

Chip Heath & Dan Heath

auteurs des best-sellers *Switch* et *Made to stick*

**Best-seller
du New York
Times**

CES MOMENTS QUI COMPTENT

Pourquoi certaines expériences vécues
laissent une trace extraordinaire

ALISIO

CES MOMENTS QUI COMPTENT

Pourquoi certains moments, même brefs, nous marquent à vie ? Pourquoi nos souvenirs les plus précieux se concentrent-ils sur une courte période de notre jeunesse ? Pourquoi avons-nous tendance à nous souvenir du meilleur, du pire ou du dernier instant d'une expérience vécue ?

Dans ce nouvel ouvrage, Chip et Dan Heath décryptent les ressorts de ces instants puissants capables de changer une vie et vous apprennent à créer des expériences mémorables pour vos interlocuteurs, vos clients, vos enfants...

Les moments les plus marquants de notre vie doivent souvent beaucoup au hasard ou à la chance... Cet ouvrage vous apprendra à les susciter vous-même.

« Tout simplement stupéfiant. »
Jake Knapp, auteur du best-seller *Sprint*

« Ce livre formidable regorge à chaque page d'idées pratiques et de récits mémorables. [...] Ne passez pas à côté. »
Eric Ries, auteur des best-sellers *Lean Startup* et *Le Modèle Startup*.

Chip et Dan Heath sont frères et consultants pour de grandes entreprises comme Nike ou Microsoft. Chip est professeur à l'école supérieure de gestion de l'université Stanford et Dan est *senior fellow* au Centre pour le progrès des entreprises sociales de l'université Duke. Leurs précédents ouvrages *Made to stick* et *Switch* sont des best-sellers internationaux.

Traduit de l'anglais par Michel Le Séac'h

ISBN 979-10-92928-81-5



24 euros
Prix TTC France

design : Célia Cousty

RAYON : DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

A L I S I O

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :

www.alisio.fr

Alisio est une marque des éditions Leduc.s

Titre original : *The Power of Moments*
Copyright © 2017 Chip Heath and Dan Heath

Traduit de l'anglais par Michel Le Séac'h
Relecture-correction : Rémy Coton-Pélagie
Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2018 Alisio,
une marque des éditions Leduc.s
29, boulevard Raspail
75007 Paris – France
ISBN : 979-10-92928-81-5

Chip et Dan Heath

Traduit de l'anglais par Michel Le Séac'h

CES MOMENTS QUI COMPTENT

**Pourquoi certaines expériences vécues
laissent une trace extraordinaire**

A L I S I O

*À nos filles Emory, Aubrey et Josephine,
dont les grands moments deviennent les nôtres.*

Sommaire

1	Les Grands Moments	9
2	Sachez « penser moments »	29
	ÉLÉVATION	
3	Bâtissez des pics	63
4	Cassez le script	93
	RÉVÉLATION	
5	Butez sur la vérité	127
6	Dépassez-vous pour parvenir à une révélation	145
	FIERTÉ	
7	Honorez les autres	177
8	Multipliez les jalons	199
9	Pratiquez le courage	219
	CONNEXION	
10	Forgez une signification partagée	251
11	Approfondissez les liens	273
12	Faire que les moments comptent	309
	Vous en voulez encore ?	325
	Annexe. Faire face aux moments de traumatisme	327
	Remerciements	335
	Notes	339
	Index	355

1. Les Grands Moments

1.

Après quatorze heures consacrées comme chaque jour à leur nouvelle école sous contrat, Chris Barbic et Donald Kamentz récupéraient dans un pub de Houston. Attablés devant une bière et une pizza Tombstone, unique plat proposé au bar, ils regardaient la chaîne sportive ESPN. En cette soirée d'octobre 2000, ils n'imaginaient pas vivre bientôt une illumination qui affecterait des milliers d'existences.

ESPN diffusait un reportage sur le National Signing Day¹, date à partir de laquelle les joueurs de football en fin de scolarité au lycée peuvent s'engager par une « lettre d'intention » à s'inscrire dans telle ou telle université. C'est une journée très importante pour les Américains passionnés de football universitaire.

