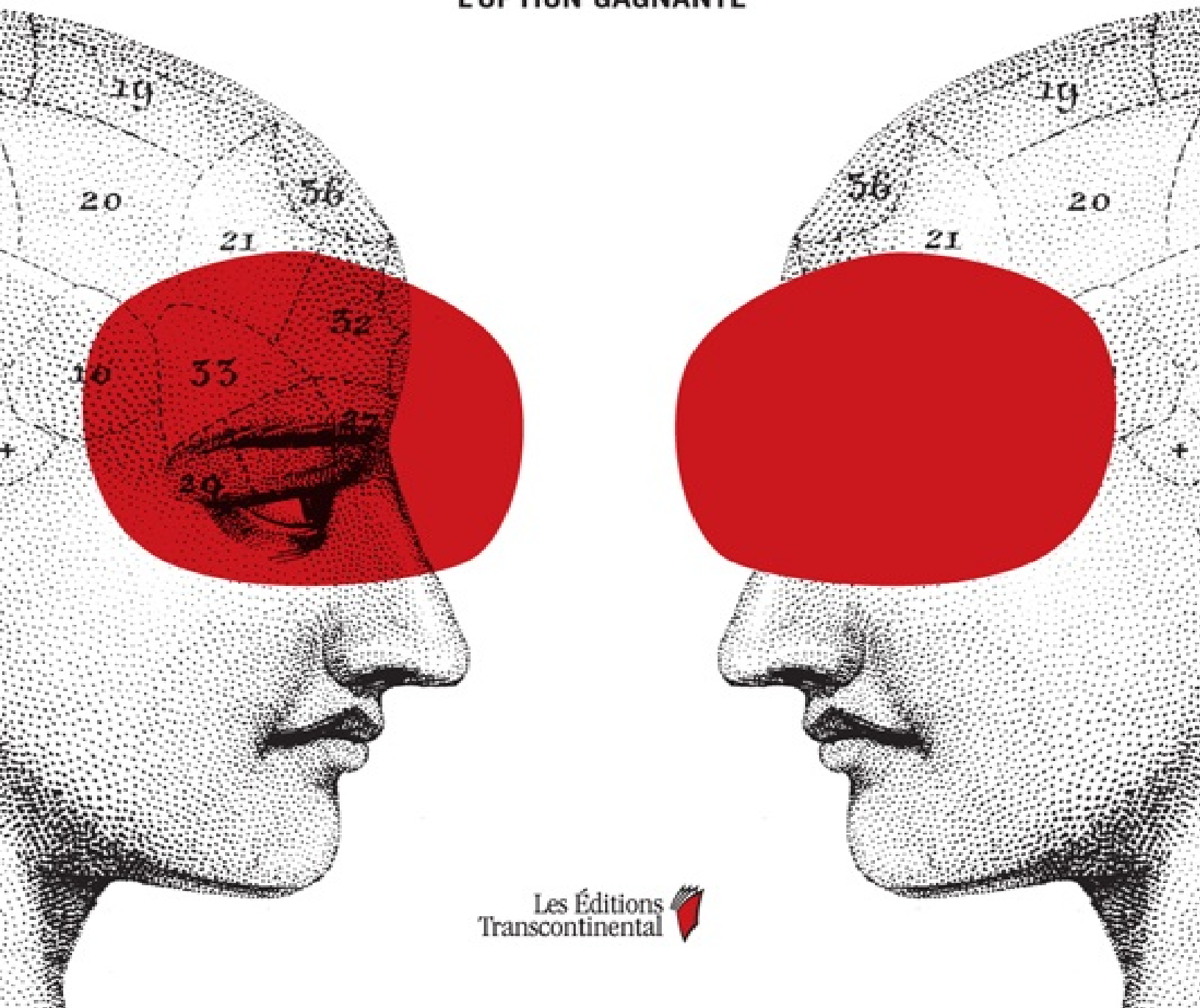


CHIP HEATH ET DAN HEATH

COMMENT PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS

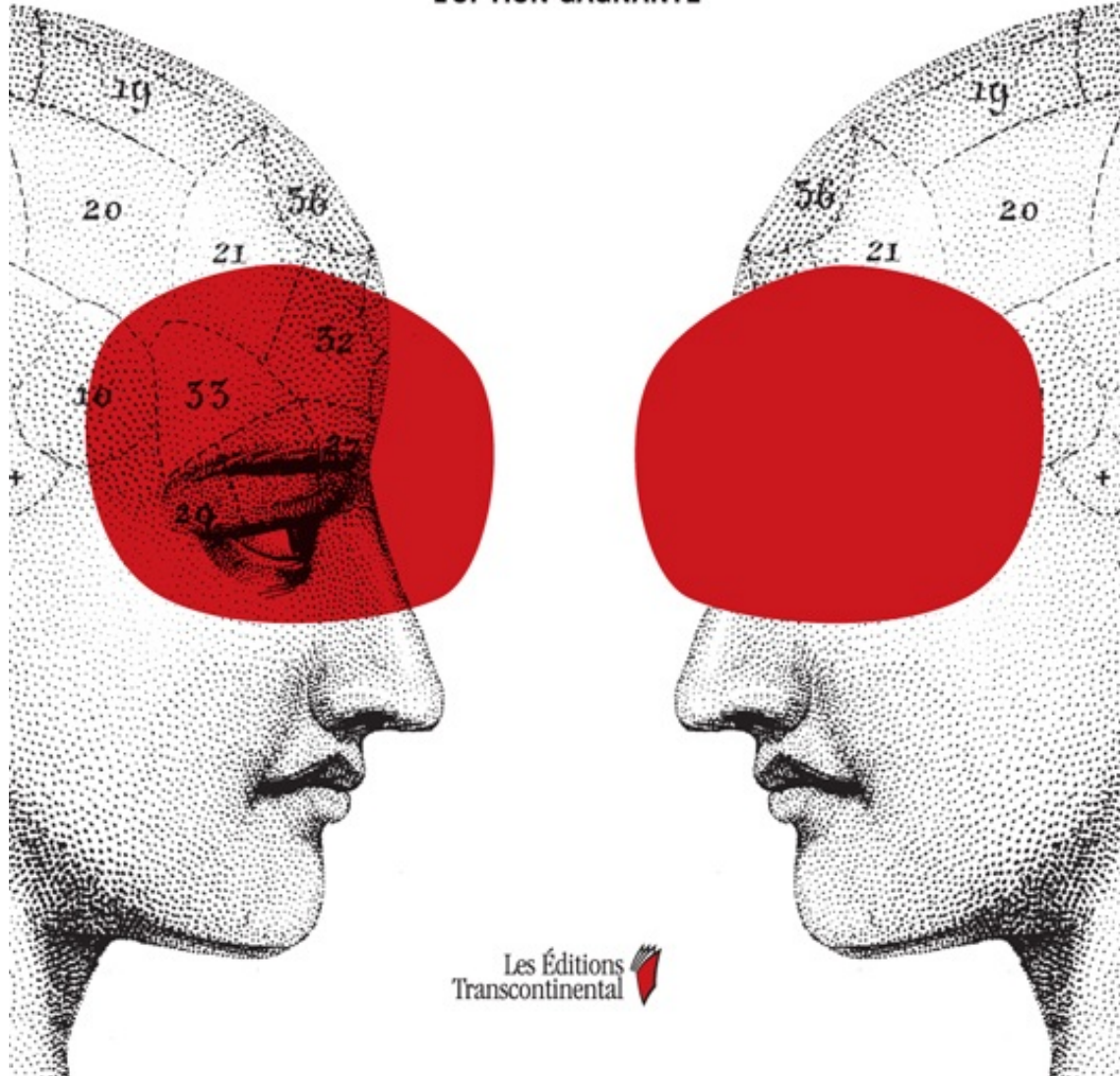
FAIRE TOMBER SES ŒILLÈRES POUR TROUVER
L'OPTION GAGNANTE



CHIP HEATH ET DAN HEATH

COMMENT PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS

FAIRE TOMBER SES CÉILLÈRES POUR TROUVER
L'OPTION GAGNANTE



Les Éditions
Transcontinental



**COMMENT PRENDRE
DE MEILLEURES
DECISIONS**

Les Éditions Transcontinental
TC Média Livres Inc.
5800, rue Saint-Denis, bureau 900
Montréal (Québec) H2S 3L5
Téléphone : 514 273-1066 ou 1 800 565-5531
www.livres.transcontinental.ca

Pour connaître nos autres titres, consultez www.livres.transcontinental.ca.
Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros,
informez-vous au **1 855 861-2782** (faites le 2).

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives
Canada

Heath, Chip

[Decisive. Français]

Comment prendre de meilleures décisions

Traduction de : Decisive.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-89472-639-6

1. Prise de décision. I. Heath, Dan, 1973- . II. Titre. III. Titre : Decisive. Français.

BF448.H4314 2013 153.8'3 C2013-941298-0

Mise en pages : Diane Marquette et Bruno Deschênes
Conception graphique de la couverture avant : Laurent Pinabel
Impression : Marquis Imprimeur – Division Gagné

Édition originale publiée sous le titre *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work* copyright ©
2013, Chip Heath and Dan Heath

Imprimé au Canada

© Les Éditions Transcontinental, une marque de commerce de TC Média Livres Inc., 2013, pour la version
française publiée en Amérique du Nord

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 4^e trimestre 2013
Bibliothèque et Archives Canada

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement
connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de TC Média Livres Inc.
Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une
poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

Les Éditions Transcontinental remercient le gouvernement du Québec – Programme de crédit d’impôt pour l’édition de livres – Gestion SODEC.

Nous reconnaissons l’aide financière du gouvernement du Canada par l’entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d’édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l’édition et Aide à la promotion).

CHIP HEATH ET DAN HEATH

**COMMENT PRENDRE
DE MEILLEURES
DECISIONS**

Les Éditions
Transcontinental 

*À nos femmes,
Susan et Amanda,
les meilleures décisions que nous ayons jamais prises.*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Chapitre 1 **LES 4 VICES DE LA DÉCISION**

ÉTAPE I **ÉLARGISSEZ VOS HORIZONS**

Chapitre 2

FAITES TOMBER VOS ŒILLÈRES

Chapitre 3

EXPLOREZ PLUSIEURS PISTES

Chapitre 4

TROUVEZ QUELQU'UN QUI A RÉSOLU VOTRE PROBLÈME

ÉTAPE II **CONFRONTEZ VOS HYPOTHÈSES À LA RÉALITÉ**

Chapitre 5

ENVISAGEZ L'INVERSE

Chapitre 6

ZOOOMEZ VERS L'AVANT, ZOOOMEZ VERS L'ARRIÈRE

Chapitre 7

TREMPER UN ORTEIL AVANT DE PLONGER

ÉTAPE III

PRENEZ DU RECUL

Chapitre 8

METTEZ DE CÔTÉ VOS ÉMOTIONS IMMÉDIATES

Chapitre 9

RESPECTEZ VOS PRIORITÉS

ÉTAPE IV

PRÉPAREZ-VOUS À AVOIR TORT

Chapitre 10

DÉLIMITEZ L'AVENIR

Chapitre 11

PROGRAMMEZ UN SIGNAL D'ALARME

Chapitre 12

FAITES CONFIANCE AU PROCESSUS

Lectures recommandées

Cas pratiques

Surmonter les obstacles

Remerciements

Notes

INTRODUCTION

Directrice d'un petit cabinet de conseil, Shannon est bien embêtée : doit-elle licencier Clive, son responsable informatique ? Pendant l'année écoulée, Clive n'a jamais fait davantage que le minimum requis. Il n'est pas dépourvu de talent – intelligent, il sait improviser des solutions pas chères en cas de problème technique –, mais il prend peu d'initiatives. Pis, son attitude est déplorable. Lors des réunions, il critique souvent les idées des autres, parfois avec causticité.

Hélas, se séparer de Clive poserait des problèmes à brève échéance. Nul ne sait aussi bien que lui gérer la base de données sur les clients de l'entreprise.

