circonstances extérieures. Nous sommes irrités par des événements extérieurs ou des actions d'autrui qui nous «poussent à bout».

Les exemples ne manquent pas. Votre conjoint fait des remarques désobligeantes sur votre tenue ou votre cuisine ou bien omet de vous remercier pour une attention qui a beaucoup exigé de vous. Les actions boursières dégringolent, et la confiance en vos placements s'amenuise du même coup. Vous êtes contrarié par le nombre de kilos qu'indique votre pèse-personne. Votre ado ramène à la maison un garçon un peu trop tatoué à votre goût. Vous brûlez accidentellement un feu rouge et recevez une coûteuse contravention. Un collègue vous accuse à tort de quelque chose que vous n'avez pas commis ou, ce qui est pire, vous accuse à juste raison de quelque chose que vous avait fait. Etc.

Des épreuves comme celles-là, nous en affrontons tous les jours (pour ne pas dire toutes les heures), mais elles n'expliquent pas vraiment d'où viennent nos états d'âme. Certaines humeurs ne semblent pas avoir de lien avec les événements extérieurs. Il arrive que nous nous sentions bien ou mal sans aucune raison particulière et c'est en fait ces états d'âme qui influent sur notre comportement, et non le contraire. Dans d'autres circonstances, des incidents qui devraient normalement ébranler notre humeur ne nous touchent tout simplement pas.

Il y a des jours où une remarque désagréable de votre conjointe vous rend agressif, alors qu'en d'autres occasions, vous accueillerez le même type de commentaire avec humour et légèreté. Par moments, la chute des valeurs boursières suscitera en vous anxiété et découragement, alors qu'à d'autres, vous vous contenterez d'appeler votre conseiller financier et de prendre rendez-vous avec lui pour restructurer votre portefeuille de placements. Une réprimande de votre patron peut tantôt susciter votre

hostilité et votre ressentiment, tantôt vous inciter à réévaluer vos méthodes de travail pour ne pas répéter la même erreur.

Nous ne sommes pas des automates. Nous ne réagissons pas de manière mécanique et prévisible aux stimuli extérieurs. Nous sommes des êtres humains et à ce titre nous ne réagissons pas toujours de la même manière aux mêmes circonstances. Ce ne sont pas les événements extérieurs qui régissent nos réactions, mais les pensées et les émotions qui résident en nous. *Bref, on peut dire que les événements stimulent nos pensées, mais que ce sont nos pensées qui déterminent nos humeurs*.

Revenons à mon ami John. Ce sont bien les bavardages de Fran qui lui ont fait dévaler l'ascenseur des émotions. Mais chaque descente, chaque remontée ont été provoquées par une pensée qui traversait son esprit. Ses pensées ont navigué du souvenir amer de sa contribution à son entreprise au rêve de gravir les échelons d'une prestigieuse société de haute technologie, à l'instar de son ami Ron. Le monologue intérieur de John montre bien que ce ne sont pas les circonstances qui créent nos humeurs, mais ce que nous en faisons. La variable déterminante entre l'événement et l'humeur qui en résulte, c'est ce que nous faisons de l'événement. C'est notre pensée[1].

C'est un fait que nous pouvons facilement constater dans notre vie de tous les jours. À la fin d'une journée difficile, nous nous sentons souvent fatigués, préoccupés par ce que nous avons à faire le lendemain et découragés par ce que nous n'avons pas réussi à accomplir durant la journée. Abattus, nous nous mettons au lit et nous sombrons dans le sommeil. Le lendemain, nous nous réveillons frais et dispos. Comme il fait beau, nous décidons de marcher ou de courir dans un parc et voilà que, comme par miracle, la vie nous semble simple et légère. Nous revenons chez nous débordants d'énergie et prêts à relever les défis de la journée.

Les circonstances de notre vie n'ont pas changé. Tout ce qui a changé, c'est la manière dont nous les percevons.

La même chose s'applique à nos relations personnelles. J'ai cinq enfants qui ont de 16 à 52 ans. Avec mes trois premiers garçons, qui ont franchi le cap de la quarantaine et de la cinquantaine, je suis passé par toutes les étapes de la paternité. J'ai changé leurs couches et réchauffé leurs biberons; je leur ai appris à nager, à faire du surf, du ski nautique et du vélo de montagne, puis je les ai vus grandir et entrer à l'université. Je me suis remarié il y a un peu plus de 36 ans. Au bout de quelques années, ma

femme Bernadette a voulu fonder une nouvelle famille. Nous avons eu Kendra quand j'avais 55 ans et Logan quand j'en avais 65. La différence d'âge entre mes enfants a rendu Logan pratiquement enfant unique et que je suis souvent son compagnon de jeu. Nous faisons ensemble de la planche à bras, du ski nautique, de la tyrolienne. Et j'assiste patiemment à ses longs tournois de volleyball, qui est son sport préféré.

Cette expérience de vie fait naître en moi toutes sortes de pensées qui me conduisent à des étages très différents de l'ascenseur des émotions. Pendant les week-ends, quand Logan vient me réveiller pour jouer avec lui, je suis sensible à tout ce qu'il a apporté de constructif dans ma vie. Parce qu'il voit le monde avec les yeux émerveillés d'un enfant, il m'aide à parfaire mon apprentissage et ma croissance personnelle. Et parce que je suis son compagnon de jeu, je suis bien obligé de m'entraîner pour égaler son niveau d'énergie.

Mais de temps en temps, mes pensées prennent la direction opposée. Il y a des week-ends où j'aimerais faire la grasse matinée et me détendre plutôt que me démener dans un parc aquatique ou faire de l'escalade. Ces jours-là, des pensées bien différentes me trottent dans la tête: «Qu'est-ce qui m'a pris d'avoir un enfant si tard? Je pourrais faire la sieste ou lire un livre dans mon hamac au lieu de m'épuiser à faire du ski nautique.» Je grogne et m'enfouis sous les couvertures, mais cela ne sert à rien, bien sûr. Il faut que je rassemble mes forces pour me lever.

Qu'est-ce qui a changé? C'est le même Logan et la même vie que j'ai choisie. Seules mes pensées ont changé. Seules mes pensées en ont fait quelque chose de différent. Nous façonnons notre vie.

Tout le monde se fait du cinéma

Il y a quelque temps, ma société a embauché une consultante appelée Deborah. Comme nos consultants doivent très souvent se déplacer pour les besoins de leurs mandats, ils peuvent vivre où ils le veulent, et Déborah a choisi Houston, où elle occupait son emploi précédent.

Peu après son arrivée et alors que je commençais à la former, j'organisai une visite de vente avec le chef de la direction d'une grande compagnie de services publics de Houston. J'invitai Deborah à m'accompagner, estimant que cette réunion lui donnerait une bonne idée de la manière dont nous nous

présentons à nos clients potentiels et qu'elle lui permettrait aussi de décrocher des contrats dans sa ville de résidence.

C'était une invitation innocente et bien intentionnée. J'étais loin de m'imaginer dans quels tourments elle allait plonger Deborah.

Celle-ci m'a décrit plus tard les pensées qui ont envahi son esprit:

> «Une présentation avec le chef de la direction de ma nouvelle compagnie? Mais je suis totalement débutante ici. Je commence à peine à me familiariser avec le travail. Je ne saurai pas quoi faire! Je ne suis pas une vendeuse; je suis une consultante. Et si je disais quelque chose de stupide? Je risque d'embarrasser mon patron et de lui faire perdre son client. Il me mettra à la porte, c'est sûr. Ça fera tache sur mon CV. J'ai pris un risque en quittant mon ancien employeur; c'est trop tard maintenant, je ne pourrai pas reprendre mon poste. Et si je ne trouve pas un autre emploi? Avec quel argent vais-je envoyer mon enfant à l'université? Et ma maison? Je serai obligée de la vendre.»

Emportée par son imagination, Deborah se voyait déjà dormir sous un pont, dans un misérable abri de fortune.

Dans les faits, la réunion ne s'est pas du tout passée comme Deborah l'avait supposée. Au contraire, l'entente entre nous trois a été plus que cordiale. Il s'est avéré que Deborah et mon client avaient des amis en commun. Après cette présentation, la société a obtenu le contrat de servicesconseils avec son client potentiel et celui-ci a même mandaté Deborah pour diriger un projet dans sa ville de résidence, projet qui allait consolider sa jeune carrière. C'est bien plus tard que Deborah m'a confié en riant les pensées terrifiantes qui l'avaient envahie alors.

Le comportement de Deborah est loin d'être unique. Nous avons tous tendance à interpréter ce qui se passe (ou ne se passe pas) et à recoller ensuite nos impressions pour en faire une histoire qui se tient. En d'autres mots, nous nous faisons du cinéma. Nous nous emparons de nos pensées et nous leur donnons la consistance de nos émotions et de nos réactions physiques, exactement comme une équipe d'effets spéciaux transforme une invention en réalité virtuelle. Notre imagination décide ensuite si notre histoire finira bien ou mal.

Nos pensées sont parfois si fortes qu'elles nous font croire en des événements qui n'existent pas. Nous nous emportons contre une personne

qui a commis telle ou telle action, croyons-nous, pour découvrir la minute suivante que ce n'était pas le cas du tout. Nous sommes convaincus qu'un employeur a rejeté notre candidature ou que nous sommes atteints d'une maladie incurable pour apprendre ensuite que rien ne pourrait aller mieux. Nous passons des journées entières à nous tourmenter pour des riens, uniquement parce que nous sommes victimes du pouvoir inouï de nos pensées.

Il y a de nombreuses années, ma société a failli être acquise par une grande entreprise. Durant la période de tractations, les employés ont traversé une période d'émotions intenses à la perspective de ce qui pouvait arriver en cas d'achat. La moitié des employés se réjouissait des possibilités que la fusion allait apporter: plus de clients potentiels, plus grande capacité et nouveaux investissements susceptibles d'accélérer notre expansion. L'autre moitié se lamentait de ce que notre culture d'entreprise allait disparaître à jamais et se lançait déjà dans une recherche d'emploi. Chaque camp s'était fait une idée de son avenir et y réagissait sans autre fondement que les pensées qui lui traversaient l'esprit.

En fin de compte, l'acquisition n'a pas eu lieu et les multiples scénarios que les employés avaient concoctés ont disparu comme ils étaient venus, laissant place à la réalité rassurante de tous les jours. Ce qui est intéressant toutefois, c'est que nous avons effectivement décidé de fusionner avec une autre société quelques années plus tard. Mais cette fois-ci, tous nos employés avaient suivi une formation sur le pouvoir de la pensée et le fonctionnement de l'ascenseur des émotions, si bien que la fusion s'est déroulée sans aucun accroc. Personne n'était distrait par les variations d'humeur que créent les pensées.

En sachant que la pensée façonne les émotions, vous apprendrez à contrôler vos réactions, exactement comme si vous regardiez un vrai film. Vous êtes assis dans une salle obscure, vous êtes captivé par la tension dramatique ou le suspense de l'histoire. La musique et les effets spéciaux font grimper votre adrénaline. Mais vous savez que c'est un film. Vous savez parfaitement qu'une fois le film terminé, vous allez revenir à vos activités normales.

Quand vous traitez ainsi le cinéma qui se joue dans votre tête, votre pensée exerce de moins en moins de pouvoir sur vous. Vous ne vous débarrasserez jamais complètement de vos émotions, mais le fait de savoir

que vos pensées en sont la source vous aidera à vous en distancer et à les contrôler. C'est une étape essentielle pour prendre les commandes de l'ascenseur des émotions au lieu d'en être la victime impuissante. C'est aussi la première des multiples étapes qui vous seront présentées dans les chapitres suivants.

Qu’est-ce que nous apporte le contrôle des émotions?

Nous sommes façonnés par nos pensées. Si, avec un mental pur, quelqu’un parle ou agit, alors le bonheur le suit comme l’ombre qui jamais ne le quitte.

— GAUTAMA SIDDHARTA BOUDDHA

Comme nous venons de le voir, la pensée joue un rôle central dans la régulation de nos émotions. Les pensées agissent sur tous nos sentiments, de la joie à la tristesse. Comprendre que notre pensée modèle notre réalité émotionnelle, c’est la première étape vers la prise de contrôle de nos émotions.

Cette compréhension nous donne plus de distance par rapport à l’intensité de nos humeurs. Elle nous aide à nous détacher des soucis, de la peur et de l’anxiété. Elle nous soutient pour atténuer le rôle de nos émotions dans nos jugements sur les êtres et les situations.

Ce principe est à la base du contrôle de l’ascenseur des émotions. Pour de nombreuses personnes, il a généré (et génère encore) d’énormes avantages, autant dans leur vie privée que dans leur contribution à l’entreprise ou au groupe auquel elles appartiennent.

Les bienfaits personnels

Le premier bienfait qu'apporte cette connaissance des causes, c'est la capacité de vivre plus pleinement le moment présent. Une fois que nous nous détachons des états d'esprit instables que nous ne pouvons ni comprendre ni maîtriser, nous profitons beaucoup plus de la vie. Nous nous sentons plus calmes et plus libres. Mais les bénéfices s'étendent au-delà. Nous pouvons mieux gérer notre carrière, optimiser notre satisfaction au travail, consolider nos relations familiales et nouer des relations personnelles plus enrichissantes. Bref, nous pouvons accomplir plus en nous stressant moins. Pourquoi? Parce que quand nous sommes en haut de l'ascenseur des émotions, notre pensée est plus claire, plus concentrée, plus structurée et plus fluide.

Replacez-vous dans une situation où vous vous êtes senti bousculé, frustré, ennuyé, impatient. Rien ne se passait comme vous le vouliez. Vous étiez peut-être en retard à une réunion importante, vous n'arriviez pas à venir à bout d'un projet compliqué ou bien vous tentiez de régler une urgence qui nécessitait des compétences autres que les vôtres.

Quel était l'état de vos pensées? Étaient-elles fragmentées? Dispersées? Pour ma part, c'est précisément quand je ne veux absolument pas manquer une réunion que je ne retrouve pas des objets essentiels comme mes clés ou mon téléphone. C'est aussi dans ce genre de situation que j'éprouve des difficultés incompréhensibles à exécuter les actions apparemment les plus simples. Mes pensées se bousculent et il devient presque insurmontable de résoudre les problèmes les plus élémentaires. Même chose quand je suis anormalement énervé, émotif ou à fleur de peau.

Le fait est que nos pensées modèlent nos hauts et nos bas, mais que l'inverse est tout aussi vrai. Nos hauts et nos bas ont en effet une profonde influence sur nos pensées.

Quand nous sommes en bas de l'ascenseur des émotions, nos raisonnements manquent de justesse et d'efficacité. Nos pensées sont souvent circulaires; elles semblent passer et repasser par le même cycle d'émotions mues par l'anxiété, le doute et la confusion. Notre esprit est saturé, coincé. Nous ne comprenons pas aussi facilement notre environnement. Nous ne sommes plus aussi sensibles aux personnes qui nous entourent, à ce qu'ils pensent et à ce que nous leur faisons sentir.

À l'inverse, quand nous cessons de lutter en vain contre un problème qui épuise nos forces et que nous décidons de ne plus nous acharner dessus, une solution semble s'imposer toute seule à nous. Nos pensées s'allègent au fur et à mesure que nous gravissons les étages de l'ascenseur des émotions. Cet état advient par la détente, la paix de l'esprit, le changement de point de vue, l'absence d'anxiété. Comment y parvient-on? Par des activités aussi simples que l'exercice physique, la marche, la musique. Il semble que même les tâches de routine (comme passer l'aspirateur ou tondre la pelouse) nous prédisposent à cet état d'âme. Une étude révèle que les gens trouvent les idées les plus originales et les plus créatrices quand ils prennent leur douche! Le bruit, le rythme et la chaleur du jet d'eau nous coupent du monde environnant et des bruits internes auxquels se confondent nos pensées, favorisant ainsi l'éclosion d'un raisonnement plus limpide. En haut de l'ascenseur, nos pensées atteignent leur plus haute efficacité et nous avons alors plein accès aux capacités de notre cerveau.

Dans des moments comme ceux-là, vous aurez le sentiment d'être dans un état de disponibilité totale. Certains l'appellent «la zone». C'est ce que Mihaly Csikszentmihalyi, ex-directeur du département de psychologie de l'Université de Chicago, décrit dans son livre *Vivre: la psychologie du bonheur*. Il dépeint cet état d'esprit, où nous sommes totalement absorbés et en harmonie avec ce que nous accomplissons. Nous devenons exceptionnellement clairs, créatifs, habiles. Nous réussissons à trouver presque sans effort des solutions aux problèmes les plus ardus.

Si je me base sur ma propre vie et sur les témoignages d'autres personnes que j'ai recueillis, ces moments de grâce sont étroitement liés aux émotions qui surgissent aux étages les plus élevés de l'ascenseur. Or, comme nous nous trouvons rarement à ces étages-là, ces épisodes sont forcément peu fréquents dans notre vie. Toutefois, même si nous n'expérimentons pas *toujours* cet état de fluidité optimale, nous pouvons apprivoiser un état d'esprit qui lui est proche et en faire une manière de vivre. Non plus occasionnellement et accidentellement, mais fréquemment et délibérément.

Reconnectez-vous avec le meilleur de vous-même. L'une de mes croyances les plus profondes, qui est aussi l'un des principes fondamentaux de ce livre, est que nous venons au monde avec toutes les ressources nécessaires à notre épanouissement mental et émotionnel. Nous sommes

naturellement portés à aimer, créer, faire confiance, pardonner, explorer, être heureux et établir des relations aimantes et chaleureuses avec les autres.

Nous le constatons facilement chez les enfants. Dans la plupart des cas, les enfants s'émerveillent de tout. Ils sont spontanés et vivent dans le moment présent. Ils se remettent facilement de leurs blessures affectives et sont peu rancuniers. Ils évoluent naturellement aux étages les plus élevés de l'ascenseur. Bien sûr, eux aussi descendent aux étages inférieurs. Ils peuvent ressentir de la colère, de l'impatience, de l'irritation, mais jamais très longtemps. En tout cas, jamais aussi longtemps que les adultes. C'est parce que, n'ayant pas encore d'idées préconçues, ils acceptent la vie telle qu'est, sans jamais l'interpréter à la manière des adultes.

En vieillissant, nous acquérons malheureusement des habitudes et des croyances qui peuvent masquer ou obscurcir notre spontanéité. Une blessure psychologique peut nous amener à nous replier ou à adopter une attitude défensive. Une critique un peu trop vive nous pousse à inventer des excuses et à reporter la faute sur autrui. Nous apprenons à sauver les apparences en nous délestant de nos responsabilités. Nous pratiquons des sports de compétition qui nous poussent parfois à adopter une attitude égocentrique, axée sur la victoire plutôt que sur le plaisir partagé. Il arrive même que nous nous forgions un alter ego inauthentique pour échapper aux jugements de notre entourage. Ces façons d'être nous entraînent en bas de l'ascenseur des émotions et nous éloignent de l'enfant pur et sain qui est en nous.

Mon travail de consultant m'a appris que chaque être conserve en soi une partie de l'enfant qu'il a été. Il faut simplement le ranimer et s'y reconnecter. Les pages suivantes présentent des techniques assez simples pour y parvenir. Elles vous donneront les outils nécessaires pour redécouvrir les saines qualités d'ouverture, de créativité et de joie que possèdent la plupart des enfants et qui persistent chez les adultes quand ils expriment le meilleur d'eux-mêmes.

Prenons l'exemple d'un flotteur, ce petit objet en plastique placé sur une ligne de pêche pour maintenir le crochet à la profondeur désirée. On peut le voir monter et descendre quand un poisson commence à grignoter l'appât. De temps en temps, le poisson tire le flotteur sous l'eau, mais la tendance naturelle de celui-ci est de remonter à la surface. Cette loi physique est semblable à celle qui nous fait spontanément remonter dans l'ascenseur des

émotions. Comme le poisson le fait avec le bouchon, l'inquiétude, la peur du jugement et l'insécurité peuvent nous entraîner vers le bas, mais cette traction n'est que périodique. Quand notre esprit retrouve la paix et évacue les pensées qui menacent sa sérénité, notre flotteur intérieur remonte spontanément à la surface.

Conservez votre traction mentale. Les personnes qui perdent leur sang-froid dans des situations difficiles, stressantes ou conflictuelles sont nettement désavantagées par rapport aux autres, surtout quand elles font face à des comportements problématiques. J'ai appris qu'en gardant mon calme avec les personnes impatientes, colériques ou hostiles, je suis à peu près certain de donner une tournure convenable à la conversation. Si je perds ma traction mentale, la conversation tend à m'entraîner dans une spirale dont je parviens difficilement à m'extraire.

J'ai assisté un jour à un numéro de magie dans un parc thématique. L'illusionniste avait invité trois des hommes les plus robustes du public à monter sur scène, ôter leurs chaussures et se tenir à un endroit qu'il leur désignait.

Il demandait ensuite à une spectatrice d'apparence un peu frêle de les rejoindre sur scène, d'enlever ses chaussures et de se tenir à un endroit situé à environ trois mètres de celui où se trouvaient les hommes. Il remettait l'extrémité d'une corde aux hommes et l'autre extrémité à la femme et les priait de tirer chacun de leur côté. À la surprise générale, la femme réussissait à tirer la corde avec une force telle qu'elle faisait tomber les trois costauds.

Le truc, c'est que les trois hommes avaient été placés dans une zone où le sol était revêtu d'un enduit très glissant sur lequel leurs pieds nus n'avaient aucune prise, alors que la femme se tenait sur un sol en caoutchouc qui lui procurait une excellente traction. Dans de telles conditions, la jeune femme n'avait pas besoin de beaucoup de force pour venir à bout des trois hommes.

Quand nous descendons de plusieurs étages dans l'ascenseur des émotions (surtout quand nous n'en avons pas conscience et que nous ne cherchons pas à redresser la situation), nous perdons notre traction mentale. Il nous est alors impossible de penser, de communiquer et de réagir

convenablement. Dans de telles circonstances, les difficultés les plus banales peuvent avoir raison de nous.

Vous pouvez suivre quelques étapes très simples pour conserver votre traction mentale. Pensez à «tirer la corde du bon pied» quand vous aurez affaire à l'une de ces personnes enfermées dans une carapace négative, arrogante, agressive ou défensive. Respirez à fond et essayez de récupérer consciemment les pensées, l'angle de vision, la compréhension et l'intuition que vous avez expérimentés en haut de l'ascenseur des émotions. Vous vous assurerez une bonne «prise» émotionnelle et vous obtiendrez de bien meilleurs résultats.

Suivez la piste des idées originales. Il y a une autre bonne raison de se maintenir en haut de l'ascenseur des émotions: un plus grand accès à des sources d'idées originales.

C'est un fait: la plupart des idées qui résident dans notre esprit ne sont ni nouvelles ni créatives. Dans bien des cas, nous ne faisons que reformuler des idées stockées dans notre mémoire ou encore classer de nouvelles données en catégories prévisibles, basées sur ce que nous connaissons ou ce que nous avons vécu. À quoi se résument les contacts sociaux, au fond? Quand vous parlez de vos enfants, vos interlocuteurs vous entretiennent des leurs; quand vous parlez de vos vacances, ils vous racontent les leurs. La même chose se produit dans les discussions d'affaires. Il arrive souvent que les idées proposées soient des idées recyclées qui n'innovent pas grandchose. Dans tous ces cas, la dynamique sous-jacente est la même: rien de neuf n'entre dans le système et rien de créatif ou d'original n'en sort.

Il n'y a rien de mal à réutiliser nos connaissances ni à traiter une nouvelle information en fonction de catégories préétablies. Ce sont des usages pratiques que nous faisons de notre capacité mentale. Mais les idées inédites viennent des sphères les plus élevées de notre cerveau, celles qui abritent l'intuition et le savoir profond. Certains diront même qu'elles dépassent l'expérience individuelle, qu'elles puisent dans une forme d'intelligence collective à laquelle nous n'avons accès que dans des circonstances exceptionnelles. C'est en tout cas ce que nous ressentons quand une idée entièrement nouvelle s'impose à nous de manière apparemment inexplicable.

Les idées originales sont à la source des inventions et des grands bouleversements technologiques. Ce sont de nouvelles solutions aux vieux problèmes, des façons entièrement neuves de voir et de faire les choses. Le 3 juillet 1994, un jeune ingénieur au volant d'une vieille Chevrolet Blazer 1988 a une soudaine révélation: il imagine que la technologie encore émergente d'Internet pourrait servir de plate-forme à un système de distribution de produits de consommation de masse. Il stationne sa voiture sur le bas-côté de la route, prend un carnet et un stylo, et esquisse le plan d'affaires d'un site Web spécialisé dans la vente de livres. Ce jeune homme, qui a pour nom Jeff Bezos, vient de créer la société Amazon et de déclencher du même coup une véritable révolution dans le marché de la vente de détail.

Quand nous sommes en bas de l'ascenseur des émotions, les idées innovatrices ont tendance à nous échapper. Nous n'arrivons pas à atteindre une vision d'ensemble. Les choix qui se présentent à nous sont limités; notre pensée se rétrécit et ne dépend plus que de la mémoire, ce qui nous pousse à nous raccrocher aux vieilles idées au lieu d'explorer des terres nouvelles. Nous devenons moins souples, moins résilients, moins ouverts.

À l'inverse, quand nous sommes en haut de l'ascenseur des émotions, les idées originales tendent à éclore davantage. Sans avoir nécessairement des intuitions qui révolutionnent en profondeur une industrie, nous avons tous accès à des sources d'idées uniques.

Il y a des jours où nous nous débattons avec un problème ou un projet sans parvenir à la moindre solution. Puis notre humeur change (peut-être parce que nous avons bien dormi, que nous avons décidé de ne pas travailler le week-end ou que nous avons fait un petit voyage) et une infinité de solutions se présente à nous, sans le moindre effort. Vous vous émerveillez. «Pourquoi n'y ai-je pas pensé plus tôt?», vous dites-vous. La cause est dans le bon fonctionnement de l'ascenseur des émotions.

Faites-en une habitude et un mode de vie, car plus vous passerez de temps au sommet de l'ascenseur des émotions, plus vous vous débarrasserez de votre stress et obtiendrez de bons résultats.

Les bienfaits professionnels

La bonne maîtrise de l'ascenseur des émotions ne profite pas seulement aux individus; elle procure des avantages tout aussi appréciables aux entreprises qui ont institué cette pratique chez leurs employés. Ce n'est pas par hasard si les sociétés qui enseignent cette technique à leurs employés figurent si souvent dans la liste des entreprises les plus admirées du magazine de *Fortune*, qu'ils remportent des prix J.D. Power pour l'excellence de leur service à la clientèle et se placent au premier rang des cotes d'implication du personnel publiées dans les sondages d'opinion.

Nos services de culture d'entreprise reposent sur un principe fondamental: le fait que, foncièrement, nous n'enseignons rien à nos clients. Nous leur donnons seulement les outils pratiques pour renouer avec le meilleur des êtres qu'ils sont et ont toujours été. Ce contact avec soi-même se produit naturellement quand on gravit les étages de l'ascenseur des émotions. Quand les chefs et leurs équipes travaillent au plus fort de leurs capacités, les comportements sains qui nous sont innés s'intensifient et les entreprises s'épanouissent.

J'ai déjà fait remarquer que la plupart des individus perdent avec l'âge la vitalité mentale et émotionnelle qui caractérise de nombreux enfants. Les habitudes de pensée qu'ils acquièrent peu à peu les prédisposent à des attitudes néfastes comme la peur, le repli sur soi et le paraître. Ces habitudes acquises se traduisent par des mécanismes dysfonctionnels au sein des entreprises qu'ils joignent. L'esprit de compétition, les manœuvres en coulisses et le manque de confiance provoquent des conflits et des malentendus qui pourraient très bien être évités. Il en résulte que les entreprises perdent leur temps, leur énergie et leur argent à combattre des dysfonctionnements personnels et culturels au lieu de se concentrer sur la productivité, la créativité et la croissance.

Notre société trace un profil de culture d'entreprise de tous ses nouveaux clients. Dans bien des cas, le profil donne des cotes qui signalent des situations problématiques. L'un des énoncés figurant le plus souvent dans la zone rouge, soit celle des plus grands dysfonctionnements, est le fait que les employés ne se sentent pas valorisés et appréciés. Cet énoncé récurrent n'a rien de surprenant. Les entreprises actuelles travaillent à un rythme de plus en plus effréné, ce qui relègue la dimension humaine à l'arrière-plan. C'est la recette même du désastre, car cela rogne l'engagement des employés et appauvrit le service à la clientèle.

La société applique le principe de l'ascenseur des émotions à ses clients pour les éloigner de la zone rouge et leur donner une culture saine, vibrante et hautement performante. Ses clients apprennent qu'ils peuvent accéder à des formes de pensée, de ressenti et de comportement qui leur font défaut quand ils se trouvent en bas de l'ascenseur des émotions et, *en même temps*, qu'il est possible de conserver un haut niveau de productivité et d'entretenir le sentiment d'être valorisés et appréciés par leurs employés et leurs propres clients. Nos clients savent que la santé organisationnelle est à leur portée et apprennent à y accéder.

Valeurs qui font grimper l'ascenseur des émotions dans une entreprise. En règle générale, ma société organise, avec les entreprises à qui elle offre ses services, un atelier hors bureau avec le chef de la direction et son équipe. À la fin de l'atelier, les participants ont déjà défini et mis en pratique les types de comportements qu'ils jugent les plus agréables, les plus productifs et les plus gratifiants, et se trouvent de ce fait en haut de l'ascenseur des émotions, où leur ressenti et leur performance sont à leur maximum.

C'est à ce moment que nous leur demandons de définir quelles relations ils veulent établir entre eux à leur retour au travail, et comment ils souhaitent instaurer ce type de relations à l'échelle de l'entreprise. À cette fin, l'équipe de direction dresse une liste des valeurs qui caractérisent selon elle une culture saine et performante.

Les valeurs organisationnelles essentielles

Comportements présents en haut de l'ascenseur des émotions

- Fondement: esprit positif et optimiste axé sur le respect, la confiance, la reconnaissance de l'autre et l'empathie (par opposition au pessimisme, au cynisme et à la méfiance);
- Imputabilité et profond désir d'excellence (par opposition à la tendance à blâmer les autres et à inventer des excuses);

- Relation d'entraide et travail d'équipe se répercutant sur l'entreprise dans son ensemble (par opposition à l'individualisme, aux jeux de pouvoir et à l'esprit de compétition);
- Curiosité, ouverture d'esprit et désir d'apprentissage favorisés par un encouragement à la prise de risque et à l'innovation (par opposition au jugement critique et à la résistance aux nouvelles idées);
- Intégrité, authenticité et transparence (par opposition à la dissimulation et à la culture du secret);
- Adhésion sincère au mandat et à la raison d'être de l'entreprise (par opposition au cynisme et à l'intérêt personnel).

