

La Bibliothèque Du Résilient

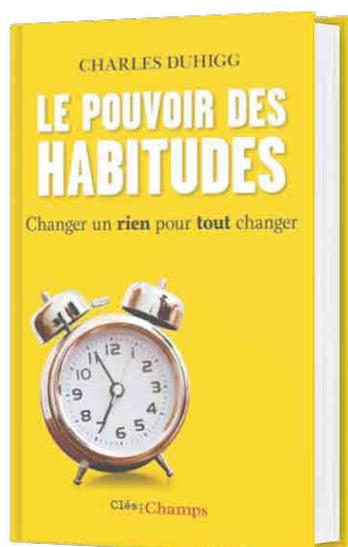
LA FORCE DE LA ROUTINE



SOMMAIRE

LE POUVOIR DES HABITUDES, CHARLES DUHIGG	3
NOS HABITUDES PERSONNELLES	4
Le fonctionnement et la formation d'une habitude	4
Créer de nouvelles habitudes	5
Changer d'habitudes	6
HABITUDES ET ENTREPRISES	8
Les habitudes clefs	8
Habitudes, catastrophes et crises	9
Nos habitudes manipulées	10
LES HABITUDES QUI BOULEVERSENT LE MONDE	11
Naissance de grands mouvements de société	11
Libre arbitre	12
CONCLUSION	13

LE POUVOIR DES HABITUDES, CHARLES DUHIGG



L'auteur



Né en 1974, **Charles Duhigg** est un journaliste et auteur américain. Après des études d'Histoire à Yale, puis de finances à Harvard, il se lance dans une carrière de journaliste. Il écrit au *New York Times*, où son travail de reportage est salué. Il reçoit en 2013 le fameux prix Pulitzer.

En 2012, il publie *Le pouvoir des habitudes*, qui devient rapidement un *best-seller*. Avec cette publication, il étudie la manière dont les habitudes se forment et comment elles peuvent être changées. Il devient dès lors un spécialiste de ce sujet si essentiel dans notre quotidien.

Il publie un autre ouvrage en 2016 (*Smarter Faster Better*) où il s'intéresse à la productivité et la performance.

RÉSUMÉ ET ANALYSE DU LIVRE

Que ce soit dans le domaine privé ou professionnel, qu'elles s'appliquent à soi ou à un groupe, tout le monde connaît le poids des habitudes. **Qu'on en soit conscient ou non, celles-ci gèrent notre quotidien, influencent notre prise de décision, etc.**

Mais comment se forment les habitudes qui, parfois, peuvent être néfastes pour nous ? Comment s'ancrent-elles dans notre cerveau au point que nous soyons conditionnés par elles ?

S'appuyant sur des recherches en psychologie, en sciences et sur des essais cliniques, **l'auteur montre l'impact que ces habitudes ont dans la vie des individus, des sociétés (comme les mouvements sociaux) et des entreprises.** Il tend aussi à faire prendre conscience de la présence des habitudes et de leurs mécanismes afin de pouvoir les changer si besoin. Car, comme pour tout dans la vie, la compréhension est essentielle !

NOS HABITUDES PERSONNELLES

LE FONCTIONNEMENT ET LA FORMATION D'UNE HABITUDE

L'auteur commence par s'intéresser à la manière dont fonctionne une habitude. Avant de pouvoir agir sur celle-ci, il est essentiel d'en comprendre le fonctionnement. Pour ce faire, Duhigg introduit le concept de la « **boucle de l'habitude** ».