Que conseillerez-vous à Shannon ? Doit-elle ou non le licencier ?

SI VOUS RÉFLÉCHISSEZ à votre activité mentale des quelques secondes qui viennent de s'écouler, la caractéristique la plus étonnante en est la rapidité avec laquelle vous avez commencé à vous faire une opinion. La plupart d'entre nous ont l'impression d'en savoir déjà assez sur la situation de Clive pour ébaucher un avis. Peut-être conseillerez-vous à Shannon de congédier Clive, peut-être l'inciteriez-vous à lui donner une seconde chance. Mais il est probable que vous n'êtes pas sans voix.

« Ce qu'il y a de remarquable dans votre vie mentale, c'est que vous êtes rarement pris de court », note le psychologue Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie pour ses travaux sur l'écart entre les décisions des gens et la stricte

rationalité supposée par les économistes. Dans un livre fascinant, *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, il décrit la facilité avec laquelle nous tirons des conclusions : « L'état normal de votre esprit vous permet d'éprouver des sentiments intuitifs et des opinions sur presque tout ce qui croise votre chemin. Vous aimez ou détestez les gens longtemps avant d'en savoir beaucoup à leur sujet ; vous faites confiance à des inconnus ou vous vous défiez d'eux sans savoir pourquoi ; vous sentez qu'une entreprise est vouée au succès sans même l'analyser¹. »

Nous nous empressons de sauter aux conclusions, assure Kahneman, parce que nous accordons trop de poids aux informations qui se trouvent juste devant nous, en dédaignant celles qui se trouvent un peu au-delà. « Ce qu'on voit et rien d'autre », tel est le nom qu'il donne à cette tendance. Dans la foulée de cette métaphore visuelle, nous parlerons nous-mêmes d'« effet projecteur ». (Songez à la manière dont un projecteur oriente notre attention dans une salle de spectacle : ce qui se trouve dans son halo lumineux ressort nettement.)

La situation de Clive, ci-dessus, est un exemple d'effet projecteur. Quand on reçoit des informations sur Clive – il ne fait que le strict minimum, il ne prend pas d'initiative, son attitude n'est pas bonne et sa patronne songe à le licencier – on s'empare sans peine de ce bagage immédiatement disponible et l'on commence à en tirer des conclusions.

Mais, bien entendu, un projecteur n'éclaire qu'un point donné. Hors de son halo, tout se trouve obscurci. Ainsi, dans le cas de Clive, on ne pense pas tout de suite à poser nombre de questions évidentes. Par exemple, au lieu de le renvoyer, pourquoi ne pas modifier son poste afin qu'il corresponde mieux à ses atouts ? (Après tout, il sait improviser des solutions peu coûteuses.) Ou peut-être pourrait-on désigner un mentor qui l'aiderait à fixer des objectifs plus ambitieux et à tempérer ses critiques ?

Et puis, en creusant davantage, ne va-t-on pas découvrir que les collègues de Clive adorent sa manière de parler rude et directe ? (Il est peut-être une version *high-tech* de D^r House.) Et qu'est-ce qui dit que l'opinion de Shannon sur Clive est parfaitement juste ? Et si elle-même était une dirigeante déplorable ? Dès lors qu'on se met à braquer le projecteur ici et là, la situation commence à paraître très différente. Il serait impossible de prendre une bonne décision au sujet de Clive sans modifier ainsi les éclairages. Pourtant, nous avons pu aisément nous faire une opinion sans cela.

Telle est, dans son essence, la difficulté essentielle de la prise de décision : ce qui se trouve sous le projecteur est rarement la totalité de ce qu'il nous faut pour prendre une bonne décision ; or, nous ne pensons pas toujours à braquer la lumière ailleurs. Parfois, en fait, nous oublierons même la présence d'un projecteur : nous sommes installés depuis si longtemps dans son petit cercle de lumière que nous avons perdu de vue le paysage plus vaste qui l'entoure.

SI VOUS ÉTUDIEZ les genres de décisions que les gens prennent et les résultats qui en découlent, vous constaterez que le bilan de l'humanité n'est pas bien glorieux.

Les choix de carrière, par exemple, sont souvent abandonnés ou regrettés. Un sondage de l'American Bar Association a montré que 44 % des avocats américains ne conseilleraient pas aux jeunes d'embrasser une carrière juridique. Une étude portant sur 20 000 recrutements de dirigeants a révélé que 40 % des embauchés de haut niveau étaient renvoyés, échouaient ou s'en allaient dans les 18 premiers mois. En fait, une étude réalisée dans les écoles de Philadelphie a constaté que les professeurs avaient deux fois plus de chances de renoncer que les élèves².

Les décisions des entreprises sont souvent mauvaises. Une étude sur les fusions et acquisitions – des décisions parmi les plus lourdes que les dirigeants ont à prendre – a montré que 83 % d'entre elles ne créaient aucune valeur pour les actionnaires. Une autre équipe de chercheurs a demandé à 2 207 cadres supérieurs d'évaluer les décisions de leur organisation : 60 % d'entre eux ont répondu que les mauvaises décisions étaient presque aussi fréquentes que les bonnes³.

Sur le plan personnel, nous n'agissons pas beaucoup mieux. Les gens n'épargnent pas assez pour leur retraite et, s'ils le font, ils érodent régulièrement leur portefeuille boursier en achetant quand les cours sont hauts et en vendant quand ils sont bas. Les jeunes fréquentent des gens qui ne sont pas faits pour eux. Les gens d'âge moyen laissent leur travail empiéter sur leur vie privée. Les vieux se demandent pourquoi ils n'ont pas davantage pris le temps de humer les roses quand ils étaient jeunes⁴.

Pourquoi avons-nous tant de mal à effectuer les bons choix ? Ces dernières années, de nombreux livres et articles fascinants se sont penchés sur cette question en explorant nos problèmes décisionnels, les biais, l'irrationalité. Sur le plan de la prise de décision, notre cerveau est de toute évidence un outil

défectueux, mais une autre question incontournable est quelque peu négligée : puisque notre nature veut que nous agissions stupidement quelquefois, comment faire mieux* ?

Certains nous conseillent de nous fier à nos instincts pour les décisions importantes. Hélas, nos instincts regorgent de conseils douteux. Songez à l'*Ultimate Red Velvet Cheesecake*, de chez Cheesecake Factory, un dessert absolument délicieux – et qui culmine à 1 540 calories, soit l'équivalent de trois doubles cheeseburgers chez McDonald's, plus un sachet de bonbons Skittles⁵. Or, vous êtes censé ingurgiter cela en plus de votre plat de résistance.

L'*Ultimate Red Velvet Cheesecake* est exactement le genre de chose qui excite nos instincts, mais qui prendrait cette inclination pour de la sagesse ? Personne sans doute n'a jamais concocté un programme de nutrition en se disant : « il faut y mettre davantage de gâteau au fromage. »

Nos instincts ne fonctionnent pas mieux pour les grandes décisions. Elizabeth Taylor et Richard Burton se sont mariés en grandes pompes le 10 octobre 1975⁶. Elle en était à son sixième mariage, lui à son troisième. Samuel Johnson a dit un jour qu'un remariage était « le triomphe de l'espérance face à l'expérience ». Compte tenu du passé des deux tourtereaux, on aurait même pu dire que leur union représentait le triomphe de l'espérance face à une montagne d'évidences empiriques. (Ce mariage a tenu 10 mois.)

Souvent, nos instincts n'arrivent pas à prendre parti : on estime que 61 535 tatouages ont été effacés aux États-Unis en 2009. Une étude britannique portant sur trois mille personnes a révélé que 88 % des résolutions du Nouvel An étaient violées, y compris 68 % de celles visant simplement à « mieux profiter de la vie⁷ ». Le champion de football américain Brett Favre a pris sa retraite, puis l'a déprise, puis l'a reprise. À l'heure de mettre sous presse, il est à la retraite.

Si nous ne pouvons pas nous fier à nos instincts, à quoi donc nous fier ? De nombreux dirigeants d'entreprise ne jurent que par une analyse méticuleuse. Deux chercheurs, Dan Lovallo, professeur à l'Université de Sydney, et Olivier Sibony, l'un des dirigeants de McKinsey, ont étudié 1 048 décisions professionnelles sur une période de 5 ans, en observant aussi bien la manière dont elles avaient été prises que leurs résultats en matière de chiffre d'affaires, de bénéfices et de part de marché⁸. Il s'agissait de décisions importantes telles que le lancement ou non d'un nouveau produit ou service, la modification d'un

organigramme, l'implantation dans un nouveau pays ou l'acquisition d'une autre firme.

Les deux chercheurs ont constaté que la plupart des décisions avaient été précédées d'une analyse rigoureuse. Les équipes avaient établi des modèles financiers exhaustifs et s'étaient interrogées sur la manière dont les actionnaires réagiraient à leurs projets.

Au-delà de l'analyse, Lovallo et Sibony ont aussi interrogé les équipes sur leur *processus* décisionnel – le côté plus psychologique, moins analytique, des décisions. Avaient-elles explicitement débattu de points encore incertains ? Avaient-elles tenu compte d'avis contredisant celui du plus haut dirigeant ? Avaient-elles sollicité un éventail de personnes aux opinions différentes ?

Quand les chercheurs se sont demandé lequel du processus ou de l'analyse avait le plus d'importance dans l'élaboration des bonnes décisions – celles qui avaient accru le chiffre d'affaires, les bénéfices et les parts de marché – ils ont découvert que « le processus pesait davantage que l'analyse – dans un rapport de un à six ». Souvent, un bon processus menait à une meilleure analyse – par exemple, en évinçant une logique défectueuse. Mais l'inverse n'était pas vrai : « Une analyse impeccable n'est utile que si le processus décisionnel lui accorde une juste attention. »

Pour illustrer la faiblesse du processus décisionnel dans la plupart des organisations, Sibony le compare au système judiciaire :

Imaginez que vous vous trouvez dans un tribunal où la procédure consiste pour le plaignant à présenter des diapositives PowerPoint. En 20 graphiques plutôt convaincants, il démontre pourquoi l'accusé est coupable. Le juge met en doute certains des faits présentés, mais le plaignant a une bonne réponse à toutes les objections. Le juge tranche alors et condamne l'accusé. Cette procédure serait boiteuse, n'est-ce pas ? Eh bien, si vous la trouvez choquante dans une salle d'audience, pourquoi est-elle acceptable quand vous décidez d'un investissement ?

Cet exemple est trop simpliste, bien entendu, mais cette procédure est au fond celle que la plupart des entreprises suivent pour prendre leurs décisions. Elles font intervenir une équipe qui plaide uniquement pour l'une des hypothèses en présence. L'équipe a le choix des démonstrations qu'elle entend faire et de la manière de les présenter. Et il incombe au décideur final de jouer le rôle à la fois de la partie adverse et du juge en dernier ressort. Bâtir un bon processus décisionnel consiste en grande partie à se prémunir contre ce genre d'écueils.

À l'en croire, les dirigeants auxquels Dan Lovallo parle de processus se montrent sceptiques. « Ils ont du mal à admettre que le volet psychologique

importe plus que les faits objectifs », dit-il. « Ils n’y consacrent pas beaucoup de temps. Tout le monde croit savoir comment s’y prendre. » Mais ceux qui y prêtent attention en sont récompensés : un meilleur processus décisionnel conduit à une amélioration substantielle des résultats de la décision et des fruits financiers correspondants.

La discipline affichée par les bons décideurs dans les entreprises – étudier des points de vue différents, prendre conscience des incertitudes, rechercher des observations contredisant leurs convictions – peut nous être utile aussi dans un cadre familial et amical. Un processus sain n’est pas bon seulement pour les entreprises, il est bon dans la vie.