Ayant appliqué ce processus à plusieurs centaines d'entreprises, nous avons relevé d'évidentes similitudes entre les listes de valeurs que nous recevions. Nous en avons conclu que tous les groupes travaillant en milieu sain (c'est-à-dire en haut de l'ascenseur des émotions) tendent à graviter autour des mêmes comportements. Nous avons compilé ces paramètres comportementaux et établi ce que nous appelons les «valeurs organisationnelles essentielles». Ces valeurs comprennent tous les comportements que les gens adoptent quand ils sont en haut de l'ascenseur et qu'ils évitent quand ils sont en bas. Nous avons constaté que les équipes et les entreprises les plus fructueuses souscrivaient davantage à ces valeurs. Il en résulte que les employés appartenant à ces groupes peuvent séjourner plus longtemps au sommet de l'ascenseur et qu'ils sont en conséquence plus créatifs et plus productifs.

Certaines entreprises incarnent plus que d'autres les valeurs organisationnelles essentielles. Les autres, celles qui ont pris le temps de s'interroger sur leurs propres comportements, reconnaissent leur importance et aspirent à les suivre de plus près. Ces valeurs reviennent avec insistance dans les projets de transformation de culture que nous avons réalisés dans plus de 50 pays auprès de plus de 100 entreprises saluées par le groupe Fortune 500, d'entités gouvernementales et de recteurs d'université. Nous sommes convaincus que les valeurs organisationnelles essentielles sont des

principes universels à la base de l'épanouissement des individus et des entreprises.

Il est fascinant d'observer comment ces principes se déploient dans les groupes et les entreprises. Prenons l'exemple de L Brands, société parente des chaînes Bath & Body Works et Victoria's Secret.

À une époque où de si nombreuses entreprises sont montrées du doigt pour leur manque d'éthique, L Brands refuse de privilégier uniquement son chiffre d'affaires et se donne pour mission d'agir selon ses valeurs. «Il est important de gagner, explique Les Wexner, fondateur et PDG de la société, mais il est tout aussi important de savoir jouer[2].» Ce positionnement lui a valu de figurer sur la liste des magasins de détail les plus admirés du monde, publiée par le magazine *Fortune*, et de recevoir les honneurs du centre de promotion de l'efficacité en entreprise de l'Université de Californie-Sud.

Il ressort des entrevues réalisées avec les employés de certaines des entreprises les plus prestigieuses du monde que L Brands occupe la première place dans ces variables de première importance.

- Nos décisions et nos actions sont dictées par la priorité que nous accordons au service à la clientèle;
- Je me sens valorisé en tant qu'employé;
- J'ai la possibilité de perfectionner des compétences qui me seront utiles pour progresser dans ma carrière;
- Nous pouvons facilement faire place à la diversité au sein du personnel.

Comment expliquer ces réalisations? «C'est notre façon de penser qui guide nos comportements et nos résultats», répond Wexner. C'est en somme le principe de l'ascenseur des émotions que l'on voit à l'œuvre dans cet épanouissement organisationnel.

Autre PDG qui a eu recours aux principes de l'ascenseur des émotions pour optimiser la performance de son entreprise: David Novak, ex-chef de la direction de la chaîne YUM!, laquelle compte 36 000 restaurants KFC, Pizza Hut et Taco Bell, et emploie 1,7 million de personnes dans le monde. La chaîne YUM! Brands a repris avec succès le concept de l'ascenseur des émotions pour forger sa culture organisationnelle et optimiser à la fois la

satisfaction de l'employé et l'expérience client. YUM! Brands est l'une de ces rares multinationales à inscrire un taux de croissance des profits de plus de 10% durant 10 années consécutives. Cette réussite exceptionnelle a valu à Novak le titre de président de l'année décerné par le magazine *Chief Executive*.

Novak s'attarde d'ailleurs sur le concept de l'ascenseur des émotions dans son livre *Taking People with You: The Only Way to Make Big Things Happen* (*Emmenez les gens à vous: la seule façon d'accomplir de grandes choses*), un essai sur les secrets du leadership. Dans une entrevue accordée dans le cadre de l'émission radio *CEO Show*, Novak s'explique ainsi: «Le pire que vous puissiez faire, c'est vous rendre au travail tous les jours sans essayer d'avoir une attitude positive. Dans l'ascenseur des émotions, il faut se rendre au moins à l'étage *Curieux et intéressé* pour être un dirigeant efficace. Et pour prendre des décisions éclairées, il faut monter jusqu'à l'étage *Reconnaissant*[3].»

Un troisième dirigeant s'est servi de l'ascenseur des émotions comme outil de management: le général Joe Robles Jr. Ex-chef de la direction de la prestigieuse USAA (compagnie d'assurance et de services financiers destinés aux militaires) et lui-même plusieurs fois médaillé, Robles a été nommé Innovateur de l'année 2009 par le magazine *American Banker*.

Sous sa direction, la société USAA s'est régulièrement hissée au premier rang des entreprises américaines dans les résultats de sondages sur le service à la clientèle et la fidélisation des clients. Robles avait recours à l'ascenseur des émotions pour tirer le meilleur des employés et des équipes. «Ce concept revêt une valeur inestimable dans tous les domaines de la vie des employés d'USAA, disait-il. Il nous a permis de mieux collaborer comme collègues et de mieux nous entendre en tant qu'individus[4].»

En 2015, Robles a quitté la direction d'USAA et a aussitôt été sollicité par le président Barack Obama pour présider un nouveau comité consultatif du ministère américain des anciens combattants. Son mandat était de rendre le ministère plus efficace et plus ouvert à la clientèle qu'il servait.

Les dirigeants qui négligent l'importance de la culture, des valeurs et des comportements dans une organisation sont plus rares de nos jours. Ceux qui persistent à le faire sont persuadés que les facteurs «intangibles» ont moins de poids que les facteurs «tangibles» comme les stratégies et les systèmes.

Notre expérience nous laisse croire au contraire que les facteurs intangibles déterminent en grande partie le succès que connaissent les individus et les entreprises. La maîtrise de l'ascenseur des émotions procure des bienfaits inestimables aux entreprises prêtes à faire l'effort de s'interroger sur elles-mêmes.

Dans le prochain chapitre, nous explorerons plus en profondeur les secrets qui régissent la maîtrise de l'ascenseur des émotions, la première des étapes étant de reconnaître et de comprendre nos propres états d'esprit pour en changer le cours et les contrôler.

4

Libérez-vous des automatismes de mal-être normalisés

Changez vos pensées et vous changerez votre monde.

— NORMAN VINCENT PEALE

Vous savez maintenant que les pensées créent les humeurs, mais un problème subsiste: la propension des êtres humains à justifier leurs pensées, aussi déraisonnables qu'elles soient. Revenons à John, dont vous avez fait la connaissance au chapitre 1. Vous l'avez vu apporter des arguments apparemment logiques pour légitimer les sentiments qu'il nourrissait à l'égard de son travail à Produits Tiptop, alors même que ces sentiments oscillaient d'un extrême à l'autre. On peut en déduire que la pensée n'est pas un guide très fiable pour conduire notre vie. Si vous vous contentez de suivre vos pensées, vous risquez fort de rester coincé à l'étage de l'ascenseur où vos pensées vous ont déposé.

Fort heureusement, les êtres humains ne sont pas seulement doués de pensée; ils sont aussi doués d'émotion. Chaque pensée provoque une émotion, et chacune de ces émotions nous renseigne sur notre rapport au monde. En un sens, l'ascenseur des émotions est une sorte de baromètre: c'est un outil qui réagit aux fluctuations de nos comportements émotionnels. Pour comprendre ce qui se passe en vous, fiez-vous à vos émotions. Elles vous fourniront de précieux indices pour tester la fiabilité

de votre pensée et évaluer ses répercussions sur votre vie, mais aussi celle des personnes qui vous entourent.

Apprenez à interpréter votre tableau de bord

Le tableau de bord d'une automobile fournit une multitude de renseignements sur le fonctionnement d'un véhicule: témoins d'avertissement, vitesse de conduite, pression des pneus, etc. L'ascenseur des émotions est le tableau de bord de vos comportements. Vos états d'esprit vous renseignent sur ce qui se passe en vous, à des niveaux d'émotion souvent difficiles à comprendre ou à analyser.

De la même manière qu'un voyant rouge clignote sur le tableau de bord de votre véhicule pour signaler une surchauffe du moteur, une irruption de colère indique un trop-plein d'émotions. De la même manière que la jauge à essence de votre véhicule renseigne sur le volume de carburant, l'apathie et la dépression traduisent une chute d'énergie des émotions. Et de la même manière que votre GPS annonce qu'il recalcule l'itinéraire quand vous prenez une mauvaise sortie, un sentiment de frustration et d'anxiété vous signale que vous avez suivi une mauvaise piste et que vous devez réévaluer votre destination.

C'est l'une des fonctions fondamentales de l'ascenseur des émotions: devenir le tableau de bord humain qui vous informera sur votre propre fonctionnement. En apprenant à capter vos émotions à mesure qu'elles changent (surtout si vous stagnez en bas de l'ascenseur), vous laisserez ces mises en garde déclencher une action corrective. Vous pourrez ainsi séjourner plus longtemps aux étages supérieurs de l'ascenseur et donner ainsi le meilleur de vous-même.

Avec le temps, vous deviendrez plus sensible aux clignotants et aux témoins d'avertissement qui annoncent une descente vers les étages inférieurs, surtout si vous avez séjourné plusieurs fois à ces étages et que vous les connaissez bien.

En ce qui me concerne, l'étage inférieur où je me retrouve le plus souvent est l'impatience. Je ressens cette impatience sous de multiples formes, dont certaines ne vous sont peut-être pas inconnues:

«Qu'est-ce qui ralentit la circulation comme ça?»

«Déjà que ça n'allait pas très vite à cette caisse, voilà que le client devant moi est en train de marchander pour économiser 50 cents!»

«Pourquoi est-ce que mon ordinateur prend tellement de temps à démarrer?»

«Ça suffit, on en parle depuis 30 minutes! Prenons une décision et finissons-en!»

J'ai appris à reconnaître les émotions qui accompagnent l'impatience. Je me sens tendu, irrité, parfois même un peu excédé. Si ces sentiments durent plus de quelques minutes, ils peuvent facilement se transformer en colère ouverte. Cet état d'esprit donne lieu à des réactions et des choix déplorables: je fais une remarque déplaisante à la caissière, qui fait de son mieux pour faire passer rapidement les clients, ou je boucle une discussion d'affaires sans avoir pleinement évalué les faits.

L'inquiétude est aussi un étage inférieur que je connais bien. Il s'annonce par des sentiments qui, sans être aussi intenses que ceux qui précèdent la colère, n'en sont pas moins déstabilisants. Je reconnais souvent l'inquiétude à l'aspect «circulaire» de mes pensées. Les histoires que je me raconte tournent en rond, et chaque nouveau cercle apporte un dénouement plus catastrophique que le précédent. Si je ne prends pas les mesures nécessaires pour rompre ce cycle infernal, les préoccupations les plus minimes dégénèrent en véritables drames.

L'un de ces cercles récurrents a trait à ma passion pour l'exercice physique. Je m'efforce de rester en forme parce que je suis persuadé que la bonne forme physique influe sur les humeurs et le mental. Pour moi, rien n'est plus efficace qu'un bon jogging matinal pour mettre de l'ordre dans mes idées et monter directement aux étages supérieurs de l'ascenseur des émotions. C'est aussi le moment où je trouve les solutions les plus originales et les plus créatives aux problèmes qui se posent à moi. J'ai la chance de courir plus longtemps que la majorité des gens, qui voient leurs genoux s'user vers la soixantaine.

Chaque fois que j'éprouve une toute petite douleur aux genoux pendant ma course, je dois absolument repousser mes pensées avant qu'elles ne se muent en scénario catastrophe. «C'est fini, mes genoux me lâchent. Si je ne peux plus courir, que deviendra ma créativité? Je ne serai plus en forme pour parcourir un triathlon. Sans cardio, ma longévité en prendra un coup.»

La prise de conscience joue un rôle central dans l'interprétation du tableau de bord humain. C'est pourquoi il serait utile de garder sur soi un schéma de l'ascenseur des émotions. Ce schéma de poche agira comme rappel de l'importance de la prise de conscience. Il est important de comprendre les signaux que vous envoient vos émotions, car c'est seulement en les discernant que vous pourrez gérer vos humeurs.

Sans prise de conscience, l'état pathologique devient normal

Il existe malheureusement un mécanisme mental qui complique la tâche de reconnaître et de gérer nos états d'esprit. Je l'appellerais *mal-être*

normalisé. Ce phénomène se produit quand nous nous habituons tellement à l'humeur et aux sentiments propres à un étage inférieur que nous finissons par ne plus les remarquer. Les émotions négatives que nous éprouvons sont rendues «normales» et font désormais partie de nos automatismes. Elles échappent à notre conscient et deviennent de ce fait très difficiles à changer.

L'histoire de la grenouille qui bout est un assez bon exemple de l'automatisme normalisé. Selon cette histoire, si vous placez une grenouille dans une casserole remplie d'eau et que vous en augmentez très lentement la chaleur, la grenouille ne s'apercevra pas du changement de température et ne s'échappera pas de la casserole pour trouver un abri plus sûr, de sorte qu'elle finira bouillie.

Je sais que certains biologistes ne croient pas au bien-fondé scientifique de ce phénomène. Pour eux, une grenouille saine s'apercevra du changement de température et sautera de la casserole pour fuir le danger. Disons que cette histoire est une métaphore d'un comportement familier de la psychologie humaine.

Comme la grenouille de notre histoire, les êtres humains s'adaptent souvent à des environnements malsains sans s'en rendre compte. Plusieurs semaines après le déménagement du siège social de ma société (dont les bureaux longeaient désormais une autoroute californienne), je me plaignais encore du bruit constant en provenance de la circulation automobile. Aujourd'hui, quand un invité de passage dans nos bureaux me demande comment j'arrive à travailler dans un tel bruit, je réponds spontanément «Quel bruit?»

Je me suis habitué de la même manière au ciel brumeux de la région de Los Angeles. Quand ma femme et moi nous envolons à Hawaï pour rendre visite à notre fils (qui y possède un magasin de sport), nous sommes toujours surpris par le ciel bleu et l'air pur que créent en permanence les vents alizés. Quand je reviens à Los Angeles, je suis toujours frappé par le brouillard épais dans lequel je me suis habitué à vivre. Il me suffit toutefois de quelques jours pour ne plus le remarquer.

À force de nous habituer à des comportements dont nous n'avons pas conscience, nous risquons tous de finir comme la grenouille de l'histoire. Revoyez-vous dans une situation où vous avez été ennuyé ou agacé par des gens, des faits ou des pratiques d'entreprise dysfonctionnelles. Pour remédier à la situation, vous avez probablement essayé de modifier soit les

circonstances elles-mêmes soit les pensées générées par ces circonstances. Dans le cas contraire, vous avez laissé l'irritation vous envahir peu à peu jusqu'à ce qu'elle vous paraisse normale et que vous n'y prêtiez plus attention.

Et c'est ainsi qu'un état d'impatience, de frustration et de pessimisme se transforme en mal-être normalisé. Il arrive que nous vivions, sans en avoir conscience, avec un malaise jusqu'à ce qu'un événement extérieur nous le révèle, comme une vieille connaissance que nous rencontrons un jour et qui nous fait remarquer à quel point nous avons l'air préoccupés.

Le mal-être normalisé se manifeste de multiples manières. J'ai personnellement connu cet état sous la forme d'une compulsion excessive. J'étais obsédé par le fait d'exécuter mon travail à la perfection, de respecter la moindre échéance, de ne décevoir personne et de réussir tout ce que j'entreprenais. J'étais constamment survolté. Hormis les rares moments où j'arrêtais de m'activer (quand je prenais de longues vacances), il m'était impossible de connaître le calme et la paix de l'esprit.

Chez d'autres, les comportements d'insécurité, de critique, d'anxiété, de colère ou de dépression peuvent évoluer en malêtre généralisé. Le problème, bien sûr, est que, dans la mesure où ces personnes ignorent leur pathologie, elles ne songent pas à faire quoi que ce soit pour y remédier. Un état d'esprit acquis devient parfois une manière de vivre destructrice.

Fort heureusement, ce problème n'est pas sans issue. Pour y remédier, il faut faire des efforts conscients et continus pour être à l'écoute de ses sentiments. Il faut apprendre à lire son propre tableau de bord et à réagir en conséquence.

Dans certains cas, c'est un indice extérieur qui nous force à reconnaître notre mal-être normalisé, un peu comme le conducteur roule sans savoir que l'un de ses clignotants est brisé jusqu'à ce qu'un autre le lui signale.

Dans mon cas, ce sont les remarques de mes proches, de mes collègues et de mes amis qui m'ont fait comprendre que l'intensité excessive qui me motivait était devenue un mal-être normalisé. Je me suis attelé à détecter les moments où ma nature compulsive déclenchait des sentiments d'impatience, d'anxiété et d'irritation.

Avec le temps, ma susceptibilité avait atteint un tel niveau qu'il n'était plus possible de l'ignorer. Peu à peu, j'ai pris l'habitude de respirer

profondément et de me raisonner. Quand ma compulsion se manifestait, je me demandais d'être calme, présent, plus détaché. Avec le temps, mes périodes de compulsion excessive ont énormément diminué.

Nous possédons tous un tableau de bord personnel qui peut nous mettre à l'abri des troubles émotionnels, mais il ne nous renseignera jamais si nous ne lisons pas. Soyez attentif aux signaux que vous recevez de votre moi profond ou du monde extérieur, et apprenez à vous familiariser avec les indicateurs de votre tableau de bord.

Les automatismes normalisés dans les relations humaines

Quand mes beaux-parents nous rendaient visite, ma femme et moi étions frappés par leur propension à se disputer pour rien. Ils étaient en désaccord sur des détails sans importance et ne manquaient jamais l'occasion de se discréditer mutuellement au moyen de sous-entendus acerbes et de remarques sarcastiques. Ils n'étaient pas conscients de la guerre permanente qu'ils se livraient; leur hostilité était devenue un automatisme normalisé, et ils ne voyaient rien d'anormal dans leur relation.

Mes beaux-parents n'ont rien d'un cas isolé. Ce genre de comportement destructeur et automatisé fait souvent son apparition chez les couples de longue date. Les conjoints se tiennent pour acquis, cessent de se complimenter et perdent peu à peu contact avec leurs sentiments d'amour et d'affection.

De toutes les sphères de la vie, les relations intimes sont celles qui nous demandent d'être le plus à l'écoute de nos sentiments. Les sentiments que nous devons retenir et cultiver sont l'amour, l'affection, le pardon, la bienveillance et la compassion. Quand ces sentiments sont nourris, les relations s'épanouissent. À l'inverse, dès que nous cessons d'être attentifs à nos émotions, des automatismes dévastateurs se développent. Le jugement accusateur, le blâme, le ressentiment, la rancune et l'amertume s'installent alors dans le couple.

George Pransky et sa femme Linda dirigent un cabinet de services-conseils dont la clientèle est en grande partie composée de conjoints. Tous deux s'attachent à faire comprendre aux conjoints les trois principes qui sont au cœur de relations saines: *esprit, conscience* et *pensée*. Ces principes ont été développés par Sydney Banks, qui les a popularisés ainsi: «L'esprit

est la source de toute intelligence; la conscience est ce qui nous éveille à notre existence; la pensée est ce qui nous guide dans notre expérience de la vie.» Pransky cherche à appliquer le principe selon lequel «la conscience transforme nos pensées en réalité, qui est créée par l'état d'esprit et le raisonnement de chacun[5].» C'est en un sens le pendant philosophique des idées que je présente dans ce livre.

George Pransky relate l'histoire d'un couple venu passer une retraite de quatre jours dans son centre pour sauver leur mariage. Il leur fait comprendre que leurs disputes, leurs accusations mutuelles et leurs conflits se sont transformés en automatismes de mal-être normalisé.

Stimulé par cette révélation, le couple quitte la retraite dans un état d'esprit où se mêlent amour et espoir. Or, deux semaines plus tard, George reçoit un appel affolé du mari. «Nous avons échoué, lui dit celui-ci. Nous venons de nous disputer et nous sommes démoralisés.»

Ce à quoi George répond: «Félicitations! Cette fois-ci, *vous vous en êtes aperçus* et cela vous a déplu. Il ne pouvait rien vous arriver de mieux.» Les attitudes et sentiments indésirables qui menaçaient le couple s'étaient transformés en une réalité qu'il ne pouvait plus ignorer. C'est la première et la plus importante des étapes qui mènent à un changement constructif et durable.

Les automatismes normalisés dans les organisations

L'objectif de ma société est d'inspirer, d'informer et de faire équipe avec nos clients pour favoriser l'implantation de cultures organisationnelles saines et performantes. Nos diagnostics de culture d'entreprise révèlent presque invariablement des comportements et des manières d'agir qui font obstacle à l'instauration de l'environnement constructif, créatif et productif auquel aspirent nos clients. Un point de vue extérieur est essentiel pour mettre le doigt sur ces dysfonctionnements, car les personnes qui travaillent ensemble depuis longtemps en sont si imprégnées qu'elles ne les remarquent plus. C'est le pendant du mal-être normalisé dans les entreprises: la *cécité d'accoutumance*.

Dans certains cas, des automatismes de mal-être normalisés s'installent dans une entreprise en raison de choix délibérés faits par les dirigeants.

Le cas de la compagnie de services publics texane Enron en est l'un des exemples les plus extrêmes. Dans les années 1990, cette entreprise était admirée et respectée pour son approche créative, originale et apparemment productive. Le magazine *Fortune* lui avait décerné le titre de «société la plus novatrice des États-Unis» durant six années d'affilée, ce qui ne s'était encore jamais vu.

Alors au sommet de son succès, Enron m'avait demandé de rencontrer certains de ses cadres supérieurs pour explorer les moyens existant afin d'optimiser sa culture organisationnelle. Notre équipe avait rapidement détecté que la culture organisationnelle d'Enron reposait entièrement sur l'intérêt personnel. Nous l'avions signalé aux dirigeants de la société en les avisant que cette approche était risquée et qu'elle ne pouvait perdurer à long terme. La direction avait alors répliqué qu'elle voulait précisément intensifier la culture qui était la sienne depuis toujours: une culture axée sur des exigences de rendement extrêmement élevées, où chacun défendait son seul intérêt au risque d'écraser les autres et où rien n'était épargné pour obtenir des résultats à tout prix.

Ma société avait refusé le mandat proposé. Quelques années plus tard, à la fin de 2001, Enron s'effondrait, empêtrée dans l'un des cas de fraude les plus gigantesques de l'histoire. Des rapports révélaient qu'Enron avait violé les normes d'éthique et d'intégrité pour maintenir ses revenus trimestriels au même niveau élevé. Les quelques dirigeants qui avaient compris ce qui se passait avaient tenté en vain de sonner l'alarme. On les avait traités comme des parias. La culture de dysfonctionnement normalisé avait envahi et rongé l'entreprise.

Il s'agit bien sûr d'un cas extrême. On peut dire, toutefois, que l'absence de collaboration conjuguée à un intérêt personnel excessif est l'une des marques de dysfonctionnement les plus courantes dans les entreprises. Cela s'est observé chez les compagnies de téléphone régionales, qui souhaitaient transformer leur culture d'entreprise après le désinvestissement du géant AT&T, en 1982.

Bell Atlantic, qui était un agglomérat de compagnies de téléphone régionales de la côte Est des États-Unis, a été la première entreprise de télécommunications avec laquelle nous avons travaillé. Le chef de la direction désirait transformer rapidement ce qui était un quasi-monopole d'État en une entreprise concurrentielle mondiale.

Nous avons tout de suite compris que nous avions un gros problème entre les mains quand nous avons appris que les employés d'une succursale Bell Atlantic d'un État estimaient tout à fait normal de se réjouir du fait qu'une succursale d'un autre État n'obtienne pas la hausse de tarif qu'elle demandait à l'organisme de réglementation régional, même si les profits de l'entreprise dans son ensemble devaient en pâtir. «Leurs ennuis nous donnent meilleure figure», affirmaient les employés. Il est vrai qu'une rivalité amicale entre les membres d'une même équipe stimule la productivité et la créativité. Il en va différemment quand des employés se réjouissent des ennuis de leurs collègues et de leurs associés. C'est le signe qu'une culture organisationnelle est en train de dérailler.

Autre automatisme dysfonctionnel malheureusement très fréquent dans les entreprises: le refus des responsabilités. Les sports et les jeux d'équipe nous ont appris très jeunes que si quelqu'un gagne, les autres doivent nécessairement perdre. Cette dynamique se retrouve dans les entreprises autant que dans les familles et les couples. Elle se manifeste par le fait qu'un individu veut absolument avoir raison et qu'il s'emploie pour cela à mettre l'autre dans son tort. Quand ce comportement accusateur devient un automatisme inconscient, les entreprises étouffent et les mariages périssent.

Au tout début de sa fondation, ma société a été appelée à la rescousse de la chaîne de magasins JL Hudson, intégrée depuis aux grands magasins Macy's. Notre mandat était de redresser la performance désastreuse du centre de distribution de la chaîne, où les marchandises étaient reçues, vérifiées, étiquetées, triées et acheminées aux magasins.

Notre observation minutieuse des activités du centre n'indiquait aucune déficience sur le plan de l'aménagement, de l'équipe, des systèmes et des processus. En revanche, nos entrevues avec les employés faisaient ressortir des pratiques presque chroniques de rejet des responsabilités. Tout le monde se plaignait d'un problème, mais personne ne s'en sentait responsable. Les commis de l'étiquetage accusaient les responsables de la vérification, lesquels blâmaient les acheteurs qui critiquaient à leur tour les fournisseurs. Et pour finir (ou plutôt recommencer), les fournisseurs accusaient les commis de l'étiquetage.

Durant un atelier avec l'équipe de distribution, nous avons mis en évidence ces habitudes de rejet des responsabilités en vue de les remplacer

par des pratiques d'imputabilité. Ce premier pas a permis d'instaurer une amélioration graduelle des conduites dans l'ensemble de l'entreprise.

À l'écoute des signaux d'avertissement

Comment savoir à quel moment les comportements dysfonctionnels deviennent des automatismes normalisés? Demandez-vous à quel étage de l'ascenseur des émotions vous vous trouvez en vous guidant sur vos sentiments, à condition que ceux-ci ne soient pas eux-mêmes gangrenés par un mal-être normalisé. Dans ce dernier cas, toutefois, vous devez réapprendre à cerner les émotions que vous vivez aux étages inférieurs. Demandez-vous si vous pouvez déceler en vous des tendances au mal-être normalisé:

- Impatience
- Pessimisme
- Irritation
- Colère
- Anxiété
- Inquiétude
- Compulsion
- Tendance à porter des jugements
- Insécurité
- Dévalorisation de soi
- Dépendance
- Besoin d'avoir raison
- Tendance à se disputer
- Arrogance
- Isolement
- Tendance à faire des reproches aux autres et à se donner des excuses
- Refus d'admettre ses erreurs

Prêtez attention à ces sentiments quand vous les sentez monter en vous; soyez attentif aux indices extérieurs qui vous signalent leur présence. Si des amis, des collègues ou des membres de votre famille font des allusions aux comportements qu'ils détectent chez vous, ne les rejetez pas. Prenez-les au sérieux: ils sont en train de vous dire que des clignotants d'avertissement s'allument sur votre tableau de bord et que vous les ignorez.

Quand vous saurez reconnaître les comportements nocifs qui gèrent en partie votre vie, il vous faudra apprendre à capter (et contrer) les sentiments qui donnent lieu à ces comportements. C'est ce processus extrêmement important que nous allons explorer dans les chapitres suivants.

Stoppez les chutes

Observer sans juger est la plus haute forme de l'intelligence humaine.

— JIDDU KRISHNAMURTI

Tout au long du livre, la métaphore de l'ascenseur est utilisée pour décrire la montée et la descente des émotions. Mais évidemment, il y a aussi des ascenseurs *réels* dans la vie de tous les jours. Selon certaines études, on emprunterait l'ascenseur plus de 18 milliards de fois par année aux États-Unis seulement. On se demande dans ces conditions pourquoi nous n'entendons jamais parler d'ascenseurs qui s'écrasent (ailleurs que dans les films d'horreur et nos cauchemars, bien sûr).

C'est qu'en plus d'être construits et inspectés selon des normes de sécurité extrêmement rigoureuses, les ascenseurs sont dotés de freins automatiques qui stoppent les chutes, même en cas de rupture d'un câble. Prendre l'ascenseur est aujourd'hui moins risqué qu'emprunter les escaliers.

Comme dans la vie réelle, nous pouvons activer les freins nécessaires pour empêcher l'effondrement de notre ascenseur métaphorique. Nous disposons en effet d'un système automatique naturel qui nous permet de nous immobiliser avant que notre état émotionnel ne nous entraîne trop loin. Il faut toutefois vouloir et pouvoir s'en servir.

Revenons à la carte de l'ascenseur des émotions du chapitre 1. Où faut-il tracer la frontière entre les hauts et les bas étages?

La frontière est l'étage *Curieux, intéressé*, qui se trouve exactement au milieu de la carte. C'est un point de freinage idéal pour éviter la chute vers des états émotionnels inférieurs. La curiosité est un excellent moyen de freiner une plongée vers le bas. Voici pourquoi:

Quand un événement risque de vous faire chuter dans l'ascenseur des émotions (par exemple, quand quelqu'un dit ou fait quelque chose qui suscite votre désaccord ou vous laisse perplexe), vous pouvez réagir par l'irritation, le désarroi ou la réprobation. Vous vous direz: «Il faut être stupide pour faire ça!», «Ce genre de choses me gâche la journée!» ou «Il voulait vraiment me faire sortir de mes gonds!» Et à peine ces pensées formulées, vous vous sentirez entraîné vers le bas de l'ascenseur des émotions.

D'un autre côté, vous pouvez choisir d'être curieux. Vous pouvez vous dire «Je me demande pourquoi il a fait ça», «Sa façon de réagir est vraiment surprenante» ou encore «Il serait intéressant de comprendre la cause de son comportement».

Quand la vie vous place dans une situation éprouvante, vous pouvez soit vous emporter, vous morfondre ou vous tenir sur la défensive, soit tirer une leçon de ce qui se passe, et trouver des moyens créatifs de comprendre la situation et d'y réagir. Pour cela, il faut évidemment être curieux. Quel que soit le résultat que vous obtiendrez, vous ne pourrez qu'en savoir plus si vous êtes curieux.

Résistez à vos impulsions émotionnelles

Pour comprendre dans quelle mesure la curiosité vous aide à freiner la descente de l'ascenseur des émotions, lisez le paragraphe suivant. Quelles pensées et émotions cette lecture suscite-t-elle en vous?

> Une édute de l'usrinivteé de Cmibrgdae a mtnroé que l'on puet snas prblèmoe lrie un tetxe dnot les letrtes snot dnas le drrsdoée puor peu que la prrèeime et la drerènie ltetre de chuqae mot rnestet à la bnone pcale. Ccei mntore que le ceaevru ne lit pas ttoeus les lrteets, mias prned le mot cmmoe un tuot.

Voilà un texte bien étrange. Avez-vous essayé de le lire? Et si oui, avez-vous réussi à en comprendre le sens? On dit qu'environ 50% des lecteurs types peuvent le déchiffrer.