Cette boucle, concept central du livre, se décompose en trois parties, qui sont :

- 1. Le signal** : il s'agit d'un événement, une situation, bref, un indice qui va agir comme un déclencheur chez un individu et **alerter son cerveau pour qu'il passe en mode automatique** et qu'il enclenche telle ou telle habitude ;
- 2. La routine** : qui n'est autre que la mise en forme de l'habitude, **il s'agit donc de l'action ou du comportement propre à une habitude particulière** (regarder son téléphone, vérifier si une porte est fermée, allumer la télévision...). La routine peut aussi bien être une activité mentale, émotionnelle que physique ;
- 3. La récompense** : c'est la perception qu'a votre cerveau de l'habitude ou, en d'autres termes, **ce qu'il va obtenir à la suite d'une habitude faite.** Ce processus aide le cerveau à se représenter si cette boucle particulière mérite d'être retenue ou non à l'avenir.

« Avec le temps, cette boucle – signal, routine, récompense ; signal, routine, récompense – devient de plus en plus automatique. **Le signal et la récompense sont inextricablement liés, jusqu'à ce que naisse un puissant sentiment d'attente et d'envie** », résume Charles Duhigg.

Ce qu'il est en effet important de comprendre dans ce mécanisme est que **le cerveau, peu à peu, commence à anticiper la récompense, ou son sentiment, ce qui ancre l'habitude très profondément en soi**. C'est pourquoi celles-ci peuvent parfois s'installer durant des années.

Une des raisons est que **le cerveau cherche à s'économiser. Il est plus facile pour lui de passer en mode « automatique »** lors d'une prise de décision. Mais également que « *sans ces boucles de l'habitude, notre cerveau sauterait, submergé par les myriades de détails de la vie quotidienne* ».

C'est donc ainsi que les habitudes se forment par la répétition et l'automatisation. **Un comportement désigné va se mettre en place et exiger moins de concentration, moins d'effort mental**. Dès qu'une habitude naît, « *le cerveau cesse de pleinement participer à la prise de décision* ».

Et si vous vous demandez pourquoi il est plus dur de créer de bonnes habitudes (faire de l'exercice physique, avoir une alimentation équilibrée...) que de mauvaises, c'est que les habitudes restent en nous et qu'elles sont prêtes à rejaillir à la moindre occasion ! Si vous avez pris l'habitude de grignoter devant la télévision, cette habitude restera à jamais en vous, tout comme l'idée de sa récompense.



S'il est impossible de supprimer cette habitude, il est possible d'en créer de nouvelles.

Car comme le dit l'auteur :

« Les habitudes ne constituent pas un destin (...), on les ignore, on en change, on les remplace. »

CRÉER DE NOUVELLES HABITUDES

L'auteur continue sa démonstration en insistant sur la « **boucle de l'habitude** ». C'est bien celle-ci qui est au centre de la formation des habitudes, et il est important de comprendre que **cette boucle peut être comprise et manipulée afin de créer de nouvelles habitudes – et si possible vertueuses**.

On rappelle que la boucle repose sur un signal, une routine, une récompense.

Afin d'illustrer comment créer de nouvelles habitudes, rien de mieux que de prendre un exemple concret.



Duhigg relate **l'histoire de Pepsodent**, un dentifrice, et de son succès commercial aux États-Unis au début du XX^e siècle grâce au publicitaire Hopkins. À cette époque, le brossage de dents n'est pas une pratique répandue ni quotidienne. Hopkins va se pencher sur le sujet et réussir à faire **en sorte que le brossage quotidien devienne un automatisme**, une habitude.

Pour ce faire, Hopkins s'est intéressé au milieu dentaire et a découvert la présence de plaques de mucine sur les dents, qu'il a appelées « *le film* ». À partir de là, il a identifié le signal : chaque jour, du film se dépose sur les dents, ce qui les abîme, favorise les caries, n'est pas esthétique... Il a organisé une campagne de publicité majeure dans ce sens :

Le film déposé sur les dents doit être éliminé.

Il s'est ensuite penché sur la routine : utiliser Pepsodent tous les jours permet d'éliminer le film. Puis est venue la récompense avec des dents fraîches, propres, un sourire étincelant.