Pourquoi un processus ? Parce que connaître nos défaillances n’est pas suffisant pour y remédier. Savoir que vous êtes myope vous aide-t-il à mieux voir ? Savoir que vous avez mauvais caractère vous rend-il aimable ? De même, être conscient que nos processus mentaux sont biaisés ne suffit guère à les corriger. La plupart d’entre nous utilisent rarement un « processus » pour réfléchir à des décisions importantes, comme de savoir s’il faut limoger Clive, ou si l’on doit déménager pour changer d’emploi, ou comment gérer ses parents fragiles et vieillissants. Un seul processus décisionnel est largement répandu : la liste des pour et des contre. Cette approche a l’avantage d’être délibérative. Au lieu de sauter aux conclusions concernant Clive, par exemple, on partira à la chasse aux facteurs positifs et négatifs – en braquant les projecteurs dans tous les sens – jusqu’à ce qu’on se sente prêt à prendre une décision.

Ce que vous ignorez peut-être est que la liste des pour et des contre a un beau pedigree historique. En 1772, un collègue de Benjamin Franklin à qui l’on proposait un poste peu commun a demandé conseil à ce dernier. Benjamin Franklin lui a répondu par écrit que, faute de connaître la situation, il ne pouvait lui dire s’il convenait d’accepter ou de refuser le poste⁹. Toutefois, il lui a suggéré un processus pour prendre lui-même sa décision. Ce processus consistait à « partager une demi-feuille de papier par une ligne formant deux colonnes, puis d’écrire Pour en haut de l’une et Contre en haut de l’autre ». Pendant les trois ou quatre jours suivants, disait Franklin, il inscrirait dans les deux colonnes les arguments qui lui viendraient à l’esprit. Puis, ajoutait-il :

Une fois que je les ai ainsi tous réunis en une seule vue, j’entreprends d’estimer leur poids respectif ; et quand j’en trouve deux, un de chaque côté, qui me paraissent égaux, je les biffe l’un et l’autre : si je trouve qu’une raison Pour équivaut à deux raisons Contre, j’élimine les trois. Si je juge que deux des raisons Contre égalent trois des raisons Pour, j’élimine les cinq ;

et procédant ainsi, je trouve à la longue de quel côté penche la balance ; et si après un jour ou deux de considérations supplémentaires rien de nouveau qui soit important ne se produit d'un côté ou de l'autre, j'arrête ma position en conséquence.

Franklin appelle cette technique une « algèbre morale ». Deux cents ans après sa lettre, sa démarche reste, en gros, celle qu'on utilise pour prendre des décisions (du moins quand on ne s'en remet pas à son instinct). Peut-être n'allons-nous pas jusqu'à biffer les pour et les contre de poids équivalent comme il le préconise, mais nous adhérons à l'esprit du processus. Placés devant un choix, nous comparons les pour et les contre des options en présence, puis nous choisissons celle qui semble la plus favorable.

L'approche du pour et du contre est familière. Elle est de bon sens. Et elle est aussi profondément défectueuse.

Les recherches en psychologie des 40 dernières années ont révélé que notre esprit contenait une série de biais qui condamnent le modèle de décision par pour et contre. Si nous aspirons à faire de meilleurs choix, nous devons apprendre comment ces biais fonctionnent et comment les combattre avec quelque chose de plus puissant qu'une liste de pour et de contre.

Nous allons à présent découvrir les quatre vices les plus pernicioseux de la décision – et un processus pour contrebalancer leur influence.

* On trouvera, à la [page 265](#), une liste plus complète de lectures conseillées sur la prise de décision, mais pour comprendre les problèmes auxquels celle-ci nous expose, deux livres paraissent indispensables : *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, de Daniel Kahneman, déjà cité, et *C'est (vraiment ?) moi qui décide*, de Dan Ariely. Une poignée de livres prodiguent des conseils sur la manière de mieux décider, dont *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, rédigé par Richard Thaler et Cass Sunstein à l'intention des « architectes du choix » qui, dans les entreprises et les administrations, construisent des systèmes de décision tels que des régimes de retraite ou des politiques de don d'organe. Ce livre a été utilisé pour améliorer des politiques publiques aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres pays.

LES 4 VICES DE LA DÉCISION

1 Steve Cole dirige le département Recherche et développement (R et D) de l'organisme HopeLab, qui s'efforce d'améliorer la santé des enfants grâce aux technologies. « Chaque fois que vous êtes tenté de vous demander “Dois-je faire ceci OU cela ?”, demandez-vous plutôt : “Y a-t-il moyen de faire ceci ET cela ?” », dit-il. « Il est étonnamment fréquent qu'on puisse faire les deux¹⁰. »

Pour un projet important, Cole et son équipe de HopeLab recherchaient un partenaire concepteur, une entreprise qui aurait pu les aider à créer un appareil portable mesurant la quantité d'exercice physique des enfants. Au moins sept ou huit bureaux d'études à San Francisco et aux alentours étaient capables d'effectuer le travail. Dans le cadre d'une sous-traitance classique, HopeLab les aurait tous invités à lui remettre une proposition avant d'attribuer au vainqueur un contrat géant.

Au lieu de choisir un gagnant, Cole organisa une « course de chevaux ». Il réduisit l'objet du contrat de manière à ne couvrir que la première étape du projet et il confia sa réalisation à cinq firmes différentes, indépendamment. (Précisons qu'il ne quintupla pas le budget pour autant : les ressources de HopeLab, organisme sans but lucratif, n'étaient pas illimitées. Cole savait que ce qu'il apprendrait au cours de cette première manche rendrait les suivantes plus efficaces.)

Avec cette formule, Cole était certain d'avoir le choix entre plusieurs modèles

d'appareil. Il pourrait retenir son préféré ou associer les meilleures caractéristiques de plusieurs d'entre eux. Puis, dans la deuxième manche, il pourrait écarter les fournisseurs qui auraient manqué de réactivité ou d'efficacité.

Cole combat le premier vice de la décision, les œillères, ou la tendance à définir trop étroitement les choix possibles, à les considérer en termes binaires. On se demande « Dois-je ou non quitter mon conjoint ? » au lieu de « Comment améliorer nos relations ? ». On se demande « Dois-je ou non acheter une nouvelle voiture ? » au lieu de « Quelle meilleure dépense puis-je faire pour améliorer la vie de ma famille ? ».

Dans l'introduction, en posant la question « Shannon doit-elle licencier Clive ? », nous nous sommes enfermés dans un cadre serré. Nous avons braqué le projecteur sur une seule possibilité au détriment de toutes les autres.

Avec sa course de chevaux, Cole échappe au piège. Non sans mal : il a dû se battre pour faire admettre le concept en interne. « Mes collègues ont d'abord cru que j'étais fou. Au début, cela coûte un peu d'argent et prend un peu de temps. Mais, à présent, tout le monde ici en fait autant. Cela vous amène à rencontrer beaucoup de gens. Cela vous apprend toutes sortes de choses sur le secteur. Cela révèle une convergence sur certains sujets et vous savez ainsi qui a raison ; vous apprenez aussi à apprécier les différences et les qualités de chaque entreprise. Vous passez à côté de tout ça si vous ne parlez qu'à une seule personne. Et quand les cinq entreprises savent qu'il y en a quatre autres en compétition, elles donnent tout ce qu'elles peuvent. »

Remarquez à quel point cette approche contraste avec celle du pour et du contre. Cole aurait pu totaliser les avantages et les inconvénients de chaque fournisseur et aboutir ainsi à une décision, mais cela aurait été garder ses œillères. Implicitement, il aurait postulé qu'un fournisseur et un seul était capable mieux que tous les autres d'élaborer la solution idéale, et il aurait choisi ce fournisseur en fonction d'une proposition¹¹.

2 Un facteur plus subtil intervient aussi : Cole, en rencontrant les équipes, aurait à coup sûr eu une favorite, il aurait ressenti une préférence pour l'une d'elles. Et il aurait eu beau savoir intellectuellement que les gens qu'il préfère ne sont pas toujours ceux qui réaliseront les meilleurs produits, il aurait été tenté de biaiser la liste du pour et du contre en leur faveur. Peut-être n'en aurait-il même pas été conscient, mais puisque les pour et les

contre se forment dans notre tête, il n'est que trop facile de donner un coup de pouce. Nous croyons établir une comparaison stricte, mais notre cerveau obéit en réalité aux ordres de nos instincts.

Notre habitude normale, dans la vie, est de nous faire rapidement une idée d'une situation, puis de rechercher des informations qui renforcent cette idée. Cette habitude problématique, qu'on appelle « biais de confirmation », est le second vice de la décision.

Voici un résultat classique, issu de l'une des nombreuses études sur ce thème. Dans les années 1960, à une époque où la recherche médicale était moins claire quant aux dangers du tabac, les fumeurs étaient plus attirés par la lecture d'un article intitulé « Fumer ne conduit pas au cancer du poumon » que par celle d'un article intitulé « Fumer conduit au cancer du poumon¹² ». (Pour voir en quoi cela pouvait biaiser leurs décisions, imaginez que votre patron a sur son bureau deux études intitulées « Données qui confirment ce que vous pensez » et « Données qui contredisent ce que vous pensez ». Devinez laquelle il citera en réunion de service.)

Les chercheurs aboutissent régulièrement à ce résultat. Quand les gens ont la possibilité d'obtenir des informations provenant du monde environnant, ils sont plus disposés à sélectionner celles qui confortent leurs attitudes, convictions et actions préexistantes. En politique, les partisans préfèrent les organes de presse favorables à leur camp ; ils remettent rarement en question leurs convictions en cherchant à s'informer sur le point de vue adverse. Les consommateurs qui convoitent une nouvelle voiture ou un nouvel ordinateur recherchent des arguments en faveur de cet achat, mais ils s'intéressent moins aux raisons de le différer.

Le biais de confirmation est traître, car il peut paraître très scientifique. Il y a collecte de données, après tout. « Le biais de confirmation est probablement le plus gros problème dans les entreprises, car même les gens les plus réfléchis s'y laissent prendre », note Dan Lovallo, professeur et spécialiste de la décision déjà cité dans l'introduction. « Les gens se mettent en devoir de récolter des données et ne s'aperçoivent pas qu'ils sont en train de truquer les comptes. »

Au travail et dans la vie, nous prétendons souvent vouloir la vérité alors qu'en réalité nous cherchons une réassurance. « Ce pantalon me grossit-il ? » « Que penses-tu de mon poème ? » De telles questions n'appellent pas des réponses

sincères.

Plaignez les pauvres candidats qui poussent la chansonnette dans les émissions de télé-réalité alors qu'ils ne sont manifestement pas doués pour la musique. Quand le jury les note mal, ils ont l'air surpris. Consternés. Et vous comprenez pourquoi : pour la première fois de leur vie, ils entendent un avis sincère. Assoiffés de réassurance, ils avaient braqué leur projecteur sur les félicitations et les appuis prodigués par leurs amis et leur famille. Ainsi entourés, on comprend pourquoi ils pensaient avoir une chance de devenir la nouvelle idole. C'était une conclusion raisonnable, tirée d'un ensemble de données gravement faussé.

C'est ce qu'il y a de légèrement terrifiant dans le biais de confirmation : quand nous voulons qu'une chose soit vraie, nous repérons ce qui va dans ce sens puis, tirant des conclusions de ces scènes choisies, nous nous félicitons d'avoir pris une décision raisonnée. Aïe.

3 Dans son autobiographie *Seuls les paranoïaques survivent*, Andrew Grove, patron d'Intel, évoque un rude dilemme qu'il a dû résoudre en 1985 : fallait-il tuer la gamme des puces de mémoire de son entreprise ? Intel s'est construit grâce aux mémoires. L'entreprise a même été pendant un temps le seul fournisseur mondial de mémoires, jusqu'à l'apparition d'une douzaine de concurrents à la fin des années 1970.

Chez Intel, cependant, une petite équipe avait développé un autre produit, le microprocesseur, et elle avait réussi une grande percée : IBM avait choisi de faire de ce produit le cerveau de son nouveau micro-ordinateur. L'équipe d'Intel n'avait pas tardé à se doter des moyens industriels nécessaires pour produire les puces.