Plus important encore, quel genre de pensées et d'émotions la lecture a-t-elle provoqué en vous? Avez-vous été dérouté ou agacé par cet amas de mots sans queue ni tête? Avez-vous rapidement renoncé à le lire? Vous êtes-vous dit que c'était un exercice stupide et que vous n'aviez pas de temps à perdre pour le résoudre?

De nombreuses personnes réagissent ainsi. Face aux événements qui les dérangent ou qui les déroutent, ils se retrouvent dans l'un des étages les plus fréquentés de l'ascenseur des émotions: *Critique et accusateur*.

Revenez maintenant à ce texte bizarre et essayez de le relire. Commencez par la dernière phrase. Lisez le texte lentement, une phrase à la fois. Peu à peu, les mots et les idées se mettront en ordre…

Si vous n'y arrivez pas, lisez le même paragraphe avec les lettres en ordre:

> Une étude de l'Université de Cambridge a montré que l'on peut sans problème lire un texte dont les lettres sont dans le désordre pour peu que la première et la dernière lettre de chaque mot restent à la bonne place. Ceci montre que le cerveau ne lit pas toutes les lettres, mais prend le mot comme un tout.

Cet exemple est tiré d'une étude scientifique sur le fonctionnement du cerveau. Notre capacité d'interpréter correctement des mots apparemment incohérents est une curiosité psychologique qui n'a pas grande importance en soi. Ce qui en a toutefois, c'est la manière dont vous avez réagi à l'exercice.

Si vous avez eu une réaction d'ennui et d'agacement, vous avez succombé à un automatisme de l'ascenseur des émotions. Quand un événement inhabituel ou imprévu gêne nos attentes et pose des difficultés auxquelles nous ne sommes pas préparés, nous avons tendance à réagir par des émotions incontrôlées qui nous entraînent tout droit aux étages inférieurs de l'ascenseur.

Il se peut aussi que vous ayez eu une réaction de curiosité. Vous avez ressenti le désir de déchiffrer le sens du paragraphe. Vous vous êtes demandé quel était le but d'un exercice aussi étrange. Ou bien vous avez délié les mots un à un en voyant avec amusement le paragraphe se dévoiler tout seul.

Si telle a été votre réaction, bravo! La curiosité vous a évité de tomber aux étages inférieurs tout en vous dotant d'un outil d'une valeur incommensurable pour dénouer les nombreux casse-têtes que vous rencontrez sur votre chemin.

Quand le juge entre en scène

De nombreuses personnes réagissent aux événements nouveaux ou différents en appuyant promptement sur le bouton *Critique et accusateur*.

Nous portons constamment des jugements. Il est évidemment nécessaire de juger une situation avant de prendre une décision, formuler une opinion ou discerner le vrai du faux. Quand le jugement devient critique ou accusateur, il ne sert plus à énoncer une opinion, mais à condamner. Nous condamnons les idées et les gens qui nous dérangent ou qui bousculent nos habitudes sans prendre le temps de nous informer à leur sujet ou même d'y penser.

Tomber dans le piège du jugement accusateur peut être tentant, pour plusieurs raisons:

En premier lieu, le jugement accusateur nous épargne la tâche de comprendre ce qui ne nous est pas familier. Il permet de catégoriser rapidement les choses en fonction de normes simplistes et superficielles, ce qui nous permet d'arriver facilement et rapidement à des solutions toutes faites. Rien ne garantit toutefois que celles-ci soient justes ou même valables à long terme.

En deuxième lieu, le jugement accusateur nous procure la sensation d'avoir raison et de penser que tout le monde a tort, ce qui peut sembler agréable au premier abord, mais conduit en fait à des malentendus et des conflits qui provoquent plus de désagréments que de plaisir.

En troisième lieu, le jugement accusateur nous permet de nous cantonner aux croyances, principes et perceptions qui nous sont familiers et qui ne bousculent pas nos habitudes. Bien qu'apparemment rassurante, cette attitude a pour effet de limiter notre capacité à nous ouvrir, expérimenter de nouvelles voies et accroître notre savoir et notre compréhension du monde.

La tendance à porter des jugements accusateurs explique en partie les querelles qui nous opposent à des collègues, des amis ou des proches à propos de petits riens. Elle explique aussi pourquoi tant de gens voient le

mauvais côté des idées neuves ou différentes au lieu d'en voir les bons côtés, ou tout au moins de les comprendre. C'est l'habitude de porter un jugement expéditif plutôt que d'exercer notre curiosité naturelle qui compromet si souvent les relations humaines et empêche les entreprises d'être plus agiles et plus créatives.

Tout le monde ou presque peut tomber dans le piège du jugement accusateur pour peu que la situation s'y prête. Examinons les cas suivants:

- Votre patron annonce qu'il va implanter un nouveau logiciel pour gérer toutes les activités de votre entreprise; or, il vous faudra suivre une séance de formation de deux jours et lire un manuel de 100 pages pour apprendre à vous en servir.
- Durant le souper, votre conjointe vous fait part d'un plan de voyage qui diffère complètement de celui qui vous aurait plu.
- Votre entreprise vient d'engager une employée qui a un parcours très différent du vôtre; elle est nouvelle arrivante et n'a pas du tout la même formation et expérience professionnelle que vous. On vous annonce que vous allez travailler ensemble.
- Un membre de votre famille vous apprend qu'il a pris une décision radicale (changement de carrière, mariage, déménagement à l'étranger, etc.).
- Votre entreprise va fusionner avec un concurrent dont les méthodes, les valeurs et la culture sont très différentes de ce que vous connaissez et votre patron vous a enjoint de travailler dans ses locaux.

Demandez-vous comment vous allez réagir intellectuellement et émotionnellement à l'une de ces situations. Il se peut que la seule lecture de ces énoncés ait suscité de l'anxiété de la crainte en vous. Si c'est le cas, vous comprendrez très bien pourquoi les gens réagissent aux nouvelles situations par un jugement accusateur plutôt que par la curiosité, l'ouverture d'esprit et le désir de découverte.

Il arrive même que des dirigeants inventifs se laissent aller à porter des jugements lapidaires. En 2007, le PDG de Microsoft, Steve Ballmer, lance un nouveau système d'exploitation appelé Vista. Interrogé sur le dernier produit que son rival Apple lance à la même époque, Ballmer y va d'un

jugement on ne peut plus expéditif: «Il n'y a aucune chance pour que l'iPhone perce vraiment le marché. Aucune chance[6].»

On sait aujourd'hui que Ballmer se trompait totalement. Vista allait connaître un échec retentissant, alors que l'iPhone allait dominer le monde des téléphones intelligents, révolutionner l'industrie et rapporter des milliards de dollars à Apple.

On peut comprendre pourquoi Ballmer a choisi le jugement. Il dirigeait l'une des sociétés les plus puissantes et les plus prospères du monde, une société qui avait révolutionné à maintes reprises l'industrie du logiciel. Comment pouvait-il se tromper sur les attentes du client? Il lui semblait évident que personne ne voudrait d'un téléphone sans clavier et encore moins que les utilisateurs s'en serviraient pour naviguer sur Internet, monter des vidéos, écouter de la musique et jouer à des jeux. L'iPhone ne correspondait tout simplement pas à sa vision du monde, d'où son rejet. Il a rejeté le produit au lieu de l'étudier avec curiosité, intérêt et esprit d'aventure.

Le PDG de Microsoft aurait mieux fait de réunir ses meilleurs ingénieurs, concepteurs et spécialistes du marketing autour d'une table pour tester quelques iPhone et de leur poser les questions suivantes: «Qu'est-ce que ce gadget a de différent? Pourquoi Apple a-t-elle décidé de supprimer le clavier? Quelles nouvelles possibilités offre ce concept? Est-ce que les utilisateurs pourront utiliser ce téléphone pour d'autres fonctions que les appels et les messages texte? Pouvons-nous lancer de nouveaux produits et services qui s'inscriront dans la stratégie reliée au produit iPhone? Que pouvons-nous faire pour reprendre le concept de l'iPhone et l'améliorer?»

De telles questions auraient suscité un renouveau des idées au sein de Microsoft. Et évité à celle-ci de multiplier les efforts pour rattraper Apple au cours des années suivantes.

Optez pour la curiosité

Le choix vous appartient: vous pouvez choisir la curiosité. Quand des événements imprévus, désagréables ou déstabilisants se produisent dans votre vie, vous pouvez céder aux pulsions émotionnelles du moment, porter un jugement expéditif sur ce qui se passe et vous laisser entraîner vers les étages inférieurs de l'ascenseur des émotions. Mais vous pouvez aussi

respirer calmement, vous distancer des réactions émotionnelles néfastes et opter pour la curiosité. Demandez-vous ceci:

- Quelle est la cause sous-jacente de cet événement inattendu et perturbant?
- Qu'est-ce qui explique ce comportement? Pourquoi est-ce qu'il m'est si difficile de le comprendre?
- Que puis-je apprendre de cet événement inhabituel?
- Qu'est-ce que je peux tirer de positif de cet événement apparemment négatif?
- De quelle manière puis-je évoluer ou changer de comportement?

Durant mes ateliers sur la culture organisationnelle, de nombreux participants me demandent de nommer l'avantage le plus important qu'ils peuvent tirer de notre programme. Je leur réponds: «Choisir de vivre sa vie dans un esprit de curiosité et non de jugement. La curiosité vous aidera à entretenir des relations plus satisfaisantes, à réussir ce que vous entreprenez et à évacuer le stress de votre vie.»

Faites de la curiosité votre alliée et profitez des avantages incomparables qu'elle vous apporte. Avec un tel compagnon, il est certain que vous passerez plus de temps au dernier étage et moins de temps au sous-sol.

6

Interrompez vos schémas mentaux

Regardez les choses comme si vous les regardiez pour la première fois, avec les yeux émerveillés d'un enfant.

— JOSEPH CORNELL

Vu que nos pensées jouent un rôle central dans nos sentiments et nos humeurs, on peut logiquement déduire qu'en changeant nos pensées, nous changerons du même coup nos émotions. Ce n'est pas chose facile, mais il existe une technique qui pourrait vous y aider. Appelée *interruption de schéma*, cette technique consiste tout simplement à abandonner un filon de pensées pour un autre.

Voici à quoi ressemblerait une interruption de schéma dans la vie de tous les jours:

Imaginez que vous êtes d'humeur morose. Vous êtes préoccupé par des difficultés professionnelles, des ennuis personnels ou encore une nouvelle qui touche votre vie communautaire. À titre d'exemple, supposons que vous avez appris que le réservoir d'eau de votre région a peut-être été contaminé par les rejets d'une usine.

Vous avez passé la journée à vous morfondre à propos de cette possible contamination. Vous en avez parlé avec votre conjointe le matin et vous en avez discuté avec vos collègues pendant la journée. Vous revenez chez vous

en ruminant encore vos inquiétudes. Le film de vos pensées se déroule dans votre tête.

«Ce serait une catastrophe si le réservoir d'eau était pollué. Peut-être même qu'il l'est depuis quelques années. Quelles seraient les conséquences d'une eau contaminée pour ma santé et celle de ma famille? L'un de nous pourrait être atteint d'un cancer. Il se peut même que la contamination ait des effets sur le cerveau. Mes enfants pourront-ils poursuivre leurs études normalement? Et la valeur foncière des résidences? Elle risque de s'effondrer. Est-ce que nous pourrons revendre notre maison? Une grande partie de nos avoirs dépend de la valeur nette de notre logement. Ce sera un désastre dont on ne se relèvera pas avant plusieurs années.»

Vous arrivez chez vous dans un état d'agitation extrême. Toutes ces pensées vous ont démoralisé et rendu agressif. Au moment où vous ouvrez la porte, le téléphone sonne. C'est votre meilleur ami. Il vous suffit de l'entendre pour vous sentir un peu mieux, mais ce qu'il a à vous dire est encore plus réconfortant. «Tu te souviens de la comédie musicale que ta femme voulait voir? J'ai réussi à trouver quatre billets, deux pour nous et deux pour vous. On pourrait souper avant dans un bon resto. Qu'en dis-tu?»

Vous échangez quelques nouvelles avec votre ami, puis vous songez à l'agréable surprise qu'aura votre conjointe. Votre humeur se transforme immédiatement parce que vos pensées elles-mêmes se sont transformées. Quand vous revenez ensuite au réservoir d'eau, vous ne voyez plus la situation de la même manière:

«Il n'y a aucune preuve que le réservoir est pollué. Attendons le rapport de la municipalité. De toute façon, je n'ai pas entendu parler d'effets nocifs sur la santé dans ce genre de cas. Il n'y a personne chez nous qui présente des symptômes bizarres jusqu'à présent. Touchons du bois! Et même si l'approvisionnement d'eau pose problème, on peut prendre toutes sortes de mesures. On peut installer un système de filtration d'eau ou acheter de l'eau embouteillée. Et en cas de problème, nous avons une excellente clinique près de chez vous. Une chose à la fois!»

Ce qui s'est produit ici, c'est une interruption de schéma. Dans de nombreux cas, vous pourrez interrompre vous-même votre schéma mental sans attendre passivement que quelqu'un ou quelque chose le fasse à votre place. Les interruptions de schéma peuvent prendre diverses formes. À vous de découvrir celle qui vous convient le mieux.

Les diverses formes d'interruption de schéma

Saine, efficace et accessible à tous, la «nuit de sommeil» est un excellent moyen d'interruption de schéma. Nous savons tous à quel point une bonne nuit de sommeil peut transformer notre humeur. Quand la journée a été longue et difficile, tout vous pèse. Les gens qui vous entourent sont irritants et vous vous creusez la tête en vain pour trouver une solution aux problèmes que vous affrontez.

Il suffit pourtant d'une bonne nuit de sommeil pour que les choses vous apparaissent sous un meilleur jour, alors qu'elles n'ont pas changé d'un pouce. Les pensées qui vous viennent au matin sont complètement différentes de celles que vous aviez la veille.

Pour ma part, l'exercice est un moyen extraordinaire d'interrompre mon schéma mental. Il m'arrive de me réveiller mal en point après une mauvaise nuit de sommeil et de retrouver ensuite toute mon énergie après mon jogging matinal. Je me sens alors inspiré, plein d'énergie et prêt à affronter ma journée. Les scientifiques nous disent que la course à pied produit des endorphines qui provoquent en nous un état de bien-être, mais les bienfaits vont bien au-delà de cela.

Le rythme des pas, la musique qui résonne à mes oreilles, le paysage qui se déroule sous mes yeux: tout cela contribue à créer un climat intérieur bienfaisant qui me calme et me vide de mes pensées. Médecins et psychologues confirment que les facteurs chimiques et physiologiques ont une profonde influence sur nos pensées et nos humeurs. Il n'est pas donc pas surprenant que les activités physiques, qui modifient notre chimie interne, agissent si bien comme moyens d'interruption des schémas mentaux.

D'autres formes d'exercice ont le même effet. La respiration profonde améliore notre humeur puisqu'elle alimente notre cerveau en oxygène. Le seul fait de nous concentrer sur notre respiration agit comme interruption de schéma. En ce sens, les techniques de respiration qui accompagnent la méditation ou la prière se rapprochent de l'exercice physique: elles apaisent l'esprit et interrompent les schémas mentaux qui nous envahissent. (Nous étudierons de plus près les liens entre corps et esprit au chapitre 9. D'autres techniques de prise en charge vous seront proposées pour conserver votre bonne santé émotionnelle et mentale.)

Il se trouve aussi que les humeurs sont contagieuses. Des études montrent que lorsqu'on place une personne de mauvaise humeur dans un groupe, toutes les personnes du groupe tendent à devenir de mauvaise humeur. L'inverse est également vrai: au milieu d'un groupe, une personne de bonne humeur égaye souvent l'humeur de tous.

Pourquoi ne pas tirer consciemment profit du caractère contagieux de la bonne humeur? Quand je parcours de longues distances pour aller voir un client, je me sens parfois seul et fatigué. Dans ces cas-là, j'appelle ma femme. Elle m'écoute parler de ma journée et me donne les dernières nouvelles de nos enfants. Plus je converse avec elle, plus je sens mon humeur s'alléger. Bernadette est ma source d'interruption de schéma parce qu'elle me communique souvent sa bonne humeur quand j'en ai besoin.

Bien entendu, tout le monde n'a pas ce genre d'influence bienfaisante. Sans vouloir catégoriser les gens, j'ai observé qu'il y avait dans ma vie des personnes qui me donnaient de l'énergie et des personnes qui m'en prenaient. Si je veux un remontant, j'essaie d'être en contact avec quelqu'un qui se trouve déjà à l'étage de l'ascenseur des émotions où je souhaite me rendre. Le fait de côtoyer des personnes qui peuvent égayer votre humeur est un outil d'interruption de schéma qui entraîne automatiquement un changement d'humeur.

Pour les mêmes raisons, j'essaie de passer le moins de temps possible avec les gens qui me découragent ou me démoralisent. Quand je suis obligé d'être en contact avec eux, j'essaie de me transformer en source d'énergie. Je cherche à leur transmettre un peu de l'énergie positive qui leur fait défaut.

Dans la mesure du possible, il est bon de nous entourer de personnes qui ont une influence favorable sur nos humeurs et nos pensées.

Le *monologue intérieur* peut également nous aider à gérer nos humeurs. C'est un moyen d'interruption de schéma auquel j'ai eu recours pour me défaire de ma tendance à me préoccuper de tout. Comme je l'ai mentionné plus haut, j'ai appris à reconnaître la montée du souci en moi aux émotions qu'il déclenche, ainsi qu'aux pensées qu'il fait tournoyer dans ma tête (que j'appelle «turbulences mentales»). Aujourd'hui, dès que je sens mes pensées sombrer dans cet état d'esprit pesant et improductif, je me dis d'un ton léger: «Et voilà que ça recommence!»

Il suffit souvent d'être conscient de nos émotions et de nous rappeler gentiment comment nous devons «leur parler» pour freiner une humeur négative avant qu'elle ne s'ancre en nous.

Même les enfants apprennent à interrompre leurs schémas mentaux pour transformer leur attitude. Quand mon jeune fils Logan est contrarié, ennuyé ou stressé, il nous fait comprendre qu'il vaut mieux le laisser tout seul. Nous avons appris qu'il ne sert à rien de lui parler quand il est d'humeur fâcheuse.

Il a d'ailleurs sa propre manière de gérer son humeur. Il va dans sa chambre, ferme la porte et s'adonne à des activités qui l'absorbent au point de lui faire oublier sa morosité. Il regarde son émission préférée ou joue à un jeu vidéo qui accapare toute son attention. Peu après, il ressort de sa chambre, aimable et souriant. Et nous retrouvons très vite l'enfant que nous connaissons depuis toujours.

De nombreux enfants adoptent la même approche. Seule différence: Logan l'adopte consciemment et intentionnellement. Je le sais parce qu'il l'a lui-même expliqué à ses camarades de classe lors d'une présentation: «Quand je suis grognon, je ne me reconnais plus, confiait-il. J'ai peur de dire des choses que je ne pense pas, alors je préfère me retirer. Quand je me sens de nouveau moi-même, je sors de ma coquille et je vais rejoindre ma famille.»

Logan choisit le jeu vidéo pour interrompre son schéma mental. Pour vous, ce sera peut-être une partie de golf, un morceau de musique, un exercice de yoga, un jeu de balle avec votre chien ou une discussion avec un oncle que vous aimez bien. Explorez les avenues qui se présentent à vous jusqu'à ce que vous trouviez celle qui vous convient le mieux, et n'hésitez pas à y recourir chaque fois que vous en avez besoin.

Changer de schéma en se dépassant

L'un des moyens les plus puissants d'interrompre le schéma des pensées et des émotions négatives est de reporter son attention sur un objectif qui dépasse notre seul ego. En nous éloignant des pensées qui tournent uniquement autour de nous (surtout si elles sont mues par les soucis, les peurs, l'insécurité et l'hostilité) pour nous tourner vers les autres et leurs

besoins, nous pouvons faire grimper l'ascenseur des émotions, évoluer vers un mode de pensée plus élevé et acquérir plus de paix et d'optimisme.

Nul besoin que ce dépassement soit absolument grandiose. Il suffit qu'il vous sorte de vous-même et qu'il apporte quelque chose à des individus en particulier ou à la société en général. Voici quelques exemples:

- Écouter un ami en difficulté et lui apporter soutien et encouragement sans juger ni critiquer ses actions;
- Donner temps ou argent à une cause qui vous tient à cœur;
- Embrasser une vie spirituelle et appliquer vos principes à vos comportements quotidiens;
- Entraîner une équipe de sport débutant, devenir aide-coach ou superviser un groupe de jeunes;
- Encadrer un jeune qui a besoin d'être guidé, aidé et conseillé;
- Participer à un événement caritatif ou à une marche organisée pour une bonne cause;
- Être attentif aux besoins de son enfant, prendre soin de lui et lui inculquer des valeurs constructives;
- Devenir bénévole dans une soupe populaire, un refuge pour itinérants, un service d'aide téléphonique ou tout autre projet communautaire.

Quand nous nous dépassons pour aller vers les autres, nous modifions notre humeur et nous élevons notre esprit. Parce que nous passons plus de temps aux étages supérieurs, nous insufflons à notre vie plus de sens, de créativité et d'optimisme et nous contribuons au bien-être du monde qui nous entoure. Cette manière de vivre est extrêmement fructueuse parce qu'elle se nourrit constamment d'elle-même.

Quand l'ascenseur des émotions s'arrête

La liste des moyens d'interruption de schéma est infinie: faire une marche, s'entraîner, écouter de la musique, aider un ami, lire un livre, devenir bénévole, prendre une douche ou un bain, se faire masser, faire une sieste, magasiner, contempler un coucher de soleil, etc.

Tous ces moyens sont bons pour modifier le cours de vos pensées et les amener à un niveau plus élevé. Il vous incombe d'explorer les diverses avenues qui se présentent à vous pour trouver celles qui vous aideront le plus.

Malheureusement, il arrive que, malgré leur grande efficacité, les mécanismes que vous avez choisis ne fonctionnent pas. D'où la question: *pourquoi est-il si difficile de se défaire de certains états perturbants et que faire si on est vraiment bloqué*?

Le problème de base, c'est que nos pensées nous semblent toujours cohérentes sur le moment, alors qu'elles ne le sont pas toujours dans les faits. Nourries par nos émotions, elles nous apparaissent justes et convaincantes. De plus, un état d'esprit perturbant est très souvent lié à un problème bien réel, de sorte qu'il nous semble logique et naturel. En réalité, les hauts et les bas font partie de la vie. Il nous arrive parfois de nous sentir déprimés sans très bien savoir pourquoi.

Voilà pourquoi vous ne devriez pas vous préoccuper outre mesure si le moyen d'interruption de schéma que vous avez choisi ne marche pas. La meilleure chose à faire est de traiter votre mauvaise humeur comme on accepte le mauvais temps. Ne la combattez pas; résignez-vous à la voir comme partie de la condition humaine.

Sachez que, comme les nuages qui couvrent le ciel, votre mauvaise humeur finira par disparaître. Ce ne sera ni la première fois ni la dernière fois que cela arrivera. En prendre conscience vous aidera à replacer votre mauvaise humeur dans un contexte plus général tout en limitant les dégâts qu'elle pourrait avoir pour vous et pour les autres.

Dans la plupart des cas, nous ne pâtissons pas de la mauvaise humeur en tant que telle, mais des erreurs regrettables auxquelles elle nous pousse quand nous la combattons trop fortement.

7

Nourrissez les pensées qui vous font du bien

Nous devenons ce que à quoi nous pensons.

— RALPH WALDO EMERSON

On trouve dans une vieille légende cherokee une explication intéressante du conflit qui a cours en chacun de nous. L'histoire met en scène un sage et son petit-fils.

— Mon enfant, dit le grand-père, il y a en nous un combat entre deux loups. L'un est mauvais; il est colère, envie, jalousie, tristesse, regret, inquiétude, avidité, arrogance, apitoiement sur soi, culpabilité, ressentiment, mensonge, vanité et ego. L'autre est bon; il est joie, paix, amour, espoir, sérénité, sagesse, humilité, bonté, bienveillance, empathie, générosité, vérité, compassion et foi.

Le petit-fils réfléchit quelques instants, puis demande:

— Et lequel des deux va gagner?

— Celui que tu nourris, répond le grand-père.

Il n'est pas d'étage où ne nous arrêterons pas un jour. Nos pensées nous propulsent tantôt en haut tantôt en bas de l'ascenseur des émotions. Pour mieux profiter de la vie, nous avons le pouvoir sur la pensée et les émotions qui en découlent. La question importante est: quelles pensées choisirons-nous d'entretenir et quelles pensées nous domineront?

Il nous arrive d'éprouver telle ou telle humeur pendant un bref moment. Ce passage à un étage improductif de l'ascenseur est normal. Ce qui l'est moins, c'est de nous y ancrer indéfiniment. Un séjour prolongé à un étage ne nous est d'aucune utilité, surtout s'il s'agit d'un étage inférieur.

Affamez vos pensées négatives

Revenons à Deborah, notre nouvelle employée dont nous avons parlé au chapitre 2. Souvenez-vous que je l'avais invitée à m'accompagner à une présentation de vente avec le PDG d'une entreprise de services publics de sa région.

L'idée de m'accompagner la rendait nerveuse, ce qui est somme toute assez normal, mais son anxiété avait pris des proportions telles qu'elle avait dégénéré en une véritable tragédie: la rencontre avec le PDG allait être désastreuse, elle serait congédiée, son fils ne pourrait plus suivre des études universitaires, elle serait obligée de vendre sa maison, etc. Ce sombre raisonnement et les sentiments de stress, de peur et de désespoir qui le soutenaient avaient dominé son existence durant les quelques jours qui avaient précédé la réunion.

Comme vous le savez, la rencontre s'est très bien passée. Deborah a même pu décrocher un contrat de consultante à cette occasion. Autant dire que ses tourments n'ont servi à rien.

L'histoire de Deborah montre que nos choix déterminent comment nos pensées agissent sur nous. Il se peut qu'un sentiment de crainte effleure notre esprit et disparaisse ensuite du champ de nos pensées. Mais il se peut aussi que nous le retenions; nous le nourrissons, nous le cajolons, nous l'exagérons. Poussé à l'extrême, il prend la forme d'un film d'horreur qui défile dans notre tête jour et nuit.

Le souci n'est pas nocif en soi. Bien géré, il peut jouer un rôle important dans nos décisions. Il est tout à fait légitime de se soucier de son avenir ou des ennuis qui pourraient nous arriver. Conscients des risques, nous pouvons prendre des mesures pour les éviter ou prévoir un plan d'urgence s'ils venaient à se matérialiser.

Dans la mesure où le souci nous incite à faire des gestes concrets qui amélioreront notre qualité de vie, nous devons y voir un ami et un allié. En revanche, quand le souci nous embarque dans un scénario imaginaire qui ne

débouche pas sur une action tangible, il devient destructeur. Vous devez alors cesser de nourrir cette force malfaisante.

J'avais autrefois l'habitude de m'inquiéter de tout. Cela avait des effets dévastateurs sur ma qualité de vie. J'étais passé maître dans l'art d'amplifier mes soucis, de nourrir mes pensées négatives et d'amplifier des conséquences folles qui avaient peu de chance de se produire. J'ai découvert que cet état d'esprit ne pouvait changer que si je prenais conscience de mon schéma de pensée et que je le bloquais avant qu'il ne dégénère.

J'ai appris à détecter à quel moment mon souci se transformait en drame, quand il envahissait mon esprit et quand mes chutes d'énergie persistaient trop longtemps. Je parvenais à maîtriser mon état d'esprit, généralement en me mettant moi-même en garde contre la direction que j'étais en train de prendre. Bref, au lieu d'alimenter mes soucis, je les affamais.

Le souci n'est pas la seule pensée négative qui se transforme en mauvais loup. La colère en est une autre, et nous sommes généralement enclins à la nourrir. Quand nous sommes en colère, nous nous donnons le droit d'avoir toujours raison.

Face à une situation qui nous exclut, par exemple, nous nous disons (et disons aussi à ceux qui semblent être d'accord avec nous): «Ce qui m'est arrivé n'est pas juste. Ce n'est pas une question personnelle, c'est une question de justice.» Mais tout le monde sait que *c'est* une question personnelle. La preuve, c'est que nous sommes rarement aussi déchaînés quand l'injustice frappe les autres. L'injustice est étrangement plus visible quand elle nous touche personnellement.

Bien sûr, il se peut que vous ayez été traité injustement. Il se peut qu'on vous ait refusé une promotion que vous méritiez, que vous n'ayez pas obtenu l'augmentation de salaire qu'on vous avait promise, que vous ayez été snobé par une connaissance ou qu'un proche se soit ouvertement moqué de vous.

Dans de telles circonstances, le ressentiment et la colère sont compréhensibles. Vous allez mentalement défendre votre cas devant un jury imaginaire. Vous allez insister sur les faits qui témoignent en votre faveur et ignorer (ou minimiser) ceux qui contredisent vos arguments. Plus vous ruminez l'injustice, plus vous devenez partial et tendancieux. Vous vous

fermez à toutes les explications qui ne sont pas les vôtres. Et plus le feu brûle, plus vous y ajoutez des bûches pour le nourrir. Vous y trouvez une satisfaction perverse.

Malgré cela, vous n'avez aucun avantage à ruminer votre colère, même si elle est justifiée. De plus en plus obsédé par le ressentiment qui vous anime, vous finissez par dire des choses que vous regretterez plus tard.

Il y a heureusement une issue. Quand vous êtes irrité, agacé ou en colère contre quelqu'un, vous pouvez arrêter sciemment de ruminer vos sentiments, faire un effort pour pardonner aux «coupables» et passer à autre chose.

Ce n'est pas toujours facile, bien sûr. L'orgueil, l'intérêt personnel, l'insécurité et la vulnérabilité peuvent exacerber vos tourments et rendre le pardon difficile. La curiosité, ce frein de l'ascenseur des émotions, peut alors vous aider. Plutôt que de supposer que l'injustice dont vous êtes victime est gratuite et injustifiable, cherchez une explication à ce qui est arrivé. Demandez-vous ce qui a poussé les autres à agir de manière si injuste.

Quelles pensées, suppositions, croyances ou émotions les ont amenés à penser que leur action était raisonnable? Il se peut que le patron n'ait pas pensé à vous pour une promotion parce qu'il ignore à quel point l'entreprise vous est redevable ou encore parce que sa propre patronne exigeait absolument un autre candidat pour le poste. Et qu'en est-il de cette personne qui vous a snobé? Peut-être réagissait-elle à l'une de vos paroles qui l'avait blessée ou peut-être était-elle déprimée ou désemparée par des problèmes dont vous ne connaissez rien…

Les gens qui vous entourent ont généralement des motivations très semblables aux vôtres, mais ne perçoivent pas pour autant la même réalité que vous. Vos points de vue divergent. Plus vous comprendrez que les autres croient raisonnablement agir en fonction de leurs pensées (aussi discutables qu'elles vous paraissent), plus il vous sera facile de dépersonnaliser votre irritation et de prendre du recul.

Vous devez éteindre et non raviver les flammes de la colère. Le combustible qui alimente le feu, ce sont les pensées qui bouillonnent en vous. Débarrassez-vous le plus vite possible de la colère qui vous consume. Tout le monde (à commencer par vous) ne s'en portera que mieux.