Dans ce reportage exubérant, quelque chose frappa Kamentz. « Je suis stupéfait de voir à quel point on célèbre les disciplines athlétiques alors qu'il n'existe rien de tel pour l'enseignement », dit-il. Or les élèves de leur école – principalement issus de familles hispaniques à faibles revenus – méritaient qu'on les célèbre. Beaucoup d'entre

eux seraient les premiers de leur famille à aller au bout de leurs études secondaires.

Barbic avait fondé une école pour ces enfants. Il avait perdu ses illusions comme enseignant de sixième année* dans une école élémentaire. « J'ai vu beaucoup trop de mes élèves entrer au collège local pleins d'enthousiasme, désireux de poursuivre leurs rêves, puis revenir au bout de quelques mois seulement, l'étincelle qui dansait dans leurs yeux totalement éteinte. » Ils lui rendaient visite pour lui raconter des histoires de gangs, de drogue, de grossesses. Cela lui fendait le cœur. Il n'avait que deux solutions, s'était-il dit : se protéger en renonçant à enseigner ou bien créer l'école que ces élèves méritaient. En 1998, il avait donc fondé YES Prem. Et Donald Kamentz avait été l'une de ses premières recrues.

Dans le pub, ce soir-là, devant les actualités du Signing Day, une inspiration soudaine leur vint : *Et si nous organisons notre propre journée de Signing Day, où nos élèves annonceraient dans quelle université ils comptent aller?* Cette manifestation leur permettrait d'honorer tous les diplômés de terminale, puisque l'une des conditions pour obtenir le diplôme de YES Prep était de déposer une candidature dans une université et d'y être admis, même si l'on décidait en fin de compte de ne pas s'y inscrire.

Ils affinèrent leur idée et leur enthousiasme grandit : la journée s'appellerait le Senior Signing Day (« senior »

* Équivalent de la classe de sixième en France. (NdE)

désignant la dernière année de lycée) et les nouveaux diplômés y recevraient un hommage public aussi spectaculaire et passionné que l'élite du sport universitaire.

Environ six mois plus tard, le 30 avril 2001, se déroula le premier Senior Signing Day. Quelque 450 personnes s'entassèrent dans une salle des fêtes voisine : 17 élèves de terminale et leur famille, ainsi que tous les autres élèves de YES Prep depuis la sixième.

Les terminales montèrent à tour de rôle sur l'estrade pour annoncer quelle université ils allaient rejoindre : « Je m'appelle Eddie Zapatta et cet automne j'entrerai à Vanderbilt University! » Ils exhibaient alors un T-shirt ou un fanion aux couleurs de leur futur établissement. Beaucoup d'élèves n'avaient pas encore annoncé leur décision à leurs amis ; il y avait donc du suspense dans l'air. Après chaque annonce, la salle éclatait en acclamations.

Plus tard, les élèves prendraient place à une table, leur famille serrée autour d'eux, et signeraient les formulaires confirmant leur inscription à l'automne. Barbic fut frappé par l'émotion du moment. « On voit bien les sacrifices que tous ont faits pour que leurs enfants en arrivent là. Aucun n'a réussi seul. Beaucoup de gens se sont impliqués. » À la fin de la cérémonie, rares étaient les yeux restés secs dans la salle.

Le Senior Signing Day devint la manifestation annuelle la plus importante du réseau scolaire YES Prep. Pour les terminales, c'était une célébration, le point culminant de

leur réussite. Pour les élèves plus jeunes, sa signification était différente. Au troisième Senior Signing Day, désormais plus à l'aise dans un amphithéâtre de l'université de Houston, une élève de sixième nommée Mayra Valle se trouvait dans le public. C'était son premier Senior Signing Day. Il produisit sur elle une impression durable. Elle se rappelle avoir pensé : *Mon tour pourrait venir. Personne dans ma famille n'a jamais fait d'études supérieures. Je veux monter sur cette estrade.*

En 2010, six ans plus tard, le nombre des diplômés de terminale atteignait 126 ; le Senior Signing Day avait pris une telle ampleur qu'il avait fallu le transporter dans le stade de basket-ball de l'université Rice, devant 5 000 personnes. Cette année-là, 90 % des diplômés étaient le premier membre de leur famille à entrer à l'université.