À ce stade, Intel était devenue une entreprise à deux produits : les mémoires et les microprocesseurs. Les mémoires restaient sa principale source de revenus, mais des entreprises japonaises avaient commencé à menacer sa position sur ce marché au début des années 1980. « Les voyageurs qui revenaient du Japon racontaient des histoires effrayantes », raconte Grove. On disait qu'une entreprise japonaise était en train de concevoir d'un coup plusieurs générations de mémoires : les gens du 16 ko occupaient un étage, ceux du 64 ko l'étage du dessus, et ceux du 256 ko siégeaient encore plus haut.

Les clients d'Intel commençaient à vanter la qualité des mémoires japonaises. «

En fait, on attribuait à ces mémoires un niveau de qualité supérieur à ce que nous pensions possible », rappelle Grove. « D'abord, nous n'y avons pas cru. Cela ne pouvait pas être vrai. Comme les gens le font souvent dans ce genre de situation, nous avons contesté les données avec vigueur. C'est seulement quand nous avons nous-mêmes confirmé que ces prétentions étaient à peu près justifiées que nous avons commencé à travailler sur la qualité de notre produit. Nous étions à l'évidence en retard. »

De 1978 à 1988, la part de marché détenue par les entreprises japonaises doubla, passant de 30 à 60 %. Un débat faisait rage au sein d'Intel sur les moyens de contrer cette concurrence. Un clan de dirigeants voulait devancer les Japonais grâce à un grand bond en avant industriel. Il proposait de bâtir une nouvelle usine géante pour produire des puces de mémoire. Un autre clan voulait parier sur une technologie d'avant-garde que les Japonais, pensait-il, ne pourraient égaler. Un troisième voulait renforcer la stratégie de service aux marchés spécialisés suivie par la société.

Le débat se poursuivit sans qu'une décision ne soit prise, et la société se mit à perdre de plus en plus d'argent. Sa branche microprocesseurs se développait rapidement, mais ses échecs dans les mémoires commençait à assécher ses profits. « L'année 1984 a été sinistre et morose », résume Grove. « À l'époque, nous travaillions dur sans bien voir comment les choses pourraient un jour s'améliorer. Nous avons perdu le cap. »

Au milieu de 1985, après des mois supplémentaires de débats infructueux, Grove discutait un jour du problème des mémoires dans son bureau avec Gordon Moore, président-directeur général (PDG) d'Intel. Tous deux étaient las des tergiversations internes. Grove eut alors une inspiration :

Par la fenêtre, j'ai vu la grande roue du parc d'attractions Great America qui tournait dans le lointain, puis je me suis tourné vers Gordon et je lui ai demandé : « Si l'on nous fichait dehors et que le conseil d'administration désignait un nouveau PDG, à ton avis, que ferait-il ? » Sans hésitation, Gordon a répondu : « Il abandonnerait les mémoires. »

Je l'ai regardé, hébété, et j'ai dit : « Pourquoi ne quitterions-nous pas, toi et moi, ce bureau pour y revenir et accomplir ça nous-mêmes¹³ ? »

À ce moment, tout s'éclaircit. Du point de vue d'un *outsider*, de quelqu'un qui n'aurait pas à supporter le poids du passé et les dissensions internes, la chose à faire était évidemment de couper la branche mémoires. Le renversement de perspective – « Que feraient nos successeurs ? » a aidé Moore et Grove à voir la situation d'ensemble plus clairement.

Bien entendu, abandonner les mémoires n'était pas simple. Beaucoup des collègues de Grove y étaient furieusement opposés. Certains se disaient que les mémoires étaient le terreau des compétences techniques d'Intel et que les autres domaines de recherche risquaient fort de dépérir sans elles. D'autres assuraient que la force de vente d'Intel cesserait d'intéresser les clients si elle ne proposait pas une palette complète de produits – des mémoires aussi bien que des microprocesseurs.

Après moult grincements de dents, Grove demanda aux commerciaux de prévenir leurs clients qu'Intel allait abandonner les mémoires. Ces derniers réagirent en substance par un grand bâillement. « Il vous en a fallu, du temps », commenta l'un d'eux.

Depuis cette décision de 1985, Intel domine le marché des microprocesseurs. Si vous aviez investi 1 000 dollars en actions Intel le jour où Grove a eu son inspiration, votre placement aurait valu 47 000 dollars en 2012 (contre 7 600 dollars pour le S&P 500, indice composite d'autres grandes entreprises). On peut affirmer sans grand risque qu'il a pris la bonne décision.

L'HISTOIRE DE GROVE révèle un défaut dans la manière dont beaucoup d'experts réfléchissent à leurs décisions. Si vous étudiez la littérature sur le sujet, vous constaterez que bien des modèles décisionnels sont au fond des feuilles de calcul améliorées¹⁴. Si vous cherchez un logement, par exemple, on vous conseillera de dresser la liste des huit appartements trouvés, de les classer en fonction de différents facteurs clés (prix, emplacement, dimensions, etc.), d'établir une pondération reflétant l'importance de chaque facteur (le prix est plus important que la taille, par exemple), puis de calculer le total qui vous donnera la réponse (euh ! retourner habiter chez papa-maman).

Un ingrédient critique manque à ce genre d'analyse : l'émotion. Si la décision de Grove était difficile, ce n'était pas faute de choix ou d'informations : elle était difficile parce qu'il se sentait déchiré. Les pressions immédiates et les luttes d'influence encombraient son esprit et obscurcissaient la nécessité à plus long terme de sortir de l'activité mémoires.

Ce qui nous amène au troisième vice de la décision : l'émotion immédiate. Quand il nous faut prendre une décision difficile, nos sentiments bouillonnent. Nous réitérons mentalement les mêmes débats. Nous déplorons les circonstances. Nous changeons d'idée d'un jour à l'autre. Si nos décisions

étaient représentées sur une feuille de calcul, pas un chiffre ne bougerait – aucune information nouvelle ne serait ajoutée –, mais notre esprit ne le ressent pas ainsi. Nous avons soulevé tant de poussière que nous ne voyons pas le chemin de l’avenir. Dans ces moments-là, ce qui nous manque le plus est de prendre de la hauteur.

Benjamin Franklin était conscient des effets d’une émotion temporaire. Son algèbre morale propose avec sagesse de prendre plusieurs jours pour dresser la liste des pour et des contre, ce qui laisse la possibilité d’y ajouter des facteurs selon l’intérêt ressenti pour une idée donnée. Comparer rigoureusement des options ouvertes n’est cependant pas la même chose que considérer une situation d’ensemble. Depuis bien des années sans doute, Andrew Grove dressait une liste d’arguments pour et contre la sortie de l’activité mémoires. Mais il était paralysé par l’analyse, et il lui a fallu une dose soudaine de détachement – voir les choses du point de vue de son successeur – pour briser la paralysie.

4 *La probabilité d’une fusion est de 1 tous les 10 000 ans.*
Vitaly Sklyarov, ministre ukrainien de
l’Énergie et de l’Électrification, deux mois
avant la catastrophe de Tchernobyl¹⁵.

Qui diable aurait envie d’entendre les acteurs parler ?
Harry Warner, Studios Warner Bros, 1927¹⁶.

Que pourrait faire notre entreprise d’un jouet électrique ?
William Orton, président de Western Union
Telegraph Company, rejetant en 1876
une occasion d’acheter le brevet
d’Alexander Graham Bell sur le téléphone¹⁷.

Notre quête du dernier vice de la décision nous ramène au 1^{er} janvier 1962. Ce jour-là, Decca Records, l’un des deux grands éditeurs de musique britanniques, auditionnait à Londres les quatre musiciens d’un jeune groupe de rock and roll appelé Beatles. « Nous étions tous excités », raconterait plus tard John Lennon. « C’était Decca. » Pendant l’heure que dura cette audition, ils jouèrent 15 chansons, principalement des reprises. Les Beatles et leur gérant, Brian Epstein, espéraient un contrat et attendaient une réponse avec anxiété.

Le verdict leur fut enfin communiqué : Decca avait décidé de s’abstenir. « Nous

n'aimons pas le son de vos jeunes gens », expliqua Dick Rowe, grand dénicheur de talents chez Decca, dans une lettre à Epstein. « Les groupes ont fait leur temps ; en particulier, les quatuors avec guitaristes sont finis¹⁸. »

Comme Dick Rowe n'allait pas tarder à l'apprendre, le quatrième vice de la décision est l'excès de confiance. Les gens croient en savoir plus qu'ils n'en savent vraiment sur ce qui se passera à l'avenir.

On se rappelle les sombres prédictions des collègues d'Andrew Grove pour le cas où Intel renoncerait à fabriquer des puces de mémoire. « Nous perdrons le terrain de notre R et D. Notre force de vente ne peut réussir sans un éventail complet de produits. » Ils avaient tort, l'histoire l'a montré : la R et D et les ventes d'Intel n'ont pas fléchi. Mais l'intéressant est qu'ils n'éprouvaient aucun doute à l'époque. Ils ne modéraient pas leurs positions par des « il est possible que... » ou des « je crains seulement qu'un jour... » Ils savaient qu'ils étaient dans le vrai. Ils le savaient, tout simplement.

Une étude a montré que des médecins qui se disaient « totalement certains » d'un diagnostic avaient tort dans 40 % des cas. Des estimations faites par un groupe d'étudiants avec un risque d'erreur que ceux-ci évaluaient à 1 % étaient erronées dans 27 % des cas.

Nous avons trop confiance dans nos propres prédictions. Quand nous essayons de deviner l'avenir, nous braquons nos projecteurs sur les informations disponibles et nous en tirons des conclusions. Imaginez le patron d'une agence de voyages en 1992 : « Mon agence de voyages est n° 1 du marché à Phoenix et nous avons les meilleures relations clients. Cette région croît si vite que nous pourrions aisément doubler de taille dans les 10 prochaines années. Prenons un temps d'avance sur la courbe d'évolution et ouvrons des bureaux supplémentaires. »

Le problème est qu'on ne sait pas ce qu'on ne sait pas. « Oh là là, l'Internet. Mauvaise nouvelle pour mon agence de voyages. »

L'avenir possède une étrange capacité à nous surprendre. Nous ne pouvons braquer le projecteur sur des zones dont nous ignorons l'existence.

* * *

RÉSUMONS-NOUS DONC. Le processus normal de décision, si l'on y réfléchit, se

déroule d'ordinaire en quatre étapes¹⁹ :

- vous devez effectuer un choix
- vous analysez vos options
- vous arrêtez votre choix
- puis vous faites avec

Or, comme on vient de le voir, chacune de ces quatre étapes est affectée d'un vice :

- Vous devez effectuer un choix, **mais vos œillères vous font passer à côté de certaines options.**
- Vous analysez vos options, **mais le biais de confirmation vous conduit à récolter des informations qui vous arrangent.**
- Vous arrêtez votre choix, **mais les émotions immédiates vous poussent souvent à opter le mauvais choix.**
- Puis vous faites avec, **mais vous êtes souvent trop confiant en l'avenir.**

À ce stade, nous savons donc où est l'adversaire. Nous connaissons les quatre vices principaux de la décision. Nous savons aussi que la démarche classique du pour et du contre n'est pas suffisante pour bien les combattre. En réalité, elle ne fait efficacement barrage à aucun d'entre eux.

À présent, nous pouvons tourner notre attention vers une question plus optimiste : quel processus nous aiderait à vaincre ces vices et à effectuer de meilleurs choix ?

5 À l'automne 1772, un dénommé Joseph Priestley a dû prendre une décision qui engageait sa carrière, et la manière dont il l'a gérée nous met sur la piste d'une solution.

Priestley, homme brillant aux talents étonnamment variés, ne manquait pas de choix professionnels. Il était pasteur d'une église dissidente à Leeds, en Angleterre (« dissidente » signifie qu'elle n'était pas affiliée à l'Église d'Angleterre, représentant la religion d'État). Mais il avait de nombreuses passions qui toutes semblaient prendre une importance historique. Avocat de la tolérance religieuse, il a contribué à fonder l'Église unitarienne d'Angleterre. Philosophe, il est l'auteur de travaux sur la métaphysique dont John Stuart Mill

et Jeremy Bentham ont salué l'influence.