La même chose vaut pour les autres sentiments négatifs qui vous appellent: l'impatience, la méfiance, l'insécurité, l'arrogance ou la tendance à juger et à blâmer. Dans de tels cas, interrompez votre schéma mental. Fuyez le conflit et cessez d'évoquer toutes sortes de raisons pour vous justifier. Faites de l'exercice ou cherchez la compagnie d'une personne qui se trouve plus haut dans l'ascenseur des émotions.

Rompez le cycle de la dépression

La dépression est un séjour à long terme aux premiers étages de l'ascenseur. Elle est causée par une histoire personnelle que l'on invente et que l'on nourrit en permanence. Dans de nombreux cas, la dépression est due à un déséquilibre chimique que l'on peut et que l'on doit traiter au moyen de médicaments. Si vous pensez souffrir de dépression clinique, vous vous devez d'obtenir l'avis d'un médecin au nom de votre bien-être et de celui de vos proches. Le médecin pourra vous aider à gérer les symptômes physiques et mentaux d'une éventuelle dépression.

Cela dit, on désigne souvent par «dépression» (ou plus généralement «déprime») un état d'être qui nous habite pour des raisons concrètes. Une dépression peut être due à un événement triste, stressant ou douloureux tel que le décès d'un proche, une perte financière importante ou un divorce difficile. Ce sont toutefois nos pensées et ce que nous en faisons qui décident du fait que nous nous enfonçons dans la déprime ou que nous en sortons.

J'ai connu une dépression de ce genre il y a près de 40 ans. Ma première femme était aussi mon premier amour. Nous nous sommes connus enfants, nous nous sommes fréquentés adolescents et puis nous nous sommes mariés. J'étais persuadé que notre mariage allait durer toute la vie. Quand elle m'a quitté, j'ai été déboussolé pendant quelque temps. J'alimentais mon désespoir en pleurant sur la perte de mon amour, mon échec en tant qu'époux et la disparition de mes rêves d'enfant.

Ce sont la foi et l'espoir qui m'ont peu à peu tiré de ces sombres pensées. Je dois en grande partie ma guérison à un vieil ami qui m'a présenté les choses sous un jour différent. Il m'a expliqué que, même si j'étais encore incapable de le percevoir, l'avenir s'annonçait radieux pour moi. J'étais un homme aimable et désirable, disait-il, et j'allais aimer et être aimé de nouveau un jour. De plus, j'avais trois jeunes garçons avec lesquels

je pouvais nouer de riches relations. Bref, concluait-il, l'avenir était entre mes mains.

Pensant aux paroles de mon ami, je me suis surpris à avoir une vision plus optimiste de la vie qui m'attendait. Plutôt que de cultiver mon désespoir, j'ai commencé à entrevoir avec plus de légèreté les possibilités qui se présentaient à moi. J'ai établi avec mes enfants des rapports profonds qui ne se sont jamais affaiblis depuis. Et puis j'ai rencontré Bernadette, dont je suis tombé amoureux et avec qui je mène aujourd'hui une vie enrichissante et stimulante.

Le passage du désespoir à l'espoir est né du changement de mes pensées et de mon état d'esprit. Ce changement est souvent lent et difficile à opérer, mais il est loin d'être impossible. Si vous traversez une période déprimante dans votre vie, cherchez la première occasion de modifier votre manière de penser.

La transformation peut être déclenchée par une conversation avec un ami, un renouveau de votre vie religieuse ou spirituelle, un rapprochement avec votre famille, un nouvel environnement de travail ou de vie ou quelque événement que vous ne pouviez pas prévoir. Des séances de counseling professionnel pourraient vous être utiles. Dans le cas, dès que l'occasion de changer votre manière de penser se présentera, saisissez-la. C'est peut-être le bouton que vous cherchiez pour gravir les étages de l'ascenseur des émotions.

Choisissez les émotions que vous allez nourrir

Examinez la moitié inférieure de l'ascenseur des émotions. Quels sont les étages qui vous sont les plus familiers? Dans lesquels avez-vous tendance à vous attarder? De quelle manière nourrissez-vous les émotions qu'ils abritent? Pour le savoir, répondez aux questions suivantes:

- Y a-t-il des gens ou des événements qui vous rendent impatient ou frustré? Si oui, vous surprenez-vous à vous complaire dans les émotions qu'ils suscitent en vous et à en savourer tous les détails? Avez-vous tendance à alimenter sans cesse votre rage?
- Êtes-vous fréquemment irrité ou ennuyé? Si oui, est-ce que vous alimentez ces réactions en vous plaignant auprès des autres ou en ruminant vos pensées en permanence?

- Êtes-vous le genre de personne à vous faire de la bile? Si oui, avez-vous tendance à dramatiser les situations qui vous préoccupent, à en exagérer la gravité et à ignorer les mesures concrètes que vous pourriez prendre pour en minimiser les effets?
- Êtes-vous habituellement peu sûr de vous et sur la défensive? Si oui, avez-vous tendance à ne vous souvenir que de vos faiblesses, de vos échecs et de vos erreurs, et à oublier vos points forts, vos victoires et vos accomplissements?
- Y a-t-il des gens ou des attitudes que vous avez tendance à juger et à blâmer? Si oui, ignorez-vous délibérément les raisons et les problèmes qui poussent les gens à agir comme ils le font? Vous surprenez-vous à «faire la liste» de toutes les mauvaises actions qu'ils commettent (tout en ignorant ou en minimisant les actions tout aussi condamnables dont vous êtes vous-même l'auteur)?

Examinez maintenant la moitié supérieure de l'ascenseur des émotions. À quels étages aimeriez-vous vous arrêter plus souvent? Quelles mesures pourriez-vous prendre pour alimenter les émotions qui conduisent à ces étages? Voici de nouveau quelques questions:

- Aimeriez-vous être plus créatif et inventif dans votre vie personnelle et professionnelle? Si oui, donnez-vous la permission de libérer vos pensées de manière à briser votre routine et envisager des idées qui sortent des sentiers battus. Explorez des nouvelles pistes, laissez voguer vos rêves et jouez avec les concepts. Dès qu'une réflexion vous semble receler un certain potentiel, faites-en part aux autres.
- Aimeriez-vous être plus confiant et plus optimiste? Si oui, efforcez-vous tous les jours d'avoir une vision constructive et dynamique de l'avenir. Songez à un projet que vous souhaitez réaliser, qu'il soit ambitieux (trouver un nouvel emploi, par exemple) ou modeste (ranger votre armoire). Prenez ensuite une mesure concrète pour commencer à le réaliser.
- Souhaitez-vous apprécier davantage le monde qui vous entoure? Si oui, prenez le temps de penser aux bons côtés de votre vie et aux personnes qui vous permettent de les vivre. Exprimez ensuite votre gratitude, soit directement (en remerciant votre conjointe ou l'ami

ou le collègue concerné) soit symboliquement (en priant ou en vous recueillant sur un ancêtre qui a enrichi votre vie).

- Souhaitez-vous être plus patient et plus compréhensif? Si oui, exercez-vous à l'être dans toutes les situations qui s'y prêtent. Si vous êtes bloqué dans une file d'attente, profitez de ce temps mort pour vous recueillir ou méditer. Si vous êtes agacé par la négligence d'un collègue, prenez le temps de lui expliquer comment il pourrait mieux faire son travail.
- Souhaitez-vous être plus souple et plus conciliant? Nourrissez quotidiennement ces attitudes en faisant quelque chose de nouveau ou en faisant différemment ce que vous avez l'habitude de faire. Il peut s'agir de quelque chose de très simple (changer de chemin pour aller au travail) ou de plus ambitieux (contribuer au lancement d'une nouvelle initiative communautaire dans votre quartier).

Rien ne vous oblige à être un passager passif dans votre ascenseur des émotions. Rien ne vous oblige à vous laisser transporter d'étage en étage sans diriger ni orienter vos déplacements. Faites des choix conscients pour aller où vous voulez aller et alimenter les émotions qui vous conduiront à destination.

C'est le loup qu'on nourrit qui gagne le combat, disait un sage grand-père…

Choisissez vos batailles

Et si les épreuves de la vie portaient en elles notre guérison?

— LAURA STORY

L'étage *Irrité* et *ennuyé* est l'un des étages de l'ascenseur des émotions où les êtres humains aboutissent le plus souvent. À ce palier, les gens ont tendance à accuser les événements, les circonstances ou les autres de ce qui leur arrive.

«La circulation n'a jamais été aussi lente.»

«Ma conjointe a des habitudes qui m'irritent.»

«On ne m'apprécie pas à ma juste valeur au travail.»

«J'en ai pour une demi-journée pour réparer les erreurs de mes collègues.»

«C'est la deuxième fois que le service de télé tombe en panne ce mois-ci.»

Tout le monde sait que les événements de notre vie ne se passent jamais exactement comme nous l'espérons. Mais alors que, dans des circonstances identiques, certaines personnes s'irritent et s'emportent, d'autres haussent les épaules et laissent passer. Il semble que certains restent bloqués à cet étage pendant des heures ou même des jours, tandis que d'autres y passent en coup de vent et appuient promptement sur le bouton qui mène en haut.

C’est cette problématique qu’aborde Richard Carlson dans son essai *Ne vous noyez pas dans un verre d’eau: cent conseils pour vous simplifier la vie!* Le succès qu’a connu ce livre montre bien que la tendance à «se ronger les ongles» est un trait assez commun du comportement humain.

Qu’est-ce qui différencie ceux qui se «simplifient la vie» de ceux qui semblent irrités, ennuyeux ou même furieux presque en permanence?

Ceux qui s’emportent facilement ont davantage besoin que les choses se passent à leur manière, suivant des règles invariables et bien définies. Ils ont des idées arrêtées sur la manière dont les gens doivent se comporter, obéissent à des principes dont ils ne dérogent pas et sont moins enclins à faire des compromis.

Voilà un trait de caractère admirable, direz-vous. Le respect de normes élevées n’est-il pas caractéristique d’une approche intègre de la vie? Non, parce que l’obéissance à des principes établis peut facilement se transformer en rigidité.

Quand nous appliquons consciemment ou inconsciemment cette philosophie aux petits comme aux grands moments de notre existence, nous risquons fort de stagner à l’étage *Irrité et ennuyé* de l’ascenseur des émotions. Résultat: nous finissons par compromettre nos relations et nous rendre inutilement malheureux sans pour autant améliorer les circonstances de notre vie.

Ne vous en faites pas trop pour les petites choses

Les gens qui ne s’attardent pas aux étages inférieurs adoptent une attitude que j’ai appelée «adaptable». Comme tout le monde, ils ont leurs goûts, leurs intérêts et leurs préférences. Ils aimeraient bien que l’existence soit parfaite: le ciel serait toujours bleu, le travail toujours agréable et la vie de famille toujours sereine.

Mais ils savent bien que les choses ne se produisent pas ainsi dans la réalité. Quand les circonstances ne correspondent pas à leurs désirs ou à leurs attentes, ils ne se laissent pas paralyser par une irritation excessive ou prolongée. Ils laissent simplement passer leurs émotions négatives comme des nuages éphémères traversent un ciel bleu, et canalisent leur énergie ailleurs.

La circulation est plus congestionnée que d'habitude aujourd'hui? «Dommage, mais je peux en profiter pour penser à ma présentation de cet après-midi. Si j'essayais de trouver un meilleur exemple pour illustrer mon concept?»

Ma femme m'a repris sur un détail inexact de l'histoire que je racontais à nos invités hier soir, alors qu'elle sait bien que je n'aime pas ça? «Ah! J'aimerais qu'elle soit moins honnête de temps en temps. Mais elle pourrait avoir des défauts bien plus graves: boire, mentir, me déprécier… Alors, qu'elle veuille rétablir les faits comme ils se sont vraiment passés, ce n'est pas si important!»

Ce serait merveilleux si je n'avais pas à prendre l'avion et à loger à l'hôtel si souvent, non? «Oui, mais il faut bien consentir à quelques sacrifices pour effectuer un travail que j'adore. En plus, ces périodes d'éloignement rendent encore plus agréables les moments que je passe avec ma femme.»

Accepter ce qui arrive, ce n'est pas se complaire dans une attitude naïvement optimiste où «tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes». C'est prendre toutes les mesures possibles pour trouver des solutions constructives et refuser de se laisser engloutir par la frustration et la colère que les problèmes peuvent occasionner.

Accepter ce qui arrive, ce n'est pas abandonner ses normes et ses principes. C'est savoir quand et comment les appliquer. C'est choisir ses batailles.

Il y a sans doute quelques domaines de votre vie qui ne peuvent pas être négociés. Les choix qui touchent votre identité, vos intérêts personnels ou vos valeurs morales entrent dans cette catégorie. Si un ami ou un proche vous demande de faire quelque chose qui met votre vie en danger ou qui est contraire à votre éthique, vous vous devez de refuser.

Si un collègue néglige la qualité du produit, bâcle le service à la clientèle ou enfreint le code d'éthique de votre entreprise, vous devez imposer vos limites. Cela dit, il y a relativement peu de domaines de notre vie qui nous exigent une telle rigueur.

De manière générale, la plupart de nos préoccupations quotidiennes gravitent autour de «petits riens» qui nécessitent une acceptation de notre

part. Faire preuve d'adaptation à tous moments de votre journée est l'une des clés les plus importantes de l'art de vivre.

Votre conjointe hésite entre un restaurant italien et un restaurant mexicain? Vous avez probablement une préférence à ce sujet, mais vous n'allez pas déclencher une guerre mondiale pour imposer votre avis. On vous demande quelle couverture irait le mieux avec la nouvelle brochure de votre entreprise? Vous préférez nettement la couverture A, mais si votre équipier choisit la couverture B, vous n'allez pas en faire une question de vie ou de mort et vous n'allez pas traiter votre collègue d'idiot parce qu'il n'a soi-disant pas tenu compte de vos commentaires.

Bernadette et moi avons une relation remarquablement aimante et sereine. Faire preuve d'adaptation a joué un rôle vital dans la paix qui règne dans notre foyer. Cela nous a évité les petites querelles qui empoisonnent tant de ménages à propos de détails comme une destination de voyage, le choix d'un film, une liste d'amis à inviter ou une opinion politique. Ces sujets ne sont pas entièrement dénués d'importance, c'est vrai, mais ils ne pèsent pas lourd par rapport aux relations d'affection qui se tissent dans une famille.

L'humour, une arme pour combattre la rigidité

Vous avez sans doute remarqué qu'*Avoir le sens de l'humour* figure dans la moitié supérieure de l'ascenseur des émotions. L'adaptation et une certaine reconnaissance des côtés drôles de la vie sont étroitement liées. Nous avons moins tendance à être obstinés, rigides et inflexibles quand nous prenons les situations avec humour.

L'avion est un moyen de transport miraculeux qui nous permet de voyager partout dans le monde à une vitesse et un coût infiniment moindres qu'autrefois. Malgré tout, tout le monde se plaint un jour ou l'autre de la nervosité, de la frustration et des désagréments qu'occasionnent les voyages en avion. C'est sans doute pourquoi la compagnie aérienne la plus réputée des États-Unis a délibérément choisi l'humour pour désamorcer les tensions.

Cette compagnie, c'est Southwest Airlines. Abordable et sans prétention (elle n'offre pas de première classe), cette ligne aérienne obtient fréquemment des cotes élevées pour la qualité de son service à la clientèle.

Son secret? Un personnel qui sait rire et faire rire. Quand un avion est immobilisé au sol en raison du mauvais temps ou de problèmes techniques, les agents de bord s'emploient à égayer les passagers et à transformer la situation en comédie plutôt qu'en tragédie.

Je n'irais pas jusqu'à dire que les passagers de Southwest Airlines se réjouissent des problèmes pour écouter de nouvelles blagues, mais je suis certain qu'ils ne peuvent qu'apprécier le savoir-faire avec lequel le personnel atténue les petits tracas. Ce recours à l'humour est, rappelons-le, une stratégie d'entreprise intentionnelle. Voici ce que répond Herb Kelleher, cofondateur de Southwest Airlines, quand on lui demande comment sa ligne aérienne recrute ses employés: «La vie est trop courte, trop difficile et trop sérieuse pour ne pas en rire, dit-il. Nous cherchons des personnes qui ont le sens de l'humour et qui ne se prennent pas trop au sérieux[7].»

En gravitant autour des étages supérieurs de l'ascenseur des émotions, Southwest Airlines accroît sa popularité et sa rentabilité de deux manières: elle fidélise davantage ses clients et aide ses employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. L'esprit d'équipe et la camaraderie qui régissent les relations entre employés favorisent un meilleur service à la clientèle et permettent aux employés de charger et décharger les avions à une vitesse inégalée dans l'industrie du transport aérien. Résultat: une ponctualité franchement exceptionnelle!

Tout le monde peut s'inspirer de cette entreprise exemplaire. Quand les journées sont longues et parsemées d'embûches, vous pouvez *soit* vous renfrogner *soit* respirer calmement, prendre du recul devant les problèmes et percevoir la drôlerie qui se cache derrière l'agitation de la journée. En apprenant à rire des absurdités de la vie, vous serez plus tonifié, mais aussi plus sage. Au bout du compte, cet état d'esprit vous aidera à régler les difficultés de la journée de manière plus saine et plus productive.

Mettez de la légèreté dans vos pensées

Quand les choses vont mal, la pensée va mal aussi. Ce sont dans ces moments que nos pensées sont les moins crédibles. Or, nous avons tendance à nous raccrocher aux pensées boiteuses qu'occasionne cet état d'esprit alors qu'il faudrait justement les regarder avec plus de recul.

Voir nos pensées avec moins de sérieux, c'est remettre en question nos présupposés, douter de nos certitudes et nous ouvrir aux idées et aux faits qui ne nous sont pas perceptibles, surtout quand nous sommes sous l'effet d'émotions affaiblies. Cette approche peut améliorer de manière spectaculaire votre qualité de vie.

Il y a d'énormes avantages à mettre de la légèreté dans vos pensées:

- Vous améliorerez votre écoute des autres.
- Vous percevrez votre environnement avec plus de justesse.
- Vous serez plus ouvert aux nouvelles idées.
- Vous vous souviendrez des informations utiles au bon moment.
- Vous découvrirez un éventail plus étendu de possibilités et de solutions.
- Vous réagirez aux défis de manière plus créative.
- Vous vous sentirez plus optimiste et plus confiant.
- Vous demeurerez aux étages supérieurs de l'ascenseur des émotions.

Il n'est pas toujours facile, ni même possible, de se défaire de ses pensées et de ses émotions affaiblies.

Pour y parvenir, vous pouvez vous servir de vos sentiments comme guides. Quand une émotion nocive (impatience, irritation, anxiété, empressement à juger) surgit en vous, ne réagissez pas immédiatement. Marquez un temps d'arrêt et contentez-vous de *remarquer* l'émotion. Vous pourrez ainsi déterminer comment vous allez y répondre au lieu d'y réagir automatiquement. Dans un deuxième temps, *décidez de manière consciente* si la situation vaut la peine que vous y réagissiez vigoureusement ou s'il s'agit d'un petit rien qui mérite d'être accepté.

Dans la plupart des cas, vous choisirez d'accepter la situation en présence. Par contre, si les circonstances exigent que vous la refusiez, vous agirez de manière plus efficace et plus raisonnée du seul fait que vous avez pris le temps de faire un choix conscient au lieu de réagir de manière automatique.

Une métaphore s'impose toujours à moi quand je veux me remémorer les avantages de l'acceptation et de la légèreté de l'esprit. Comme beaucoup de passagers d'avion, je préfère ne pas enregistrer mes bagages pour ne pas

avoir à les attendre ensuite à la sortie. Je me sers par conséquent d'une valise de cabine munie de roulettes que je peux faire glisser dans le couloir. Dans la plupart des cas, cette manœuvre ne pose aucun problème.

Dans certains avions toutefois, les couloirs sont plus étroits, de sorte que ma valise se heurte aux sièges situés de part et d'autre du couloir. Ce faisant, j'ennuie les passagers assis le long du couloir et j'arrive plus difficilement à faire rouler ma valise. Le problème est évidemment plus évident quand je suis nerveux ou pressé. Plus j'essaie d'aller vite, plus mon bagage cogne les accoudoirs. Il arrive même que ma valise bascule sur les côtés, ce qui m'oblige à la traîner au lieu de la faire rouler. Tout ça à cause de quelques centimètres de moins!

La vie est un peu comme un couloir d'avion. Avoir des idées arrêtées, des principes inattaquables et une pensée rigide, c'est un peu comme se faire un chemin dans un couloir étroit. On se heurte constamment à des schémas de pensée et à des émotions que l'on pourrait facilement éviter. Pour fuir ces désagréments, tâchez d'élargir le couloir de vos pensées. Choisissez délibérément d'être plus souple, plus ouvert, plus léger. En suivant le courant au lieu de le freiner, vous serez moins irrité, ennuyé et accusateur et vous profiterez beaucoup plus de la vie.

9

L’équation mieux-être

La plus grande découverte de ma génération, c’est que les êtres humains peuvent changer leur vie en changeant d’attitude.

— WILLIAM JAMES

Il y a des avantages évidents à vivre aux plus hauts étages de l’ascenseur des émotions. Or, fait intéressant, ces avantages sont à notre portée, car il semble que la plupart des êtres humains aient un penchant inné pour le bien-être. Le bien-être est notre état d’esprit «par défaut» et le haut de l’ascenseur notre habitat naturel. Il suffit de se donner les moyens d’y accéder.

Les scientifiques nous disent que nous avons tous un seuil de température corporelle qui gravite autour de 37° C, cette moyenne pouvant légèrement varier d’un individu à l’autre. Nous avons aussi un «poids moyen» qui peut fluctuer au gré des périodes, mais reste la référence par laquelle on juge un gain ou une perte de poids.

Il en va de même pour l’ascenseur des émotions. Nous possédons tous une sorte de moyenne émotionnelle que nous pouvons délibérément faire varier au moyen de pratiques de vie. L’une de ces pratiques consiste à régler notre état mental habituel en apportant des changements très simples à nos comportements. J’y reviendrai au chapitre 10.

Une autre pratique intéressante est de prendre soin de notre corps. Nous savons tous à quel point il est important de nous tenir en forme, mais ne passons pas à l'action sous prétexte que nous sommes trop occupés ou que cela exige trop d'efforts.

Les recherches montrent pourtant que la fatigue nous prédispose aux rhumes. En fait, elle nous prédispose aussi à la mauvaise humeur. Quand nous sommes fatigués, nous sommes plus vulnérables aux commentaires des gens et plus portés à nous sentir visés par leurs remarques. Moins patients et moins compréhensifs, nous avons aussi tendance à nous laisser envahir par nos émotions.

Et comme nos pensées sont moins structurées, nous n'agissons pas de manière aussi habile et sensée. Enfin, nous sommes moins efficients, ce qui accroît notre stress et nous fait ressentir plus fortement les pressions.

En revanche, quand nous sommes reposés et pleins d'énergie, nous sommes mieux préparés à affronter la vie, plus résistants, moins irritables et moins enclins à nous laisser abattre par les gens et les circonstances. Il y a un lien indiscutable entre notre état physique et notre état mental. C'est d'ailleurs pourquoi tant de gens voient la vie d'un meilleur œil après une bonne nuit de sommeil, un weekend relaxant ou des vacances tonifiantes.

Dans ce chapitre, nous allons passer en revue certaines des pratiques qui vous aideront à prendre soin de vous, devenir plus résistant et éviter de descendre en bas de l'ascenseur des émotions.

L'alternance entre étirement et récupération

L'alternance entre l'étirement et la récupération est à la base de tout bon exercice physique. Les êtres humains sont faits pour vivre selon des cycles. Pour donner le meilleur de nous-mêmes, nous devons appliquer le principe de l'alternance à différents domaines de notre vie.

Les athlètes professionnels connaissent très bien ce cycle. Par l'étirement, ils cherchent à repousser leurs limites et accroître leurs capacités mentales, émotionnelles et physiques. Les haltérophiles, par exemple, travaillent intensivement une partie de leur corps jusqu'à en épuiser les muscles, puis les laissent se reposer pendant le reste de la journée pour qu'ils grossissent.

Les joueurs de tennis ont l'habitude d'alterner de grosses poussées d'énergie avec de brèves périodes de récupération. Beaucoup d'entre eux pratiquent leurs propres rituels de récupération (effleurer les cordes de leur raquette ou faire rebondir leur balle, par exemple).

Le cycle d'étirement-récupération est un processus naturel de l'entraînement mixte que demande la préparation aux triathlons. Si le participant fait de la course un jour, il doit faire de la bicyclette ou de la natation le lendemain, car il peut ainsi faire travailler différents muscles et les laisser se reposer en alternance.

Le concept d'étirement et de récupération est tout aussi valable dans le domaine de la santé mentale. Pour atteindre les étages supérieurs de l'ascenseur des émotions (qualités *Curieux et intéressé, Souple et ouvert, Optimiste, Débrouillard* et *Créatif et innovateur*), il faut avoir pratiqué des activités qui nous ont permis de nous étirer: acquérir de nouvelles connaissances, réaliser des mandats difficiles, prendre des risques calculés, etc.

Les recherches montrent que ces activités ouvrent l'esprit, génèrent la formation de nouvelles cellules nerveuses et ralentissent le déclin cognitif qui survient avec l'âge. La méditation peut également avoir des effets bénéfiques sur le fonctionnement du cerveau.

Évidemment, on ne peut s'étirer en permanence sans craquer un jour. Il faut donc donner au mental la possibilité de recouvrer ses forces. Parmi les processus qui facilitent la récupération figurent le sommeil, l'exercice physique et l'entretien d'états d'esprit qui s'autorenouvellent, comme les qualités *Reconnaissant, Réceptif, Patient et compréhensif* et *Avoir le sens de l'humour*.

Bien dormir

Le mécanisme de récupération le plus important et le plus évident est le sommeil. L'auteur et entrepreneur américain E. Joseph Cossman aurait affirmé un jour que «le pont le plus sûr entre le désespoir et l'espoir est une bonne nuit de sommeil». Quand nous sommes reposés, notre énergie physique et mentale s'accroît et nous savons mieux exploiter nos ressources.

Cette alternance est à l'image du cycle jour-nuit et du cycle circadien activité-sommeil qui façonnent la société humaine depuis des milliers d'années. Et pourtant, dans l'univers trépidant dans lequel nous vivons aujourd'hui, la plupart des gens sont privés de sommeil réparateur.

En plus d'être déplaisant, le manque de sommeil est associé à un certain nombre de problèmes médicaux, comme l'obésité, le diabète, l'hypertension artérielle, l'accident vasculaire cérébrale et les maladies cardiovasculaires. Il n'est pas non plus étranger à plusieurs troubles mentaux, comme l'alcoolisme et la bipolarité. Une étude confirme en effet que jusqu'à 90% des personnes dépressives ont des problèmes d'insomnie[8].

Le sommeil est également essentiel à l'apprentissage, la recherche de solutions et la prise de décision.

Les personnes qui manquent de sommeil éprouvent plus de difficultés à régler les problèmes, réussir des casse-têtes et passer des tests. Les recherches indiquent que, comparativement aux personnes reposées, les sujets privés de sommeil réparateur obtiennent de moins bonnes notes aux tests de quotient intellectuel (intelligence) et de quotient émotionnel (intelligence émotionnelle). Moins créatifs dans leur manière de penser, ils peuvent plus difficilement gérer les situations stressantes et communiquer avec les autres[9].

Les scientifiques n'ont pas encore déterminé de manière exhaustive tous les bienfaits du sommeil, mais leurs recherches fournissent déjà des indices intéressants. En premier lieu, le sommeil permet au corps et à l'esprit de récupérer après la journée. Quand le cerveau ralentit son activité, et plus particulièrement durant le sommeil profond, pendant lequel les mouvements oculaires sont lents, il cesse d'émettre des ondes alpha pour émettre des ondes delta, lesquelles ont un effet calmant et thérapeutique. Les personnes privées de sommeil profond sombrent dans une quasi-psychose, caractérisée par des hallucinations et un état de schizophrénie paranoïde[10].

Quoique différent, le sommeil paradoxal (aussi appelé «à mouvements oculaires rapides») est tout aussi important. Selon Rebecca Spencer, professeure de psychologie à l'Université du Massachusetts, le sommeil paradoxal stimule les zones émotionnelles du cerveau et donne préséance à ce qui se passe «dans les tripes».

Il semble aussi que ce soit durant cette phase du sommeil que les idées conscientes et inconscientes ayant traversé notre esprit pendant la journée sont traitées et organisées. «Le sommeil à mouvements oculaires rapides nous fournit les outils nécessaires pour résoudre les problèmes et prendre des décisions, car c'est à ce stade que le cerveau synthétise les idées et teste de nouvelles solutions, explique Rebecca Spencer. Nous faisons alors des découvertes qu'il est impossible de faire à l'état de veille[11].»

C'est peut-être ce que sous-entend le proverbe «La nuit porte conseil». Il semble en effet que nombre de solutions nous viennent en dormant. Dans le cadre d'une étude expérimentale, on a invité deux groupes de sujets à jouer à un jeu basé sur une règle cachée. On a demandé au premier groupe de jouer au jeu, puis d'aller dormir et de résoudre le problème le matin et on a demandé au deuxième groupe de jouer le matin et de résoudre le problème dans la journée. Les participants qui ont découvert la règle cachée étaient deux fois plus nombreux dans le premier groupe[12].

On a constaté que si les ateliers d'un jour pouvaient être enrichissants, les ateliers de deux jours, qui appelaient à la réflexion le deuxième jour, avaient souvent un impact beaucoup plus profond.

Si vous êtes l'une de ces millions de personnes qui ne dorment pas assez, donnez-vous comme priorité de changer vos habitudes de sommeil. Ne vous contentez plus de cinq ou six heures de sommeil par nuit. Repensez votre emploi du temps de manière à dormir sept ou huit heures par jour. Si nécessaire, modifiez votre décor pour le rendre plus propice au sommeil. Installez des rideaux plus opaques, enlevez les téléviseurs ou les ordinateurs de votre chambre, insonorisez les murs et réglez le chauffage à la bonne température.

Vous en ferez plus en 16 heures après avoir dormi normalement qu'en 18 ou 19 heures après avoir dormi trop brièvement.

Le pouvoir de l'exercice: l'entraînement aérobique

Quiconque veut vivre en bonne santé et prolonger sa durée de vie doit absolument faire de l'exercice physique. En ce qui me concerne, j'ai commencé à courir il y a plusieurs dizaines d'années après avoir lu *Aerobics*, le livre fondateur de Kenneth Cooper sur l'exercice aérobique.

Cooper a été le premier à populariser l'idée que l'exercice aérobique était étroitement lié à la santé cardiovasculaire.

Jusqu'alors, on recommandait repos et quasi-immobilité aux personnes qui souffraient de problèmes cardiaques. Cooper pensait au contraire que toute énergie non utilisée finit par se perdre. De nombreuses études ont confirmé cette hypothèse: le corps ne s'use pas parce qu'on s'en sert, mais parce qu'on ne s'en sert pas assez.