L'invité d'honneur était le secrétaire américain à l'Éducation, Arne Duncan. Ému par le spectacle, il laissa de côté le discours qu'il avait préparé et s'exprima librement : « Aucun match de basket-ball, aucun match de football n'est comparable en dimensions et en importance à ce qui s'est passé ici aujourd'hui... Merci pour l'exemple que vous donnez non seulement à vos frères et sœurs, non seulement à vos camarades plus jeunes, mais au pays tout entier. »

Parmi les terminales se trouvait Mayra Valle. Six ans après s'être imaginée montant à l'estrade, c'était son grand jour. « Bonjour à tous, mon nom est Mayra Valle, dit-elle avec un énorme sourire. Et cet automne, j'irai au CONNECTICUT COLLEGE ! » Cet établissement était classé parmi

les cinquante meilleurs premiers cycles universitaires pour les matières littéraires aux États-Unis.

Acclamations de la foule.

2.

Tous, dans notre vie, nous vivons des moments forts – des expériences chargées de sens qui occupent une place à part dans notre mémoire. Souvent, ils doivent beaucoup au hasard : une rencontre heureuse avec une personne qui devient l’amour de votre vie. Un nouveau professeur qui détecte un talent que vous ne vous connaissiez pas. Une disparition soudaine qui bouscule vos certitudes. La prise de conscience que vous ne voulez pas donner un jour de plus à votre travail. Ces moments semblent être le produit du destin ou de la chance, ou peut-être l’intervention d’une puissance d’ordre supérieur. Nous n’avons pas de prise sur eux.

Vraiment pas? Sommes-nous obligés d’attendre que ces grands moments *nous arrivent*?

Le Senior Signing Day n’est pas venu tout seul. Chris Barbic et Donald Kamentz ont voulu *créer* un grand moment pour leurs lycéens. En montant sur l’estrade, Mayra Valle et des centaines d’autres diplômés de YES Prep ont pénétré dans un moment remarquable arrangé avec soin, et pas moins spécial pour autant. Ce moment, ils ne l’oublieront jamais.

Les grands moments* façonnent notre vie, mais nous ne sommes pas obligés d'attendre qu'ils se produisent. Nous pouvons en être les auteurs. Imaginez qu'un enseignant conçoive un cours qui fera encore réfléchir ses élèves des années plus tard. Qu'un dirigeant parvienne à transformer le moment de défaillance d'un salarié en un moment de progrès. Que vous sachiez mieux forger des souvenirs durables pour vos enfants.

Ce livre poursuit deux objectifs. Premièrement, examiner des grands moments et détecter leurs traits communs. Plus précisément, qu'est-ce qui fait qu'une expérience particulière devient mémorable et significative? Nos recherches montrent que les grands moments partagent une série d'éléments communs.

Deuxièmement, nous voulons vous montrer comment *créer* des grands moments en jouant de ces éléments. Pourquoi en créer? Pour enrichir votre vie. Pour tisser des liens avec autrui. Pour se faire des souvenirs. Pour améliorer l'expérience vécue par des clients, des patients ou des salariés.

Notre vie se mesure en moments, et les grands moments sont ceux qui restent dans notre mémoire. Dans les pages ci-dessous, nous vous montrerons comment en vivre davantage.

* Le choix de la terminologie « grands moments » est dicté par le registre littéraire et l'objectif poursuivi dans ce livre. Il s'agit de moments forts, chargés d'émotion, dont les effets impactent nos vies, et qui restent gravés dans nos mémoires. (NdE)

3.

Pourquoi nous souvenons-nous de certaines expériences et oublions-nous les autres? Dans le cas du Signing Day, la réponse est assez claire : c'est une célébration à grande échelle et riche en émotion. Qu'elle soit plus mémorable qu'un cours sur la multiplication des fractions n'a rien d'étonnant. Mais pour d'autres circonstances de la vie – des vacances aux projets professionnels –, les raisons du souvenir sont moins nettes.