Savant accompli, Priestley est considéré comme le découvreur de 10 gaz, dont l'ammoniac et le monoxyde de carbone. On le connaît surtout pour la découverte du plus important de tous les gaz : l'oxygène*.

Agitateur politique, Priestley s'est prononcé pour la Révolution française, ce qui lui a valu la méfiance des pouvoirs publics et de ses concitoyens. Plus tard, les esprits s'échauffant, des émeutiers ont brûlé sa maison et son église, l'obligeant à s'enfuir d'abord à Londres puis aux États-Unis, où il a passé le reste de sa vie.

Priestley était théologien, chimiste, éducateur, théoricien politique, mari et père de famille. Il a publié plus de 150 œuvres parmi lesquelles figurent une histoire de l'électricité aussi bien qu'un texte de référence sur la grammaire anglaise. Il a même inventé l'eau gazeuse : chaque fois que vous buvez un coca, vous pouvez le remercier²⁰.

En bref, la carrière de Priestley évoque un peu celle d'un Forrest Gump du xviii^e siècle, à supposer que Gump ait été un génie. Il a croisé d'innombrables mouvements historiquement et scientifiquement importants. Il n'empêche qu'à l'automne 1772, un problème bien plus prosaïque se posait à lui – un problème d'argent.

Priestley, comme tout père de famille, s'inquiétait de la sécurité financière de sa famille toujours plus nombreuse. Son salaire de pasteur – 100 livres par an – ne lui permettait pas d'économiser beaucoup pour ses enfants, qui seront finalement au nombre de huit. Il se mit donc en quête d'autres options. Des collègues le présentèrent au comte de Shelburne, passionné de science et soutien des groupes religieux dissidents au sein de la Chambre des lords anglaise. Veuf depuis peu, Shelburne recherchait un compagnonnage intellectuel et une aide dans l'éducation de ses enfants.

Lord Shelburne proposa à Priestley une place de tuteur et de conseiller. En contrepartie d'un salaire de 250 livres par an, il devrait veiller à l'éducation des enfants du comte et le conseiller sur les affaires politiques et gouvernementales. Impressionné par la proposition – en particulier par l'argent, bien sûr –, Priestley ne voulut pas s'engager à la légère. Il sollicita les conseils de plusieurs collègues pour lesquels il éprouvait du respect, en particulier ceux d'un homme avisé et ingénieux qu'il avait rencontré du temps où il rédigeait son histoire de

l'électricité : Benjamin Franklin.

FRANKLIN RÉPONDIT par sa lettre sur l'algèbre morale citée dans notre introduction, invitant Priestley à se faire guider dans sa décision par le processus du pour et du contre.

Grâce à ses correspondances avec ses amis, on peut imaginer quel usage Priestley en aurait fait. Les pour : un bon salaire, plus de sécurité pour sa famille.

Les éléments contre étaient plus abondants. Le poste l'obligerait peut-être à s'installer à Londres, ce qui le tracassait, lui qui se disait « si heureux à la maison » qu'il détestait s'imaginer éloigné de sa famille. Il s'inquiétait aussi de sa relation avec Shelburne. Serait-elle celle du maître et du serviteur ? Et même si les débuts étaient bons, que se passerait-il au cas où Shelburne se lasserait de lui ? Enfin, Priestley craignait que ses obligations ne le détournent de travaux plus importants. Finirait-il par consacrer ses journées à enseigner la multiplication à des enfants au lieu de défricher de nouvelles pistes scientifiques et religieuses ?

Dans une perspective de pour et de contre, accepter la proposition apparaît plutôt comme une mauvaise décision. La liste ne montre qu'un seul gros pour, l'argent, face à toute une série de sérieux contre. Par chance, Priestley ignora largement le conseil de Franklin et trouva comment circonvenir les quatre vices de la décision.

Un, il fait tomber ses œillères : « Dois-je accepter cette offre ou non ? » Il rechercha des options nouvelles et meilleures. Il envisagea d'autres moyens d'augmenter ses revenus, par exemple des tournées de conférences ou des cours sur son œuvre scientifique. Dans l'esprit du « ET et non OU », il négocia un meilleur contrat avec Shelburne, à une époque où les gens s'inclinaient en général devant les nobles. Il s'assura que l'éducation des enfants Shelburne serait prise en charge par un tuteur et non par lui-même, et il s'organisa de manière à passer la plus grande partie de son temps à la campagne avec sa famille, en ne se rendant à Londres que quand Shelburne aurait vraiment besoin de lui.

Deux, il esqua le biais de confirmation. Dès le début du processus, Priestley reçut une lettre véhémement d'un de ses amis, hostile à la proposition de Shelburne qui, selon lui, allait l'humilier et le rendre dépendant de la charité

d'un aristocrate. Priestley prit cette objection très au sérieux, au point, dit-il, de pencher à un moment pour le rejet de la proposition. Mais au lieu de s'éterniser sur sa liste interne de pour et de contre, il chercha plus loin et récolta des données supplémentaires. Plus précisément, il sollicita l'avis de gens qui *connaissaient* Shelburne. Un clair consensus se dégagait, « Ceux qui connaissent lord Shelburne me poussent à accepter sa proposition ; alors que la plupart de ceux qui connaissent le monde en général, mais non lord Shelburne en particulier, m'en dissuadent. » Autrement dit, les gens les mieux disposés envers la proposition du comte étaient ceux qui le connaissaient le mieux. Compte tenu de ces avis convergents, Priestley se mit à considérer l'offre avec plus de sérieux.

Trois, Priestley prit quelque distance par rapport à ses émotions immédiates. Il sollicita le conseil d'amis et de collègues plus neutres, comme Franklin. Il ne se laissa pas distraire par ses impressions viscérales – l'avantage soudain d'une augmentation de 150 % ou la honte sociale de devenir un « subordonné » aux yeux d'un ami. Il prit sa décision en fonction des deux facteurs qui lui importaient le plus sur le long terme : le bien-être de sa famille et son indépendance intellectuelle.

Enfin, il se garda de tout excès de confiance. Il comptait que la relation se passerait bien, mais il savait qu'il pouvait se tromper. Il s'inquiétait en particulier d'une fragilisation financière de sa famille si Shelburne venait soudain à changer d'avis. Il négocia donc une sorte de police d'assurance stipulant que Shelburne s'engageait à lui verser 150 livres par an sa vie durant même si leur relation prenait fin.

En fin de compte, Priestley accepta la proposition et travailla pour lord Shelburne pendant environ sept ans. Ce fut l'une des périodes les plus prolifiques de sa carrière, celle de son œuvre philosophique la plus importante et de la découverte de l'oxygène.

Les chemins de Priestley et de Shelburne finirent par se séparer, on ne sait trop pourquoi. Le premier dit qu'ils se quittèrent « à l'amiable », et le second honora sa promesse en lui versant 150 livres par an.

6 Nous croyons que Priestley prit une bonne décision en choisissant de travailler pour Shelburne, même s'il est impossible de l'affirmer avec certitude. Il se pourrait après tout que le temps passé avec l'aristocrate l'ait dérangé juste assez pour l'empêcher de faire un nouvel apport à l'humanité. Mais ce que nous savons, c'est que le *processus* au terme duquel il prit sa décision est admirable, car il démontre qu'il est possible de surmonter les quatre vices de la décision.

Bien entendu, d'autres aussi ont triomphé : Steve Cole, chez HopeLab, a fait tomber ses œillères en songeant « ET et non OU ». Andrew Grove a surmonté ses émotions immédiates en se demandant : « Que ferait mon successeur ? »

Nous ne pouvons pas *désactiver* nos biais, mais ces personnes nous montrent que nous pouvons les *contrer* grâce à une bonne discipline. La nature de chaque vice suggère une stratégie pour le vaincre :

1. Vous devez effectuer un choix, *mais vos œillères vous font passer à côté de certaines options. Donc...*

Élargissez vos horizons. Comment élargir la palette de vos possibilités ? Nous étudierons les habitudes de gens experts dans la découverte de nouvelles options, en particulier un conseiller en orientation universitaire, quelques dirigeants dont les entreprises ont survécu (voire prospéré) au cours des récessions mondiales et un cabinet qui a créé quelques-unes des principales marques du monde, comme BlackBerry ou Pentium.

2. Vous analysez vos options, *mais le biais de confirmation vous conduit à récolter des informations qui vous arrangent. Donc...*

Confrontez vos hypothèses à la réalité. Comment sortir de votre tête et collecter des informations auxquelles vous pouvez faire confiance ? Nous apprendrons comment poser des questions plus adroites, comment transformer une réunion contentieuse en réunion productive en 30 secondes et quel genre de conseils d'expert devrait éveiller vos soupçons.

3. Vous arrêtez votre choix, *mais les émotions immédiates vous poussent souvent à opter pour le mauvais choix. Donc...*

Prenez du recul avant de décider. Comment surmonter l'émotion

immédiate et les sentiments conflictuels pour faire le meilleur choix ? Nous découvrirons comment déjouer les manipulations des vendeurs de voitures, pourquoi perdre 50 dollars cause plus de douleur que d'en gagner 50 ne cause de plaisir et comment rendre aisées des décisions laborieuses grâce à une question simple.

4. Puis vous faites avec, *mais vous êtes souvent trop confiant en l'avenir. Donc...*

Préparez-vous à avoir tort. Comment nous préparer à un avenir incertain de manière à donner à nos décisions les meilleures chances de réussir ? Nous vous montrerons comment une femme a obtenu une augmentation en simulant la négociation à l'avance dans son esprit, comment vous pouvez tempérer la folle idée d'entreprise de votre conjoint et pourquoi il est parfois bon de prévenir les nouveaux embauchés des mauvais côtés de leur poste.

Notre but, dans ce livre, est de vous enseigner ce processus en quatre étapes pour faire de meilleurs choix. Ces quatre étapes sont séquentielles : en général, vous pourrez les suivre dans l'ordre – mais sans rigidité. Parfois, vous reviendrez en arrière parce que vous aurez appris quelque chose. En rassemblant des informations pour confronter vos hypothèses à la réalité, par exemple, il se peut que vous découvriez une nouvelle option que vous n'auriez pas encore envisagée. D'autres fois, vous n'aurez pas besoin de toutes les étapes. Si vous attendez une promotion depuis longtemps, vous n'aurez guère de chemin à faire avant de l'accepter et de sabler le champagne.

Foncièrement, ce modèle en quatre étapes vous invite à passer d'un « éclairage automatique » à l'éclairage manuel. Au lieu de faire des choix en fonction de ce qui vient naturellement à votre attention – émotions viscérales, informations qui vous arrangent, prédictions hyper optimistes, etc. –, vous illuminez de manière délibérée les points plus stratégiques. Vous balayez un plus large paysage avec votre projecteur, vous braquez celui-ci sur les recoins oubliés.

À CE STADE DU LIVRE, nous sommes censés vous promettre que, si vous suivez religieusement ces quatre étapes, votre vie deviendra l'image même du bonheur humain. Vous ne manquerez de rien et vos pairs loueront votre sagesse. Hélas ! S'il faut en croire notre propre expérience, vous continuerez quand même à prendre pas mal de mauvaises décisions.

Voici notre objectif : nous voulons que vous sachiez un peu mieux prendre de

bonnes décisions et nous voulons vous aider à prendre vos bonnes décisions un peu plus résolument (avec une juste confiance, par opposition à l'excès de confiance). Nous voulons aussi vous rendre mieux à même de conseiller vos collègues et vos proches qui prennent des décisions, car d'ordinaire on voit mieux les biais d'autrui que les siens.

Ce livre envisagera des décisions qu'on ne prend pas en cinq minutes : acheter une nouvelle voiture, changer de métier, rompre avec votre conjoint, gérer un collègue difficile, répartir des moyens budgétaires entre différents services, vous mettre à votre compte...

