

Le pouvoir des émotions négatives – Comment la haine, la culpabilité et la remise en question (« self doubt ») sont essentielles au succès et à l'épanouissement (Todd Kashdan & Robert Biswas-Diener)

Ces notes sont la traduction des éléments qui m'ont marqués au cours de la lecture, elles sont donc subjectives.

*NB. Les auteurs citent de nombreuses **études scientifiques** pour soutenir leurs propos. Par souci de commodité, ces études ne sont pas à chaque fois précisées. C'est à mon sens le principal intérêt de leur livre : documenter scientifiquement des lieux communs.*

NB2. Pour les flemmards, l'introduction et le chapitre 1 résument bien le livre.

La thèse du bouquin : être positif c'est bien, mais être complet c'est mieux ! Il ne faut pas rechercher le bonheur, il faut rechercher la **complétude** (« wholeness » - savoir utiliser les émotions négatives : si la positivité et l'optimisme sont responsables de 80% du succès – cf la littérature scientifique sur le sujet –, c'est en accédant à l'ensemble des expériences possibles qui offre les 20% restants). Le bonheur en est un effet secondaire.

On rentre dans le livre à l'américaine : moult citations mettant en avant les auteurs et leur travail. Puis on apprend que les auteurs sont experts mondiaux de la discipline critiquée, à savoir la psychologie positive.

Introduction

La différence qui fait la différence : la **capacité à tolérer l'inconfort psychologique** (ne pas fuir – « shy away » – la haine, la culpabilité ou l'ennui juste parce que c'est désagréable). Les gens tolérants à la souffrance (« distress tolerant ») sont plus forts, sages, agiles mentalement et heureux de manière plus résiliente et donc plus durable.

Au-delà d'être heureux, devenez **complets** (« whole »)

Les auteurs croient, et la recherche va dans ce sens, que chaque émotion est utile.

- La haine quand vous percevez un empiètement sur vos droits en tant qu'individu.
- La gêne quand vous avez fait une petite erreur qui mérite d'être corrigée.
- La culpabilité comme signal que vous êtes en train de violer votre code moral et qu'il faut par conséquent soit ajuster vos actions, soit votre code moral.

Chaque état psychologique a ses avantages adaptatifs. C'est en faisant des allers-retours entre la positivité et la négativité qu'on peut atteindre un état équilibré et stabilisateur de complétude. Les émotions « négatives » sont les graines de la croissance, tant en savoir qu'en maturité.

Les auteurs, experts en psychologie positive, ont écrit ce livre constatant que, dans les dernières 15 années, cette discipline est passé d'un rappel que les expériences positives sont importantes à une forme de fascisme du positif. Et ce particulièrement dans le monde des affaires, alors que les études

ont montré que les gens les plus satisfaits gagnaient moins d'argent et étaient moins consciencieux.

Chapitre 1 : l'illusion du bonheur

La psychologie est à un moment charnière quant à la compréhension de ce qui améliore la qualité de la vie.

Jusqu'à présent, ne manquaient pas les théories (la pyramide de Maslow par exemple) et les conseils de bon sens pour être heureux (soit gentil, compte tes bénédictions, prends moins la voiture, passe plus de temps avec ta famille et tes amis, vis de manière frugale, fais tout avec modération...)

- Pourquoi notre manière de poursuivre le bonheur ne va pas nous rendre heureux ?

Depuis l'époque des chasseurs-cueilleurs, l'espèce humaine a sacrément évolué, ayant notamment beaucoup **plus de temps pour rechercher le bonheur**. D'ailleurs partout dans le monde les gens jugent le bonheur comme plus important qu'une vie ayant du sens, devenir riche, ou aller au paradis. Cette quête du bonheur est soutenue par de nombreuses études : être heureux n'est pas seulement agréable, c'est bon pour soi (cela a été relié à un meilleur revenu, système immunitaire, plus de gentillesse...) Et la science indique que ce sont les émotions positives qui sont à la source de ces bienfaits.

Une question se pose cependant : si le bonheur offre un tel avantage évolutif, si on le valorise à ce point, et si on possède des millénaires de bons conseils sur comment l'atteindre, **comment se fait-il qu'il soit si peu répandu ?** (Seulement 20% des adultes au Royaume-Uni se considèrent comme psychologiquement prospères, encore moins aux USA). Malgré toute l'attention portée sur le sujet, les gens ne semblent pas bons pour faire les choix qui mènent au bonheur.

Une des raisons sont les **erreurs émotionnelles de voyage dans le temps** (« emotional time travel errors ») : nous sommes mauvais à estimer comment un événement va nous faire nous sentir dans le futur ; on sous-estime notre capacité à tolérer et même à nous adapter à l'inconfort, et on surestime notre manière de réagir aux événements positifs. Une des raisons pour lesquelles ces erreurs méritent notre attention, c'est qu'à peu près toutes les décisions que nous prenons sont basées sur une estimation de comment cela va nous faire nous sentir dans le futur.

De plus, paradoxalement, **les gens qui valorisent la recherche du bonheur se sentent en général plus seuls que les autres**. L'approche universelle de bourrin pour atteindre le bonheur (quand quelqu'un suit une série d'étapes de bon sens supposées être utiles pour tout le monde) ne marche tout simplement pas. Conclusion : nous avons **besoin de nouvelles stratégies**. Car c'est seulement lorsque nous refusons d'accepter la douleur inévitable de la vie que nous la transformons en souffrance.

Pour atteindre le bonheur, les auteurs soutiennent la capacité à accéder à l'ensemble des états psychologiques, positifs comme négatifs, de sorte à répondre de manière efficace à ce que la vie apporte. En un mot, la **complétude**. Et la science va dans ce sens :

- Les étudiants confus mais qui travaillent à dépasser la confusion ont de meilleurs résultats que ceux qui pigent tout de suite.
- Les centenaires considèrent que ce sont les sentiments négatifs qui sont associés à une meilleure

santé et à plus d'activité physique.