À cette énigme de la mémoire, les psychologues ont apporté quelques réponses inattendues. Supposons que vous emmeniez votre famille à Disney World. Au cours de votre visite, nous vous envoyons toutes les heures un message vous demandant de noter votre expérience du moment sur une échelle de 1 à 10, la note 1 étant mauvaise et 10 formidable. Nous vous contactons six fois. Voici comment votre journée se présente :

9 h 00 : Vous quittez l'hôtel avec vos enfants en essayant de ne pas les perdre. Il y a de l'excitation dans l'air. Note : 6

10 h 00 : Ensemble sur le manège « It's a Small World », les parents ont l'impression que les enfants s'amuse, et réciproquement. Note : 5

11 h 00 : Sensation d'une bouffée de dopamine au sortir des montagnes russes de Space Mountain. Vos enfants implorent d'y retourner. Note : 10

Midi : Repas d'un prix prohibitif au restaurant du parc avec vos enfants, qui seraient moins ravis s'ils savaient que c'est l'argent de leurs études qui paie l'addition.
Note : 7

13 h 00 : Déjà 45 minutes de queue dans la touffeur de la Floride par 36 degrés à l'ombre. Difficile d'empêcher votre fils de ronger la rampe. Note : 3

14 h 00 : Achat de chapeaux à oreilles de Mickey à la sortie du parc. Les enfants ont l'air si mignons. Note : 8

Pour obtenir un résumé global de votre journée nous pourrions simplement calculer la moyenne des notes : 6,5. Plutôt une bonne journée.

Maintenant, si nous vous adressons un nouveau message, quelques semaines plus tard, en vous demandant de noter votre impression *globale* de Disney World. Il serait raisonnable de penser que vous allez répondre 6,5, note qui englobe les meilleurs moments de la journée et les moins bons.

Faux, diraient les psychologues. En vous remémorant cette journée chez Disney, vous lui donneriez selon eux une note globale de 9! En effet, des recherches ont montré que lorsqu'on se remémore une expérience, on se concentre sur quelques moments particuliers en ignorant la plus grande partie de ce qui s'est passé. En l'occurrence, deux moments se distingueraient : le tour de Space Mountain et l'achat des chapeaux à oreilles de Mickey. Afin de comprendre pourquoi ces deux moments ont plus d'importance que les autres, explorons un peu la psychologie qui les gouverne.

Considérons une expérience dans laquelle les participants étaient invités à subir trois épreuves pénibles. Dans la première, ils plongeaient les mains pendant 60 secondes

dans un seau d'eau glaciale à 14 degrés². (N'oubliez pas que l'eau à 14 degrés paraît *beaucoup* plus froide que l'air à 14 degrés.)

La deuxième épreuve était identique, sauf qu'elle durait 90 secondes au lieu de 60 et que l'eau était réchauffée à 15 degrés dans les 30 dernières secondes. Cette dernière demi-minute restait désagréable, mais nettement moins pour la plupart des participants. (Notez que tout en surveillant le chronomètre attentivement, les chercheurs n'informaient pas les participants du temps écoulé.)

Lors de la troisième expérience pénible, les participants avaient le choix : préféraient-ils réitérer la première épreuve ou la seconde ?

La question était simple : les deux épreuves duraient 60 secondes de douleur identique, prolongées par 30 secondes supplémentaires de douleur un peu moindre pour la seconde. C'était un peu comme si l'on demandait : *Préférez-vous être giflé pendant 60 secondes ou 90 secondes ?*

Or 69 % des gens choisissaient l'épreuve la plus longue.

Les psychologues ont déchiffré les raisons de ce résultat stupéfiant. Quand on évalue une expérience, on a tendance à oublier ou ignorer sa durée – ce phénomène est appelé « négligence de la durée » (*duration neglect*). Il semble que l'évaluation repose en fait sur deux moments clés : (1) le meilleur ou le pire moment, dit pic, (2) la fin. La psychologie parle de « règle pic-fin » (*peak-end rule*).

La différence entre 60 et 90 secondes s'effaçait donc de la mémoire des participants. C'est la négligence de la durée. Et ce qui demeurait prégnant pour eux était que l'épreuve la plus longue *s'achevait plus confortablement* que la plus brève. (En fait, le pic de douleur était similaire pour les deux, aux alentours de 60 secondes.)