Si une décision ne réclame que quelques secondes – par exemple, vous disputez un match de football et vous choisissez le coéquipier à qui vous allez passer le ballon –, ce livre ne vous apportera rien. Beaucoup a été écrit ces dernières années sur les décisions intuitives, qui peuvent être étonnamment rapides et justes. Mais – et voilà un « mais » essentiel – l'intuition ne fonctionne bien que dans des domaines où elle a bénéficié d'une bonne formation préalable. Entraîner son intuition requiert un contexte prévisible, avec de nombreuses répétitions et un retour d'information rapide sur le résultat de ses choix. (On trouvera un plus long exposé sur la question dans les notes en fin d'ouvrage²¹.)

Si vous êtes un grand maître aux échecs, il vaut mieux suivre votre instinct. (Vous êtes passé par des milliers d'heures d'étude et de pratique, avec un retour d'information rapide sur vos coups.) Si vous êtes un dirigeant d'entreprise qui prend une décision d'embauche, il en va autrement. (Vous n'avez probablement embauché qu'un petit nombre de personnes depuis vos débuts et votre retour d'information a été tardif et souvent obscurci par d'autres facteurs.)

Nous espérons que vous adopterez le processus décrit dans ce livre et que vous le pratiquerez jusqu'à ce qu'il devienne pour vous une seconde nature. À titre de comparaison, songez à l'humble liste de courses. Si vous avez mauvaise mémoire (c'est notre cas), vous imaginez mal d'aller au supermarché sans une telle liste. Avec le temps, cette routine s'aiguise : vous apprenez à bien noter immédiatement les articles qui vous viennent à l'esprit et lorsque vous faites vos courses, vous finissez par vous dire en confiance que la liste couvre tout ce que vous devez acheter. La liste de courses remédie à une déficience de la mémoire et c'est une meilleure solution que de produire d'immenses efforts pour ne rien oublier.

Comme nous voulions que notre processus en quatre étapes soit utile et facile à mémoriser, nous avons fait de notre mieux pour qu'il reste simple. Cela n'a pas été sans mal, car la littérature sur la prise de décision est volumineuse et complexe. Nous avons dû omettre certains travaux très intéressants afin de mettre l'accent sur les études les plus utiles. (Si vous tenez vraiment à en savoir plus, vous trouverez des conseils de lecture à la [page 265](#).)

Occasionnellement, un aspect ou un autre du processus conduira à une illumination soudaine, comme dans les cas de la « course de chevaux » de Steve Cole ou de l'interrogation d'Andrew Grove sur ce qu'auraient fait ses successeurs. Plus communément, vous parviendrez à des améliorations petites mais régulières dans la manière de prendre vos décisions – et cela aussi est capital. Songez à la « moyenne au bâton » du joueur de baseball. S'il obtient un « hit » tous les quatre coups (soit une moyenne de 0,250) au cours d'une saison, il est médiocre. S'il réussit une fois tous les trois coups (0,333), il fait partie de l'élite. Et s'il parvient à 0,333 sur l'ensemble de sa carrière, il entre au Panthéon des joueurs. Pourtant, la différence est mince : un « hit » supplémentaire tous les 12 coups.

Obtenir ce genre d'amélioration régulière réclame de la technique et de la pratique. Cela exige un processus. L'avantage du nôtre est qu'il concentre efficacement l'attention sur des choses à côté desquelles on aurait pu passer : des options négligées, des informations non prises en compte, des préparations négligées.

Ce processus en quatre étapes peut aussi nous aider d'une manière plus subtile : il nous fait *prendre conscience* de la nécessité d'une décision. Ce qui nous amène à David Lee Roth.

DU MILIEU DES ANNÉES 1970 au milieu des années 1980, Roth a été le chanteur vedette du groupe de hard rock américain Van Halen, qui enregistrait alors tube sur tube : *Runnin' with the Devil*, *Dance the Night Away*, *Jump*, *Hot for Teacher* et bien d'autres. Van Halen enchaînait les tournées, avec plus de 100 concerts pour la seule année 1984, et les séductions de sa musique rythmée s'appuyaient sur de sérieuses compétences opérationnelles. Il a été l'un des premiers groupes de rock à amener les grosses productions dans les petites villes. « Nous arrivions avec neuf énormes semi-remorques pleines d'équipement là où la norme était trois camions, maximum », raconte Roth dans son autobiographie.

La production du groupe était étonnamment complexe. Le contrat sur les installations, assure Roth, était « comme une version chinoise des pages jaunes » : il était si technique et si compliqué qu'on l'aurait cru rédigé dans une langue étrangère. On y trouvait des clauses du genre : « 15 prises électriques disposées régulièrement tous les 24 pieds fourniront 19 ampères... »

Van Halen se déplaçait avec ses propres techniciens, mais une grande partie du travail préparatoire devait être faite à l'avance, avant l'arrivée des semiremorques. Le risque d'une blessure due à une négligence du personnel local était une crainte permanente. (C'est à cette époque que la chevelure de Michael Jackson a pris feu, un jour où il tournait un film publicitaire pour Pepsi, à cause d'un dispositif pyrotechnique défectueux.) Mais son emploi du temps frénétique interdisait au groupe d'effectuer un contrôle qualité du sol au plafond dans chaque salle. Comment savoir s'il courait un risque ?

À la même époque, de folles rumeurs se propageaient sur les frasques de Van Halen hors scène. Les membres du groupe étaient des fêtards notoires, ce qui n'a rien d'exceptionnel pour des rockeurs, mais Van Halen poussait la décadence presque au niveau des beaux-arts. « Eh bien, on a parlé de téléviseur jeté par une fenêtre. Et si l'on raboutait assez de rallonges pour que le téléviseur reste branché jusqu'à ce qu'il arrive en bas ? »

Quelquefois, pourtant, les actions du groupe semblaient tenir plus de la tocade que du tapage ludique. La rumeur la plus délirante était celle selon laquelle son contrat exigeait qu'on dispose dans les coulisses un saladier rempli de M&M – mais expurgé des M&M bruns. On racontait qu'il était arrivé à Roth de ravager furieusement sa loge à la vue d'un unique M&M brun.

La rumeur disait vrai. Le saladier de M&M sauf les bruns devint le symbole parfait, consternant, des caprices de diva chez les *rock-stars*. Voilà un groupe qui imposait des exigences absurdes simplement parce qu'il en avait le pouvoir.

Préparez-vous à réviser votre opinion.

La « clause M&M » introduite dans le contrat du groupe répondait à une intention bien particulière. Intitulée Article 126, elle était ainsi libellée : « Il ne se trouvera aucun M&M brun dans la zone des coulisses, sous peine d'annulation du spectacle, dont le prix sera intégralement versé. » L'article était enfoui au milieu d'innombrables spécifications techniques.

À son arrivée dans les salles de spectacle, Roth se rendait aussitôt dans les coulisses pour jeter un coup d'œil au saladier de M&M. S'il y voyait un M&M brun, il demandait un contrôle ligne par ligne de toute la production. « À coup sûr, vous allez trouver une erreur technique », disait-il. « Ils n'ont pas lu le contrat... Quelquefois, il pourrait y avoir de quoi anéantir le spectacle entier. »

Autrement dit, David Lee Roth n'était pas une diva : il était un maître ès opérations. Il lui fallait un moyen pour évaluer très vite si les techniciens des salles de spectacle étaient attentifs – s'ils avaient lu et pris au sérieux chaque mot du contrat. Un moyen pour débrancher son « pilote automatique mental » et réaliser qu'il y avait une décision à prendre. Dans le monde de Van Halen, le M&M brun était un signal d'alarme²².

N'AURIONS-NOUS PAS TOUS l'usage de quelques signaux d'alarme dans notre vie ? Un « poids d'alarme » qui nous dirait de faire plus d'exercice physique, ou une date d'alarme sur le calendrier qui nous rappellerait de nous demander si nous prêtons assez attention à nos proches. Le plus difficile dans la prise d'une bonne décision est parfois de savoir qu'une décision est à prendre.

Dans la vie, nous passons la plus grande partie de notre temps en pilotage automatique, en enchaînant nos routines habituelles. Chaque jour, nous n'effectuons sans doute qu'une poignée de choix conscients, réfléchis. Mais si ces décisions n'occupent pas beaucoup de notre temps, elles ont une incidence disproportionnée sur notre vie. Le psychologue Roy Baumeister y voit une analogie avec la conduite d'une automobile : nous roulons tout droit pendant peut-être 95 % du temps, mais ce sont les bifurcations qui déterminent notre point d'arrivée²³.

Le présent livre est consacré à ces bifurcations. Dans les prochains chapitres, nous vous montrerons comment un processus en quatre parties peut multiplier vos chances de parvenir là où vous voulez aller.

En résumé

1. Kahneman : « Ce qu'il y a de remarquable, dans votre vie

mentale, c'est que vous êtes rarement pris de court. »

- *Shannon devrait-elle limoger Clive ? Nous formons des opinions sans effort.*
2. Ce qui se trouve sous notre projecteur = les informations les plus accessibles + la manière dont nous les interprétons. Mais il est rare que ce dont nous aurions besoin pour prendre une bonne décision se limite à cela.
 3. Notre « palmarès » décisionnel n'est pas bien glorieux. Faire confiance à notre instinct ou conduire des analyses rigoureuses ne permet pas d'y remédier. Mais un bon processus le permet.
 - *Une étude : « Le processus pesait davantage que l'analyse – dans un rapport de un à six. »*
 4. Nous pouvons surmonter les quatre vices de la décision en apprenant à réorienter notre projecteur.
 5. Vice n° 1 : les œillères (limiter sans raison les options que nous envisageons)
 - *HopeLab a mis cinq entreprises au travail simultanément sur la phase 1 ; « Puis-je faire ceci ET cela ? »*
 6. Vice n° 2 : le biais de confirmation (rechercher des informations qui renforcent nos croyances)
 - *Le candidat-idole de la chanson qui chante faux.*
 - *Lovallo : « Le biais de confirmation est probablement le plus gros problème dans les entreprises. »*
 7. Vice n° 3 : Les émotions immédiates (se laisser influencer par des émotions qui s'estomperont)
 - *Andrew Grove, chez Intel, s'est distancié en demandant : « Que feraient nos successeurs ? »*
 8. Vice n° 4 : L'excès de confiance (trop croire à ses propres prédictions) « *En particulier, les quatuors avec guitaristes sont finis.* »
 9. Le processus des pour et des contre ne corrigera pas ces problèmes, mais un processus à quatre étapes le peut.
 - *Joseph Priestley a vaincu la totalité des quatre vices.*

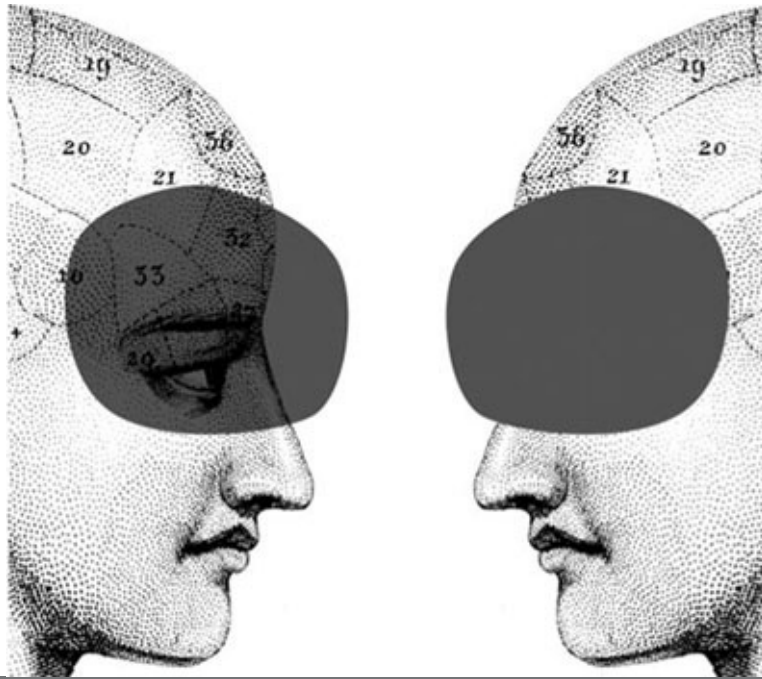
9. Le processus des pour et des contre ne corrigera pas ces problèmes, mais un processus à quatre étapes le peut.