J'étais en assez bonne forme quand j'étais jeune. J'ai joué en basketball à l'école secondaire, fait de la gymnastique à l'université et joué dans une ligue de basketball locale à la fin de la vingtaine. Puis j'ai dû rediriger mon énergie sur le lancement d'une entreprise de services-conseils et l'éducation de mes trois enfants, si bien que j'ai plus ou moins cessé de faire de l'exercice. Résultat: j'ai grossi de 15 kilos.

Le livre de Kenneth Cooper a été ma sonnette d'alarme. Il contenait un test à faire soi-même que l'auteur recommandait aux militaires. L'exercice était simple: il s'agissait de parcourir en courant la plus grande distance possible en 12 minutes, les résultats obtenus étant évalués en fonction de l'âge et du sexe. Ayant parcouru deux coins de rue, je m'arrêtai, à bout de souffle. Je ressentais une vive douleur sur le côté. J'ai compris alors que je n'étais pas en forme et que mon état ne pouvait que s'aggraver si je continuais ainsi. C'est à partir de ce moment-là que j'ai commencé à courir régulièrement.

Cela s'est passé il y a presque 50 ans. Je n'ai jamais arrêté de courir depuis. Pour ne pas blesser mes genoux, j'alterne depuis quelques années course, cyclisme ou natation. Mon poids se maintient à une bonne moyenne grâce à la pratique régulière de l'exercice physique et au choix d'une alimentation saine.

À Dallas (Texas), la clinique Cooper poursuit ses recherches sur les liens entre l'exercice et les maladies cardiaques. Il est désormais prouvé que, même pratiqué avec modération, l'exercice physique réduit les risques de problèmes cardiaques comparativement à la sédentarité.

L'exercice aérobique a d'autres bienfaits importants. Des études réalisées par Arthur F. Kramer, professeur de psychologie à l'Université de l'Illinois, montrent qu'un entraînement aérobique simple (par exemple marcher vigoureusement pendant 45 minutes trois fois par semaine) accroît la mémoire de 20%.

Plus extraordinaire encore: une année d'exercice intense peut doter une personne de 70 ans des capacités mentales d'une personne de 30 ans. Outre l'amélioration de la mémoire et des capacités de planification, cette pratique renforce l'aptitude à gérer les situations ambiguës et à réaliser simultanément plusieurs tâches. «L'entraînement modifie les bases moléculaires et cellulaires qui sous-tendent de nombreuses fonctions cognitives», résume Kramer[13].

Si vous souffrez d'épuisement physique, mental et émotionnel (ou, en d'autres termes, si vous passez trop de temps en bas de l'ascenseur des émotions), pensez à intégrer l'exercice aérobique à vos activités quotidiennes. Vous serez le premier surpris des résultats stupéfiants que vous obtiendrez.

Entraînement aérobique, entraînement anaérobique et étirement

Il y a trois formes d'exercice qui me semblent pertinentes. La première, et la plus importante, est *l'entraînement* aérobique, dont je viens de parler.

La deuxième est *l'entraînement anaérobique*. Ce type d'entraînement, qu'on appelle effort en résistance, contribue à accroître notre endurance et notre vitalité.

Le renforcement des muscles, surtout les muscles abdominaux, dorsaux et pelviens, contribuera énormément à améliorer votre qualité de vie. Le travail des muscles abdominaux permet non seulement d'empêcher la prise de ventre qui se produit avec l'âge, mais aussi de protéger le dos, réduisant du même coup les douleurs et les contractures qui vous immobilisent en bas de l'ascenseur des émotions.

L'effort en résistance a également pour effet d'accélérer le métabolisme et de faciliter la perte ou le maintien du poids, facteur qui devient problématique avec le vieillissement. Du fait qu'il renforce la densité osseuse, ce type d'entraînement permet d'exercer des activités plus vigoureuses sans s'imposer de limites physiques trop strictes. À cela s'ajoutent d'incontestables bienfaits psychologiques. Selon une étude des Archives de médecine interne, il suffit de pratiquer un ou deux efforts en résistance par semaine pendant un an pour améliorer visiblement son acuité mentale et ses fonctions cognitives[14].

La troisième et peut-être la plus négligée des formes d'exercice est *l'étirement*. Avec l'âge, nos articulations et nos tendons se contractent, ce qui entraîne une perte de flexibilité. Il est donc important de tenir compte des articulations et des tendons dans notre travail d'étirement et de récupération.

Ma pratique de l'étirement est en partie motivée par la crainte de ce qui se passerait si je ne m'y adonnais plus. Quand je fais des courses dans le supermarché de mon quartier, il m'arrive parfois d'y apercevoir les résidents d'une maison de retraite voisine. Je les vois essayer désespérément de faire marche arrière pour sortir de leur place de stationnement.

Leur plus grande difficulté est de tourner la tête avec suffisamment d'amplitude pour voir ce qui se passe derrière eux. Cette image pénible m'exhorte à étirer régulièrement mon cou, mon dos et mes muscles ischio-jambiers. Des amis me disent aussi que la pratique du yoga est un moyen efficace de fournir au corps la souplesse dont il a besoin tout en revigorant les réserves mentales et spirituelles.

Lancez-vous!

En plus d'accroître votre longévité et de réduire votre vulnérabilité aux maladies, l'exercice joue un rôle central dans le maintien de votre santé mentale et de votre moyenne émotionnelle.

Cette influence sur le mental s'explique par plusieurs facteurs physiologiques. En premier lieu, l'exercice augmente le flux sanguin et accroît l'endurance, de sorte que vous vous fatiguez moins vite.

En deuxième lieu, il produit des endorphines (substances chimiques à effet euphorisant sécrétées naturellement par l'organisme) qui vous insufflent une bonne et forte énergie. D'après une méta-analyse axée sur plus de 100 études, «l'exercice accroît la santé mentale et le bien-être, réduit le stress et l'anxiété et renforce les fonctions cognitives[15]».

Ce sont des effets que je constate moi-même tous les jours. Même brève, une course avant d'entamer une journée de travail me gonfle d'énergie, clarifie mon esprit et m'aide à voir les choses sous un angle plus neuf. Un grand nombre des idées que je présente dans ce livre me sont venues pendant mon jogging. Je ne sais pas exactement pourquoi ces idées

surgissent précisément durant l'exercice, mais je sais qu'elles sont toujours plus inspirantes et plus intéressantes que celles qui me viennent à l'esprit quand je travaille sur mon ordinateur.

Il est vrai qu'il n'est pas toujours facile d'intégrer l'exercice et la remise en forme dans un horaire de travail souvent chargé, mais il serait dommage d'utiliser cette excuse pour ne rien faire du tout. Commencez par un programme de remise en forme modeste, mais constant. Promettez-vous de dormir suffisamment, de faire une marche de 10 minutes pendant votre pause du dîner et de prendre un moment pour vous étirer avant au moins une de vos réunions.

Ces petites étapes tonifieront votre mental. Avec le temps, leurs effets bénéfiques s'accumuleront et vous sentirez probablement le besoin de vous lancer dans un programme d'exercice plus ambitieux, ce qui vous fera grimper de plus en plus haut dans l'ascenseur des émotions.

Une bonne alimentation

On ne compte plus les livres qui traitent des régimes et de l'alimentation. Je n'ai ni la compétence ni le désir d'ajouter quoi que ce soit de neuf à ce sujet. Tout ce que je peux affirmer, c'est qu'il y a un lien direct entre notre alimentation et notre montée dans l'ascenseur des émotions.

De manière générale, le régime alimentaire américain pâtit d'une surtransformation et d'une teneur élevée en sel, en gras et en sucre. En plus d'entraîner une hausse du poids moyen, il dérègle le système cardiovasculaire et peut, de ce fait, provoquer un infarctus, un accident vasculaire cérébral, une dysfonction érectile et d'autres affections qui freinent l'énergie, compromettent la qualité de vie et conduisent à une mort prématurée.

Le plus inquiétant, c'est que ces problèmes ne sont pas réservés à une petite fraction de la population américaine: près d'un tiers des Américains sont considérés comme obèses et presque 60% d'entre eux présentent un surplus de poids.

À quelques exceptions près, les régimes d'amaigrissement ne donnent aucun résultat à long terme. Selon moi, il est nettement préférable d'adopter des habitudes alimentaires permanentes favorisant autant la bonne santé que le maintien du poids moyen plutôt que de s'adonner à des régimes

d'amaigrissement éphémères donnant uniquement des résultats à court terme.

Dans mon cas, j'ai commencé à adopter des habitudes alimentaires saines à peu près en même temps que je découvrais le test de Kenneth Cooper. Lors de ma visite médicale annuelle, mon médecin m'avait mentionné sans trop insister que mon taux de cholestérol était un peu élevé selon mes tests sanguins, et m'avait suggéré de remplacer le lait entier par du lait à faible teneur en gras.

Tout cela se passait dans les années 1970. Je ne savais pas grand-chose du lien entre le taux de cholestérol et les maladies cardiaques. Je me précipitai sur tous les livres de référence que je pouvais dénicher pour me renseigner.

J'appris à cette époque que les gras, et surtout les gras saturés, contribuaient à bloquer les artères. J'en trouvai la démonstration la plus convaincante dans un livre sur l'alimentation et la longévité de John N. Leonard, Jack L. Hofer et Nathan Pritikin, *Live Longer Now: The First One Hundred Years of Your Life (Vivez plus longtemps dès maintenant: les cent premières années de votre vie)*.

Pritikin, qui n'était ni médecin ni nutritionniste, a commencé à s'intéresser aux questions de santé quand il a appris qu'il était atteint d'une maladie cardiaque. Il a notamment constaté que les maladies cardiovasculaires étaient plus fréquentes dans les pays où la population consommait plus de gras. Il a alors conçu un programme qui rompait avec l'approche médicale de l'époque et le testa auprès de ses amis et de ses proches.

En 1974, il ouvre une clinique à Santa Barbara (Californie). Le succès qu'il connaît dans son traitement des maladies cardiaques, du diabète, de l'arthrite et de la goutte dépasse ses attentes.

De tous les patients qui arrivent à la clinique avec une tension artérielle élevée nécessitant la prise de médicaments, 85% en ressortent avec une pression artérielle normale et sans qu'il leur soit désormais nécessaire de prendre leurs médicaments. La moitié des patients atteints de diabète adulte quittent la clinique sans prescription d'insuline, tandis que plus de la moitié de ceux qui devaient subir un pontage coronarien n'ont plus besoin d'intervention.

Le régime alimentaire conçu par Pritikin est riche en céréales complètes, en légumes et en fibres alimentaires, mais pauvre en calories (moins de 10% de calories provenant de gras). Cette formule fait aujourd'hui partie intégrante des directives recommandées par les organismes officiels (telles que les associations des maladies du cœur) pour réduire les risques de maladies cardiovasculaires.

Ma lecture des travaux de Pritikin m'a amené à adopter une alimentation plus faible en gras et à consommer davantage de légumes, de fruits et de céréales entières à haute teneur en fibres. J'ai appris plus tard que les gras saturés (comme ceux qu'on trouve dans les produits d'origine animale) sont nocifs pour la santé, alors que les gras non saturés tels que les acides gras oméga-3 (que l'on obtient dans l'huile d'olive et les poissons gras comme le saumon) sont bénéfiques pour la santé. Je me suis également intéressé aux antioxydants que contiennent certaines baies.

Les liens entre régime alimentaire et maladie sont aujourd'hui bien établis. Tout semble indiquer que le facteur le plus aggravant soit la consommation de viande, tout particulièrement de viande rouge. Un rapport de 2010 publié par l'école de santé publique de l'Université de Harvard est très révélateur à ce sujet. À partir de données recueillies auprès de 400 000 personnes sur une période de 10 ans, le rapport montre que les risques de diabète augmentent de 50% avec une consommation d'à peine 56,5 grammes de viande transformée (hot-dogs, bacon ou charcuterie) et de 20% avec une consommation quotidienne de 113 grammes de viande non transformée (hamburger ou steak)[16].

Dans la même veine, une étude conjointe des NIH (Instituts américains de la santé) et de l'AARP (Association américaine des personnes retraitées) a montré que le taux de mortalité des hommes qui consommaient le plus de viande rouge grimpait de 31% par rapport à ceux qui en mangeaient le moins[17]. D'autres études font ressortir les problèmes de santé causés par le sucre présent en quantité excessive dans les boissons gazeuses et dans la farine blanchie contenue dans la plupart des produits de boulangerie et de pâtisserie. La hausse des cas de diabète est directement liée à l'utilisation des édulcorants comme le sirop de maïs à haute teneur en fructose et à la montée de l'obésité.

Ces données m'ont amené à me fixer quelques lignes directrices simples pour accroître mon énergie, prolonger ma longévité et maintenir un poids

santé. J'essaie d'éviter ou de limiter la consommation de gras et de sucres:

- gras saturé contenu dans les produits laitiers, la viande rouge ou transformée, et les huiles nocives (gras trans et saturés) entrant dans la composition de la plupart des aliments transformés;
- glucides simples et sucres artificiels présents dans les pâtisseries, la farine blanchie et la plupart des jus de fruit.

En revanche, je consomme en abondance les produits suivants:

- légumes, fruits et noix (comme les amandes et les noix de Grenoble);
- légumineuses (fèves et lentilles) et autres produits végétaux (comme le soya) en tant que source de protéines. S'il me faut plus de protéines, je prends des suppléments de protéines végétales en poudre. Pour remplacer la viande, je consomme des poissons comme le saumon ou le thon sauvage;
- huiles bénéfiques pour la santé, surtout celles qui ont une forte teneur en oméga-3;
- fibres contenues dans les légumes et des céréales telles que le riz brun, l'avoine et le blé entier;
- antioxydants fournis par des baies comme les bleuets, les baies d'açai et le jus de grenade;
- eau, parallèlement à une réduction de la consommation de jus et au bannissement des boissons gazeuses.

Il m'a fallu un certain temps pour établir et suivre ces lignes directrices. J'ai renoncé à certains aliments que j'aimais et intégré à mon alimentation des aliments sains que je connaissais moins. J'ai embrassé un style de vie qui m'amène constamment à faire de nouveaux choix. Le plus important, me semble-t-il, est d'apprendre à distinguer consciemment les bons des mauvais aliments.

C'est ainsi que nous pouvons choisir une alimentation bénéfique et éviter celle qui est nocive. Avec le temps, les aliments santé deviennent des préférences qui s'intègrent naturellement à notre style de vie.

Je sais par expérience que mon alimentation a eu des effets concrets sur moi. Le taux de cholestérol que mon médecin trouvait élevé dans les années 1970 (5,69) est aujourd'hui de 3,88, d'après mon dernier test. Mon taux de

cholestérol LDL (lipoprotéine de haute densité ou mauvais cholestérol) est très bas et mon taux de cholestérol HDL (lipoprotéine de basse densité ou bon cholestérol) très élevé.

Mon taux de triglycérides et mes résultats de tests de marqueurs sanguins sont également satisfaisants. J'ai entrepris mon premier triathlon sprint à 70 ans, soit il y a environ 10 ans. Je participe aujourd'hui à quelque six triathlons par année, souvent tout seul, car je n'ai pratiquement jamais de concurrent dans la catégorie 80 ans et plus.

Si tout cela est possible, c'est parce que mon alimentation est saine et que je ne déroge pas à la pratique régulière de l'exercice. Ces habitudes de vie me permettent aussi de passer plus de temps en haut de l'ascenseur des émotions. J'espère que vous choisirez aussi la voie du mieux-être. Vous ne le regretterez jamais.

10

Apaisez votre esprit

Libérez l'esprit, et l'âme parlera.

— MA JAYA SATI BHAGAVATI

Dans le chapitre 9, nous avons montré que l'alternance étirement-récupération est le principe de base de tout exercice physique. La même alternance vaut pour le bien-être mental, émotionnel et spiritual. Il est essentiel d'apprendre à passer d'un esprit «plein» à un esprit «vide» pour pouvoir se maintenir en haut de l'ascenseur des émotions.

Les pensées telles que le souci et la colère qui stagnent dans les premiers étages de l'ascenseur sont de nature frénétique et circulaire. Au dernier étage de l'ascenseur (le palier *Reconnaissant*), la pensée a pratiquement disparu. Il ne subsiste plus qu'un sentiment de calme bienfaisant. Cet état de tranquillité permet à l'esprit et au corps de se reposer et de se défaire des tensions de la vie quotidienne.

Cette élévation vers le calme devient de plus en difficile dans le monde numérisé et connecté à l'extrême dans lequel nous vivons. Nous sommes constamment bombardés d'informations qui mobilisent notre attention et nous font perdre de vue l'essentiel. J'ai récemment parlé à un chef d'entreprise qui m'expliquait qu'il s'attendait à une réponse dans les 30 minutes aux messages texte et aux courriels qu'il envoyait à son équipe de direction, et ce, 24 heures sur 24, sept jours sur sept.

Je reconnais que ce cas est un peu exagéré, mais je constate quand même que les gens se sentent de plus en plus tenus de répondre à peu près n'importe quand aux messages liés à leur travail. Il en résulte que les soirées, les week-ends, les jours de congé et de vacances n'ont plus la fonction de régénération, de loisir et de détente qu'ils devraient avoir. Ce sont des moments de stress et d'anxiété qui ne font que prolonger la semaine de travail au lieu de nous régénérer.

Prenez le temps d'être «ici et maintenant»

On ne *sent* pas nos pensées de la même manière quand nous sommes en haut ou quand nous sommes en bas de l'ascenseur des émotions. Aux étages supérieurs, nos pensées sont plus calmes, plus fluides et plus claires.

Les sentiments comme la gratitude, l'amour, la sérénité et la paix viennent à nous avec une étonnante facilité. En recherchant les moments où vous les ressentez, que l'on pourrait appeler états d'être, vous vous doterez de moyens de récupération extrêmement précieux qui amélioreront grandement votre bien-être émotionnel et psychologique.

Replongez-vous dans une situation où vous avez vécu un tel état d'être. Vous étiez peut-être bouleversé par un paysage, touché par l'amour inconditionnel d'un enfant, transporté par la beauté d'un morceau de musique ou ému par un acte de générosité ou des paroles de pardon qui vous étaient adressées.

Votre esprit était alors silencieux et vos pensées immobiles. La vie ressemblait à un fleuve qui suivait son cours. Dans l'ici et le maintenant, la surface des émotions est calme et transparente, même si la vie continue de palpiter en dessous.

À l'opposé, les pensées qui se manifestent en bas de l'ascenseur des émotions sont chargées, nébuleuses et confuses. Vous vous laissez emporter dans le tourbillon du souci, de la colère, de l'insécurité, du jugement accusateur et d'autres émotions qui tournoient dans votre esprit et vous engloutissent. Il est nécessaire d'apprendre à détecter et à neutraliser ces tourments pour vous débarrasser des tensions qui encombrent votre vie.

J'ai recours à deux techniques pour calmer les turbulences de mon esprit. La première est de séparer mes moments de travail de mes moments libres.

Ne vous méprenez pas, ma vie professionnelle ressemble à celle de la plupart des gens: chargée et sous pression. Il m'arrive souvent de rapporter du travail à la maison pendant la semaine, ou de travailler les week-ends ou lors de mes vacances. Il m'arrive aussi de devoir répondre au message urgent d'un collègue ou d'un client alors que je ne suis pas censé être au travail.

Je minimise l'effet que ces obligations peuvent avoir sur ma vie psychologique et spirituelle en m'assurant que mentalement, je ne suis *pas* toujours en train de travailler. Je me réserve du temps pour me consacrer aux personnes et aux activités que j'aime. Je cultive consciemment la capacité d'être pleinement «présent au présent» et de préserver ma tranquillité d'esprit.

Ce n'est pas chose facile pour moi (et ce ne l'est sans doute pas pour vous non plus). Nous nous laissons tellement absorber par nos pensées que nous laissons souvent de précieux moments nous filer entre les doigts. Il y a des jours de congé où notre esprit ne cesse jamais de travailler. Des périodes de vacances où ne nous sommes présents que physiquement, notre esprit étant resté ailleurs.

Des jours où nous ne pouvons pas profiter de la présence de nos proches parce que nos pensées et nos préoccupations nous entraînent dans un autre monde. Ce sont des moments où l'ici et le maintenant nous échappent, où nous ne sommes pas présents au présent. Et pourtant, ce sont aussi des occasions de nous éveiller au présent, de nous renouveler, de récupérer et de communiquer plus en profondeur avec les autres.

Ce problème n'est pas nouveau. De nombreux courants philosophiques et religieux insistent sur l'idée que le bonheur consiste à vivre le moment présent. La science moderne vient désormais confirmer cette vérité ancestrale. Dans un article intitulé «A Wandering Mind Is an Unhappy Mind,» publié dans la revue américaine *Science*, les psychologues Matthew Killingsworth et Daniel Gilbert s'attachent à établir les relations entre le vagabondage de l'esprit et le bonheur.

Pour reprendre les termes des auteurs, «un esprit vagabond n'est pas un esprit heureux». Aux fins de leur étude, les chercheurs ont développé une application pour iPhone qui leur a permis de recueillir de manière aléatoire les impressions de 5000 personnes venues de 83 pays différents sur leur niveau d'émotivité, leurs activités et leur état d'esprit. Ils ont découvert que

la plupart des sujets passaient au moins la moitié de leur temps à penser à des choses étrangères à leur environnement immédiat et que dans la majorité des cas, cela ne les rendait pas heureux[18].

Sachant que je peux facilement succomber à cette tentation, je m'efforce consciemment de la combattre. Je prends des mesures concrètes pour compartiment mon attention. J'éteins mon téléphone durant les parties de volleyball de mon fils, ainsi que pendant la plupart de mes soirées et de mes week-ends et vacances. Quand je ne suis pas à mon bureau, je me réserve de brefs blocs de temps pour lire mes courriels, puis je me déconnecte physiquement et mentalement de tous mes appareils. Je peux ainsi me donner le loisir de récupérer et de profiter pleinement de la présence de mes proches.

Respirez pour apaiser votre esprit

La deuxième technique que j'emploie pour accéder à ces moments de calme et de présence est à la fois rapide et simple: je m'immobilise, j'inspire profondément et pendant que j'expire, je me dis *Sois ici, maintenant*. Pour une raison ou une autre, cet exercice me recentre sur moi-même et me vide de mes pensées, du moins temporairement. Il agit de manière remarquable entre deux réunions ou à mon retour du travail, juste avant d'ouvrir la porte de ma maison.

Je ne suis évidemment pas le seul à avoir découvert le pouvoir stupéfiant de la respiration sur l'état d'esprit. Les recherches montrent qu'une série de mouvements respiratoires lents et profonds active le système nerveux parasympathique, lequel induit la quiétude.

J'ai découvert le pouvoir de la respiration à la lecture d'un livre de Herbert Benson intitulé *The Relaxation Response* (terme que l'on peut traduire par réaction ou mécanisme de détente). L'auteur, qui a étudié les techniques de méditation orientales, a constaté qu'il suffisait de répéter un mot ou une phrase au moment de l'expiration pour apaiser son esprit, le corps devant être toutefois en position de détente.

Les bouddhistes ou les adeptes de Deepak Chopra récitent un mantra comme *OM* pour accéder à la paix de l'esprit. Pour Benson, le mot choisi n'a pas d'importance; le seul fait de le répéter en expirant donne des

résultats identiques. Le même exercice réduit la fréquence cardiaque et la tension artérielle, selon les recherches de l'auteur.

Ma propre expérience me permet de le confirmer. Cette pratique m'a aidé à faire descendre ma fréquence cardiaque au repos, qui est normalement de 60 battements par secondes, à une limite de 46 battements. La même chose s'est produite avec ma tension artérielle qui a baissé de 20 à 30 points et a atteint jusqu'à 90/50. J'utilise (sous des formes variées) ma propre technique de relaxation en m'inspirant du principe de la réaction de détente de Benson. C'est un moyen presque infaillible d'entamer mes journées sur une note heureuse et sereine.

Il y a quelque temps, j'ai découvert l'auteur et psychologue John Selby. Dans son livre *Quiet Your Mind* (*Apaisez votre esprit*), il revient sous une forme quelque peu différente sur le pouvoir de la respiration. Selon lui, l'esprit ne peut plus vagabonder si on lui donne deux ou trois exercices à faire en même temps. Comme premier exercice, il recommande de respirer par le nez et de visualiser le mouvement de l'air qui entre et sort des narines. Si cela ne suffit pas pour apaiser votre esprit, il propose d'y ajouter un deuxième exercice: sentir consciemment la montée et la descente du thorax et de l'estomac durant la respiration. La concentration qu'exige la pratique simultanée des deux exercices bloque l'apparition d'autres pensées plus complexes, laissant la place au calme de l'esprit.

Dès que je vais trop vite, que je deviens trop agité ou que je me sens envahi par l'anxiété ou le souci, je prends simplement quelques bonnes respirations. C'est un moyen commode d'apaiser mon esprit en quelques secondes. Expérimentez les techniques présentées ci-dessus. Elles pourraient vous être utiles en maintes occasions!

11

Cultivez la gratitude

Exprimer sa gratitude, c'est courtois et plaisant. Mettre en application la gratitude, c'est noble et courageux. Vivre la gratitude, c'est entrer dans le domaine du sublime.

— JOHANNES A. GAERTNER

J'ai regardé l'autre jour une vidéo de YouTube intitulée *The Power of Words*, partagée par plus de 25 millions d'internautes[19]. On y voit un homme assis sur un morceau de carton, une canette de métal devant lui. Près de lui se trouve une pancarte sur laquelle il est écrit: «Je suis aveugle, aidez-moi». La foule va et vient, mais les passants qui s'arrêtent pour lui donner une obole sont rares.

Passe une jeune femme. Elle regarde la pancarte, s'arrête un moment, puis revient sur ses pas et retourne la pancarte pour y écrire un nouveau message.

Presque immédiatement, les oboles se mettent à pleuvoir sur le tapis de fortune de l'aveugle. Il est à la fois dérouté et ébloui par le concert de pièces de monnaie qui retentit près de lui. Quand la femme revient, il lui demande:

— Qu'est-ce que vous avez écrit sur ma pancarte?

— La même chose, mais en d'autres mots, répond-elle.

On voit alors ce qu'elle a écrit sur la pancarte: «C'est une belle journée, mais je ne peux pas la voir.»

Cette vidéo est chargée d'émotion. Pourquoi est-ce que le nouveau message incite les passants à devenir soudain si généreux? Parce qu'il évoque la *gratitude*, ce sentiment si accessible et pourtant si négligé que nous le laissons se noyer dans le tourbillon de notre vie quotidienne. Le message rappelle aux passants que la vue est une chance et un miracle qui ne sont pas donnés à tous. La gratitude qu'ils éprouvent envers ce qui leur est accordé éveille leur bonté à l'égard d'un homme qui n'a pas la même chance qu'eux.

Dire qu'il faut apprécier sa bonne fortune, c'est beaucoup plus qu'une formule. C'est un excellent moyen de relativiser les réalités de la vie.

Choisissez le point de vue de la gratitude

On me demande souvent pourquoi la qualité *Reconnaissant* figure en tête de liste de l'ascenseur des émotions. Il y a plusieurs raisons à cela.

La reconnaissance (autre terme pour désigner la gratitude) est une émotion que l'on peut qualifier de *supérieure*. Il est pratiquement impossible d'être reconnaissant et en même temps coléreux, déprimé, irrité ou arrogant. La reconnaissance accompagne toujours un sentiment de calme, de chaleur et de joie qui annule l'impatience, la frustration et la colère.

Du fait qu'elle nous connecte à une force qui nous dépasse, la reconnaissance nous aide à apporter un but, une présence et un réconfort à ceux qui nous entourent. Et comme elle est centrée sur les autres et non sur nous, elle nous élève au-dessus de sentiments négatifs comme l'envie et nous éloigne de l'impuissance ou de la victimisation.

Mais surtout, la reconnaissance est une affaire de *perspective*; elle nous invite à apprécier les réalités et les richesses de la vie.

Pensez à ceci: si vous lisez ce livre, c'est parce que vous consacrez une partie de votre vie à vous renouveler, c'est-à-dire à optimiser votre potentiel et vos aptitudes et à rendre votre existence aussi riche, aussi gratifiante et aussi utile que possible. Vous ne vous souciez *pas* de savoir si vous allez manger ce soir ou si vous allez trouver un endroit où dormir. En d'autres termes, vous avez déjà tout ce qu'il vous faut.

Vous faites partie de ces privilégiés qui ne se battent pas pour survivre et qui estiment plus ou moins normal de combler leurs besoins de base (nourriture, vêtements et logement). Des millions d'êtres humains n'ont pas cette chance, pas seulement dans les pays en développement, mais aussi dans les pays riches et industrialisés.

Un sans-abri traverse la rue en poussant un chariot qui contient toutes ses possessions. Dans un pays en développement, un enfant mendie un ou deux sous à un touriste. Une famille de réfugiés croupit dans un camp en attendant d'être accueilli dans un pays où elle essaiera d'oublier les horreurs de la guerre. Devant de telles situations, vous savez à quel point vous êtes privilégié, quels que soient les problèmes et les défis qui se présentent à vous tous les jours.

Est-ce que vous éprouvez pour autant un sentiment de reconnaissance envers la vie tous les matins à votre réveil? Malheureusement non. C'est alors qu'intervient la mise en perspective.

Si vous vous arrêtez uniquement à ce que vous ne possédez pas ou n'aimez pas, l'existence vous semblera sans intérêt. Vous dégringolerez rapidement l'ascenseur des émotions et vous ne remonterez pas. Dans la plupart des cas, les séjours aux étages inférieurs correspondent à des moments où nous ne mettons plus les choses en perspective. Quand nous ignorons ce qu'il y a de *bon* dans notre vie, les choses que nous n'aimons pas prennent toute la place et finissent par nous consumer.

Au contraire, si nous choisissons d'apprécier ce que nous possédons, notre existence nous paraîtra remplie, riche et gratifiante. Nous éprouverons comme un bonheur le simple fait de recevoir le cadeau de la vie. La possibilité de ressentir et d'explorer le monde qui nous entoure est en soi inestimable. C'est ce qu'ignorent les passants de la vidéo jusqu'à ce qu'une petite phrase leur fasse prendre conscience de la valeur de l'existence.

Comme toute chose en ce monde, on choisit d'être et de se sentir reconnaissants. Adopter le point de vue que dévoile la reconnaissance est un excellent moyen de se débarrasser des influences négatives. Il suffit parfois de se souvenir d'un fait qui pourrait susciter notre gratitude pour balayer une mauvaise humeur et remonter dans l'ascenseur des émotions. La reconnaissance, c'est en somme le «bouton express» que l'on peut appuyer quand on veut pour gravir l'ascenseur des émotions.

Les bienfaits de la gratitude

Voir les choses du point de vue de la gratitude peut vous propulser de bas en haut de l'ascenseur des émotions. Ce point de vue va largement au-delà du simple bien-être. Tout indique qu'il procure d'énormes bienfaits psychologiques et émotionnels à ceux et celles qui l'intègrent à leur mode de vie et à leur manière de penser.