Ces travaux expliquent pourquoi, quand vous réfléchirez à ce que vous avez vécu chez Disney, vous vous souviendrez de Space Mountain (le pic) et des oreilles de Mickey (la fin). Tout le reste aura tendance à s'estomper. Vous gardez donc un souvenir de la journée bien meilleur que ce que vous en avez dit heure par heure.

La règle pic-fin demeure vraie pour nombre d'expériences. La plupart des études sur le sujet tendent à privilégier de petites expériences susceptibles d'être menées en laboratoire : regarder des extraits de film, supporter des sons désagréables, etc. Sur de plus longues durées, le pic conserve sa valeur mais l'importance relative de la « fin » s'estompe quelque peu. Le début compte aussi : si l'on interroge d'anciens étudiants sur leur vie universitaire, pas moins de 40 % de leurs souvenirs datent du mois de septembre ! De plus, début et fin peuvent se confondre : si vous déménagez pour prendre un nouveau poste, est-ce une fin, un début, ou les deux à la fois ? C'est pourquoi il vaut mieux parler de *transition*, ce qui recouvre à la fois une fin et un début.

Ce qui demeure incontestable est que lorsqu'on fait le point sur son expérience, on ne fait pas la moyenne des

sensations minute par minute. On tend plutôt à se souvenir de moments forts : les pics, les puits, les transitions³.

C'est une leçon essentielle pour tous ceux qui exercent un métier de service, des restaurants aux hôpitaux en passant par les centres d'appel et les stations thermales, où le succès repose sur l'expérience client. Songez au cas du Magic Castle Hotel, actuellement l'un des hôtels les plus cotés de Los Angeles, qui en compte des centaines⁴. Il l'emporte largement sur des concurrents comme le Four Seasons de Beverly Hills ou le Ritz-Carlton Los Angeles. Les avis de ses clients sont époustouflants : sur près de 3 200 commentaires publiés par TripAdvisor à ce jour, 94 % le jugent « excellent » ou « très bon ».

Il y a pourtant quelque chose de bizarre dans ce classement. À feuilleter ses photos en ligne, vous n'imaginerez jamais qu'elles représentent « l'un des meilleurs hôtels de L.A. ». La piscine de sa cour intérieure pourrait être qualifiée d'olympique si les Jeux olympiques se déroulaient dans votre jardin. Les chambres sont vieillottes, le mobilier chiche et la plupart des murs nus. En fait, le mot « hôtel » lui-même semble un peu exagéré : le Magic Castle est en réalité le fruit de la transformation d'un petit immeuble collectif des années 1950 peint en jaune canari.

Ce n'est pas que l'endroit soit sinistre ; il présente bien. On dirait un respectable motel pour petits budgets. Mais ce n'est pas le Four Seasons. Il n'est pas non plus particulièrement bon marché – ses tarifs sont comparables à ceux

des hôtels Hilton ou Marriott. Comment fait-il pour être l'un des mieux classés de Los Angeles ?

Commençons par le téléphone rouge cerise fixé au mur près de la piscine. Vous décrochez, quelqu'un répond : « Hello ! Popsicle Hotline. » Vous passez commande et, quelques minutes plus tard, votre sorbet Popsicle à la cerise, à l'orange ou au raisin vous est servi au bord de la piscine par un serveur en gants blancs. Sur un plateau d'argent. Gracieusement.

Puis vient le Snack Menu, une liste de friandises qui va des Kit-Kat à la *root-beer* en passant par les Cheetos, disponibles gratuitement. Il y a aussi un menu des jeux de plateau et un menu des DVD, dont tous les articles peuvent être empruntés gratuitement. Trois fois par semaine, des magiciens effectuent des tours au petit-déjeuner. Avons-nous signalé que vous pouvez confier des quantités illimitées de linge à la laverie pour un nettoyage gratuit ? Vos vêtements vous reviennent le jour même, enveloppés dans du papier kraft, avec un brin de lavande attaché par un cordonnet, et vous sont remis plus cérémonieusement qu'un obstétricien ne déposerait dans vos bras votre premier-né.