- *Andrew Grove, chez Intel, s'est distancié en demandant : « Que feraient nos successeurs ? »*

10. Pour prendre de meilleures décisions, utilisez le processus en quatre étapes :

- *vous devez effectuer un choix ;*
- *vous analysez vos options ;*
- *vous arrêtez votre choix ;*
- *puis vous faites avec.*

* Ayant concentré les rayons du Soleil sur un échantillon d'oxyde mercurique enfermé dans une boîte scellée, Priestley a découvert avec étonnement que des souris survivaient dans le gaz dégagé. Plus tard, il a pratiqué l'expérience sur lui-même et proclamé que ce gaz était « cinq ou six fois meilleur que l'air habituel » pour la respiration.



ÉTAPE I

Élargissez vos horizons

Faites tomber vos œillères

Explorez plusieurs pistes

Trouvez quelqu'un qui a résolu votre problème

FAITES TOMBER VOS ŒILLÈRES

1 En juillet 2012, une internaute du nom de *claireabelle* a affiché une question délicate sur le « Questions/réponses communautaires » du site Web [Ask.com](#) :

claireabelle : Rompre ou ne pas rompre ? Je ne sais que faire. Chaque fois que je suis chez mon copain ou dans sa famille, j'ai l'impression d'être jugée en permanence. Sa sœur, qui a mon âge, n'est pas toujours sympa avec moi. Son grand frère me déteste et me traite de garce. Sa mère est désagréable avec moi et me lance des vanes insultantes. Que faire ? Je l'aime, mais j'en ai ras le bol d'être jugée et d'avoir l'impression de ne pas être à ma place quand je suis avec eux*.

En 24 heures, elle a obtenu une petite douzaine de réponses, dont celles-ci :

Shalle333 : Tant que lui ne te traite pas ainsi, moi je ne le quitterais pas. Essaie juste de ne pas passer autant de temps avec sa famille !

elmis74523 : Ne dis pas de bêtises, s'il l'aime, il devrait la défendre. Si ma famille faisait cela à mon amie, je leur dirais d'aller se faire [biiip]. Tu devrais lui dire que tu vas le quitter à cause de sa famille et voir comment il réagit – et alors tu verras s'il t'aime.

yolo1212 : Fais ce qui te semble juste.

14Sweetie : Le quitter n'est pas la solution s'il te traite bien. Prévois de passer du temps ailleurs et explique-lui pourquoi. S'il ne peut admettre cela et tenir compte de tes sentiments, il ne te mérite pas.

lovealwayz : C'est vrai, quitte-le s'il ne dit rien à sa famille, car s'il ne le fait pas, c'est que ça lui est égal. :(

Kuckleburg : ... FICHE LE CAMP... VITE. Cette famille est nulle.

Ce dilemme de la rupture est un classique du genre de décisions que les

adolescents ont à prendre, à côté de quoi porter, avec qui sortir, quelle voiture acheter et combien de temps s'en servir avant de la ratatiner. Notez qu'en demandant « Rompre ou ne pas rompre ? » Claireabelle enferme sa décision. Certains commentateurs acceptent ce cadre – « FICHE LE CAMP... VITE ». D'autres tentent d'élargir la palette des options envisagées, comme celui qui conseille « prévois de passer du temps ailleurs et explique-lui pourquoi. »

Le chercheur Baruch Fischhoff, professeur à l'Université Carnegie Mellon, désirait mieux comprendre le processus décisionnel des adolescents. Ses collègues et lui ont interrogé 105 jeunes filles de Pittsburgh, en Pennsylvanie, et d'Eugene, dans l'Oregon²⁴. Ils leur ont demandé de décrire en détail leurs décisions récentes dans sept domaines différents : école, parents, vêtements, pairs, santé, argent et temps libre.

Lors des entretiens, les adolescentes ont cité certaines décisions particulières. Pour la plupart d'entre nous, une « décision » est une situation dans laquelle on doit choisir entre deux options ou davantage : Allons-nous dîner chez

Amir ou chez Subway ? Quelle couleur de chemise choisir : bleu marine, noir ou blanc ? Mais les décisions des adolescentes s'organisaient rarement de cette manière. Quand Fischhoff a commencé à les classer, il s'est aperçu que le type le plus courant était celui qui ne proposait pas le moindre choix. C'était ce qu'il appelait une « déclaration d'intention ». Exemple : « Je vais arrêter de faire des reproches aux autres. »

Dans le second type de décisions le plus courant, les adolescentes évaluaient une option unique du genre : « Je décide si oui ou non je dois fumer des cigarettes avec mon ami » ou, comme dans le cas de Claireabelle, « Je décide si oui ou non je dois rompre avec mon copain ». (Nous parlerons alors de décisions « par oui ou par non ».) Il ne s'agit pas de décider entre de multiples possibilités, comme de choisir de se restaurer chez Amir ou Subway, il s'agit simplement de voter pouce en l'air ou pouce en bas sur une seule possibilité.

Ces deux catégories – déclarations d'intention et décisions « par oui ou par non » – représentaient environ 65 % des décisions des adolescents. En d'autres termes, quand un adolescent prend une « décision », il y a des chances pour qu'il n'exerce pas de choix réel !

(À propos, la première fois que nous sommes tombés sur l'étude de Fischhoff,

nous avons été surpris du manque d'intérêt des adolescents pour les options possibles. Mais quand nous lui avons parlé de cette étude, notre sœur, qui a élevé deux adolescents, n'a pas cillé. « Qu'est-ce que vous croyez ? » nous a-t-elle dit. « Les enfants deviennent ados, les hormones affluent : pendant quelques années, ils vont fonctionner sans lobe frontal. »)

Les adolescents sont aveugles aux choix dont ils disposent. Ils sont bloqués sur des réflexions du genre « Dois-je aller à la fête ou non ? » La fête se trouve sous leur projecteur mental, elle est considérée isolément, tandis que d'autres options restent inexplorées. Un ado plus éclairé laissera peut-être le projecteur les balayer : « Dois-je passer toute la soirée à la fête, ou bien aller au cinéma avec des amis, ou encore assister au match de basket et passer quelques minutes à la fête ? »

En bref, les adolescents ont tendance à porter des œillères, premier de nos vices de la décision. Ils ne voient qu'une petite tranche du spectre des options disponibles. Or il s'avère que, quand elles prennent des décisions, les organisations ressemblent beaucoup à des adolescents.

2 En 1983, William Smithburg, PDG de Quaker, prit une décision audacieuse : racheter la société mère de Gatorade moyennant 220 millions de dollars. On peut résumer ainsi les commentaires de l'époque : « Smithburg a décidé d'acheter Gatorade sur un coup de tête, en suivant ses préférences ; il a goûté le produit et il l'a aimé. » Il s'avéra que ses goûts étaient judicieux : grâce au marketing offensif de Quaker, Gatorade connut une croissance frénétique. On estime que la valeur de cette affaire achetée 220 millions est passée à 3 milliards de dollars.

Une dizaine d'années plus tard, en 1994, Smithburg proposa d'acheter une autre marque de boissons, Snapple, pour la somme stupéfiante de 1,8 milliard de dollars. C'était un milliard de trop, grognèrent quelques analystes, mais, songeant au succès massif de Gatorade, le conseil d'administration de Quaker ne protesta pas.

Pour Smithburg, l'acquisition de Snapple devait sans doute rééditer celle de Gatorade. Une nouvelle occasion de faire un pari audacieux se présentait. Selon le chercheur Paul Nutt, Smithburg, qui avait été « congratulé » pour le dossier Gatorade, « désirait une autre acquisition spectaculaire ». Comme Gatorade, Snapple était une marque de niche susceptible d'accéder au marché de masse.

Le coût élevé de l'acquisition endetterait fortement Quaker. Smithburg le savait mais, pour lui, c'était en fait un avantage supplémentaire. Il craignait une offre publique d'achat hostile sur Quaker et pensait que la dette dissuaderait les agresseurs éventuels. Soutenu par le conseil d'administration, il s'empressa d'agir et l'opération fut réalisée en 1994.

Ce fut un fiasco.

L'acquisition de Snapple est aujourd'hui considérée comme l'une des pires décisions de l'histoire des affaires. Quaker découvrit que Snapple n'avait pas grand-chose en commun avec Gatorade. Ses thés et ses jus de fruits exigeaient une méthode de production et de distribution très différente. Et Quaker parvint à brouiller l'image de marque de Snapple en abandonnant le ton bizarre, authentique, qui avait contribué à sa réussite. (Ces points problématiques auraient pu être révélés avant l'acquisition si les dirigeants de Quaker avaient daigné étudier le dossier.)

Les ventes de Snapple ne décollant pas comme l'avaient fait celles de Gatorade, l'état-major de Quaker se trouva face à une urgence. Le poids de la dette menaçait d'étouffer le groupe. Au bout de trois ans, Snapple fut hâtivement revendu à Triarc Corporation moyennant 300 millions de dollars, un sixième de son prix d'origine. Humilié, Smithburg fut rétrogradé au poste de directeur général du groupe.

« L'idée d'avoir une nouvelle marque, une marque qui avait des jambes, a suscité énormément d'enthousiasme », dirait-il plus tard. « Il nous aurait fallu deux ou trois personnes pour défendre le point de vue négatif lors de l'évaluation. »

Voilà une confession plutôt consternante. Sous la houlette de Smithburg, Quaker envisageait la plus grosse acquisition de son histoire dans des conditions très critiquées par les experts de son secteur et pourtant, inexplicablement, il n'y avait *personne dans la société pour plaider contre l'opération !*

Quaker ne faisait même pas un choix « par oui ou par non » : son choix était « entre oui et oui²⁵ ».

CETTE ACQUISITION mal inspirée était une décision absurde, mais le cas de Quaker est loin d'être unique. Une étude de KPMG (un réseau mondial de

cabinets offrant des services d'audit et de fiscalité) portant sur 700 fusions et acquisitions (et mentionnée dans l'introduction, à la [page 13](#)) révèle que 83 % de ces opérations n'ont pas amélioré la valeur actionnariale²⁶. Ceci suggère une bonne règle empirique pour les dirigeants d'entreprise : si vous avez passé des semaines ou des mois à analyser une cible potentielle, et si ce que vous avez appris vous a convaincu de faire une offre, abstenez-vous. Cinq fois sur six, vous aurez raison !

Bien entendu, les acquisitions, avec leur cortège d'égoïsme, d'émotion et de compétition, ne peuvent être considérées comme typiques des décisions prises dans les organisations. Le dirigeant moyen, quand il prend une décision normale n'appartenant pas à cet univers des opérations de grande envergure, devrait aisément échapper au piège de l'adolescence, n'est-ce pas ?

Allons chercher la réponse auprès de Paul Nutt, qui en sait peut-être plus que quiconque sur la manière dont les dirigeants prennent leurs décisions. Ce professeur à l'École de gestion de l'Université d'État de l'Ohio a pris sa retraite en 2010 après avoir collectionné les décisions comme d'autres les timbres-poste pendant trente ans. Il a analysé des décisions prises par des entreprises (*McDonald's envisage de redécorer ses magasins*), et des associations sans but lucratif (*un hôpital rural de 250 lits se demande s'il doit créer une unité de désintoxication*) et des administrations (*le programme Medicaid de Floride réfléchit à la refonte de son système de lutte contre les fraudes*).