Le chercheur et professeur de bioéthique Stephen Post a créé un groupe de recherche qui a pour mandat de tester et de mesurer les effets de l'amour et des émotions positives semblables. Ses travaux montrent que les qualités apparentées à l'amour, comme la gratitude, ont un effet direct sur la santé de cinq manières différentes (au moins):

- **La gratitude renforce les défenses immunitaires**. Il suffit de se concentrer 15 minutes par jour sur des événements qui suscitent notre reconnaissance pour stimuler visiblement les anticorps naturels de l'organisme et renforcer notre immunisation contre les maladies.
- **La gratitude clarifie l'esprit**. Le point de vue de la gratitude accroît la concentration mentale et nous rend moins vulnérables à la dépression clinique.
- **La gratitude apaise**. Le sentiment de gratitude déclenche un état physiologique appelé *résonance* qui favorise une normalisation de la pression artérielle et de la fréquence cardiaque.
- **La gratitude rend fort**. Les personnes soignantes trouvent parfois épuisant de prendre soin des autres (parent ou ami souffrant), mais si elles sont reconnaissantes, elles y gagnent en santé, en robustesse et en débrouillardise.
- **La gratitude guérit**. Les récipiendaires d'organes donnés se remettent mieux des interventions chirurgicales quand ils éprouvent de la reconnaissance envers leurs donateurs[20].

Post n'est pas le seul chercheur à mettre en évidence le pouvoir guérisseur de la gratitude. Le professeur de psychologie Robert A. Emmons note que «les personnes reconnaissantes ont tendance à prendre davantage soin d'elles-mêmes et à adopter un mode de vie plus sain axé sur l'exercice physique, la bonne alimentation et un suivi médical régulier[21]». Emmons

constate par ailleurs que les personnes reconnaissantes sont plus optimistes, trait de caractère qui renforce le système immunitaire[22].

Emmons est également le responsable d'un projet de recherche fascinant commandité par la Fondation John Templeton. Analysant les dimensions et les perspectives de la gratitude, il met en évidence les nombreux bienfaits qu'apporte la tenue d'un «journal de gratitude». Les gens qui tiennent un tel journal sont plus portés à faire régulièrement de l'exercice, à être satisfaits de leur existence, à affronter les épreuves avec optimisme et à atteindre leurs objectifs personnels et professionnels[23].

Dans son livre *Comment être heureux… et le rester*, la professeure de psychologie Sonja Lyubomirsky s'intéresse aux mécanismes sur lesquels repose la gratitude. Elle y dénombre les activités qui contribuent à hausser notre «moyenne de bonheur»:

- Exprimer sa gratitude;
- Cultiver l'optimisme;
- Éviter les comparaisons sociales;
- Exécuter des actes de bonté;
- Nourrir ses relations;
- Pardonner;
- Atteindre la pleine concentration;
- Savourer les plaisirs de la vie;
- Persévérer dans sa croissance spirituelle;
- S'adonner à l'exercice physique et à d'autres pratiques de santé.

Directeur d'un institut médical spécialisé dans l'approche corps-esprit, Gregory L. Fricchione résume ainsi la nature de ces études: «Une vague de recherches qui déferle sur le domaine de la psychologie et démontre les effets du sentiment positif sur la santé physique.» Si nous nous sentons si bien quand nous prenons conscience des petits bonheurs que nous vivons, c'est que la gratitude active plusieurs organes régulateurs d'humeur du cerveau, explique le docteur Fricchione[24].

Conclusion: si vous voulez être plus heureux, débarrassez-vous du mythe selon lequel les exploits et les richesses apportent le bonheur.

Tournez-vous plutôt vers les activités qui alimentent votre sentiment de gratitude et vous font aimer ce que vous possédez déjà.

Comment s'initier à la gratitude?

Tous les paliers supérieurs de l'ascenseur des émotions vont généralement de pair avec le calme de l'esprit. La gratitude n'échappe pas à cette règle. Il est difficile, sinon impossible, d'accéder à la gratitude quand on a l'esprit agité. Ce n'est pas par hasard que l'on associe si souvent le sentiment de gratitude à la prière ou la méditation, deux activités qui ont pour effet d'apaiser l'esprit et nous font entrevoir des horizons plus vastes et plus riches.

S'initier à la gratitude est une démarche très personnelle, à peu près identique à celle que vous allez observer pour gravir les étages de l'ascenseur des émotions. Vous devrez avancer par tâtonnements et tirer vous-même les leçons de vos expériences. C'est un peu comme apprendre à monter à bicyclette: en dépit de toutes les explications qu'on pourrait vous donner, c'est en fin de compte vous-même qui devez «saisir le truc».

Plusieurs pratiques contribuent à instaurer un sens durable de la gratitude:

- Dans son livre *Merci la vie*, la journaliste Deborah Norville recommande de consigner dans un journal tous les faits qui éveillent en nous un sentiment de gratitude.
- Dans *S'épanouir*, Martin Seligman propose un exercice très simple, qu'il a appelé «Trois bénédictions»: penser chaque jour à trois petites choses qui nous mettent de bonne humeur. Exemples: un bon repas, une accolade d'un bon ami, un oreiller moelleux où poser notre tête avant de nous endormir… À mon réveil, je prends quelques minutes pour faire le vide dans mon esprit en respirant calmement (voir le chapitre 10), puis quelques autres minutes pour penser à des choses que j'aime dans ma vie. Je fais la même chose avant de m'endormir.
- J' essaie le plus possible d'être à l'écoute de ce qui peut susciter ma gratitude durant la journée, comme un signe d'affection de l'un de mes enfants sous forme d'une accolade, d'une note ou d'un message texte.

- Les rituels familiaux peuvent également nourrir le sentiment de gratitude. Dans notre famille, par exemple, nous n'entamons jamais un repas sans nous être parlé d'abord d'un événement ou d'un geste qui nous a rendus heureux durant la journée. Par ce rituel, nous affirmons notre gratitude envers la vie et nous créons un climat de communication et de rapprochement entre nous.
- De temps en temps, le repas commence plutôt par des mots d'appréciation que chacun adresse à l'autre. Nous appelons ces soirées «Ce que j'aime chez toi».

On dit que les êtres humains ne communiquent aux autres qu'une fois sur 30 la bonne impression qu'ils ont d'eux. Prenez l'habitude d'exprimer plus fréquemment votre appréciation d'autrui. Cette initiative nourrit les relations et rend de bonne humeur autant la personne qui adresse le compliment que la personne qui le reçoit.

La gratitude, une arme contre l'adversité

Contrairement à ce que nous pourrions penser, la gratitude n'est pas l'apanage des privilégiés. De nombreuses personnes adoptent le point de vue de la gratitude en réaction à une épreuve douloureuse. Telle personne qui a frôlé la mort prendra conscience de l'importance qu'elle accorde à la vie, par exemple.

On peut regretter qu'il faille attendre un événement douloureux ou traumatisant pour nous apercevoir de notre chance de vivre, mais c'est ainsi: dans la tourmente de notre vie quotidienne, nous pouvons très facilement perdre de vue ce qui est vraiment important. L'adversité est une forme de bénédiction quand elle nous encourage à reprendre contact avec la beauté et les merveilles d'une existence que nous pensions ordinaire.

Nous connaissons tous quelqu'un qui a découvert ou redécouvert le monde de la gratitude après une épreuve. Ma belle-sœur est beaucoup plus joyeuse et sensible à la qualité de sa vie depuis qu'elle a vaincu un cancer du sein. Comparativement à ce qu'elle a vécu, ce qu'elle percevait autrefois comme des tracas ne lui semble plus que broutilles.

La vision du monde sous l'angle de la gratitude est peut-être l'outil le plus puissant pour combattre l'adversité. Comme nous l'avons vu, nous donnons le meilleur de nous-mêmes lorsque nous accédons aux étages les

plus élevés de l'ascenseur des émotions. C'est à ces hauteurs que nous découvrons des solutions créatives aux problèmes les plus inextricables.

En ce qui me concerne, je devais être au sommet de mes capacités pour affronter trois épreuves qui se sont produites simultanément en l'an 2000.

Après l'éclatement de la «bulle Internet», de nombreuses entreprises de services-conseils ont fusionné pour agir à plus grande échelle et accroître leurs capacités. Dans la foulée des événements, notre société a fusionné avec une plus grande entreprise au moyen d'un échange d'actions.

Malheureusement, nous avions à peine fusionné avec cette entreprise que celle-ci s'effondrait. Nous avons non seulement perdu le contrôle de la nôtre, mais également le gros de la valeur que nous avions accumulée en 25 ans. Nos affaires se portaient encore bien, mais il nous fallait consacrer une importante partie de nos ressources à financer la survie de notre partenaire. Il nous fallait trouver un moyen de reprendre le contrôle de notre entreprise, mais nous savions que la bataille serait ardue.

À peu près au même moment, j'ai reçu un diagnostic de neurinome acoustique. Il s'agit d'une tumeur à croissance rapide qui touche le nerf reliant l'oreille au cerveau. La tumeur nécessitait une intervention chirurgicale risquée. Et pour cause: j'appris qu'un seul coup de bistouri pouvait laisser mon visage paralysé à jamais, ce qui n'était pas très rassurant pour quelqu'un qui gagnait en partie sa vie en parlant à des groupes. Même si l'opération réussissait, j'allais probablement perdre l'ouïe du côté gauche.

J'encaissais à peine ces deux coups durs que ma femme m'a annoncé qu'elle était enceinte. C'était une grossesse que nous appelions de tous nos vœux, mais à laquelle nous ne croyions plus vraiment, Bernadette ayant franchi le cap de la cinquantaine et moi celui de la soixantaine. Conjugué aux deux lourdes épreuves que je devais affronter, la perspective d'un tel bouleversement à cet âge avancé de ma vie me paraissait désastreuse.

J'ai compris que l'occasion m'était donnée de mettre à l'épreuve les principes que j'étudiais et enseignais. Je savais qu'en restant en bas de l'ascenseur (où j'allais osciller entre le souci, la dépression, le stress et l'amertume), je ne trouverais pas la force morale dont j'avais besoin pour relever ces défis. Que devais-je faire pour décoller des étages inférieurs de l'ascenseur?

J’ai fait alors le choix délibéré de voir la situation sous l’angle de la gratitude. Je me suis efforcé consciemment de rejeter l’apitoiement sur moi-même et de me concentrer sur les bonnes choses que je possédais déjà dans ma vie.

Oui, mon entreprise traversait une période critique, mais elle était toujours rentable et mon travail auprès des entreprises et de ses dirigeants me fascinait et me satisfaisait toujours autant.

Oui, j’avais des problèmes de santé importants, mais la tumeur était opérable et ne mettait pas ma vie en danger.

Oui, je devais m’adapter à l’arrivée d’un enfant et cela était d’autant plus difficile dans les circonstances du moment, mais j’avais la chance d’avoir une famille aimante et solidaire, et cette naissance était une bénédiction que nous n’espérions plus.

C’est dans ces pensées plus élevées que j’ai puisé la sagesse dont j’avais besoin pour gérer avec calme les problèmes que j’affrontais.

Mes collègues et moi avons mis au point un moyen créatif de racheter ma société, qui est aujourd’hui plus solide et plus prospère que jamais.

Des amis et des proches m’ont aidé à dénicher le chirurgien le plus spécialisé pour traiter l’affection dont j’étais atteint et ont réussi à obtenir un rendez-vous avec lui, malgré son emploi du temps chargé.

Accompagné en pensée par tous mes proches et amis, je suis entré dans la salle d’opération avec une sérénité remarquable. La chirurgie destinée à retirer la tumeur a parfaitement réussi. Et il s’est trouvé que même les effets secondaires de l’opération (perte de l’ouïe du côté gauche) ont tourné à mon avantage. Du fait que je devais me concentrer pour comprendre ce que les autres disaient, j’ai affiné mon sens de l’écoute.

Finalement, Bernadette a donné naissance à un enfant beau et sain qui fait la joie de toute la famille.

Une fois encore, je constatai qu’une bonne gestion de l’ascenseur des émotions m’aidait à surmonter toutes les épreuves. Ce que je retiens le plus de cette année difficile, c’est l’importance d’accepter et d’aimer ce que nous possédons. Je ne tiens pas la vie pour acquise et je ne m’attends pas à ce qu’elle soit parfaite.

La gratitude inconditionnelle: un idéal à atteindre

L'amour inconditionnel est l'amour qu'un parent éprouve pour son enfant. C'est un amour qui survit à toutes les fluctuations de l'existence et qui ne meurt jamais.

Même si je doute qu'on puisse pleinement l'atteindre, j'aspire à ce que j'appellerais la *gratitude inconditionnelle*. Cette forme de gratitude dépasse les richesses personnelles qui me comblent (mes liens affectifs, mon travail, ma santé) pour englober la vie dans son ensemble, avec ses bons et ses mauvais côtés.

Je crois avoir vécu la gratitude inconditionnelle à l'occasion. Elle se manifeste sous la forme d'un sentiment diffus et non d'une pensée consciente. Elle émane d'un profond sentiment de bien-être, lui-même déclenché par la conscience que je fais partie d'un tout et que ce tout est plus grand que moi-même.

Pour de nombreuses personnes, la gratitude inconditionnelle est teintée de spiritualité, parce qu'elle repose sur la conscience d'une intelligence supérieure que l'on veut comprendre et atteindre. En ce sens, la gratitude inconditionnelle est un état de grâce, un cadeau d'une valeur inestimable qui nous est donné sans raison apparente.

Il semble que certaines expériences humaines hors du commun nous prédisposent à atteindre cet état de gratitude inconditionnelle.

Quand ils se trouvent à des centaines de kilomètres de la Terre, les astronautes acquièrent une vision du monde inaccessible aux autres êtres humains. Ils prennent conscience de la minceur et de la fragilité de l'atmosphère terrestre, de l'immensité des océans, de l'espace relativement restreint dans lequel vivent les êtres humains et de la destruction que ces mêmes êtres humains ont infligée aux forêts tropicales et à d'autres régions sensibles.

Ils s'aperçoivent aussi que notre planète n'est qu'un point minuscule dans un espace infini. Les frontières politiques pour lesquelles les nations se battent leur semblent alors artificielles et dérisoires.

Voilà pourquoi de nombreux astronautes reviennent de l'espace avec un point de vue radicalement différent sur le monde qui nous entoure. Il leur semble avoir vu la Terre comme un grand tout, et ils savent désormais distinguer les problèmes futiles de tous les jours des trésors qui nous

habitent et nous unissent. Certains embrassent la cause du pacifisme, convaincus que les guerres que se livrent les humains sont insensées, et que les divisions politiques et sociales que nous tolérons sont absurdes et maléfiques.

Il y a beaucoup de choses dans ma vie envers lesquelles je devrais ressentir de la gratitude, mais comme la plupart des gens, je ne m'arrête que de temps en temps à l'étage *Reconnaissant* de l'ascenseur des émotions. Je n'y reste pas en permanence, mais le seul fait qu'il existe et que je peux y accéder illumine ma vie tout entière.

12

Respectez la réalité de l'autre

Tous les gens qui pensent croient avoir le même discours intérieur. Et pourtant, s'il leur était possible d'entrer dans la tête de leur voisin, ils se rendraient compte avec stupeur qu'il ne voit pas du tout la réalité comme ils la voient eux-mêmes.

— WILLIAM JAMES

***Voir, c'est croire*, dit le dicton.** Or, plus on avance dans la vie, plus on découvre à quel point c'est faux. La facilité avec laquelle nos yeux peuvent nous tromper est tout à fait remarquable.

La preuve la plus éclatante en est le nombre sidérant de personnes accusées à tort sur la foi de témoignages erronés. Au cours des dernières années, des centaines de détenus ont été relâchés après avoir été innocentés par les résultats irréfutables de tests d'ADN. Certains de ces accusés ont passé des dizaines d'années derrière les barreaux uniquement parce qu'on s'était fié aux déclarations de témoins oculaires. La vision de la réalité dont ces témoins étaient *absolument certains* se révélait totalement fausse.

En 2011, le chef de police de la ville de Los Angeles annonçait avec assurance qu'il avait arrêté l'homme responsable de l'agression brutale perpétrée contre un admirateur des Giants de San Francisco à l'issue d'un match de baseball. L'agression avait précipité la victime dans le coma et mis en émoi la ville de Los Angeles.

L'arrestation reposait sur l'identification de l'agresseur par des témoins apparemment fiables. Quelques semaines plus tard, le suspect réussit à prouver qu'il n'était pas sur les lieux le jour du match, et le chef de police fut obligé de s'excuser. Ce n'est qu'après la libération de l'homme innocent que la police mit la main sur le vrai coupable.

Dans les affaires criminelles, le fait qu'il ne suffit *pas* de voir pour croire peut avoir des conséquences fatales. Mais sans être aussi vitale, la même vérité s'applique aux petits et grands événements de notre vie quotidienne. Vous est-il arrivé d'avoir une manière d'agir dont vous n'aviez pas conscience jusqu'à ce que quelqu'un vous le fasse remarquer? D'être certain d'avoir posé les clés de votre voiture quelque part et de les retrouver complètement ailleurs? De vous souvenir d'un incident dans ses moindres détails pour découvrir ensuite qu'une autre personne ne s'en rappelle pas du tout de la même manière?

Si ces expériences vous semblent familières, ce n'est pas parce que vous êtes négligent ou distrait. C'est tout simplement parce que vous êtes humain. Chacun a des «angles morts» qui influencent ce qu'il voit et ne voit pas. Reconnaître et accepter ce fait est un prérequis pour agir avec plus de compassion et de sagesse envers nos frères humains.

Nous vivons tous dans des réalités distinctes

Il est rare que deux personnes aient exactement les mêmes idées sur un sujet donné. En ce sens, elles vivent toutes deux dans des réalités distinctes l'une de l'autre.

J'aimerais vous donner un petit exemple tiré de ma vie personnelle. Mon épouse est fascinée par l'émission de téléréalité *The Real Housewives of Orange County*. Elle y voit une incursion unique dans la vie de personnages colorés, et elle aime d'autant plus ces portraits de femmes dysfonctionnelles qu'ils lui font comprendre à quel point elle est privilégiée.

Je ne saurais être plus en désaccord avec son opinion. Selon moi, cette émission est ennuyeuse et ne possède aucune qualité qui pourrait compenser cet ennui. Je comprends mal que quiconque regarde une telle émission, et encore moins quand il s'agit d'une personne aussi intelligente et sensée que Bernadette.

Qui a raison et qui a tort? Est-ce que l'opinion de Bernadette est «juste» ou «fausse»? Ces questions n'ont en fait aucun sens, car les jugements que nous portons sur l'émission sont personnels, subjectifs et influencés par des goûts, des préférences et des valeurs profondément individuelles. Il est inévitable que ces jugements varient d'une personne à l'autre, et il est impossible d'affirmer que quelqu'un a tort ou raison.

Bien entendu, cela ne m'empêche pas d'être convaincu que mon opinion est juste et que, dans ce cas précis, Bernadette se trompe complètement! Et bien entendu, elle doit probablement penser le contraire.

Cette confiance en notre propre jugement est l'une des manifestations incontournables de la condition humaine. Chacun voit la vie à travers des filtres modelés par les influences parentales, l'éducation, les pratiques religieuses, les études, les expériences et le milieu social.

Nos perceptions sont si étroitement liées à ces facteurs qu'il nous est pratiquement impossible de voir les choses autrement. Nous cheminons donc dans la vie, convaincus que nos goûts, nos préférences et nos jugements sont justes, exactement comme les témoins d'actes criminels sont convaincus que leurs déclarations sont justes.

Les heurts inévitables qui opposent deux personnes n'ont pas grande importance quand il s'agit de simples opinions sur une émission de télévision. Ils en ont beaucoup plus quand ils touchent la politique, la famille, les finances personnelles ou les stratégies d'affaires. Les heurts peuvent se transformer alors en batailles rangées qui compromettent beaucoup plus gravement nos relations familiales ou professionnelles.

Et que dire des rivalités qui déchirent les groupes, les communautés ou même les pays entre eux? La haine qui dresse les groupes les uns contre les autres provient de notre refus de reconnaître et de respecter les différences de perception de la vie.

Nous pourrions éviter beaucoup de conflits inutiles en acceptant simplement des vérités comme celles-ci: les choses ne sont pas toujours ce qu'elles nous semblent être; il est inévitable que les autres ne voient pas les choses comme nous les voyons; nos points de vue et nos jugements sont façonnés par notre milieu et nos expériences; il est généralement impossible de dire qui a raison et qui a tort en matière d'opinion et de point de vue.

Bref, nous vivons tous dans des réalités distinctes les unes des autres et le seul choix raisonnable qui s'impose aux adultes que nous sommes est de respecter les diverses réalités que perçoivent les êtres humains.

À la lumière de ces vérités, l'une des seules manières de préserver de bonnes relations et d'adopter une approche positive de la vie est de se munir d'une bonne dose d'humilité et d'éviter soigneusement notre tendance naturelle à critiquer, à juger et à nous croire dans le vrai quand nous ne sommes pas d'accord avec les autres.

Dans certaines circonstances, il est évident que nous devons tracer des frontières claires et nettes entre le vrai et le faux et que nous devons les respecter. Nous ne pouvons que nous opposer à des maux comme l'injustice flagrante, la cruauté et les haines responsables de violences.

La grande majorité des conflits que nous rencontrons dans notre vie quotidienne ne vont pas aussi loin. Rien n'est vraiment noir ou blanc, tout se joue dans la palette complexe des gris. Et c'est en ce sens que l'humilité et la volonté d'accepter les différences de points de vue revêtent une importance cruciale.

Le fait d'être trop sûr de ses opinions, et donc trop critique et trop rigoriste a toutes sortes de conséquences négatives. Si l'étage *Critique et accusateur* de l'ascenseur des émotions devient votre état de mal-être normalisé, votre qualité de vie en pâtira. Vous vous disputerez plus souvent; vous serez plus souvent ennuyé et irrité et vous serez constamment en colère et sur vos gardes.

À défaut de comprendre la multiplicité des réalités qui composent le genre humain, vous déclencherez un cycle interminable de conflits avec les autres dans votre vie personnelle et professionnelle.

Or, son acceptation favorisera votre croissance, votre apprentissage et vos découvertes. Si vous persistez à vous considérer comme un spécialiste en toutes choses, il vous sera plus difficile d'envisager de nouvelles idées et de nouvelles approches. En deux mots, votre vision du monde se rétrécira de plus en plus.

Apprenez à vous intéresser au point de vue des autres

L'un des meilleurs moyens de se défaire de l'étroitesse d'esprit et de la négativité que crée la certitude d'avoir toujours raison est de cultiver la

curiosité (pratique dont nous avons souligné la grande importance au chapitre 5).

Quand vous rencontrez des gens avec lesquels vous êtes en désaccord, rendez-vous à l'étage *Curieux et intéressé* plutôt qu'à l'étage *Critique et accusateur* ou *Moralisateur* de l'ascenseur des émotions. Posez-vous les questions suivantes: *Quel est leur raisonnement? Pourquoi voient-ils les choses de manière différente de moi? En quoi leur condition sociale, leurs expériences ou leurs études leur donnent-elles une vision du monde qui les amène à voir des choses que je ne vois pas?*

Il est important de ne pas se laisser distraire par des questions comme *Qu'est-ce qui est vrai? Qui a tort et qui a raison?* Ne vous intéressez pas à la «vérité», mais au point de vue venant d'une réalité distincte de la vôtre. Acceptez qu'il y ait plusieurs versions d'une même histoire, plusieurs réponses à une même question et plusieurs moyens de résoudre un même problème.

Souvenez-vous que, comme tout le monde, votre manière de penser est obstruée par des angles morts et qu'il y a toujours quelque chose à apprendre des autres si vous vous intéressez à leur point de vue avec suffisamment d'ouverture d'esprit.

Par ailleurs, essayez de dépouiller vos propos de tout dogmatisme ou excès de certitude quand vous communiquez vos idées à autrui. Faites clairement comprendre à vos interlocuteurs que vous exprimez uniquement votre point de vue et évitez de sous-entendre que vous possédez la vérité absolue. Voici quelques tournures de phrase qui vous aideront à signifier que vous parlez uniquement en votre nom:

Il me semble que…

D'après ce que je comprends…

À mon avis…

Je pense que… (au lieu de *Je sais que*)

Si je comprends bien…

Je me trompe peut-être, mais…

En dernier lieu, guidez-vous sur vos sentiments. Quand nous sommes trop sûrs de nos idées et de nos opinions, nous avons tendance à nous mettre sur la défensive et à devenir critiques, rigides et impatients. Familiarisez-

vous avec ces comportements et apprenez à les reconnaître quand ils surgissent.

Ce sont les signes que vous avez cessé d'écouter et d'apprendre et que vous êtes en train de vous fermer aux gens et aux opportunités. Quand cela se produit, cessez de parler, prenez du recul, respirez à fond et essayez de vous reconnecter avec votre curiosité.

Au début de mon deuxième mariage, je ne savais pas très bien comment gérer mes relations avec nos jeunes enfants. Je voulais absolument leur montrer que je les aimais et que je les avais désirés. Cela faisait de moi un papa qui acceptait à peu près tout et qui ne savait pas tracer une ligne de conduite raisonnable.

Bernadette aimait les enfants tout autant que moi, mais elle voulait qu'ils deviennent des individus responsables et débrouillards, capables de s'organiser tout seuls et de participer à la gestion de notre vie domestique.

Pendant quelque temps, la seule chose qui m'importait était de savoir qui de nous deux avait raison. Comme je voyais uniquement la situation sous cet angle, toutes les suggestions de Bernadette m'exaspéraient. J'étais souvent sur la défensive, irrité et prêt à porter des jugements intempestifs sur sa manière de voir les choses.

Une fois que nous avons compris et accepté que nous avions des points de vue différents sur l'éducation des enfants, nous avons pu combiner nos idées et aboutir à un compromis qui alliait les qualités des deux approches.

Aussitôt que nous comprenons que ce que nous tenons pour une vérité n'est en fait qu'un point de vue, nous commençons à vivre des relations plus saines avec les autres. Le professeur et écrivain Stephen Covey le résumait très bien: «Chercher d'abord à comprendre, ensuite à être compris[25].»

Prêtez aux autres de bonnes intentions

Il y a quelques années, j'arpentais le couloir d'un avion en tirant ma valise d'une main tout en tenant un journal de l'autre. Il s'agissait plus précisément de la section du *Los Angeles Times* consacré au comté d'Orange. J'y avais remarqué un article de fond qui me semblait tout particulièrement intéressant, et il me tardait de m'asseoir pour le lire.

Ayant repéré mon siège, j'y ai déposé mon journal et je me suis mis en quête d'un espace libre dans un compartiment à bagages. Après avoir casé ma valise et être revenu vers ma place, je me suis aperçu que mon journal avait disparu. Mon regard s'est rapidement déplacé vers mon compagnon de vol, qui lisait tranquillement la section du *Los Angeles Times* consacré au comté d'Orange.

Mon humeur a immédiatement chuté aux étages *Irrité et ennuyé* et *Critique et accusateur*. «Quel culot!, me suis-je dit. Lire mon journal sans ma permission! Et en plus, au moment où je voulais justement lire mon article.»

À cette pensée, mon humeur est descendue encore d'un cran pour se retrouver sur les paliers *Moralisateur* et *Colérique et hostile*. J'ai respiré à fond en me disant que je ne devais pas m'en faire pour des petits riens, et je me suis assis. C'est alors que j'ai aperçu mon journal: il avait glissé sous mon siège. Mon compagnon de vol était en train de lire son propre quotidien.

Il s'est avéré que mon voisin de siège était une personne très aimable. Nous avons d'ailleurs passé une partie du vol à discuter de l'article même qui avait attiré mon attention.

Intéressant, n'est-ce pas, cette précipitation à accuser les autres? Nous prêtons des mobiles à leurs paroles et à leurs actions, alors que nous n'avons aucune preuve à notre appui. Ce qui a les apparences d'un méfait délibéré (acte égoïste, malhonnête ou méchant) n'est en fait qu'un geste que nous avons mal interprété, une négligence sans importance ou une erreur tout à fait pardonnable.

L'anecdote que j'ai contée à propos de mon journal ne portait pas à conséquence, mais il est des cas où les fausses intentions prêtées à autrui et les accusations sans fondement conduisent à des divorces, des poursuites judiciaires, des carrières ruinées, des querelles politiques et même des guerres.

Dans bien des cas, les personnes que nous accusons ne sont responsables en rien des problèmes qui nous arrivent. C'était le cas de mon compagnon de vol. Dans d'autres cas, elles sont effectivement responsables des problèmes dont nous les accusons, mais les circonstances en présence atténuent grandement leur culpabilité.

On m'a raconté l'histoire d'un amoureux de la nature et défenseur de l'environnement qui visitait le parc national de Yosemite (Californie). Alors qu'il se garait dans le stationnement du camping, il a aperçu une femme qui laissait tomber un sac d'ordures à côté de la poubelle publique.

Courroucé par cet acte de négligence, il a sauté de voiture et s'apprêtait à réprimander la coupable quand il s'est rendu compte qu'elle marchait avec une canne rouge et blanche. Elle était aveugle! Elle avait donc accompli l'effort d'apporter son sac d'ordures jusque-là, mais l'avait accidentellement laissé tomber à côté et non dans la poubelle.

Nous nous retrouvons très souvent à l'étage *Critique et accusateur* de l'ascenseur des émotions pour des erreurs aussi minimes et aussi accidentelles. Sur l'autoroute, un conducteur coupe la route des autres pour changer de voie uniquement parce qu'il ne se rend pas compte de la proximité des véhicules.

Ou encore, un projet ne peut pas être achevé à temps parce que le bon de commande de fournitures a été égaré par la poste et que leur livraison n'a pas eu lieu. Un employé fait une blague sur les «belles-mères envahissantes» sans se rendre compte qu'il blesse une collègue qui vient justement de perdre sa belle-mère qu'elle adorait. Comment lui en vouloir puisqu'il ne le savait pas?

Nous avons tous dit ou fait des choses que nous avons regrettées ensuite. Au moment de les dire ou de les faire, nous étions au creux de la vague, dans des états qui oscillaient entre *Inquiet et anxieux, Instable et sur la défensive* et *Stressé et épuisé*.

Nous manquions d'intelligence émotionnelle, nous étions maladroits en société et nous ne mesurions pas l'impact de nos paroles ou de nos gestes sur les autres. La question qu'il faut se poser est la suivante: *Les personnes touchées par nos erreurs ou nos maladresses auront-elles la sagesse de vouloir en comprendre les causes sous-jacentes et oublieront-elles nos actions, ou bien se sentiront-elles visées et transformeront-elles un malentendu regrettable en un conflit interminable?*

Lors d'un voyage d'affaires, j'arrivai très tard à mon hôtel, mon avion ayant été retardé de plusieurs heures. Je fus accueilli par l'un des préposés les plus bourrus et les plus déplaisants qui soient. Après avoir déclaré à tort que je n'avais pas de réservation, il accepta avec réticence de m'assigner une chambre tout en se plaignant de toutes sortes de maux: le mauvais

temps, la ville, son travail tardif… Tout cela n'avait aucun intérêt pour moi. Je voulais simplement m'inscrire et monter dans ma chambre.

J'aurais très bien pu succomber à l'agacement et lui dire de faire son travail sans m'importuner davantage. Or, sans savoir pourquoi, je grimpai quelques étages de l'ascenseur des émotions et m'arrêtai au palier *Patient et compréhensif* enrichi d'une touche de compassion.