*« Qu'a fait Hopkins, au juste ? Il a créé un désir. Et ce désir, s'avère-t-il, est ce qui permet aux signaux et aux récompenses de fonctionner. **C'est ce désir qui alimente la boucle de l'habitude.** »*

Cette stratégie publicitaire a eu un succès énorme dans tout le pays, augmentant considérablement le brossage de dents.

Cet exemple montre bien comment une compréhension de la boucle des habitudes et de ses trois composants permet de créer des habitudes, mais aussi d'amener à un succès commercial.

Reconnaître les signaux et les récompenses permet d'influencer la routine.

Et c'est par là qu'on parvient à changer les habitudes !

CHANGER D'HABITUDES

Si tout le monde, avec un peu de bonne foi, peut identifier ses mauvaises habitudes, ses mauvais réflexes, peu savent qu'il **est possible de véritablement changer ses habitudes, d'en modifier certaines ou encore de les remplacer**. C'est dire si c'est important. Imaginez que vous arriviez à modifier votre comportement, à supprimer certains automatismes et à en créer de plus vertueux !

Pas de secret, tout est à nouveau lié à la boucle des habitudes. **Et ce n'est pas tant le signal ou la récompense qu'il faut changer, mais bien la routine**. L'auteur introduit un nouveau concept, qui est « *la règle d'or* » pour changer une habitude.

À nouveau, ayez en tête que vous n'arriverez pas à éradiquer une mauvaise habitude, elle s'est ancrée en vous et **lutter ne fera que la renforcer. À l'inverse, il faut la remplacer par une nouvelle**, et pour cela il convient de conserver le même signal et la même récom-

pense, mais de changer la routine. Ainsi, il faut modifier son comportement.

« C'est la règle : si vous utilisez le même signal, et si vous fournissez la même récompense, vous réussirez à déplacer la routine et à modifier l'habitude. N'importe quel comportement (ou presque) peut être transformé, si le signal et la récompense demeurent inchangés. »

Et selon l'auteur, cette attitude a permis d'influencer des comportements liés à l'alcoolisme, à l'obésité, aux TOC...

Pour appliquer la règle d'or, il faut dans un premier temps effectuer un travail d'identification et mettre en évidence le signal qui va déclencher la routine et la nature de la récompense. À partir de là, il convient de changer la routine. Prenons un exemple : chaque après-midi, à 16h, vous arrêtez votre activité pour aller manger un biscuit et avoir un sentiment de réconfort et de pause dans votre travail. Personne ne remet en cause la nécessité de stopper le travail ni d'éprouver une sensation de réconfort, mais se ruer sur la nourriture est une mauvaise habitude. Ainsi, en conservant le même signal et la même récompense, vous pouvez changer la routine en effectuant une courte marche, par exemple, ou des exercices de méditation.

Dit comme ça, bien sûr, on peut penser que manger un bon gâteau et marcher n'apportera pas la même récompense, c'est pourquoi **il faut expérimenter différentes routines et trouver la bonne.** Pour cela, il faut croire au changement !

L'auteur insiste sur l'alcoolisme et parle notamment des AA (Alcooliques Anonymes).

Il montre comment parler de soi avec des gens similaires, ou simplement les écouter, peut transformer la routine de consommer de l'alcool. Le signal de départ est « l'envie d'être soulagé » et la récompense est le soulagement. Seulement au lieu de la trouver dans l'alcool, l'ancien alcoolique la trouve dans la discussion.



Le soutien social est très important, l'effet de groupe permet d'aider à remplacer une routine. Ainsi, « **il n'existe aucune série d'étapes précises susceptibles de fonctionner pour tout le monde à coup sûr** », il s'agit bien de la remplacer. Et « pour que ce changement perdure, il faut que le sujet croie ce changement possible. Et, le plus souvent, cette conviction n'émerge qu'à l'aide d'un groupe ».