- Les enquêteurs ayant eux-mêmes été victimes d'un crime font preuve de plus de courage et d'implication.
- Les épouses qui acceptent les agressions (physiques ou verbales) ont plus de chance d'en recevoir plus, et inversement.
- Les travailleurs qui sont passés d'une mauvaise à une bonne humeur sont plus engagés dans leur travail que ceux qui sont heureux toute la journée.
- Les gens qui peuvent à la fois être de bonne et de mauvaise humeur sont plus créatifs.
- Au travail, le stress associé aux défis augmente la motivation.

Un point souvent sous-estimé : **les états psychologiques sont temporaires**. Être capable d'alterner entre positif et négatif nous permet de tirer le meilleur de chaque situation (80/20).

- La marée montante de **l'anxiété**

L'anxiété est, depuis 10 ans, le problème mental le plus important au Royaume-Uni, et c'est encore pire aux USA. Et paradoxalement, **on est de plus en plus stressés parce qu'on met un tel accent sur le confort**. On n'apprécie pas nos objets de confort, nous y sommes dépendants !

Cette attirance pour une vie facile (**addiction au confort**) est de fait ancrée dans un **rejet de l'inconfort**. Or ce rejet est un enjeu tectonique de notre époque : il **nous rend plus faibles** (être moins exposé aux bactéries nous rend moins capables d'y résister par exemple). Les gens qui ont peur du rejet fuient les autres. Les gens qui ont peur de l'échec ne prennent pas de risque. Les gens qui ont peur de l'intimité allument la TV ou l'ordinateur quand ils rentrent à la maison.

Une tendance qui s'est largement développée : on ne s'ennuie plus jamais grâce aux smartphones ; la frustration est devenue inacceptable ; plus besoin de se détendre, il suffit d'allumer la TV en rentrant du bureau.

Deux types de rejets :

- **Rejet du plaisir** (disqualifier le positif), retirant le sel de la vie (capacité à partager émotionnellement notamment)
- **Rejet des soi-disant états psychologiques négatifs** : malheureusement, éviter le problème implique éviter de trouver la solution aussi. Une des conséquences d'éviter ces états négatifs, c'est de se priver de croissance, maturité, aventure et sens à la vie.

- Ce à quoi ressemble la **complétude**

Une bonne manière d'estimer la qualité de la vie, ce sont les histoires détaillées de nos expériences quotidiennes.

- Au-delà du **syndrome de l'imposteur** : **le doute est un état psychologique qui nous pousse à faire un inventaire de nos capacités pour nous améliorer** dans des domaines dans lesquels elles pourraient être déficientes (exemple d'une jeune thérapeute qui doute de quand prendre un patient ou quand l'adresser à un collègue plus expérimenté).
- Les **vertus de l'abandon** : trop de gens pensent qu'avoir un objectif est synonyme d'engagement, et qu'engagement envers un objectif est à son tour synonyme de succès – alors que l'abandon est

réservé pour les faibles d'esprit et de corps. Les auteurs remettent en cause l'idée qu'abandonner (source d'un inconfort psychologique indéniable cela dit au passage) est horrible. L'allégeance aveugle aux objectifs a par exemple mené à la ruée vers l'or (« gold fever »), et des études ont montré qu'un investissement lourd dans son objectif pouvait éroder la qualité de vie en accroissant l'anxiété.

La tristesse, la frustration, le doute, la confusion et même la culpabilité remplissent le même objectif : vous signaler de mettre un coup de frein, de vous retirer en vous-même pour réfléchir et pour conserver énergie et ressources. Ceci est d'autant plus important face à notre tendance humaine à continuer d'investir dans des causes perdues plutôt que d'arrêter les frais quand l'objectif commence à ressembler à une cause perdue.

- Les **bénéfices de l'imagination** (« fantasy ») : penser à des opportunités passées (en rêvant à leur déroulé positif) – phénomène psychologique appelé « Sehnsucht » - est une des stratégies psychologiques utilisées par les gens pour gérer les retombées psychologiques d'une route non suivie.

- L'approche dans ce livre

Les auteurs présentent la complétude comme une alternative à juste essayer de profiter du positif. Les gens « complets » ont de grandes capacités à s'arranger avec tout ce que la vie leur apporte. Ils possèdent ce qu'on appelle de **l'agilité émotionnelle**. Ils peuvent tirer le meilleur d'une situation en y adaptant leur comportement.

- **L'agilité émotionnelle** consiste non pas à éviter les émotions négatives, mais à en retirer le négatif, ce qui peut être vu comme la science derrière toute psychothérapie efficace (le succès en thérapie commence quand les gens commencent à être à l'aise avec le fait de faire l'expérience d'émotions mixtes)

- **L'agilité sociale** : L'agilité sociale est la capacité à reconnaître comment les situations diffèrent les unes des autres, et à s'y adapter. L'être humain est une créature sociale (facilité à interpréter des expressions faciales subtiles, centres du langage très développés...) et certains chercheurs avancent même que nous survivons par l'interdépendance. Dans ce cadre, les effets secondaires positifs de la gentillesse sont nombreux (vivre plus longtemps, gagner plus, être de meilleurs citoyens, et la chaleur des relations intimes qu'ils développent leur permet d'améliorer une grande partie d'une enfance perturbée). Mais au-delà d'être gentil, il faut être **sélectif** : le temps et l'énergie sont des ressources limitées qu'il faut utiliser sagement.

Les gens agiles socialement sont proactifs, savent sélectionner, et influencent les situations qu'ils rencontrent. Ils fonctionnent avec un ensemble de règles sociales plus inclusif et flexible que juste « sois gentil ».

- **L'agilité mentale** : la « mindfulness » (observer de manière impartiale ce qui se passe dans l'instant présent) a le vent en poupe en ce moment. Il est cependant impossible de rester tout le temps dans un état « mindful », et c'est une erreur que de penser que c'est le seul état désirable.

C'est ainsi une bénédiction d'avoir un cerveau qui fait des raccourcis qui libèrent de l'énergie mentale pour des actions plus porteuses de sens. Il est essentiel d'avoir un système subconscient qui traite l'information de manière automatique sans effort intentionnel ou conscience de soi.