Je fus pris d'une forme de pitié pour cet homme dont la vie paraissait si morne. Me comparant à lui, je me sentis plein de gratitude pour la vie que je menais et pour les efforts que j'avais accomplis pour en jouir pleinement. Je finis par compatir avec lui à propos de la dure journée qu'il venait de vivre. «Ce doit être difficile de travailler si tard, lui dis-je. Je ne sais pas si j'en serais capable.»

L'employé changea brusquement d'attitude. Il me tendit la clé de ma chambre avec un sourire et me souhaita un bon séjour dans sa ville. Plus important encore, cette rencontre n'avait pas gâché ma soirée. Au contraire: elle me montrait une fois de plus à quel point la volonté d'évoluer aux plus hauts étages de l'ascenseur peut embellir une vie.

Prenez un nouveau départ

Les problèmes tels que la divergence des points de vue, l'empressement à juger et le rejet des responsabilités sur l'autre font autant de ravages dans les relations personnelles que dans les relations professionnelles.

Voilà pourquoi dans nos formations, nous incitons les équipes de direction à prêter de bonnes intentions aux membres d'équipe. Pour y parvenir, nous leur demandons de prendre ce que nous appelons un *nouveau départ*. Il s'agit de rompre avec un passé de conflits, de malentendus ou de méfiance et de rediriger ses efforts vers un futur plus satisfaisant et plus optimiste.

Une fois que l'équipe comprend et ressent mieux le rôle de la pensée dans l'ascenseur des émotions, nous lui demandons de reléguer tout ce qui a pu se passer dans un petit coin de la mémoire. Nous ne pouvons pas faire grand-chose pour rectifier les frictions ou le manque de confiance d'autrefois. La solution la plus sensée est de tirer un trait sur le passé et de nous évaluer en fonction des efforts que nous déployons pour aller de l'avant, armés d'une nouvelle connaissance du principe d'efficacité.

Pour y parvenir, les membres de l'équipe doivent accepter le fait que chacun d'eux a une vision du monde dictée par son point de vue. Ils doivent également prêter des intentions bienveillantes à l'autre. Ce point est important, car nos suppositions déterminent nos réactions à ce que les autres disent ou font.

- Si nous supposons que l'action de l'autre est malveillante et qu'elle est dirigée contre nous, nous nous sentirons en droit d'être choqués et vindicatifs.
- Si nous supposons que l'action de l'autre est intentionnelle, nous nous sentirons en droit d'être en colère et de le montrer par nos gestes et par nos mots.
- Si nous supposons que l'action de l'autre est due à une négligence grossière ou à son apathie, nous nous sentirons en droit de le juger sans ménagements.
- Si nous jugeons que l'action de l'autre est involontaire, mais qu'elle est malgré tout dictée par l'ignorance, nous nous sentirons en droit d'être irrités et agacés.

En revanche…

- Si nous supposons que l'autre ne disposait pas de l'information voulue et qu'il a fait ce qui lui a paru le plus raisonnable, nous faisons preuve de patience et de compréhension et nous nous employons à trouver une solution avec lui.
- Si nous supposons et acceptons que l'autre traversait une période difficile quand il a agi comme il l'a fait, nous pouvons aborder le problème élégamment et sans le personnaliser, puis attendre le bon moment pour en gérer les conséquences.

Notez que l'action sous-jacente au conflit passé ne change pas; seul change le regard que nous lui portons. Nos présupposés génèrent des réactions qui couvrent l'éventail complet des jalons de l'ascenseur des émotions, de la colère et l'hostilité à la compréhension et la compassion. Le choix nous appartient.

Prendre un nouveau départ, c'est choisir consciemment de supposer une intention bienveillante chez autrui. Quand on amorce un nouveau départ au

bon moment et dans un bon état d'esprit, les interactions qui se produisent au sein d'un groupe peuvent être revitalisées.

L'idée du nouveau départ peut jouer un rôle central dans la restauration de relations personnelles ou professionnelles fragilisées. On ne peut revenir sur le passé, mais on peut le dépasser et recommencer à neuf. C'est parfois l'unique manière de remédier aux maux qui affligent nos relations.

Innocentez pour pardonner

Il n'est pas toujours facile de refermer les blessures du passé, surtout quand nous croyons sincèrement avoir été floués. Même si la personne qui vous a blessé s'est excusée, l'événement à l'origine de la blessure continue de hanter vos pensées et d'influencer votre humeur. Sa présence se fait tout particulièrement sentir quand un mot, un geste ou un événement en fait remonter le souvenir.

Durant un voyage d'affaires sur la côte Est, je décidai de me lever plus tôt que d'ordinaire pour faire mon jogging matinal. J'avais besoin de quelques minutes de calme avant d'entamer une journée très chargée. Mon jogging était toutefois obscurci par les remarques désobligeantes d'un collègue qui m'obsédaient et dont je n'arrivais pas à me débarrasser. Mes pensées étaient si envahissantes que je ne parvenais pas à trouver la sérénité et la liberté que me procure habituellement la course.

Pendant que je courais, je vis la porte d'une église ouverte. Je m'approchai, jetai un coup d'œil à l'intérieur et constatai qu'il n'y avait personne. Le lieu était illuminé de vitraux magnifiques qui lui donnaient un air paisible et majestueux. Je décidai d'entrer dans l'espoir que ce nouvel environnement me libère de ma méchante humeur.

Je pris place sur l'un des bancs pour me détendre. En levant les yeux, j'aperçus une grande statue représentant Jésus en croix. En bas de la statue était gravée la phrase *Pardonne-leur, car ils ne savent pas ce qu'ils font*. Pour une raison que j'ignore, cette phrase me bouleversa. Si Jésus avait pu pardonner à ses assassins, qui étais-je, moi, pour m'accrocher à des affronts et des ressentiments sans importance?

Selon les circonstances, nous pouvons reformuler ce sentiment de multiples manières:

- Pardonne-leur, car ils étaient troublés quand ils ont agi ainsi.

- Pardonne-leur, car ils ne voyaient pas les choses de la même manière que moi.
- Pardonne-leur, car ils ne savaient pas à quel point c'était important pour moi.
- Pardonne-leur, car ils ne savaient pas qu'ils me blessaient.

Quand nous savons à quel point nos pensées modèlent nos comportements et nos façons d'être, il nous est plus facile de comprendre que les autres agissent en toute innocence. Les gens ne font que se comporter en fonction de qu'ils pensent.

Il est rare que quelqu'un cherche à nous atteindre personnellement quand il nous blesse, nous déçoit ou nous fait sortir de nos gonds. Rares sont les personnes qui cherchent délibérément à nous blesser. Elles obéissent seulement à leurs pensées. En ce sens, elles sont innocentes et nous ne pouvons que leur pardonner.

Nous ne devons pas pour autant nous voiler la face devant les comportements désobligeants, surtout quand ils sont cause d'actions malhonnêtes, blessantes ou non éthiques. Au chapitre 4, j'ai dit que nous avions rejeté l'offre d'Enron en raison des pratiques dysfonctionnelles de cette entreprise, d'autant plus que sa haute direction n'y voyait rien de mal et souhaitait au contraire les intensifier.

Notre décision ne reposait pas sur une condamnation des dirigeants d'Enron, mais sur le malaise que nous éprouvions à collaborer avec eux. C'était un jugement que tout le monde est en droit de porter et qui se distingue nettement de la complaisance dans la colère et le ressentiment que provoquent les méfaits des autres.

Cette attitude ne doit pas non plus autoriser les autres à profiter ou à abuser de nous. Dans la mesure du possible, nous *devrion*s présupposer l'innocence d'autrui, ne serait-ce que pour notre propre bien. Quand nous percevons les actions des autres sans les associer à une intention de leur part, nous cessons de nous sentir visés par leurs propos et nous ne dévions pas inutilement de notre chemin. Nous conservons notre traction mentale, évitons les réactions émotionnelles intenses et nous donnons les outils pour gérer les défis et les problèmes avec clarté, perspicacité et bon sens. À long terme, cette attitude améliore notre qualité de vie et enrichit nos relations.

À l’inverse, quand nous ruminons nos blessures parce que nous avons prêté aux autres des mobiles malsains, nous sommes finalement les seuls à en souffrir. C’est *notre* qualité de vie qui se détériore, alors qu’il se peut fort bien que la personne qui nous a blessé ou enragé ignore nos sentiments ou s’en moque.

En présumant l’innocence de l’autre, vous vous doterez d’un puissant moyen de vous maintenir en haut de l’ascenseur des émotions, chez vous, au travail ou dans votre collectivité.

13

Cultivez la foi et l'optimisme

J'ai remarqué que certaines des personnes les plus remarquables qu'il nous est donné de rencontrer sont celles qui ont vécu un événement ou un deuil traumatisant. Ce que nous aimons chez eux, c'est leur force, mais aussi et surtout la gratitude que leur inspire le seul fait de vivre. Ils valorisent ce don de la vie que tant de gens tiennent pour acquis dans notre société.

— SASHA AZEVEDO

L'accès aux étages supérieurs de l'ascenseur des émotions dépend beaucoup de la manière dont vous réagissez à l'adversité. La vie nous est donnée avec ses joies et ses maux. C'est ce que nous faisons de ces maux et les moyens que nous prenons pour y répondre qui décident de notre qualité de vie.

Marilyn Hamilton est ressortie de l'adversité plus forte et plus déterminée qu'elle ne l'était. Elle grandit en Californie dans une famille qui l'entoure d'amour. Reine de beauté et athlète accomplie, elle possède également un tempérament fort et aventureux qui l'amène à enseigner en Australie. Lors d'un vol en deltaplane, elle omet de verrouiller correctement son harnais et s'écrase contre la paroi d'une montagne. Elle se réveille paraplégique: son corps est paralysé de la taille aux pieds.

«J'ai compris que j'étais dans le pétrin au centre de réadaptation, explique Marilyn. J'avais essayé de m'asseoir, mais j'étais tombé

immédiatement sur le côté comme une poupée de chiffon.» De longues semaines de physiothérapie suivent. Elle peut se déplacer uniquement en fauteuil roulant. «Les gens me regardaient avec la pitié qu'on réserve aux malades, raconte-t-elle. Mais je n'étais pas malade; j'étais la Marilyn que j'avais toujours été. J'avais seulement un moyen différent de me déplacer dans le monde[26].»

Marilyn découvre avec stupeur que même les fauteuils roulants les plus raffinés semblent issus de l'époque des dinosaures. Elle décide de remédier à cette carence. Avec d'anciens compagnons de deltaplane, elle ouvre un atelier dans un garage et conçoit un modèle de fauteuil roulant entièrement nouveau.

Fabriqués avec un matériau aérodynamique inspiré des deltaplanes, ses fauteuils sont légers, rapides, maniables et flexibles, et les pièces qui le composent peuvent être ajustées en fonction du corps et des besoins de l'utilisateur. L'équipe décide aussi de les peindre en couleurs vives et flamboyantes et de leur donner un nom: ils les appellent Quickie (rapides, en anglais). Avec cette invention, l'équipe fait beaucoup plus que créer un joli fauteuil pour Marilyn: elle change à tout jamais la vie des personnes handicapées.

Aujourd'hui, les fauteuils roulants de marque Quickie sont connus dans le monde entier. L'un des premiers fauteuils roulants de Marilyn Hamilton est exposé à la Smithsonian Institution de Washington (institution de recherche scientifique et de muséologie). Marilyn a obtenu plusieurs distinctions récompensant les sports en fauteuil roulant, dont des médailles en tennis et en ski. En plus d'être l'invitée de prestigieuses émissions de télévision américaines, elle a témoigné à titre de spécialiste devant le Congrès américain et a endossé le rôle de porte-parole des personnes handicapées.

«Ce ne sont pas les événements de votre vie qui vous modèlent, note Marilyn. C'est la manière dont vous y réagissez.» Marilyn illustre à merveille l'un des thèmes centraux de cet ouvrage: nous recréons notre vie grâce à notre réflexion.

Cherchez la bonne voie

Dans de nombreuses religions, les fidèles adressent des *prières de demande* par lesquelles ils requièrent une grâce telle qu'une guérison, une réconciliation ou une quelconque solution à un problème. Ce genre de prière occupe une place importante dans la vie spirituelle de nombreux croyants.

Mais ma mère m'a appris à prier non pas pour obtenir une faveur, mais pour demander de m'indiquer la bonne voie. Par cette prière, le fidèle souhaite que la connaissance lui soit révélée, c'est-à-dire qu'il accède à la sagesse nécessaire pour voir, faire et dire ce qui est juste et pour prendre les décisions les plus souhaitables.

Cette forme de prière repose sur le sentiment que nous ne savons pas toujours ce qui nous épanouit le plus. De fait, nous ne savons jamais clairement si ce qui nous arrive va nous bonifier ou non. Le temps révèle souvent que des événements que nous jugions contraires à notre bonheur étaient en fait des promesses cachées.

Dans un vieux conte, un jeune fermier vigoureux dont toute la famille dépend se casse une jambe. Ce que la famille voit comme un désastre se transforme soudain en chance quand les gardes de l'empereur viennent au village pour recruter les jeunes hommes en bonne santé et les envoyer faire une guerre dont ils ne reviendront peut-être jamais.

Comme je l'ai raconté plus haut, la fin de mon premier mariage a été l'événement le plus pénible de ma vie. Mais la réflexion qu'il a déclenchée a fait éclore une manière de vivre beaucoup plus riche que celle qui m'attendait. J'ai été amené à définir les valeurs qui m'étaient les plus chères et à m'interroger sur le sens de mon existence.

J'ai pris conscience que je tenais pour acquis mes trois enfants (qui avaient alors sept, cinq et trois ans) et que je m'occupais d'eux plus par devoir que par amour. Le nouveau regard que je portais sur la vie bouleversait mes priorités: je savais désormais que mon désir le plus profond était de nouer des relations plus étroites, plus chaleureuses et plus désintéressées avec eux.

Cette expérience m'a aidé à rejeter les fausses priorités, les habitudes inconscientes et les automatismes de mal-être normalisés. J'ai entrepris une longue démarche pour mieux me connaître et découvrir le sens profond de ma vie. Sans le réveil de la conscience qu'a entraîné ce pénible divorce, cette quête personnelle n'aurait peut-être jamais eu lieu.

Cette période m'a également amené à remettre en question mes certitudes et mes comportements et à m'ouvrir aux possibilités que laissait entrevoir ma nouvelle évolution. Ma carrière ayant pris une nouvelle tournure, j'ai fini par fonder une entreprise de création de culture qui incarne ma véritable mission sur Terre.

«Pourquoi est-ce arrivé à moi?» De nombreuses personnes se posent cette question quand un drame survient dans leur vie. Cette manière de penser nous aspire vers les paliers inférieurs de l'ascenseur des émotions, ces étages où se côtoient la culpabilité et le jugement critique et où pointe même le spectre de la dépression.

Quand de tels événements se produisent, il est préférable de vous demander: «Pourquoi est-ce arrivé *pour* moi?» Cette question fait de vous non une victime passive, mais un être actif en quête de sa propre voie. Elle vous hisse dans l'ascenseur des émotions, faisant éclore sur son passage curiosité, débrouillardise et optimisme.

Le pouvoir de la foi

Imaginez qu'il y aura toujours une fin heureuse à vos problèmes, même les plus graves. Imaginez que l'amour triomphera de toutes les blessures, même si elles viennent d'un grand ami ou d'un proche. Imaginez que vous vivez une journée désastreuse en sachant qu'au bout du compte, il n'en restera qu'un vague souvenir.

Ce que je décris ici, c'est le don de la *foi*. La foi apporte espoir et sagesse. Elle vous rend moins susceptible d'appréhender les catastrophes; elle vous empêche de gaspiller votre temps et votre énergie à imaginer des drames tout à fait *hypothétiques*. Elle vous permet de diriger votre attention vers les ressources nécessaires pour trouver des solutions créatives aux problèmes qui se posent à vous.

Quand elle était étudiante en administration des affaires, ma fille m'a demandé pourquoi elle devait absolument suivre un cours de mathématiques compliqué qui ne lui serait probablement d'aucune utilité dans sa future carrière. Je lui ai fait part de l'une de mes théories sur le rôle de l'université.

Oui, lui ai-je dit, l'université a pour rôle de nous former, mais elle nous aide surtout à comprendre que les problèmes les plus difficiles ou même les

plus insolubles peuvent être résolus. Quand nous en faisons plusieurs fois l'expérience, nous finissons par acquérir la conviction que nous résoudrons toutes les difficultés qui se présenteront à nous, aussi inextricables qu'elles nous paraissent au premier abord. C'est une leçon qu'il ne faut jamais oublier, qu'on étudie sur les bancs d'une université ou à l'école de sa propre vie.

La foi prend différentes formes:

- Foi en vos propres compétences et capacités;
- Foi en votre aptitude à découvrir une issue dans les situations difficiles;
- Foi en votre capacité d'affronter votre avenir, quel qu'il soit;
- Foi en l'innocence foncière de la nature humaine et en l'idée que nous pouvons la retrouver si nous la perdons;
- Foi en une forme d'intelligence supérieure qui dépasse notre propre moi.

En un sens, le type de foi qui vous interpelle importe peu. Ce qui compte, c'est de croire en quelque chose qui vous insuffle de l'espoir et de la confiance en l'avenir. La foi que je décris ici n'est pas passive; elle ne consiste pas à se croiser les bras et à attendre qu'un miracle se produise.

C'est en fait tout le contraire. C'est une démarche active qui libère l'énergie, la créativité et les ressources qui sont en vous. La foi nous éloigne de la paralysie que provoquent la dépression et le désespoir. Quand nous sommes motivés par la foi, nous entrevoyons plus de possibilités et nous découvrons plus de solutions aux problèmes que nous rencontrons sur notre chemin.

La foi a joué un rôle important dans ma réussite universitaire. J'ai soumis une demande d'admission à une école d'ingénierie à la fin des années 1960, juste après le lancement du satellite russe Spoutnik 1. Cette incursion du premier satellite artificiel dans l'espace avait donné lieu à une course frénétique aux talents scientifiques et techniques dans le monde entier.

De nombreuses universités étaient inondées de demandes d'admission en études de génie et devaient fixer des normes d'admission extrêmement exigeantes pour respecter leurs quotas. Malgré cela, deux tiers des

nouveaux inscrits abandonnaient leurs études en cours d'année. Le brillant élève que j'étais dans la petite école secondaire que je venais de quitter était devenu le plus grand des imbéciles au milieu des esprits brillants qui m'entouraient.

Je me souviens encore des cours de calcul éprouvants qui commençaient tous les jours à midi. Notre austère professeur m'avait fait venir au tableau un jour, peu après midi, et m'avait demandé de résoudre sur place un problème fort complexe. Pendant que je me débattais pour résoudre l'équation, il se tenait près de moi, une brosse à la main, et effaçait tout ce que j'écrivais en secouant la tête avec un air de dégoût et de pitié. Au bout de quelque temps, il s'était arrêté et m'avait conseillé soit de changer de majeur soit d'abandonner le cours.

Rentré chez moi, j'avais dit à ma mère que je ne viendrais jamais à bout de mes difficultés d'apprentissage. Ma mère refusa de me laisser sombrer dans le désespoir. Elle me fit asseoir et prononça quelques paroles fermes et encourageantes qui me firent le plus grand bien. Elle me dit que la Nature m'avait doté de toutes les qualités nécessaires pour réussir dans mes études et dans ma vie. Il fallait simplement que je le sache et que j'y croie. Elle conclut ces propos par une paraphrase d'une parole de la Bible: si ta foi a la taille d'un grain de moutarde, tu pourras soulever des montagnes.

J'appris plus tard que le grain de moutarde dont parle la Bible est celui d'un plant de moutarde noire et que, partant d'une semence minuscule, cette plante annuelle peut atteindre jusqu'à 2,75 mètres. Si quelque chose d'aussi énorme peut avoir une origine aussi modeste, me dis-je, je peux très bien bâtir ma carrière universitaire malgré des débuts hésitants.

Ma mère m'expliqua aussi que la seule chose qui pouvait m'arrêter était ma propre manière de penser, et elle me donna un petit livre de James Allen. Publié en 1902, cet ouvrage publié en français sous le titre de *Ainsi pense-t-il, ainsi soit-il*, commence ainsi:

> L'esprit est le pouvoir qui façonne et crée.
>
> Et l'homme est esprit, et de plus en plus il s'empare de l'outil de la pensée; modelant ce qu'il désire, il suscite mille joies, mille maladies.
>
> Il pense en secret et la chose advient:
>
> Le milieu qui l'entoure n'est que son miroir[27].

J’ai traîné ce livre avec moi pendant des années. J’y ai puisé des concepts qui m’ont beaucoup aidé, dont voici quelques-uns:

- La pensée précède chaque action et chaque sentiment.
- Une pensée juste commence par les mots que nous nous disons à nous-mêmes.
- Les circonstances ne font pas l’homme: elles le révèlent à lui-même.

L’influence que James Allen a exercée sur moi est l’influence de toute une vie. Le livre que vous tenez entre les mains en est la preuve vivante.

J’ai été jusqu’au bout de mes études en génie avant de comprendre que je n’aspirais pas tant à être ingénieur qu’à travailler en entreprise. J’ai donc suivi des cours en administration des affaires et, m’étant passionné pour les études de cas, j’ai découvert que je penchais nettement en faveur des services-conseils.

La véritable signification de la foi

Je souhaite m’expliquer sur ce que je dis vraiment quand je défends une vie de foi, d’espoir et d’optimisme. Je ne parle nullement du fameux «pouvoir de la pensée positive». Nous nous déplaçons constamment des plus hauts aux plus bas étages de l’ascenseur des émotions, de sorte qu’il est impossible d’avoir en permanence une pensée positive.

Ce que nous *pouvons* faire en revanche, c’est nous guider sur nos sentiments pour affiner notre pensée. Ce processus nous aide à voir nos idées négatives avec plus de légèreté et à les tenir à distance, ce qui affaiblit leur pouvoir et nous permet d’agir de manière plus efficace.

Je ne préconise pas non plus l’optimisme naïf. Je pencherais plutôt pour ce sage proverbe soufi: *Prie Dieu, mais attache quand même ton chameau*. En d’autres termes, armez-vous de foi et d’espoir, mais restez réaliste. Pensez aux imprévus et soyez préparé, proactif et responsable des événements de votre vie.

Je n’invite personne à se laisser aller à l’exubérance et la passion sans retenue. S’il est préférable de ne pas prendre de décision quand nous stagnons aux bas étages de l’ascenseur, il est tout aussi important de ne pas en prendre quand nous nageons dans l’euphorie et que nos pensées s’enhardissent.

On sait à quelles décisions précipitées peut mener ce genre de comportement. Pensons aux mariages insensés qu'on célèbre sur-le-champ à Las Vegas ou aux copropriétés sans valeur qu'on achète en hâte au cours de vacances fébriles.

Aussi étrange que cela paraisse, l'enthousiasme débridé a des effets aussi négatifs sur la pensée que l'anxiété ou la colère. Ces sentiments intenses *semblent* convaincants, d'autant plus que notre voix intérieure se fait plus forte pour justifier l'action que nous allons prendre. Ne confondez pas les émotions brutes comme l'allégresse et l'euphorie avec les états d'esprit évolués comme la gratitude, la sagesse et la créativité. La foi, l'espoir et l'optimisme raisonné sont ancrés dans la sérénité. Ce sont les marques d'un esprit paisible.

Peu de facteurs enrichissent autant une vie que la foi et l'espoir. Nous devons tous affronter des situations difficiles ou gérer des relations complexes. La manière la plus saine et la plus calme de le faire est de se munir d'une bonne dose de foi et d'espoir. D'où que vienne la force qui génère votre foi, chérissez-la et nourrissez-la, même dans les moments difficiles. Elle vous sera d'un immense secours.

Gérez les mauvais jours

Le bonheur n'est pas l'absence de problèmes, c'est la capacité de vivre avec eux.

— STEVE MARABOLI

Le but premier de ce livre est de vous fournir des conseils et des pistes qui vous aideront à séjourner plus longtemps en haut de l'ascenseur des émotions. Mais comme les mauvais moments font partie de la vie, il nous arrive aussi de séjourner en bas de l'ascenseur. Le but connexe de cet ouvrage est donc de vous aider à vous ménager et ménager les autres autant que possible dans les périodes moins heureuses.

En tant qu'êtres doués de conscience, posséder le pouvoir de la pensée est un don qui nous permet de nous élever sur le plan intellectuel. C'est la pensée qui nous permet d'anticiper l'avenir, de planifier des activités futures, de jongler avec les possibilités et d'analyser et interpréter leurs idées et celles des autres. C'est aussi grâce à la pensée que nous avons pu vaincre la polio, écrire des musiques immortelles et envoyer des astronautes sur la Lune.

Malheureusement, la pensée à laquelle nous devons de si beaux exploits peut aussi nous amener à nous préoccuper outre mesure de broutilles, à nous laisser abattre par des problèmes réels ou imaginaires, à nous sentir

personnellement attaqués par les remarques des autres, à devenir rigides et critiques et même à succomber à des accès de rage et de colère.

Même si vous appliquez à la lettre les principes de ce livre, il y aura inévitablement des jours où vous glisserez en bas de l'ascenseur des émotions. Voilà pourquoi il est important d'apprendre à bien gérer les mauvais moments.

La pensée n'est pas fiable quand les émotions sont fragiles

Vous est-il déjà arrivé de dire impulsivement quelque chose que vous avez regretté plus tard? Ou de faire la terrible erreur d'expédier un courriel que vous n'auriez jamais dû envoyer? Si oui, songez aux circonstances qui vous ont amené à agir ainsi. À quel étage de l'ascenseur des émotions vous trouviez-vous? Très probablement dans la moitié inférieure …

Ces deux questions soulignent le principe de base qui régit la gestion des mauvais jours: ne jamais oublier que la pensée n'est pas fiable quand les émotions sont fragiles. Dans de tels cas, ne vous fiez pas à votre pensée et tâchez de ne pas agir impulsivement. Essayez plutôt de sonder votre pensée pour déterminer si elle est assez fiable pour être suivie.

Quand je reçois un courriel qui me fait grincer des dents et que je me sens glisser dans un état d'irritation, d'anxiété ou de colère, *il m'arrive* de taper une réponse, mais dans de tels cas, je clique sur *Enregistrer comme brouillon* plutôt que sur *Envoyer*. Je laisse passer quelques heures ou même un jour entier.

Quand je relis ma réponse, je me trouve généralement à un étage différent de l'ascenseur des émotions et je peux facilement discerner la pensée défaillante qui l'a inspirée. Dans certains cas, j'efface le message et je recommence à zéro. Dans d'autres cas, je le reformule de manière à en expurger l'irritation et le jugement et je clique sur *Envoyer*.

Quant aux paroles blessantes que nous pouvons adresser à un proche dans un moment d'instabilité, nous ne pouvons pas les contrôler aussi bien que les courriels. La technologie ne vient pas à notre rescousse dans ces cas-là. Il devient alors nécessaire d'adopter un style de communication fonctionnel pour éviter de blesser vos interlocuteurs en période de stress et de confusion de la pensée.

Bernadette et moi nous sommes rencontrés dans les années 1970, alors que le mouvement du potentiel humain faisait rage. La nouvelle conception des relations humaines tenait alors dans des phrases comme «Dis-le comme ça vient», «Déballe ton sac» ou «Ne garde pas les choses pour toi». Parce qu'il fallait «tout se dire», il nous arrivait parfois de débattre pendant de longues heures de questions qui ne méritaient ni le temps ni l'énergie que nous leur consacrions.

Quand chacun a commencé à se familiariser avec la manière de penser de l'autre, Bernadette a proposé une nouvelle règle de base: ne pas aborder un aspect d'importance de nos relations quand l'un ou l'autre se trouvait en bas de l'ascenseur des émotions. Cette règle a eu un effet remarquable.

C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons aujourd'hui une relation aussi paisible, aimante et respectueuse. Nous parlons franchement et honnêtement des questions qui nous préoccupent, mais uniquement quand nous sommes tous deux dans un état d'esprit stable et harmonieux.

Cet accord tacite donne lieu à des scènes comme celle-ci:

LARRY: Tu as l'air d'être préoccupée par quelque chose. Voudrais-tu en parler?

BERNADETTE: Non, pas tout de suite. Je n'ai pas les idées très claires. Si je sens le besoin d'en discuter, je te le dirai.

Bernadette attend quelques heures ou parfois même une journée pour mettre de l'ordre dans ses pensées et remonter dans l'ascenseur des émotions. Dans certains cas, le problème qui la préoccupait se résout de lui-même. Dans d'autres cas, elle ressent le besoin d'en parler avec moi. En général, nous en discutons simplement et facilement.

Je dois admettre que la chose m'effrayait un peu au début. La passion allait-elle disparaître de notre relation? Je sais aujourd'hui que cette pratique nous a permis de bâtir une relation unique basée sur l'amour et l'entraide et d'éviter les querelles mesquines qui sont la marque de tant de couples.

Moral bas? Conduisez prudemment!

Comme je l'ai mentionné plus haut, mon fils Logan comprend parfaitement ce concept. C'est un adolescent assez paisible, mais il lui arrive, comme

tout le monde, d'avoir des moments de déprime quand il est débordé de travail ou que sa journée s'est mal passée. Dans ces cas-là, il nous demande de le laisser tranquille. «Ne me parlez pas, nous dit-il. Je ne vous écouterai pas et en plus, je pourrais vous dire des choses que je ne pense pas vraiment. Je vais dans ma chambre et je reviendrai quand je me sentirai mieux.» Beaucoup d'adultes auraient avantage à adopter une approche semblable de leurs humeurs.

Un jour, quelqu'un a fait une excellente comparaison entre la gestion des mauvais jours et la conduite par temps froid. Supposons que vous soyez *obligé* de conduire sur une route glacée et mal éclairée. Vous allez y parvenir, bien sûr, mais non sans observer une extrême prudence. Vous allez conduire lentement, prendre vos virages en douceur et laisser suffisamment de place entre vous et les autres véhicules.

C'est la même prudence qu'il faut observer dans nos communications quand nous n'allons pas bien. Notre instinct n'est pas bon conseiller. Ce n'est pas le moment de dire aux gens ce que vous pensez *vraiment* d'eux, de prendre une décision importante ou de résoudre un grave problème. Attendez que votre état normal renaisse de votre montée dans l'ascenseur des émotions. Il vous sera alors beaucoup plus facile, rapide et agréable d'aborder ou de résoudre les difficultés.

L'un des principes de base pour se protéger et protéger les autres quand nous n'avons pas les idées claires est de prendre pour guide l'ascenseur des émotions et de ne pas agir de manière impulsive.

15

Les relations humaines et l'ascenseur des émotions

Ceux qui se sortent le mieux d'une situation sont ceux qui en tirent le meilleur.

— ANONYME

Comme on le devine, un grand nombre des concepts présentés dans ce livre (adaptabilité, divergence des réalités, innocence des intentions, etc.) peuvent nous aider à forger de meilleures relations professionnelles et personnelles. Rien n'est plus utile que l'ascenseur des émotions pour bâtir nos relations. Notre rapport aux gens et au monde ne dépend-il pas en grande partie de la gestion de nos hauts et de nos bas?