Et l'auteur de continuer sur cette notion de groupe :

*« Si vous voulez changer d'habitude, vous devrez **trouver une routine de remplacement**, et, si c'est dans le cadre d'un groupe que vous vous engagez sur la voie du changement, vos chances de succès augmenteront de façon spectaculaire. La conviction reste un élément essentiel. »*

HABITUDES ET ENTREPRISES

LES HABITUDES CLEFS

Après avoir expliqué les habitudes individuelles, Charles Duhigg s'intéresse aux entreprises. L'un des premiers concepts qu'il développe sont les « **habitudes clefs** ». Il s'agit d'**adopter certains types de comportements, de pratiques, qui vont déclencher des effets positifs en chaîne.**

Ces habitudes clefs sont « *capables d'influencer la manière dont les gens travaillent, mangent, jouent, vivent, dépensent et communiquent. Elles déclenchent un processus qui, avec le temps, finit par tout transformer* ». Mais encore, elles « *démontrent que la réussite ne repose pas sur le succès en toute chose, mais plutôt sur la faculté d'identifier quelques priorités essentielles et de les transformer en puissants leviers* ».

Voilà un point capital : bien identifier les priorités de ceux qui vous entourent afin de créer les meilleurs schémas possibles.

Pour illustrer ce propos, l'auteur raconte la vision mise en place par Paul O'Neill, nommé PDG d'Alcoa, une entreprise de production d'aluminium qui, sous sa présidence, a vu son indice en bourse exploser.

O'Neill, en acceptant ce poste, était « *convaincu que certaines habitudes ont assez de force pour déclencher une réaction en chaîne, modifier d'autres habitudes au fur et à mesure qu'elles se communiquent à l'ensemble d'une organisation* ». À cette époque, la société Alcoa se portait mal, autant sur

les résultats financiers que sur le moral des équipes et l'ambiance générale. O'Neill a alors décidé de repartir à la base.

Il explique : « *Chacun a au moins le droit de repartir de son lieu de travail en aussi bonne santé qu'il l'était à son arrivée, n'est-ce pas ?* ».

Et c'est ainsi qu'il a mis toute son énergie à modifier les habitudes de tous en matière de sécurité. Il se fixa un seul objectif : zéro accident de travail. Il mit ensuite en place une boucle de l'habitude. Chaque fois qu'un employé se blessait dans un des sites, le directeur du site devait l'en informer dans les 24h en présentant un plan pour que ce type d'accident ne se reproduise pas. Et cette obligation était assortie d'une récompense.

On retrouve la notion de signal, routine, récompense.

Seules les personnes adhérant à ce système, basé sur la sécurité des employés, pouvaient avoir une promotion. Les employés se sentaient pris en charge, en considération, se sentaient en sécurité, et cela eut un impact positif sur l'ensemble de l'organisation. **Il a créé une culture d'entreprise qui prenait en compte les employés, leurs peurs et leurs désirs. Résultat : en dix ans, le cours de l'action a augmenté de 200%.**

Ce qu'il faut retenir est qu'une habitude en apparence simple peut déclencher une série d'événements positifs qu'on peut à peine imaginer.

Charles Duhigg cite aussi l'exemple de Starbucks et du travail de formation qui a été fait pour les employés. Souvent, en restauration ou dans les grandes enseignes, le serveur sert de « défouloir » pour les clients et cela peut être très stressant et dévalorisant. Starbucks a créé des programmes visant à développer l'expérience client mais surtout l'intelligence émotionnelle afin de gérer au mieux leur stress ainsi que la clientèle et les divers excès.

Il cite l'exemple de Travis, qui a suivi ces formations :

« Starbucks lui a appris à vivre, à se concentrer, à arriver au travail à l'heure et à maîtriser ses émotions. Surtout, elle lui a appris la force de la volonté. »

L'auteur va plus loin en expliquant que Starbucks a donné à ses employés ce que l'école, la famille, la collectivité... n'étaient pas parvenues à inculquer. Aujourd'hui, « Starbucks est en un sens l'une des plus grandes structures d'enseignement d'Amérique ».