Un des pans les plus passionnants de la psychologie s'intéresse à comment nous sommes tous réactifs à des signaux subtils qui se situent en deçà de notre conscience (meilleures réponses à un

test si on demande avant de se mettre dans la peau du professeur).

L'esprit subconscient est une manière unique par laquelle les gens peuvent changer leur comportement (souvent pour le mieux) sans faire d'effort.

Et le subconscient nous aide également à traiter de l'information complexe (grâce au phénomène de « dormir dessus » (« sleep it on »), les gens prennent de meilleures décisions d'achat que s'ils essaient de tout analyser consciemment).

C'est notre capacité à passer de la « mindfulness » à la « mindlessness » en fonction des circonstances qui compte, et qui nous permet de conserver nos ressources mentales et de nous concentrer sur les sujets qui nous sont les plus importants.

Chapitre 2 : la naissance de la classe confortable

- L'homme moderne est **moins habitué aux difficultés** que ses prédécesseurs (guerres, dépressions économiques, épidémies...).
- Il profite d'un confort sans précédent, et voit **l'inconfort comme toxique**, ingérable, intolérable, en tout cas dans la société occidentale.

Avec le confort, les chercheurs ont observé une chute dans la santé psychologique (croissance de l'anxiété, baisse de la capacité à tolérer les petites frustrations, naissance de l'évitement expérientiel – chercher à éviter les pensées ou sensations non-voulues, avec des stratégies d'évitement comme regarder la télévision). Un exemple de cette évolution : la croissance exponentielle du DSM (qui classe les maladies mentales).

Le confort matériel mène à un besoin **d'utiliser des moyens externes pour se sentir à l'aise** et donc à une plus faible immunité psychologique aux circonstances moins confortables. Plus vous êtes dans le confort, moins il y a de chances que vous soyez patients par rapport aux problèmes perçus.

- Les attitudes vis-à-vis du confort ne sont pas uniquement personnelles, mais sont aussi influencées par la **culture**. Le climat économique depuis les années 1980 a significativement contribué à former notre vision du confort et de l'inconfort.

Freud et Hegel ont alerté sur les dangers associés au « besoin de confort ». « Le besoin de confort ne naît pas de vous directement, mais est suggéré par ceux qui espèrent faire un profit de sa création ».

- Ce sont les **enfants** qui sont le plus influencés par ce penchant moderne pour le confort (environnement aseptisé qui les rend plus faibles).

Dans les 20 dernières années, les admissions à l'hôpital pour des allergies alimentaires parmi les enfants ont grimpé de 500%.

- Les **Asiatiques** ont une relation différente aux émotions soi-disant négatives, qu'ils tolèrent mieux. Ne cherchant pas à les éviter ou à les supprimer, ils sont aussi plus ouverts aux états d'esprit positifs, qu'ils ne cherchent pas à savourer artificiellement sur de longues périodes.

Chapitre 3 : qu'est-ce qu'il y a de bon à se sentir mal ?

- En ne cherchant pas à éviter les émotions négatives, on gagne en **agilité émotionnelle**, une capacité qui permet d'utiliser toute la palette des expériences émotionnelles.

Vous ne pouvez chercher à vous débarrasser des émotions négatives sans en même temps fouler aux pieds le bonheur, le sens, le courage, la curiosité, la maturité, la sagesse et le développement personnel. **Cherchez à étouffer les émotions négatives et vous étoufferez les émotions positives aussi.**

Les **évaluations négatives sont essentielles à la survie** (l'amère de cette feuille indique que c'est du poison).

Les émotions servent de système de guidage pour l'expérience et fournissent un indicateur mental rapide pour s'approcher ou au contraire éviter une situation.

Les gens se rappellent plus les événements intenses. Ils sous-estiment la fréquence des moments agréables mais se rappellent facilement les événements négatifs. On a des réactions plus fortes aux événements négatifs de la vie qu'aux événements positifs (avoir une bonne journée influence moins la suivante qu'avoir un mauvais jour. Quand le sexe est bon, cela impacte moins le couple que quand cela se passe mal au lit. Les gens réagissent plus aux odeurs désagréables qu'aux odeurs agréables...).

Et nous avons beaucoup **plus de techniques pour réduire, interrompre et tolérer les émotions négatives** que pour amplifier les émotions positives.

- La **haine**, la **culpabilité**, l'**anxiété** et d'autres émotions négatives peuvent surprendre dans leur manière d'être aidantes (**motivantes**) : elles nous donnent plus de **courage** (la colère), elles **régulent** notre comportement (la culpabilité nous fait dérailler de nos comportements non-éthiques), nous maintiennent vigilants par rapport à ce qui nous entoure (l'anxiété joue le rôle de sentinelle – on préfère avoir des contrôleurs aériens un peu anxieux), et rechargent nos **énergies créatives**, entre autres bénéfiques.

Les émotions négatives nous aident à nous focaliser sur la situation présente.

Les gens **confondent souvent l'expérience des émotions négatives avec leur expression** (mal vue dans notre société). Or l'expression émotionnelle est une manière importante de communiquer entre nous.

Si les émotions négatives sont si aidantes, pourquoi ne les aimons-nous pas plus ?

Notre **désir d'être accepté** est d'une importance fondamentale. Ce qui est problématique puisqu'on a aucun contrôle sur ce que les gens vont dire ou nous faire. Ce manque de contrôle, cette **incertitude** sont peut-être l'état psychologique inconfortable ultime. Et peu après arrivent le **regret** et la **gêne**. Et malheureusement, nos soucis par rapport à ces émotions nous empêchent précisément d'être approuvé dans l'immédiat.

On évite donc ces émotions car 1) elles sont désagréables, 2) elles représentent être bloqué dans une ornière, 3) elles sont associées à une perte de contrôle et 4) elles sont perçues, à juste titre, comme ayant des coûts sociaux.