Quand nous nous trouvons en bas de l'ascenseur des émotions, nous nous sentons seuls et isolés. Nous n'allons pas vers les autres et nous ne cherchons pas non plus à leur apporter un quelconque soutien. Les gens nous irritent. Nous les jugeons et nous prêtons des mobiles intéressés à tout ce qu'ils disent et font. L'irritation, l'ennui, le jugement accusateur et la colère sont des obstacles pour qui veut nouer des relations de collaboration et d'entraide.

La situation est différente en haut de l'ascenseur des émotions. La vitalité des émotions y devient indissociable de la vitalité des relations.

Dans la philosophie orientale, on nous demande de «nettoyer» notre karma. Voilà comment j'interprète cette injonction: notre vie s'améliore toujours quand on sort de soi, qu'on noue de nombreuses amitiés et qu'on ne se fait aucun ennemi.

On parle beaucoup de collaboration et de travail d'équipe dans les entreprises. Malheureusement, ces belles idées se heurtent souvent à des rivalités entre factions, des problèmes de confiance, un manque de coopération entre les différents services, des relations tendues entre le siège social et les succursales et toutes sortes d'autres relations déséquilibrées.

Les difficultés relationnelles existent aussi dans les familles, bien sûr. Il y a des familles aimantes et solidaires, mais il y en a beaucoup d'autres franchement dysfonctionnelles. On voit des frères et sœurs qui se disputent pour des broutilles et refusent de se parler pendant des années, des beaux-frères ou des belles-sœurs bannis à tout jamais du cercle familial et des couples qui s'entredéchirent constamment.

Le lien entre les relations humaines et l'ascenseur des émotions saute aux yeux. Personne ne veut se lier avec quelqu'un qui stagne trop longtemps aux bas étages et qui nous afflige par sa morosité, sa rigidité, son empressement à juger, son irritation perpétuelle ou sa colère.

À l'opposé, nous aimons être énergisés par les personnes qui séjournent souvent en haut de l'ascenseur et qui nous réconfortent par leur espoir, leur amour de la vie, leur optimisme et leur compréhension. Il va de soi que nous préférons nous lier avec quelqu'un qui a le sens de l'humour plutôt qu'avec un autre qui s'irrite de tout.

Aux étages supérieurs de l'ascenseur, les gens veulent et peuvent se donner des objectifs ambitieux, comme le dévouement à la famille, à la communauté ou à la prière. Aux étages inférieurs, le «moi» est roi. Plus on se soucie du bien commun, plus on peut nouer des relations saines et durables dans la vie professionnelle comme dans la vie privée.

L'empathie et l'intérêt pour les autres nous prédisposent aux relations égalitaires et désintéressées, alors que la préséance de l'égo crée des relations où l'un doit gagner au détriment de l'autre.

Le facteur chance

Les capacités relationnelles sont à la base d'une vie épanouie. Il y a quelques années, j'ai lu un livre très intéressant: *Comment mettre la chance de votre côté: les 4 attitudes clés pour devenir un pro de la chance et réussir dans toutes ses entreprises*, de Richard Wiseman. L'auteur y énonce une série de théories sur le concept de chance. Celle qui m'a le plus frappé, c'est que les gens «chanceux» ont un réseau beaucoup plus large de relations actives.

L'exemple dont je me souviens surtout est celui d'une femme qui décroche un emploi de rêve qu'elle n'osait même pas espérer. En retraçant l'historique de sa recherche d'emploi, les chercheurs découvrent que cette femme s'est entourée d'un réseau de personnes solidaires qui se sont manifestées activement pendant sa recherche d'emploi.

Grâce à son réseau de relations, elle a fait valoir ses références et présenté des lettres de recommandation impeccables, et, fait qu'elle ignorait, des personnes en contact avec des cadres de l'entreprise qui examinaient sa candidature sont intervenues en sa faveur.

La chance n'est donc pas quelque chose qui nous tombe du ciel sans raison apparente. C'est une sorte d'excroissance des relations saines. Les personnes qui gèrent correctement l'ascenseur des émotions ont des relations et un réseau social plus étendus que celles qui le gèrent mal. Voilà pourquoi leur vie semble se dérouler beaucoup mieux – et pourquoi ils ont l'air d'être plus «chanceux» que d'autres.

Pour forger de bonnes relations, laissez-vous guider par vos sentiments. Cultivez la compréhension, la compassion, l'amour et l'ouverture envers les autres. Cela est souvent plus difficile avec les personnes qui nous sont proches parce que ce sont celles qui ont le plus tendance à réveiller nos cordes sensibles.

Il faut consciemment prêter à nos proches de bonnes intentions (et non des intérêts égoïstes) pour mettre en évidence leur innocence et leur pardonner de vous avoir déçu ou blessé. Il faut accepter les idiosyncrasies des autres, surtout celles de vos proches, et reconnaître leur droit à une réalité différente de la vôtre si vous voulez maintenir des relations saines et aimantes avec eux.

Les rapports que nous entretenons avec nos parents, nos enfants, nos proches et nos collègues occupent une grande partie de notre vie. En apprenant à séjourner plus longtemps aux étages supérieurs de l'ascenseur

des émotions, vous enrichirez vos relations et vous améliorerez autant votre qualité de vie que celle des autres.

16

Quelques balises pour manœuvrer l'ascenseur des émotions

Le bonheur de notre vie dépend de la qualité de nos pensées.

— MARC AURÈLE

La bonne gestion de l'ascenseur des émotions repose sur quelques prémisses.

La vie n'est pas toujours très belle, mais nous pouvons choisir d'en faire ce que nous voulons grâce à notre pensée. La première prémisse à observer pour vivre en haut de l'ascenseur des émotions est de comprendre que notre pensée crée notre expérience de la vie, et que nous pouvons imprimer à cette pensée la direction que nous voulons.

La deuxième prémisse est que nous venons sur Terre avec une disposition innée au bien-être. Cette disposition comprend les forces que nous déployons pour expérimenter la vie par nos pensées et nos émotions. Elle comprend aussi les traits de caractère avec lesquels nous naissons, dont la propension naturelle à l'amour, la curiosité et la sagesse. Le bien-être inné correspond aux plus hauts étages de l'ascenseur des émotions.

Avec le temps, nous acquérons des habitudes de pensée et des automatismes de mal-être normalisés qui nous éloignent de notre vraie nature. Cette évolution est inévitable étant donné que nos pensées

déclenchent des sentiments, varient d'un instant à l'autre et sont influencées par de nombreux facteurs.

Les notions que je présente dans ce livre ont pour but de vous aider à vous reconnecter avec votre bien-être inné ou, en d'autres mots, déterrer le meilleur de vous-même. En un sens, vous n'avez rien d'autre à apprendre qu'à vous donner les moyens d'accéder à ce bien-être inné, mais pour cela, vous devez comprendre comment les pensées agissent et génèrent des sentiments. Vous seul pouvez apprendre à manœuvrer l'ascenseur des émotions, de la même manière que vous seul avez pu trouver le «truc» pour faire vos premiers pas.

Les balises présentées dans ce livre vous y aideront.

- Sachez que vous possédez au fond de vous-même une disposition innée au bien-être et la capacité de réaliser votre plein potentiel. C'est un fait rassurant dont vous devez vous souvenir dans les moments de doute et d'anxiété.
- Sachez que le seul fait d'être humain vous amène à vous déplacer dans l'ascenseur des émotions et à en connaître chacun des étages.
- Guidez-vous sur vos sentiments pour déterminer si vous êtes en bas de l'ascenseur. Conservez sur vous une carte de l'ascenseur des émotions: elle vous servira d'aide-mémoire quotidien.
- Apprenez à reconnaître les sentiments qui caractérisent un automatisme normalisé ou un schéma de pensée et faites-en des sonnettes d'alarme.
- Ayez recours à des interruptions de schéma pour modifier vos pensées et vos sentiments.
- Nourrissez les pensées qui vous font du bien et non celles qui vous font chuter en bas de l'ascenseur.
- Adaptez-vous aux circonstances au lieu de les plier à vos normes et vos désirs.
- Prenez soin de vous-même et n'oubliez pas d'appliquer le principe de l'étirement et récupération à vos exercices physiques, votre sommeil et vos temps libres.

- Effectuez des exercices de respiration et de conscience de soi pour apaiser votre esprit et être «présent au présent».
- Voyez le monde sous l'angle de la gratitude; appréciez ce que vous possédez et soyez heureux d'être simplement en vie.
- Respectez les différentes réalités intérieures des êtres humains. Essayez de comprendre les points de vue de l'autre et abstenez-vous de les accuser ou de les critiquer.
- N'oubliez pas que la pensée n'est pas fiable quand les émotions sont instables. Reportez à plus tard les conversations et les décisions importantes; n'agissez pas impulsivement et ne faites pas payer aux autres votre mauvaise humeur.
- Ayez la conviction que vos passages en bas de l'ascenseur des émotions sont aussi éphémères que la météo. Les nuages qui obscurcissent votre humeur finissent toujours par disparaître.

Je suis infiniment redevable à ma mère de m'avoir appris que ma nature est d'être aimant, sage et efficient. J'étais né avec tous ces attributs, me disait-elle, et s'il m'arrivait d'en douter, je devais le mettre sur le compte d'une erreur du mental. Mon but est de partager cet héritage avec les autres.

J'espère vivement que les concepts présentés dans ce livre vous amèneront sur la voie de la joie, de la paix, de l'inspiration, de la réalisation personnelle et du succès.

Comment ce livre est né

Certains lecteurs voudront peut-être savoir où j'ai puisé les concepts de ce livre et comment j'ai assimilé les diverses influences qui m'ont marqué.

À l'origine de ce livre, il y a l'école de la vie. C'est à elle que je dois un grand nombre des notions présentées dans ce livre. À mes expériences et réflexions personnelles est venu s'ajouter le travail dans ma société, où nous essayons de créer des cultures d'entreprise épanouies pour des clients de nombreux pays. Les autres notions de ce livre s'inspirent de concepts que m'ont inculqués des professeurs novateurs dans le domaine de la santé mentale et dont j'ai fait une interprétation personnelle.

Il y a près de 20 ans, mon ami Paul Nakai nous a invités, ma femme et moi, à une conférence d'un certain Sydney Banks (que je mentionne au chapitre 4). Je tiens Sydney pour le fondateur des principes de base sur lesquels repose ce livre.

Ce simple commerçant a eu un jour une révélation: la certitude que toute son expérience de la vie reposait sur la pensée. Il prenait conscience que les êtres humains avaient été dotés du pouvoir de la pensée pour guider leur vécu, et qu'ils appréhendaient celui-ci en grande partie au moyen des sentiments et de la conscience.

Grâce à sa manière à la fois simple et percutante de communiquer ces notions profondes, Sydney a commencé à attirer un public plus vaste. Ma femme et moi avons assisté à une présentation d'un jour qu'il donnait à l'Université de Californie à Berkeley. La présentation se composait de deux segments de deux heures entrecoupés de longues pauses au cours desquelles il développait trois grands principes: l'esprit, la conscience et la pensée.

Nous ne saisissions pas complètement toutes ses idées (à vrai dire, nous n'en comprenions pas la moitié), mais notre perception de la vie avait quelque peu changé. Nous-mêmes nous sentions différents. Dans les semaines qui ont suivi, notre expérience de vie s'est visiblement affinée:

nous étions plus patients, plus tolérants, plus paisibles et plus aimants. En deux mots, l'existence nous paraissait plus belle.

Nous étions frappés par le fait que les gens qui avaient assimilé ces principes connaissaient de meilleures relations familiales, une hausse de leur créativité, une plus grande paix d'esprit, un renouveau de leurs ressources, un regain d'efficacité professionnelle et un sentiment de reconnaissance accrue envers la vie.

Bernadette, qui était alors directrice des ressources humaines de ma société (fonction qui englobait la formation et le perfectionnement), pensa que certains des concepts présentés par Sydney pouvaient nous être utiles dans notre travail auprès de nos clients. Notre objectif de longue date était de favoriser la formation d'équipes et la création de cultures d'entreprise saines et hautement performantes.

Dans le cadre de ce mandat, nous organisions des séminaires avec nos clients pour les familiariser avec une série de valeurs et de principes essentiels à la conduite efficace de leur vie. Bernadette voyait dans l'approche de Sydney une autre avenue pour aider nos clients à se connecter avec leur moi profond.

À peu près à la même époque, nous avons fait la connaissance d'un autre professionnel de la santé intéressé par les idées de Sydney: le docteur George S. Pransky. Ayant décidé d'abandonner la pratique traditionnelle de la psychologie qu'il exerçait dans la région de la baie de San Francisco, il avait déménagé dans une petite ville située près de Seattle pour y ouvrir un centre de santé mentale où il initiait ses clients aux concepts de Sydney.

Pour enseigner ces principes, il fallait d'abord les vivre. C'est pourquoi Bernadette et moi avons décidé de passer une semaine auprès de George pour nous familiariser avec son enseignement. L'aspect intéressant, c'était que George n'avait pas ouvert un centre de santé mentale, mais plutôt un centre de mieux-être.

De manière générale, la psychothérapie a pour but d'aider les gens à «résoudre leurs problèmes». Ce n'était pas le but de George (ni le nôtre, soit dit en passant): il voulait aider des personnes déjà accomplies selon les normes sociales habituelles à devenir encore plus efficaces et à avoir une vie plus satisfaisante.

J’ai commencé à me demander ce qui *me* rendrait plus efficace. Qu’est-ce qui pouvait améliorer mon expérience de l’existence? À cette époque, les choses allaient assez bien. Mon entreprise était prospère, mes enfants se débrouillaient très bien et mes relations avec Bernadette, sans être parfaites, étaient satisfaisantes et se bonifiaient d’année en année.

Toutefois, à bien y penser, il y avait incontestablement quelque chose qui entravait mon efficacité et ma qualité de vie. Je me rendais compte en particulier que j’étais une personne assez tendue. Je prenais mon travail et ma vie en général trop au sérieux. Mon esprit était très agité et j’étais mû par une impatience et une fébrilité que je reconnais bien aujourd’hui dans l’ascenseur des émotions.

De temps en temps, quand il m’arrivait de prendre des vacances de plus d’une semaine, j’arrivais à apaiser mon esprit et j’entrevoyais alors la possibilité d’une vie différente. Une vie où je savourais plus la nature et la présence des autres, où je vivais davantage le moment présent, où je savais mieux écouter mes interlocuteurs et où j’étais plus en paix.

Mais ces perceptions étaient rares et éphémères. Je me rendais compte que je n’avais pas toujours une bonne écoute. Dans ma hâte de conclure une conversation, il m’arrivait souvent de finir les phrases de mes interlocuteurs. Il fallait absolument que je m’améliore sur ce point, me disais-je.

Il y avait en moi une autre imperfection, plus restreignante et plus épuisante encore: ce que je discernais plus tard comme une tendance à me faire constamment du souci. Même si les choses allaient plutôt bien dans ma vie, je me surprenais souvent à inonder ma tête de toutes sortes de pensées anxieuses.

La propension à se tracasser est l’exemple même de la vie vécue par le biais de la pensée. Quand nous nous inquiétons à propos d’un événement quelconque, nous imaginons toutes sortes de conséquences désastreuses à son déroulement. Mais alors que nos scénarios sont purement imaginaires, nous les vivons comme s’ils se produisaient vraiment. Nous avons toutes les réactions physiques, psychologiques et émotionnelles que provoquerait cet événement s’il avait réellement lieu.

En réalité, il est rare que les conséquences que nous imaginons se produisent vraiment. Ce qui se passe dans les faits est généralement beaucoup plus minime que ce que nous avons imaginé. Cette prise de

conscience m'a amené à penser que ma qualité de vie serait infiniment supérieure si je cessais simplement de me tracasser pour des choses qui n'arrivaient jamais. Je ne saurais que vous inviter à vous faire la même réflexion.

Ma période d'apprentissage auprès de George Pransky a eu un impact inestimable. Elle m'a fait comprendre que la tendance à me tourmenter et la fébrilité faisaient tellement partie de mon comportement qu'elles étaient devenues des «points morts» pour moi. Je ne les voyais pas, donc je ne pensais même pas à agir d'une manière ou d'une autre pour les amoindrir. À la lumière de ma découverte, j'ai commencé à rechercher la paix de l'esprit et le calme des sentiments. La fébrilité et le souci compulsifs se sont transformés en sonnettes d'alarme, au point où ces habitudes malsaines ont commencé à diminuer très visiblement.

Ayant approfondi ma connaissance du rôle de la pensée et intégré les principes de George, j'ai fini par insuffler beaucoup plus de sérénité à ma vie. Je suis devenu extrêmement sensible aux sentiments précurseurs du tracas. Quand je rencontre le tracas dans l'ascenseur des émotions, je le reconnais aussitôt. Dans certains cas, il me suffit de m'admonester gentiment pour le faire disparaître. Cette prise de conscience me rappelle que je suis responsable de toutes les conséquences possibles de mes gestes, mais que je dois éviter d'en faire une tragédie.

Conjugué à mon séjour chez George, ce que j'ai appris depuis m'a aidé à établir avec ma femme une relation que je n'aurais pas osé imaginer. Fraîcheur, amour, entraide, compassion, détente et passion, et tout cela dans un climat de paix inouïe.

Ma recherche a également eu des répercussions sur mes relations avec mes cinq enfants, et c'est peut-être l'accomplissement dont je suis le plus fier. C'est cette réalisation, renforcée par le désir d'aider les autres à vivre au meilleur de leurs capacités, qui m'a amené à concevoir l'ascenseur des émotions comme outil de régulation de nos états d'esprit et de conduite consciente de notre vie.

Ayant appris à appliquer ces principes à ma propre existence, j'ai tenté de les intégrer aux services que ma société offre aux chefs d'entreprise dans le monde. Il a fallu des années de tâtonnement, de formation et d'ateliers pour découvrir enfin des moyens simples et clairs de faire comprendre à nos

clients le principe de l'ascenseur des émotions et leur fournir des balises pour mieux le manœuvrer.

Il a fallu d'autres années de recherche pour mieux comprendre les principes scientifiques qui régissent le fonctionnement des humeurs et pour écrire ce livre. L'ascenseur des émotions est aujourd'hui le pilier des ateliers que nous organisons à l'attention des chefs d'entreprise. Il fait partie intégrante de la formation que nous dispensons pour favoriser le changement personnel, cet élément essentiel à la création d'une culture d'entreprise.

Au cours de ma longue collaboration avec les entreprises, j'ai vu autant de PDG que d'employés de première ligne adopter le principe de l'ascenseur des émotions dans une centaine d'entreprises de la liste Fortune 500 et des dizaines d'entreprises des 1000 plus grandes compagnies du monde.

Notre approche a également été accueillie avec intérêt par des organismes comme les universités, les hôpitaux et les municipalités. Quels que soient leur pays, leur langue ou leurs fonctions, des milliers d'individus peuvent s'identifier au principe de l'ascenseur des émotions et s'en servir pour améliorer leur qualité de vie.

Nous avons conçu des moyens simples et logiques de familiariser nos clients avec ce principe, ainsi que des repères pratiques pour l'appliquer plus facilement. Nous avons aussi accumulé une importante somme d'informations sur les éléments qui peuvent influer (et influent effectivement) sur les états d'esprit.

Ceux et celles qui suivent ces balises affirment vivre plus pleinement, efficacement et sereinement. Ce livre s'adresse aux personnes qui ont assisté à nos ateliers et veulent approfondir leur connaissance de notre principe, mais cherche aussi à initier un auditoire plus large à notre démarche.

Notes

1. Par *pensées*, je désigne toutes les réactions mentales que suscitent en nous les événements de notre vie, et non la pensée logique et rationnelle que nous appelons parfois «raisonnement». Le terme «pensées» englobe ici les activités mentales comme le souvenir, l'anticipation, le fantasme, le souci, la peur ou le désir. C'est tout ce qui se passe dans notre tête, toutes les manifestations de notre esprit qui influent sur notre humeur.
2. Wexner, L., discussion personnelle avec l'auteur, 13 juin 2013.
3. Novak, D., «Aligning 1.4 million employees», entrevue accordée à *CEO Show*, 5 février 2012.
4. Robles, J., discussion personnelle avec l'auteur, avril 2012.
5. «Three Principles: Well-Being Solutions for Life», www.threeprinciplestraining.com/page/history-three-principles.
6. Lieberman, D., «CEO Forum: Microsoft's Ballmer having a "great time"», *USA Today*, 30 avril 2007.
7. Freiberg, K., *Nuts! Southwest Airline's Crazy Recipe for Business and Personal Success*, New York, Doubleday, 1998.
8. Pietrangelo, A., «The Effects of Sleep Deprivation on the Body», *Healthline*, 19 août 2014, www.healthline.com/health/sleep-deprivation/effects-on-body.
9. Kendall, P., «How Lack of Sleep Affects the Brain», *Daily Mail*, non daté, www.dailymail.co.uk/health/article-47792/How-lack-sleep-affects-brain.html.
10. Melville, N. A., «Sleep Deprivation Mimics Psychosis», *Medscape*, 21 juillet 2014, www.medscape.com/viewarticle/828576.
11. Spencer, R. M. C., «Neurophysiological Basis of Sleep's Function on Memory and Cognition», *ISRN Physiology* 2013, (2013): 1–17. doi:10.1155/2013/619319.
12. «Sleep, Learning, and Memory», Division of Sleep Medicine, Harvard Medical School, 18 décembre 2007, healthysleep. med.harvard.edu/healthy/matters/benefits-of-sleep/learning-memory.
13. Begley, S., «Can You Build a Better Brain?», *Newsweek*, 3 janvier 2011, www.newsweek.com/can-you-build-better-brain-66769.
14. Blumenthal, J. A., Babyak, M. A., Moore, K. A., et al, «Effects of Exercise Training on Older Patients with Major Depression», *Archives of Internal Medicine* 1999;159(19):2349–56. doi:10.1001/archinte.159.19.2349; Graves, J. E., et Franklin, B. A., *Resistance Training for Health and Rehabilitation*, Champaign, IL: Human Kinetics, 2001.
15. Cole, M. G. et Dendukuri, N., «Risk Factors for Depression among Elderly Community Subjects: A Systematic Review and Meta-Analysis», *American Journal of Psychiatry* 160, n° 6 (2003): 1147–56. doi: 10.1176/appi.ajp.160.6.1147.
16. «Eating Processed Meats, but Not Unprocessed Red Meats, May Raise Risk of Heart Disease and Diabetes», communiqué de presse de la Harvard T. H. Chan School of Public Health, 17

mai 2010, https://www.hsph.harvard.edu/news/press-releases/processed-meats-unprocessed-heart-disease-diabetes.

17. National Institutes of Health, AARP, AARP Research, «NIH-AARP Diet and Health Study: Impact of Diet and Life-style Factors on Cancer Incidence: Meat and Meat Muta-gens», décembre 2007, www.aarp.org/health/medical-research/info-2007/nci_aarp_diabetes.html.
18. Killingsworth, M. A. et Gilbert, D. T., «A Wandering Mind Is an Unhappy Mind», *Science* 330, n^{o} 6006 (2010):932. doi: 10.1126/science.1192439.
19. www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU.
20. Post, S. et Neimark, J., *Why Good Things Happen to Good People: How to Live a Longer, Healthier, Happier Life by the Simple Act of Giving*, New York, Broadway Books, 2007.
21. Heubeck E., «Boost Your Health with a Dose of Gratitude: If You Want to Get Healthier, Give Thanks», WebMD, 2004, www.webmd.com/women/features/gratitute-health-boost#1.
22. Emmons, R., «Why Gratitude Is Good», *Greater Good in Action*, 16 novembre 2010, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_gratitude_is_good.
23. Emmons, R.A. et McCullough, M. E., *Highlights from the Research Project on Gratitude and Thankfulness: Dimensions and Perspectives of Gratitude*, Université de Miami, automne 2003, www.psy.miami.edu/faculty/mmccullough/Gratitude-Related%20Stuff/highlights_fall_2003.pdf.
24. Vitek, S. J., «Gratitude Boosts Mental and Physical Health», *Massachusetts General Hospital Mind, Mood, & Memory*, août 2016.
25. Covey, S., *Les 7 habitudes des gens efficaces*, Alexandre Stanké, mai 2102.
26. Hamilton, M., Allocution prononcée le 26 septembre 2006 à l'occasion de la conférence sur les femmes du gouverneur de la Californie et de la Première dame des États-Unis (California Governor and First Lady's Conference on Women).
27. Allen, J., *Ainsi pense-t-il, ainsi soit-il*, Projet Gutenberg, traduction d'Édith de Cornulier-Lucinière, version électronique, http://almasoror.hautetfort.com/ainsi-soit-il-ainsi-pense-t-il-james-allen.html.

Bibliographie

Allen, James, *Ainsi pense-t-il, ainsi soit-il*, Projet Gutenberg.

Banks, Syd, *The Enlightened Gardener*, Vancouver, BC, Lone Pine, 2005.

Benson, Herbert, *The Relaxation Response*, New York, William Morrow, 1975.

Carlson, Richard, *Ne vous noyez pas dans un verre d'eau: cent conseils pour vous simplifier la vie!*, Paris, J'ai lu, 2015.

Carlson, Richard, *Vous pouvez être heureux de toute façon*, Montréal, Éditions du Roseau, 1998.

Carnegie, Dale, *Triomphez de vos soucis: vivez que diable!*, Paris, Flammarion, 1940, 1968, 1972.

Cooper, Kenneth H., *Aerobics*, Lanham, MD, M Evans, 1968.

Covey, Stephen R., *Les 7 habitudes des gens efficaces*, Carignan, Coffragants, 2006.

Crowley, Chris et Henry S. Lodge, *Plus jeune l'an prochain!: pour vivre longtemps en parfaite santé*, Paris, Leduc.s, 2010.

Csikszentmihalyi, Mihaly, *Vivre: la psychologie du bonheur*, Paris, Robert Laffont, 2005.

Goleman, Daniel, *L'intelligence émotionnelle*, Paris, J'ai Lu, 2003.

Leonard, Jon N., Jack L. Hofer et Nathan Pritikin, *Live Longer Now: The First One Hundred Years of Your Life*. New York, Ace Books, 1974.

Loehr, Jim et Tony Schwartz, *Le pouvoir de l'engagement total:* gérer son énergie et non son emploi du temps pour se ressourcer et obtenir une performance remarquable, Varennes, Éditions AdA, 2005.

Lyubomirsky, Sonja, *Comment être heureux… et le rester*, Montréal, Flammarion Québec, 2008.

Norville, Deborah, *Merci la vie*, Brossard, Un monde différent, 2009.

Novak, David, *Taking People with You: The Only Way to Make Big Things Happen*, New York, Portfolio/Penguin, 2012.

Pransky, George S, *The Renaissance of Psychology*, Woodmere, NY, Sulzberger & Graham, 1998.

Schwartz, Tony, *Be Excellent at Anything: The Four Keys to Transforming the Way We Work and Live*, New York, Free Press, 2011.

Selby, John, *Quiet Your Mind: An Easy-to-Use Guide to Ending Chronic Worry and Negative Thoughts and Living a Calmer Life*, Makawao, HI, Inner Ocean, 2004.

Seligman, Martin E. P., *S'épanouir*, Paris, Éditions Belfond, 2013.

Wiseman, Richard, *Comment mettre la chance de votre côté: les 4 attitudes clés pour devenir un pro de la chance et réussir dans toutes ses entreprises*, Paris, InterÉditions, 2012.

Remerciements

Les personnes qui m'ont aidé à me maintenir en haut de l'ascenseur des émotions, à comprendre les principes de cette approche et à appliquer cette théorie à ma vie sont trop nombreuses pour que je les mentionne toutes.

S'il faut commencer par le commencement, je dois remercier en premier lieu ma mère, qui m'a inlassablement répété durant ma jeunesse que les sentiments qui trônent en haut de l'ascenseur des émotions (l'amour, la confiance en soi, la sagesse, etc.) étaient des qualités qui nous étaient données à la naissance et qui ne pouvaient être éclipsées que par une pensée erronée.

Certaines des plus grandes leçons de vie de mes 50 dernières années proviennent des cinq merveilleux enfants que j'ai eu le bonheur d'éduquer: Kevin, Darin, Jason, Kendra et Logan. Je continue d'apprendre beaucoup d'eux sur l'amour inconditionnel, la compassion, les aspirations qui dépassent l'ego, l'ici et le maintenant et la perception du monde à travers les yeux émerveillés d'un enfant.

Ma femme Bernadette est depuis longtemps ma compagne, mon amie et mon guide. Elle m'a aidé à maîtriser les concepts de l'ascenseur des émotions, qu'elle comprend mieux que moi, et m'aide encore à les intégrer à ma vie de tous les jours.

Bernadette et Paul Nakai m'ont fait connaître Sydney Banks, le créateur des trois principes à la base du concept de l'ascenseur des émotions. George et Linda Pransky, les dirigeants du cabinet Pransky and Associates, ont été les premiers à m'initier concrètement à ces principes, que j'ai ensuite transmis à ma société Senn Delaney.

Je remercie Karl Weber, un superbe rédacteur et éditeur, qui m'a aidé à affiner et à améliorer ce livre, ainsi que Neal Mallet qui m'a convaincu que la société d'édition Berrett-Koehler était tout indiquée pour le publier.

L'inquiétude vous ronge-t-elle parfois sans raison, tout d'un coup, comme ça ?

Vous arrive-t-il de perdre patience, mais là… *solide*, sans savoir pourquoi ?

Ressentez-vous parfois de l'ennui ou de la frustration au moindre imprévu ?

Bienvenue dans l'ascenseur des émotions !

Chaque jour, dans l'ascenseur des émotions, nous vivons des hauts et des bas. Aux étages supérieurs, nous nous sentons positifs, reconnaissants, créatifs, optimistes. L'existence nous semble alors facile, légère, tripante. À l'inverse, lorsque nous « tombons » aux étages inférieurs, nous pouvons ressentir stress, impatience, irritation, voire colère.

Plusieurs croient à tort qu'ils n'ont aucune maîtrise sur ce qu'ils éprouvent ; ils se laissent tout simplement dominer par l'ascenseur. Pourtant, il suffit de trouver sur quels boutons appuyer pour exercer un meilleur contrôle de ce que nous ressentons… et vite remonter aux étages supérieurs. Rempli d'exemples éclairants et de conseils judicieux, ce livre très accessible, agréable à lire, vous aidera à mieux comprendre le mouvement de vos émotions, mais surtout à agir sur celles-ci pour élever sans tarder votre indice de bonheur.

Alors, préférez-vous passer plus de temps au « niveau penthouse » ou au « quatrième sous-sol » ? Poser la question, c'est y répondre.

LARRY SENN détient un doctorat de l'Université de Californie du Sud (Los Angeles), où il a fait les premières recherches sur ce qui était alors un tout nouveau concept : la culture d'entreprise. Il a fondé sa propre firme, qui s'est spécialisée dans l'enseignement d'une saine culture organisationnelle, et a aidé des centaines de compagnies aux États-Unis à développer de meilleures habitudes de travail.

Rayon librairie : Développement personnel

saint-jeanediteur.com

Imprimé au Canada Couverture : Dorian Danielsen