L'entreprise a placé comme une des habitudes clefs la « volonté ». Ils ont fait en sorte que les employés offrent le meilleur service de restauration rapide, notamment grâce

à l'autodiscipline et la capacité à gérer ses émotions et le mécontentement de l'autre. Duhigg cite le directeur de Travis :

« L'une des méthodes que nous utilisons est la méthode LATTE. Nous ÉCOUTONS le client. Nous ENTENDONS son mécontentement. Nous agissons pour résoudre le problème. Nous le REMERCIONS et ensuite nous EXPLIQUONS pourquoi ce problème s'est présenté. »

HABITUDES, CATASTROPHES ET CRISES

Nous savons tous que l'environnement dans lequel nous évoluons déteint sur nous et influence nos idées, mais aussi nos prises de décision. Et très souvent, comme on le voit dans cet ouvrage, **les crises peuvent servir de catalyseurs et amener à de profonds changements dans nos habitudes**, que ce soit de manière individuelle ou collective.

Bien souvent, les gens ont du mal à renoncer à une situation confortable, même s'ils savent qu'ils peuvent espérer bien plus. En temps de crise, en revanche, il est nécessaire d'être plus ouvert, plus alerte, et les habitudes existantes peuvent vite être brisées. **La crise est une situation d'urgence qui exige du changement rapide et nouveau !**

C'est aussi que de mauvaises habitudes peuvent mener à la catastrophe. L'auteur illustre son idée avec l'incendie qui eut lieu en 1987 dans le métro londonien, à King's Cross, et qui causa la mort de plusieurs passagers. Il raconte qu'à cette époque les employés du métro avaient tendance à ignorer les incendies mineurs car ils y étaient habitués.

C'est ce qui est arrivé ce jour-là. Lorsqu'on a rapporté à un agent le début d'un incendie, il n'y a pas prêté attention. Cette attitude, ainsi qu'une mauvaise communication et organisation a conduit au drame. D'autant que les passagers n'ont pas compris le réel danger car les agents n'étaient pas affolés au départ.

Voilà comment une mauvaise habitude (ignorer consciemment un danger) peut mener à un drame. À partir de cette date, les autorités ont pris conscience de l'importance de la sécurité dans le métro londonien. Cela a donné lieu à de nombreuses réformes pour améliorer à la fois la sécurité mais aussi la formation des agents.

Une habitude peut avoir des répercussions physiques importantes, et il ne faut jamais le négliger. C'est particulièrement vrai dans certains cadres, comme les transports, ou la conduite, par exemple. Et on voit bien comment **une mauvaise habitude peut mener à une situation de crise, puis à la création de nouvelles habitudes.**

NOS HABITUDES MANIPULÉES

Jusque-là, nous avons vu comment les habitudes se forment et à quel point il peut être complexe de les transformer car, **une fois ancrées en nous, elles ont tendance à y rester ! Et cette idée-là, les publicitaires et les entreprises l'ont bien comprise** et vont avoir tendance à manipuler les habitudes dans le simple but de transformer nos comportements et de vendre leurs produits.

On sait que de grandes entreprises dépensent aujourd'hui des sommes folles dans la recherche afin de découvrir les habitudes

des clients et leurs comportements vis-à-vis de tel ou tel produit. Le livre a été publié en 2012 et **cette réalité n'a depuis fait que s'amplifier, notamment avec les réseaux sociaux, les publicités ciblées, les partages d'informations...**

Les entreprises n'hésitent pas à faire un « *portrait client* » qui va notamment dépendre de son « *click e-mail, du comportement de navigation en ligne, de l'historique des contacts, de l'achat en ligne, des cookies de navigation...* ». **Il s'agit en quelque sorte de « prédire les habitudes des consommateurs », puis de les influencer.** Ce sont les fameux départements « *d'analyse prédictive* » dont des sociétés comme Bank of America, Hewlett-Packard et de nombreux autres géants sont friands.