Or les gens 1) sous-estiment leur capacité à tolérer la souffrance occasionnée par les émotions négatives, 2) ne restent que rarement coincés dans les émotions (chiffres sur la dépression : 60% des gens qui ont eu un épisode dépressif sérieux en auront un second, ceux qui en ont eu 2 ont 70% de chances d'en avoir un 3^{ème}, et ceux qui en ont eu 3 ont 90% de chances d'en avoir un 4^{ème} ; soit, si on fait les maths, sur 100 personnes, 38 se retrouveront effectivement dans une situation très

compliquée, tous les autres s'en sortiront), 3) tous les gens nerveux ne commettent pas de crime et enfin 4) on peut se demander quel est l'objectif des émotions négatives : **les émotions, toutes les émotions, sont de l'information**. Les émotions négatives indiquent que quelque chose cloche et nécessite une attention imminente.

La culpabilité et la honte nous poussent à améliorer notre comportement. Les prisonniers qui se sentent coupables ont de très bas taux de récidive.

Ne pas confondre culpabilité (ce sont nos actions qui sont vues comme mauvaises) et honte (se voir comme fondamentalement mauvais). La culpabilité est locale, la honte est globale. Ainsi, les alcooliques qui ont honte de leur rechute ont beaucoup plus de chances de rechuter à nouveau. Tout le monde fait des erreurs, la culpabilité nous pousse à agir de manière plus sensible socialement par la suite.

Plus une personne ressent de la honte, plus elle devient anxieuse, agressive et détachée.

Si vous voulez vous motiver, **préférez la culpabilité à la honte !**

Pour échapper au piège de la honte (quand vous avez quelque chose de négatif à dire sur le comportement de quelqu'un) : gardez l'objectif en tête (personne n'a envie de s'entendre dire qu'il est mauvais ; les gens sont plus prêts à entendre qu'ils ont fait quelque chose de mauvais) ; commencez par établir un terrain d'entente (valeurs et objectifs partagés, éventuellement partager son inconfort) ; plutôt que d'essayer de contrôler les autres, offrez de l'**autonomie** (les gens n'ont pas de problèmes à ce qu'on leur dise quoi faire, mais n'aiment pas qu'on leur dise comment le faire) !

Pas assez d'anxiété indique que la situation est ennuyeuse et manque de stimulation, ce qui met l'esprit en hibernation.

Trop d'anxiété indique que la situation peut submerger et paralyser. De longues périodes d'anxiété sont mauvaises pour la santé mentale et physique (fait vieillir prématurément).

La reco : faire l'expérience du **bon niveau d'anxiété, pour se motiver sans tomber dans des attaques de panique** hors de contrôle.

Dans les situations qui provoquent de l'anxiété, c'est la partie ancienne du cerveau, celle qui gère la survie qui prévoit la réaction : fuir, se battre ou faire le mort.

Les forces de l'anxiété : une **perception aigüe**, un coup de pouce dans votre **capacité à résoudre les problèmes**.

Être anxieux, c'est être une sentinelle, or il y a de nombreux avantages à avoir un système d'alarme humain : avoir peur (alerter, être attentif aux problèmes potentiels), réagir (aux indices subtiles), partager (alerter les autres), être un éclaireur (s'ils sont soutenus, les gens anxieux peuvent investiguer et chercher plus d'information), se concentrer (possibilité de mettre de côté d'autres besoins tels que manger ou dormir jusqu'à ce que le problème soit résolu).

Dans les situations de danger et d'incertitude, l'anxiété est bien meilleure que la positivité. Les groupes sont ainsi plus efficaces quand ils contiennent un mélange de personnalités avec différentes forces, dont au moins une sentinelle anxieuse.

Bien exploiter l'anxiété : la voir comme une **force psychologique, s'assurer que l'écoute** des problèmes est encouragée, créer une structure d'encouragement des formes calmes de détection et de règlement des problèmes, reconnaître la beauté de la détection rapide des problèmes.

La colère n'est ni bonne ni mauvaise, c'est ce que vous en faites qui importe. Elle dépend donc du contexte. Elle arrive souvent quand on a l'impression d'être traité de manière injuste, ou que quelque chose nous bloque dans l'accomplissement d'un objectif important. Elle est souvent causée par quelque chose que les gens ont fait, n'ont pas fait, ou pourraient faire. C'est un outil qui nous aide à lire et à répondre à des situations sociales gênantes. Elle accroît l'optimisme, la créativité et la performance, et est utile dans les négociations de même qu'elle est la voie rapide pour mobiliser les gens dans le changement.

Comment utiliser la colère efficacement : en premier lieu, **distinguer les événements que l'on peut changer** de ceux auxquels on ne peut rien. Et dans les premiers, se poser la question de comment la colère peut-elle mener à un résultat satisfaisant ? Les psychologues recommandent d'utiliser un ton approprié sans être dégradant.

Ensuite, **ralentir la situation**. La colère peut se dérouler de manière rapide comme lente. Quand vous êtes en colère, autorisez-vous à vous mettre en pause pour un moment. **Faites savoir** à vos interlocuteurs ce que vous ressentez. **Choisissez de prendre les bonnes décisions plutôt que les rapides**. Pensez comme un joueur d'échec : « ma colère aide-t-elle ou pas la situation ? ». Ce n'est pas la colère qui pose problème, mais le fait qu'elle pousse les gens à faire quelque chose pour faire disparaître la menace immédiate et qui pourrait à long terme empirer la situation.

- Des **stratégies concrètes** (comme baisser l'accéléromètre) peuvent être utilisées pour transformer les soi-disant émotions négatives en des outils utiles.

Echelle des niveaux de colère : 50 km/h = calme → 130 km/h = explosif.

Créer une **image mentale** de ce que vous voulez et de comment les gens vous apparaîtraient.

- Abandonnez l'idée de catégoriser les émotions en bonnes ou mauvaises, visez ce qui est **sain ou malsain** dans une situation donnée.

Au final, les préjugés sur l'expérience d'émotions négatives vient du fait que les gens confondent les émotions extrêmes, écrasantes avec leurs cousines plus bénignes : la culpabilité n'est pas la honte, la colère n'est pas la rage, et l'anxiété n'est pas la panique.

Chapitre 4 : comment les émotions positives peuvent vous amener à l'échec

On confond souvent le bonheur avec les causes de bonheur. Le bonheur est une sensation (feeling), une émotion, et est par conséquent expérimenté de manière subjective.