Les commentaires des clients de Magic Castle Hotel sont enthousiastes. Cet établissement a compris que, pour plaire aux clients, il n'est pas nécessaire d'avoir l'obsession du moindre détail. Tant qu'il y aura des moments magiques, les clients oublieront la piscine riquiqui et les chambres spartiates. L'étonnant dans un service vécu comme excellent est qu'il est *oubliable pour l'essentiel et remarquable à l'occasion*.

Cela dit, téléphoner à la Popsicle Hotline, est-ce un grand moment ? Dans le contexte d'une vie entière, sûrement pas. (On imagine mal qu'on puisse se dire sur son lit de mort : « Ah ! si seulement j'avais pris le sorbet raisin... »)

Mais dans le contexte des vacances ? Bien sûr, c'est un moment important. Les touristes qui racontent à leurs amis leurs vacances dans le Sud de la Californie diront : « Nous sommes allés à Disneyland, nous avons vu l'allée des célébrités et nous sommes allés à l'hôtel au Magic Castle et, croyez-moi si vous voulez, à côté de la piscine, il y a un téléphone... » La Popsicle Hotline est l'un des grands moments du voyage. Et c'est un moment fabriqué – le genre de moment que les autres hôtels ne parviennent pas à susciter. (Les Courtyards by Marriott sont des endroits très convenables, mais imagineriez-vous en chanter les louanges devant vos amis ?)

Le message, ici, est simple : certains moments signifient beaucoup plus que d'autres. Pour les touristes, la Popsicle Hotline est une expérience de quinze minutes qui se détache des quinze jours de vacances. Pour les élèves de YES Prep, le Senior Signing Day est une matinée qui domine un parcours de sept années.

Mais nous avons tendance à ignorer cette vérité. Nous ne savons pas bien *investir* dans de tels moments. Par exemple, un enseignant qui prépare son programme d'histoire pour un semestre accorde à peu près autant d'attention à chaque période. Il n'essaie pas de façonner quelques moments « pics ». Un dirigeant qui mène son entreprise dans une

période de croissance rapide ne fait pas grand-chose pour qu'une semaine se distingue de la suivante. Nous enfilons les week-ends avec nos enfants, mais tous se mélangent dans la mémoire.

Comment sortir de cette morne plaine et aménager des moments qui comptent ? Commençons par le commencement : qu'est-ce qu'un « grand moment » ? Dans un usage courant, l'expression est utilisée de différentes manières. Pour certains, elle désigne des moments dramatiques qui mettent les caractères à l'épreuve, comme au combat sur un champ de bataille. D'autres l'utilisent plus librement, presque comme un synonyme de « grand succès ». Par exemple, une recherche en ligne sur cette expression donne des résultats comme « moments clés ou grands moments de la télévision des années 1970 » (« *Defining Moments in 70s Television* » – une liste sûrement pas très longue).

Dans le cadre de ce livre, un grand moment est une expérience brève à la fois mémorable et significative. (« Brève » est relatif ici – un mois peut être une expérience brève dans le cours de votre vie, et une minute dans celui d'un appel à un centre de téléassistance.) Une douzaine de moments dans votre vie, peut-être, sont représentatifs de votre vraie personnalité. Mais de moindre importance, comme peut l'être la Popsicle Hotline, des temps forts dans le contexte d'une semaine de vacances, d'un semestre à l'étranger ou d'un cycle de développement d'un produit sont cependant considérés comme des grands moments.

De quoi ces moments sont-ils faits, et comment en créer davantage? Nos recherches nous ont montré que les grands moments naissent d'au moins un des quatre éléments suivants :

ÉLÉVATION : Les grands moments s'élèvent au-dessus du quotidien. Ils ne provoquent pas seulement une joie passagère, comme de rire au bon mot d'un ami, mais une délectation mémorable. (Vous décrochez le téléphone rouge et quelqu'un dit : « Popsicle Hotline, nous arrivons tout de suite. ») Pour construire ces moments d'élévation, il faut renforcer les plaisirs sensoriels – livrer les sorbets Popsicle au bord de la piscine sur un plateau d'argent, bien entendu – et ajouter si possible un élément de surprise. Nous verrons pourquoi la surprise peut déformer notre perception du temps, et pourquoi nombre d'expériences mémorables pour la plupart des gens sont concentrées dans l'adolescence et avant la trentaine. Les moments d'élévation transcendent le cours normal des événements, ils sont littéralement extraordinaires.