Selon le goût ou les attentes de chacun (jeune maman, divorcé, chômeur...) une stratégie marketing est adaptée.

À nouveau, les entreprises utilisent les boucles d'habitude pour modifier les comportements de leurs clients-cibles. Comme vous avez le pouvoir de transformer une habitude mauvaise en une bonne habitude, les entreprises, par tous les moyens technologiques à leur portée, par la publicité, le marketing... ont aussi le pouvoir de faire évoluer vos habitudes et vont tout faire pour associer leur produit à un déclencheur et ensuite à une récompense.

Cela peut aller du simple coupon, ou à la carte de fidélité, à la publicité ciblée à votre insu sur votre ordinateur... Et tout cela se fait en fonction de vos habitudes de consommation, qui sont peu à peu modifiées.

Bien sûr, se pose un problème éthique, mais comme tout le monde sait, l'éthique ne fait aujourd'hui pas le poids face à la consommation...

LES HABITUDES QUI BOULEVERSENT LE MONDE

NAISSANCE DE GRANDS MOUVEMENTS DE SOCIÉTÉ

L'auteur s'intéresse également à ce qui nous dépasse en tant qu'individus et il aborde une série d'événements historiques pour montrer **comment les habitudes peuvent influencer le monde et les mouvements sociaux**. L'exemple le plus parlant est celui du boycott du bus de Montgomery, événement majeur dans la lutte pour les droits civiques.

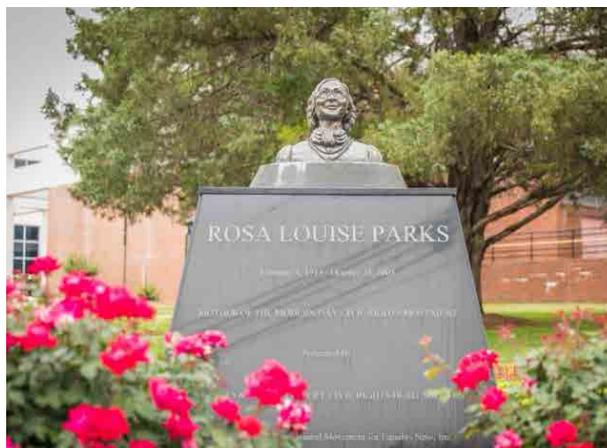
À cette époque, aux États-Unis, les bus avaient une zone dédiée aux Blancs et une zone réservée aux Noirs. Il y avait une ségrégation raciale. Seulement, un jour de décembre 1955, une femme afro-américaine de 44 ans, **Rosa Parks**, s'est assise dans une zone mixte et, alors que le bus était bondé, elle refusa de céder sa place à un passager blanc. Étant en infraction, Rosa Parks fut arrêtée ce jour-là, mais son refus de céder sa place allait marquer le début d'un boycott historique.

« Ce petit refus fut la première d'une série d'initiatives qui transformèrent la bataille sur les relations interethniques : une lutte menée par des militants devant des tribunaux et des assemblées législatives

se transformerait en un mouvement de contestation qui tirerait sa force de communautés entières et de protestations de masse. »

L'année 1956 allait ainsi voir le soulèvement de la population noire de Montgomery qui allait se lever et boycotter les bus de la ville jusqu'à ce que « *la loi de ségrégation dans les transports publics fut abrogée* ».

Ce boycott allait à la fois handicaper financièrement la compagnie de bus, mais aussi faire découvrir à l'Amérique la voix et le visage d'un homme : **Martin Luther King**. Dans le même temps, Parks allait se transformer au fil du temps en véritable héroïne, en icône.



Voilà comment un petit changement d'habitudes, un acte en apparence si anodin,

peut en réalité déclencher un changement majeur et sociétal. **Les habitudes collectives, bonnes ou mauvaises, façonnent des comportements sociaux qui peuvent être transformés si les habitudes nouvelles s’ancrent profondément dans les esprits.**

LIBRE ARBITRE

Dans une dernière partie, l’auteur s’intéresse à la notion de **libre arbitre**, toujours dans une perspective plus large du traitement des habitudes. Certaines habitudes peuvent amener à des comportements dangereux (comme ce fut le cas dans le métro de Londres) qui mettent en cause la responsabilité de chacun.