Être heureux, ce serait vivre souvent des émotions positives et rarement des émotions négatives.

Juger son **bonheur est bidimensionnel** : les pensées positives dans l'instant **présent** et l'estimation optimiste de notre **futur**. Les scientifiques utilisent des échelles pour mesurer ces dimensions (valeurs exprimées par les gens testés, mais aussi leurs proches, ainsi que des mesures biologiques par exemple).

La fièvre actuelle en faveur du bonheur a du sens dans la mesure où le bonheur ne nous fait pas seulement nous **sentir bien**, cela nous **fait aussi du bien** (nombreuses études scientifiques sur le sujet : le bonheur nous pousse à avoir des comportements plus sains comme mettre sa ceinture de

sécurité, à gagner plus d'argent, à avoir un mariage plus heureux, à recevoir de meilleures évaluations de ses clients ou de ses managers, à être plus généreux, et à être plus souvent promu). Être heureux est également **bon pour la santé** (50% moins de chances d'attraper la grippe, par exemple).

- Quand on est heureux, notre confort avec le statut quo interfère avec notre capacité à faire **attention aux détails**, et en conséquence on est **plus crédule**, un peu **moins convaincant**, et donc un peu plus loin du succès.

Les Japonais, contrairement aux Américains, ne négligent pas la **disruption sociale** que peut causer le bonheur (le bonheur d'une personne peut interférer avec celui d'une autre), ni l'**évitement de la réalité** (naïveté).

Prêtez attention et honorez les émotions qui naissent en vous aux moments de décision clefs. Il est **plus important de prendre de bonnes décisions que de juste se sentir bien**.

- Bien que le bonheur soit largement bénéfique, organiser sa vie autour de lui peut mener à dépenser beaucoup d'efforts et de temps de manière contreproductive. **Trop en faire pour être heureux interfère avec le plaisir, l'implication et le sens** que nous pourrions sinon trouver dans le monde.

Par **effet de contraste**, les hauts émotionnels rendent les autres événements positifs plus ternes. Et par **effet de transfert**, les bas émotionnels sont autant amplifiés que les hauts.

Entrer dans une situation avec comme objectif d'être heureux a souvent l'effet inverse (s'attendre à un bon film par exemple).

L'amour consiste à adopter le point de vue de l'autre personne, et quand surévaluer son bonheur se met en travers, cela amène souvent à de la solitude.

Surévaluer le bonheur n'est cependant problématique que dans certaines situations : celles peu stressantes et apparemment agréables. Dans des événements plus stressants, essayer d'être heureux ne mène pas à des expériences moins positives.

De plus, les gens heureux surévaluent souvent leurs souvenirs positifs (croyant souvent que leur succès n'est que de leur fait et que les échecs sont dus à des circonstances qu'ils ne contrôlaient pas, minimisant leur rôle dans le problème). Cela fait qu'ils **apprennent moins de leurs erreurs**.

- Les différents **timing** du bonheur posent problème : il faut souvent **sacrifier le bonheur à court terme pour atteindre des objectifs long-terme** porteurs de sens. Il faut savoir se sentir mal de temps en temps, en particulier quand ces **états psychologiques « négatifs » sont des instruments** pour accomplir certains objectifs, comme se préparer à une confrontation ou persuader quelqu'un de changer d'avis.

On est typiquement dans un état différent quand on fait un choix et quand on fait l'expérience du résultat de ce choix (**biais de projection**).

On souffre également d'un **biais d'impact** : on surestime souvent l'intensité émotionnelle et la durée d'un événement.

Sans oublier le **biais de distinction** : nos états mentaux varient d'un moment à l'autre, et comparer cet écran de TV dans le magasin (plus grand que son voisin) n'est pas très aidant une fois qu'il est dans son salon.

Et enfin le **biais de vouloir / apprécier**. Vouloir et aimer impliquent deux systèmes séparés, bien que reliés, dans le cerveau. On aime bien, mais jamais autant qu'on a voulu. Et on a tendance à vouloir les choses à court terme beaucoup plus qu'on ne les appréciera à long terme.

- Quand une tâche est **ennuyeuse** ou requiert qu'on soit **focalisé sur les détails**, des « dirigeants (bien)heureux » peuvent par inadvertance ruiner la motivation et limiter la performance de leurs équipes. Les meilleurs leaders **adaptent l'expression de leurs émotions** à ce que vivent ceux qui les suivent et en fonction de ce qui va inspirer le meilleur résultat.

Les **gens heureux sont des penseurs paresseux** : ils utilisent plus de stéréotypes et se rappellent de moins de détails. Dans leur satisfaction, ils font moins attention à leur environnement et finissent parfois par être aveugle à ce qui se passe sous leurs yeux.

Au contraire, un peu de négativité améliore la performance dans plusieurs contextes : détecter l'honnêteté de quelqu'un, prêter attention aux détails dans un moment de crise, être efficace dans une argumentation.

- Quand les émotions négatives peuvent amener à un meilleur résultat, il vaut mieux **se concentrer sur l'objectif plutôt que sur comment vous vous sentez**.

Un peu de colère peut être la bonne stratégie (quand on retourne un produit par exemple). La tristesse est utile pour communiquer aux autres que vous avez un problème et que vous avez besoin d'aide.

- Si vous souhaitez être entouré de gens créatifs, productifs et satisfaits, créez un **environnement dans lequel des sentiments et des comportements diversifiés** sont à l'honneur.

Les pensées heureuses peuvent être vues comme un **thermostat**, une échelle qui permettent de savoir comment vont les choses. Le but n'est pas de bouger la valeur du thermostat.

Dans certaines circonstances, être un peu malheureux semble plus efficace qu'être heureux (cela inclut la pensée dans le détail, systématique ou analytique).

Si vous souhaitez être heureux, sortez de votre tête et **plongez dans votre vie !**

Chapitre 5 : au-delà de l'obsession de la pleine conscience

- La pleine conscience peut être bénéfique, mais nous sommes aussi **naturellement prédisposés à la non-conscience** (« mindlessness »).