RÉVÉLATION : Les grands moments transforment la vision de soi ou du monde. En quelques secondes ou quelques minutes, nous réalisons quelque chose qui pourrait influencer notre vie pendant des décennies : *C'est le moment de créer cette entreprise. Ou Voici la personne que je vais épouser.* Le psychologue Roy Baumeister a étudié des changements précipités par « une cristallisation du mécontentement », qui fait voir abruptement les choses telles qu'elles sont, comme il arrive aux fidèles d'un culte qui découvrent soudain la vérité sur leur meneur. Et bien que ces moments de révélation paraissent souvent nés du hasard, il est possible

de les organiser – ou du moins leur préparer le terrain. Une histoire absolument répugnante nous montrera comment des travailleurs humanitaires ont introduit un changement dans une collectivité en l’amenant à « buter sur la vérité ».

FIERTÉ : Les grands moments nous montrent sous notre meilleur jour – moments de réussite, moments de courage. Pour créer de tels moments, il faut connaître un peu l’architecture de la fierté – comment préparer une série de moments articulés les uns aux autres comme autant de jalons vers un objectif plus grand. Nous examinerons pourquoi le programme « Couch to 5K » pour inciter à faire de l’exercice physique a remporté un tel succès et montré tellement plus d’efficacité que la simple injonction de « faire plus de jogging ». Et nous apprendrons plusieurs choses inattendues sur les actes de courage et leurs répercussions surprenantes.

CONNEXION : Les grands moments sont sociaux. Mariages, remises de diplôme, baptêmes, vacances, succès professionnels, bar et bat mitzvah, discours, manifestations sportives, ces moments sont d’autant plus forts que nous les partageons avec d’autres. Qu’est-ce qui déclenche des moments de connexion ? Nous rencontrerons une procédure de laboratoire remarquable dans laquelle deux individus étrangers l’un à l’autre entrent dans une pièce et en ressortent 45 minutes plus tard les meilleurs amis du monde. Et nous analyserons ce qu’un sociologue croit être une sorte de théorie unifiée du renforcement des relations, que le lien unisse un mari et sa femme, un médecin et son patient ou même un client et un commerçant.

Les grands moments déclenchent souvent une émotion positive – dans ce livre, nous écrivons indifféremment « grands moments positifs » et « pics » – mais il existe aussi une catégorie de grands moments *négatifs*, comme les circonstances embarrassantes ou pénibles dans lesquelles on se dit : « Je vais leur montrer qui je suis ! » Il y a aussi une autre catégorie trop courante : les moments de traumatisme qui nous laissent dans la douleur, le cœur brisé. Dans les pages à venir, nous présenterons plusieurs cas de personnes victimes d'un traumatisme, mais nous n'explorerons pas cette catégorie en détail pour la simple raison que notre priorité est de créer plus de moments positifs. Personne ne désire connaître davantage d'événements douloureux. En annexe, nous avons reproduit quelques documents que les personnes victimes d'un traumatisme trouveront peut-être utiles.

Les grands moments comprennent au moins l'un des quatre éléments ci-dessus, mais pas nécessairement la totalité des éléments. Bien des moments de révélation, par exemple, sont privés – ils ne supposent aucune connexion. Et un moment d'amusement comme appeler la Popsicle Hotline n'apporte guère de révélation ni de fierté.

Certains grands moments forts contiennent les quatre éléments. Pensez au Senior Signing Day de YES Prep : l'ÉLEVATION des élèves invités à monter sur scène, la RÉVÉLATION d'un élève de sixième qui se dit *Mon tour pourrait venir*, la FIERTÉ de celui qui est admis à l'université et la CONNEXION de la journée passée en commun dans une salle bondée de milliers de personnes bienveillantes.