Alors sommes-nous vraiment responsables de nos habitudes ?

Même si, comme nous l’avons vu, les habitudes peuvent souvent être réalisées de manière inconsciente, **il serait trop simple de les utiliser pour se défaire**. En effet, malgré l’aspect inconscient et automatique,

nous restons en capacité de comprendre, identifier et modifier nos propres habitudes, même si elles sont néfastes et installées dans notre cerveau depuis de nombreuses années.

Comme pour de nombreuses autres réalités dans nos vies, prendre conscience de ce qu’est une habitude et savoir l’identifier est une première étape pour exercer correctement notre libre arbitre. Rien n’est gravé dans le marbre et aucune habitude ne devrait être la source de maux. Apprendre à les identifier et à en comprendre le mécanisme – signal, routine, récompense – nous permet de les déconstruire pour en reformer d’autres.

Il est important de garder à l’esprit cet aspect positif. **L’humain ne peut être réduit à un système, à une suite d’actions, à une habitude... ou alors, s’il peut l’être, il a aussi la capacité d’en changer le fonctionnement** et de briser des habitudes, par son libre arbitre notamment, pour en reconstruire d’autres. La fatalité ne doit jamais servir d’excuse.

CONCLUSION

Voilà un livre intéressant qui nous plonge en nous-mêmes et dans notre quotidien. L'auteur explore le poids des habitudes qui régissent nos vies et en explique le fonctionnement. Le propos est clair et les exemples nombreux, parfois un peu longs, certes, mais toujours pertinents.

S'appuyant sur différentes études et sur des cas pratiques, le propos de Duhigg est sérieux, et on comprend mieux comment les habitudes se forment et, surtout, peuvent se déformer. Il y a un aspect descriptif, analytique et très concret qui donne quelques clés pour tenter de se sortir des automatismes que nous avons nous-mêmes créés.

Avoir conscience de ses habitudes est le premier pas pour en comprendre les mécanismes et pour transformer toutes les mauvaises en bonnes et utiles. Et cela que ce soit à titre individuel mais aussi au sein de la société ou encore de l'entreprise.

Arthur Monnier

Si le résumé et l'analyse vous ont plu, je vous recommande fortement de lire l'ouvrage en entier. Vous pouvez le commander dans votre librairie ou en ligne, via ces liens :

Le site de l'éditeur : <https://editions.flammarion.com/le-pouvoir-des-habitudes/9782080295934>

Le site de la librairie Payot (Suisse) : <https://www.payot.ch/Detail/9782080295934>

Le site de la Fnac : <https://www.fnac.com/a7112674/Charles-Duhigg-Le-pouvoir-des-habitudes>

Amazon : <https://media.apprendre-preparer-survivre.com/?id=ggP>

Source : *Le pouvoir des habitudes*, Charles Duhigg

La Bibliothèque du Résilient

Société éditrice: APS Formations SA, société anonyme dont le siège social se situe à c/o Drys Fiduciaire SA, Rue Haldimand 10, 1003 Lausanne, Suisse, inscrite dans le canton de Vaud et dont l'IDE est CHE-464.618.854, représentée par M. Bernard Robert Jahrmann, en sa qualité d'Administrateur.

Directeur de publication: Remi Daniel

Rédacteur en chef : Antoine Ledu

Dépôt légal : Janvier 2024

Abonnement : 19€ / mois (9,5€ / n°)

Contact : support@apprendre-preparer-survivre.com

Crédits photos: first vector trend – LHF Graphics – New Africa – Oka diana – Frame Stock Footage –
Manu Padilla – Mccalk69 / Shutterstock.com