La pleine conscience, c'est la conscience d'avoir conscience (« conscious awareness »).

De nombreuses études ont montré les **bénéfices de la pleine conscience** : plus heureux, plus de sens dans la vie, plus grande intelligence émotionnelle, plus hauts niveaux de compassion envers soi-

même, meilleure capacité à gérer le stress chronique, meilleur fonctionnement du système immunitaire.

- La pensée automatique permet de **conserver des ressources mentales**.

La **pensée consciente a une capacité limitée de traitement de l'information**. Or la vie demande un réexamen en continu (micro-mouvements des muscles faciaux dans une conversation par exemple). Si vous deviez le faire consciemment, avec une attention délibérée, vous ne pourriez jamais en finir avec les activités quotidiennes. Notre esprit conscient est juste incapable de gérer les couches complexes et dynamiques d'informations qui nous arrivent à chaque instant.

Les gens les plus flexibles psychologiquement, et qui ont le plus de succès, ont la **capacité de passer d'un mode à l'autre**.

Trois types d'inconscience efficace sont ici détaillées : **exploiter l'autopilote ; agir de manière impulsive ; croire en sa capacité de décision inconsciente**.

Bien exploiter l'autopilote

Pour économiser de l'espace de calcul dans le cerveau, les gens utilisent la **pensée heuristique**, c'est-à-dire des **raccourcis cognitifs automatiques** (et donc inconscients).

Ainsi, nous **catégorisons** les choses. La recherche a notamment montré que nous faisons des **jugements catégoriques** sur les gens à une vitesse incroyable (1/10^{ème} de seconde). Avec 70% de précision ! Quand nous déterminons si une personne est digne de confiance (basé sur leur manière de répondre aux signaux que nous émettons). On préfère les gens qui nous imitent et avec qui nous sommes synchronisés. Nous avons tous un instinct qui nous indique quand la situation et le comportement ne se correspondent pas. Dans cet exercice de mirroring et de synchronisation, attention à ne pas trop en faire, car si c'est perçu, cela a alors l'effet inverse.

Nous **régulons nos émotions** sans y penser : le management conscient de nos émotions consomme trop d'efforts et n'est juste pas assez rapide pour nous aider dans les situations compliquées. Que se passerait-il si notre esprit était capable d'être entraîné pour nous aider efficacement avant même que nous sachions que nous sommes dans une situation challenging ? Une étude (influencer subliminalement vers du contrôle ou au contraire un manque de contrôle des émotions) montre que des objectifs très sophistiqués (tolérer quelqu'un de toxique, sa propre détresse...) peuvent être réalisés sans action consciente ou délibérée de notre part ; que la régulation inconsciente des émotions ne coûte quasiment rien ; et enfin que **des interventions simples, brèves et peu coûteuses peuvent nous pousser vers ou au contraire nous éloigner de réactions plus saines** dans des situations sociales difficiles.

Nous sommes **créatifs** inconsciemment. L'innovation a le vent en poupe, et dans la plupart des formations qui y sont dédiées sont mises en avant l'improvisation, la prise de risque et l'acceptation de l'échec, avec l'idée qu'on peut consciemment être créatif.

Les auteurs mettent en avant qu'inversement, quand l'esprit s'évade, par choix ou par accident, cela peut produire des résultats positifs. Ce qui permet de mieux accepter que nous passons près de 50% de notre temps éveillé dans cet état.

Notre cerveau a besoin de cette **activité mental de flottaison libre pour découvrir et consolider l'information**. Et la **créativité** a depuis longtemps été associée avec **l'incubation inconsciente**. Que se passerait-il si les professeurs encourageaient les activités inconscientes pour équilibrer la concentration intense ? Les pilotes font bien des siestes pendant les longs courriers... Pendant les siestes, l'hémisphère droit (associé à la pensée créative) communique beaucoup avec l'hémisphère gauche, faisant comme une sorte de **rangement, de classement de l'information**. Et quelque chose d'original se passe à ce moment-là : des collisions accidentelles avec d'anciens souvenirs résultent en des combinaisons originales et même bizarres. La puissance d'éteindre l'esprit ne peut pas être sous-estimée.

Exemples de moments où cela arrive naturellement (**carrefours de créativité accidentelle**) : dans les transports en commun, quand on prend une douche ou un bain...

Attention : l'inconscience n'est pas suffisante en elle-même pour être créatif ! Elle est le terreau fertile dans lequel les meilleures idées s'enracinent (cf séquence de prise de décision ci-dessous : **rassembler l'information consciemment puis laisser incubé**).

Agir de manière impulsive

Si l'impulsivité a si mauvaise réputation, c'est parce qu'on ne s'intéresse pas aux situations dans lesquelles l'action impulsive a de bons résultats. Mais pensez à tous ces moments où vous avez agi d'instinct, à bon escient (entrer dans un café et faire une belle rencontre...). Ces situations créent un mélange d'émotions (de l'anxiété à la curiosité) qui nous font nous sentir vivants et pleinement nous-mêmes

L'effet **libérateur** de perdre le contrôle : **l'épuisement mental** peut être source de **désinhibition**. Une étude montre que les gens épuisés mentalement sont moins inhibés, et apprécient plus les échanges, de même qu'ils sont perçus comme ayant moins de préjugés (dans une étude sur le sujet). Le manque d'inhibition les rend plus facilement abordables, empathiques, et aidants, bien qu'ils soient prêts à dire des choses qui blessent. **La politesse consomme des ressources mentales** et crée de la confusion quant à ce qui est vraiment exprimé, ce qui peut avoir des conséquences négatives dans les situations à enjeu.

- Le **traitement inconscient de l'information** mène souvent à de **meilleures performances** et à de **meilleures décisions**, particulièrement dans les situations compliquées.

Croire en sa capacité de décision inconsciente

En général, nous sommes fans des approches laborieuses pour prendre nos décisions (analyse coût / bénéfice, faire appel à des experts, créer des plans...) alors que bien souvent, tout ce dont nous avons besoin c'est de « **dormir dessus** ». Dans le cadre de décisions complexes (disséquer, manipuler et synthétiser de grandes quantités d'informations notamment), voici la séquence à suivre : **passer peu de temps à rassembler consciemment de l'information et contempler la situation ; arrêter d'y penser ; passer à une activité qui n'a rien à voir pour une période d'incubation ; prendre une décision**.

- Des **messages subliminaux** peuvent nous influencer dans l'atteinte de nos objectifs.

Notre comportement peut être influencé de manière dramatique sans conscience de notre part. La science récente nous montre comment nous pouvons changer ces biais : nous savons que par des mouvements répétés, nous pouvons changer les schémas répétitifs de l'esprit, pour le meilleur.

- Les tentatives destinées à se débarrasser de l'inconscience ne peuvent réussir.

Le simple fait de reconnaître la puissance de l'inconscient est une intervention en soi. On peut s'entraîner à mieux exploiter cette ressource. Voici quelques pistes additionnelles pour ce faire :

- ✓ Imposez-vous des **échéances ridiculement courtes** (10 secondes) pour prendre des décisions sur lesquelles vous avez déjà passé quelques minutes paralysé.
- ✓ Utilisez des **signaux** qui représentent votre objectif (images, mots... qui vous le rappellent).
- ✓ Planifiez du **temps pour errer mentalement**. Quand nous sommes dans la lune, l'activité de notre cerveau est quasiment identique à quand nous nous reposons. Les idées s'entrechoquent et la créativité arrive par accident.
- ✓ Dotez-vous de **règles** quant à l'**utilisation de votre intuition** : face à une décision difficile, passez quelques minutes à **contempler l'information disponible**, puis autorisez-vous une **période d'incubation** dans laquelle vous faites autre chose (« dormez dessus »), puis passez en mode **intuition / feeling** pour prendre votre décision.

Plutôt que de choisir entre la pleine conscience et l'inconscience, utilisez les mérites relatifs de ces deux modes !

Chapitre 6 : l'effet Teddy (machiavélisme, narcissisme, psychopathie)

Titre inspiré par Théodore Roosevelt.

Ce livre met en avant l'usage stratégique de nos émotions négatives, qui inclut notamment les comportements aidants de ceux qui sont capables de tordre les règles, dominer froidement, sans peur, avec grandeur, en manipulant, flamboyants et égocentriques.

Les voir uniquement négativement rend difficile la communication de mauvaises nouvelles, fait que les gens se remettent lentement d'événements stressants, et crée des employés et des citoyens qui gèrent mal l'adversité.

- **Tout le monde**, sans exception, **manipule** les autres.

La manipulation veut dire contrôler ou influencer les autres. Elle est partout, comme dans la pub, ou quand un conducteur vous colle pour vous pousser à changer de file...

Elle peut être positive : le cas des organisations caritatives qui sollicitent des dons, ou le travail de la police (qui peuvent utiliser des approches « hard » ou « soft ») – un bon policier est un bon manipulateur.

On ne peut pas avoir une vraie conversation avec quelqu'un et l'influencer sans se mettre temporairement dans sa peau de sorte à comprendre ce qui le motive à agir.

- Manipuler de manière efficace est une question de **dosage** et de **timing**.

En faire trop met la manipulation au grand jour, et provoque l'effet inverse de celui désiré (fait fuir).
La seule règle en termes de manipulation : **ne pas se faire griller.**

Les approches « soft » sont subtiles, souvent basées sur le charme et la séduction, pouvant inclure les allusions et les sourires... Elles sont définies par leur nature non-confrontationnelle et l'évocation de sentiments plaisants comme déplaisants chez l'autre.

L'exemple de la culpabilité : 1) dire à une personne les sacrifices que vous avez fait pour activer un sentiment de réciprocité, 2) rappeler à la personne ses obligations dans la relation pour activer le sentiment de responsabilité personnelle, et 3) indiquer un moment où la personne a agi comme on le souhaite pour activer le savoir que c'est facile de changer.

- Il est important de faire la **différence entre la dimension malveillante et au contraire celle positive de la psychopathie** (qui permet une domination sans peur) et du **narcissisme** (qui offre une confiance en soi grandiose, stimule le courage, la créativité et la capacité à diriger).

La psychopathie a mauvaise réputation (personnalité dysfonctionnelle avec des comportements antisociaux, une capacité réduite pour l'empathie ou le remord, et peu de contrôle de soi) mais a aussi des avantages : être charmant, être immunisé aux effets paralysants de l'anxiété, être sans peur physiquement. La performance des psychopathes n'est pas affectée par la peur et les autres émotions puissantes qui paralysent généralement les gens normaux.

Le machiavélisme implique d'être émotionnellement détaché dans les décisions de tous les jours, de sorte à ce que le bonheur court terme ne fasse pas dérailler nos plans à long terme. Cela implique de développer une grande **conscience de la situation.**

Le narcissisme est défini comme un sens grandiose de l'importance personnelle et d'un droit particulier (« entitlement »). Les narcissistes font les choses dans l'espoir d'être approuvés et admirés par les autres. Ils croient qu'ils sont spéciaux et méritent un traitement de faveur, ce qui leur donne un sentiment de droit et une grande confiance dans la poursuite de leurs objectifs. Ils ont moins de conflits internes à propos de leurs désirs que la moyenne.

- Certains des plus **grands leaders** de l'histoire avaient ces qualités et étaient prêts à courir le risque de ne pas être aimés dans la poursuite de leurs objectifs ambitieux et importants pour eux.

Le monde est un théâtre : une quantité énorme de nos comportements sont dictés par l'idée que les gens nous regardent. Voir le monde comme un théâtre dont le public sont les gens qui nous entourent crée une opportunité que vous pouvez manipuler à votre avantage, et pour celui des autres (exemple d'un négociateur habile qui met en scène son travail pour la satisfaction des deux parties). Implique de penser rapidement et de rester calme dans les situations stressantes, connaître son texte et être capable d'improviser.

Les psychologues reconnaissent depuis longtemps que les gens jouent les rôles qu'on attend d'eux (la fille, le mari, le protecteur, le patron...). **Assignez aux gens les rôles qui font ressortir le meilleur d'eux-mêmes !** (exemple d'étudiants taiwanais dont le niveau en anglais a fait un bond quand ils se sont dotés de noms et donc de personnalités anglo-saxonnes).

- Un peu de **narcissisme**, de **psychopathie** et de **machiavélisme** (des **qualités** sous-utilisées dans les relations humaines) peuvent être extraordinairement efficaces pour gagner les autres à sa cause, créer de superbes expériences pour ses amis ou ses clients, motiver les autres, et accélérer un sentiment d'intimité et de confort.

La vision du leader positif, vertueux peut pousser les gens à avoir une meilleure performance en les poussant à se sentir bien. Mais il faut rappeler que toutes les études qui vont dans ce sens datent de périodes prospères. Cf le point cité ci-dessus où un dirigeant (bien)heureux peut limiter la performance de ses équipes.

Deux narcissistes valent mieux qu'un (dans une équipe) : pour être créatif, il faut souvent tordre les règles et les normes. La première règle de la créativité, c'est qu'il faut être capable de risquer avoir tort, de faire des erreurs, et d'être jugé par les autres. Quand on veut se débarrasser de l'incertitude, on génère des attitudes négatives à l'égard de la créativité. Les seules sessions de brainstorming utiles sont celles qui impliquent une critique féroce. Un narcissiste subit le jugement des autres ; deux narcissistes forment une faction puissante qui ne peut être ignorée

Chapitre 7 : la totale

- Reconnaître le **biais positif**

Notre société (occidentale en tout cas) souffre clairement d'un biais positif.

Le **pessimisme défensif** (« espère le meilleur, mais attends-toi au pire ») peut être bénéfique : en imaginant les scénarios du pire, les pessimistes défensifs transforment leur anxiété en action, mettant en place des plans qui peuvent limiter le désastre.

Un état d'esprit positif limite la performance des pessimistes négatifs. Ces derniers ont de meilleures performances que les optimistes dans des situations stressantes et challenging.

Les optimistes aussi utilisent le pessimisme, notamment le **pessimisme rétroactif**, qui consiste à retourner mentalement dans le passé et à le réévaluer (plus négativement pour le faire coller à la réalité)

- La **complétude** : le Saint Graal de la psychologie

La complétude est à la psychologie ce que l'illumination est à la spiritualité.

Les états inconfortables sont non seulement des aspects inévitables de la croissance personnelle, mais aussi des outils pour atteindre le succès en eux-mêmes. Plutôt que d'essayer de les limiter, on peut les utiliser : par exemple transformer (même artificiellement) **l'anxiété en excitation** améliore la performance. Car la relation que vous entretenez avec votre expérience interne compte plus que ce que vous pensez, et permet de sortir de l'état interne pour se concentrer sur la situation.

- La matrice **plaisir / sens – nouveauté / familiarité**

Les gens veulent faire l'expérience du plaisir et du sens dans leur vie, et trouver un équilibre entre les expériences nouvelles et la prédictibilité.

Equilibrer le Plaisir maintenant avec le Sens plus tard

La complétude se base sur une série de compétences, qui elles-mêmes sont toutes basées sur la flexibilité psychologique (agilité mentale, émotionnelle et sociale). C'est-à-dire que les états psychologiques sont vus comme instrumentaux : ils peuvent être utiles en fonction d'un objectif, à utiliser comme les circonstances l'exigent. Arrêtez de catégoriser votre expérience interne comme bonne ou mauvaise, et commencez à la voir comme utile ou contreproductive dans une situation donnée.

La préférence donnée au sens croît à mesure qu'on se concentre sur un futur de plus en plus lointain. Le plaisir est fortement associé à la pensée orientée vers le présent, et le sens à celle orientée vers le passé ou le futur.

Le truc, c'est de **changer votre manière de penser de « qu'est-ce que j'aime ressentir ? » à « qu'est-ce qui est utile ? »**.

Une personne complète a un pied enraciné dans le présent, appréciant en conscience ce qu'elle a, et un autre pied s'élançant dans le futur avec ses sources inconnues de sens.

Equilibrer la Nouveauté avec la Stabilité

Le changement comme la prédictibilité sont essentiels à une bonne vie.

Il faut reconnaître la **valeur adaptive de l'ennui**. Dans les traditions hindoue et bouddhiste, l'ennui est le précurseur de la prise de conscience et de la découverte.

Notre manière de réagir à l'ennui détermine s'il a une influence positive ou négative (se fuir soi-même en plongeant dans son smartphone ou profiter des opportunités de croissance qui émerge de la sérendipité d'un esprit dans la lune ?)

L'ennui est également un état de basse énergie, qui indique que le travail est complet et acceptable. L'ennui peut avoir un impact motivationnel à sortir de la complaisance pour entrer dans la zone d'incertitude, de challenge où la sécurité et le succès ne sont pas garantis.

Inversement, trop d'incertitude peut provoquer de l'anxiété.

Si vous voulez comprendre la **vie basée sur les valeurs, pensez à un GPS**. Vous avez une destination, votre GPS vous indique un chemin pour l'atteindre. Si vous en déviez, votre GPS ne vous juge pas, mais vous donne une nouvelle route, si et seulement si vous souhaitez continuer le voyage initial.

- A grosse maille, ou dans le détail ?

Les personnes qui ont **une bonne compréhension et clarté de ce qu'ils ressentent sont moins submergées par les situations stressantes**.

Pour améliorer l'efficacité de la thérapie par l'exposition (dans le cadre des phobies), on utilise un procédé appelé « **l'étiquetage des émotions** » (marche mieux que la pensée positive ou l'évitement, qui au contraire empirent l'expérience).

Au-delà de l'obsession de se sentir bien, comment on connecte, décrit et distingue nos émotions importe. Les gens capables de clarifier leurs émotions et de les différencier montre plus d'équanimité

dans les situations émotionnellement troublantes (on peut l'observer dans leur activité neuronale).
Autorisez-vous à être aussi varié que vos émotions, et vous aurez accès aux joies des plus hauts sommets comme aux compétences pour gérer les vallées les plus sombres.