Chaque fois, Nutt rassemblait des données d'une manière préétablie. Il interrogeait d'abord le principal décideur, souvent un directeur général ou un directeur général adjoint, puis il croisait ses dires avec ceux de deux autres « informateurs », d'ordinaire des cadres supérieurs qui avaient vu se dérouler le processus décisionnel. Enfin, il cherchait à savoir si la décision avait été un succès. Méfiant envers le jugement des principaux décideurs, biaisé en leur propre faveur, il demandait à ses informateurs d'évaluer la qualité de la décision. Avait-elle abouti à une option adoptée avec succès ? Le succès avait-il été durable ?

Dans une étude de 1993²⁷, Nutt a analysé de la sorte 168 décisions. Il est parvenu à une conclusion stupéfiante : seulement 29 % des équipes étudiées avaient envisagé plus d'une possibilité*. À titre de comparaison, 30 % des adolescentes de l'étude de Fischhoff avaient envisagé plus d'une possibilité.

Ainsi, selon l'étude de Paul Nutt, la plupart des organisations semblaient utiliser le même processus décisionnel que des adolescents troublés par leurs hormones.

Comme des adolescents, les organisations sont aveugles aux choix qui leur sont offerts. Et les conséquences sont graves : Nutt a constaté que, sur une longue période, les décisions « par oui ou par non » échouaient dans 52 % des cas, contre 32 % seulement des décisions à deux ou trois possibilités.

Pourquoi les décisions « par oui ou par non » échouent-elles plus souvent ? Nutt soutient qu'un dirigeant qui poursuit une unique possibilité se demande la plus grande partie du temps : « Comment faire pour que ça marche ? Comment convaincre mes collègues ? » Pendant ce temps-là, il néglige d'autres questions vitales : « Y a-t-il une meilleure formule ? Que pourrions-nous faire d'autre ? »

Trouver des réponses à ces questions – « Y a-t-il une meilleure formule ? Que pourrions-nous faire d'autre ? » –, tel est le but de cette partie de notre cadre en quatre étapes. Peut-on apprendre à enlever nos œillères et à découvrir de meilleures possibilités pour soi-même ?

Le premier pas dans cette direction est d'apprendre à se méfier des décisions « par oui ou par non ». En fait, nous espérons qu'en entendant cette expression, un petit signal d'alarme retentira dans votre tête et vous rappellera qu'il faut vous demander si vous êtes enfermé dans une alternative.

Si vous êtes disposé à investir un peu d'efforts dans une recherche plus large, vous découvrirez habituellement que vos options sont plus abondantes que vous ne l'aviez d'abord pensé.

3 Heidi Price a vécu une décision familiale si pénible qu'elle a fondé une entreprise pour aider d'autres familles à éviter les mêmes désagréments. En 2003, sa fille terminait ses études secondaires et elle essayait de l'aider à choisir un établissement universitaire à sa convenance. Trouver des informations fiables fut une épreuve. Les brochures des *colleges* se ressemblaient toutes, jusqu'à l'indispensable photo d'un groupe multiracial d'étudiants lisant sous un arbre. (Histoire de moderniser ces photos, ne faudrait-il pas montrer plutôt un groupe multiracial d'étudiants en train de plagier Wikipédia à l'aide de leur téléphone intelligent ?)

Après des mois de réflexion, sa fille décida de s'inscrire dans un programme d'excellence de l'Université du Kansas, mais sa mère restait agacée par les

difficultés de l'exercice. Elles avaient été inondées d'informations dont il était difficile d'extraire l'important. Intriguée, Heidi Price se plongea dans des recherches consacrées aux premiers cycles universitaires : quels facteurs faisaient réellement une différence pour les étudiants ? Elle commença à parler de ses découvertes avec des amis. Ceux-ci ne tardèrent pas à lui demander conseil : « À ton avis, quelle université conviendrait à mon enfant ? »

Convaincue qu'un meilleur processus de sélection des établissements était indispensable, Heidi Price prit un associé pour créer College Match, une petite entreprise de Kansas City qui aide les étudiants à trouver le *college* qui leur convient. L'un de ses premiers clients fut son propre neveu, Caufield Schnug. Ce dernier avait grandi au Texas, mais il était bien loin du stéréotype de l'adolescent texan. Il n'était pas sportif, il ne s'intéressait pas au football, il était ouvert, brillant et décalé – au secondaire, il s'était intéressé à la guitare, il avait joué dans un orchestre, gagné un concours d'écriture et aidé son père à écrire un scénario.

Comme il s'ennuyait souvent à l'école, ses notes étaient médiocres. Il avait peu de chances d'être admis dans les établissements publics les plus cotés, l'Université du Texas et Texas A&M. Quand son père l'emmena explorer les autres possibilités aux environs, il fallut le supplier pour qu'il descende de voiture.

Dans l'une des universités, sa visite tomba au moment de la fête d'une fraternité ; des étudiants éméchés s'aspergeaient mutuellement avec des tuyaux d'arrosage. « Une part de moi se dit que c'était amusant et une autre part que c'était de la barbarie », raconte Schnug. L'université façon *Collège américain* (*National Lampoon's Animal House*, en version originale) n'avait rien pour le séduire. « Je voulais trouver ce qui ne collait pas chez moi – si j'étais bon à quelque chose. Je me sentais intelligent. J'avais l'impression de m'intéresser à quelque chose, mais à quoi ? Je ne voulais pas engloutir des *six-packs* de bière. Ce n'était pas ma mission. »

Heidi Price fit plusieurs suggestions à Caufield Schnug. L'une d'elles retint son attention : Hendrix College, petit établissement à dominante littéraire de la ville de Conway, dans l'Arkansas, renommée pour sa culture artistique et libérale. Schnug n'en avait jamais entendu parler, mais accepta de le visiter. Le changement d'atmosphère lui plut – il quitterait une grande cité en vogue, Austin, pour la ringardise d'une petite ville rurale. « Je pensais y mener une vie

monacale », raconte-t-il. « J'avais l'impression que je pourrais me concentrer sur mes études. »

Schnug s'épanouit à Hendrix. C'était l'environnement qu'il lui fallait. « Au cours de ma première année d'études, dit-il, j'ai lu trois ou quatre livres par semaine. Chaque jour, je regardais un, deux ou trois films étrangers. J'ai suivi des cours de philosophie. Je suis devenu un intellectuel. »

Schnug réussit sur le plan universitaire. Il suivit une double spécialisation en anglais et en études cinématographiques et étudia à l'étranger pendant deux semestres, dont un semestre complet à Oxford. Au cours d'un voyage à Barcelone, il réalisa un documentaire sur l'architecture de Gaudi.

Il était à cent lieues des canettes d'Old Milwaukee et des tuyaux d'arrosage des fraternités.

Un beau jour, il décida de préparer un doctorat en études cinématographiques (ce qui aurait paru impensable à sa famille avant Hendrix). Accepté dans plusieurs universités, il choisit Harvard. Il fut l'un des trois seuls étudiants admis à s'inscrire au programme d'études filmiques et visuelles de l'école en 2012.

HEIDI PRICE AIDE les étudiants et leurs parents à se débarrasser de leur cécité pour voir que l'univers des études supérieures, loin de se limiter aux 20 établissements classés en tête des palmarès, comprend en fait les 2 719 écoles qui proposent des formations en quatre années aux États-Unis, et dont la plupart admettent la majorité de leurs candidats²⁸. Les écoles les mieux classées sont assurément des institutions remarquables, mais les classements ne signifient peut-être pas autant qu'on le croirait. Les parents sont souvent surpris d'apprendre que le célèbre palmarès du *U.S. News & World Report* repose sur des statistiques comme la rémunération des professeurs et le pourcentage d'anciens élèves qui font des dons, critères qui n'ont guère de rapport avec le vécu des étudiants. (Rien dans les classements ne mesure directement l'agrément éprouvé par les étudiants dans leur université, ni s'ils y apprennent quoi que ce soit.)

Les parents sont souvent étonnés aussi quand on leur dit que, à aptitudes égales, ce que gagnera une personne dans sa vie entière ne dépend pas de l'université où elle a fait ses études. Autrement dit, si vous êtes assez doué pour aller à Yale, peu importe en réalité (pour ce qui concerne vos revenus) que vous alliez à Yale

ou que vous choisissiez votre université publique, bien moins chère²⁹.

La question qu'on devrait se poser à la fin du secondaire, dit Heidi Price, n'est pas « Quelle est l'université la mieux classée qui voudra bien de moi ? » mais plutôt « Qu'ai-je envie de faire de ma vie et quelles sont les meilleures options pour y parvenir ? ». Ces deux questions ne sont nullement synonymes, et les familles, dès qu'elles commencent à réfléchir à la deuxième, s'aperçoivent souvent qu'elles ont bien plus de possibilités intéressantes qu'elles l'auraient cru.

Les conseillers spirituels sont souvent amenés à pratiquer un « recadrage » analogue. Le père J. Brian Bransfield, secrétaire général adjoint de la conférence américaine des évêques catholiques, assure que les paroissiens qui lui demandent conseil ont tendance, comme les clients de Heidi Price, à rétrécir inutilement leurs possibilités. Ceux qui viennent le voir sont souvent placés devant un dilemme : « Dois-je épouser cette personne ? Dois-je accepter le poste qu'on me propose dans une autre ville ? Dois-je devenir prêtre ? »

« Je ne sais pas ce que Dieu veut que je fasse », s'inquiètent souvent ses paroissiens, espérant qu'il pourra intercéder en leur faveur. « N'allez pas croire que Dieu vous demande une et une seule chose, c'est un mythe », leur dit-il. « Nous passons trop de temps à essayer de trouver cette chose et nous avons très peur de faire une erreur. » Il les invite alors à élargir leurs perspectives :

En réalité, il y a 18 choses que Dieu serait très heureux de vous voir choisir. Vous n'êtes pas réduit à devenir prêtre ou à ne pas le devenir. Vous n'êtes pas réduit à épouser cette femme ou à ne pas l'épouser. Il y a six milliards de personnes dans le monde. Vous me dites que Dieu a jeté son regard sur vous et a dit : « Il y a une seule chose que je veux que tu fasses dans ta vie, je la connais et tu dois la deviner, sinon... » Se pourrait-il que vous projetiez vos contraintes sur Dieu³⁰ ?

Les paroissiens de Bransfield sont parfois surpris par ce message : « Vraiment ? » Ils sont soulagés de s'entendre dire qu'ils ne sont pas acculés. C'est juste qu'ils portaient des œillères.

Pourquoi est-il si difficile pour nous de voir une situation dans son ensemble ? Pour comprendre ce qui nous pousse à considérer trop peu d'options, nous allons explorer une décision apparemment facile – celle d'un acheteur qui choisit une chaîne stéréo – et révéler sa complexité sous-jacente.

4 Au début des années 1990, Shane Frederick, alors étudiant, voulait acheter une chaîne stéréo à Vancouver. Il se trouva « figé dans l'indécision », hésitant entre une Pioneer à 1 000 dollars et une Sony à 700 dollars. Il y passa finalement près d'une heure, écartelé, jusqu'à ce qu'un vendeur lui demande : « Eh bien, voyez la situation ainsi : préférez-vous la Pioneer seule ou la Sony avec 300 dollars de CD ? » Cette question trancha le nœud gordien : Frederick acheta la Sony. Les fonctions supplémentaires de la Pioneer étaient sympathiques, bien sûr, mais pas autant qu'un stock de nouvelle musique.

Cette journée dans le magasin d'électronique a valu à Frederick une nouvelle chaîne stéréo, mais elle lui inspirerait, plus tard dans sa carrière, un thème de recherche. À l'époque de cet achat, il préparait un mastère en études environnementales, mais il bifurquerait plus tard vers un doctorat en sciences de la décision. En souvenir de cet achat, sa première expérience de doctorant fut d'explorer la manière dont les consommateurs réfléchissent aux coûts d'opportunité.

L'expression « coût d'opportunité » appartient au domaine économique. Elle désigne ce à quoi on renonce quand on prend une décision. Si, par exemple, un vendredi soir, vous dépensez avec votre conjoint 40 dollars pour un dîner mexicain puis 20 dollars pour deux places de cinéma, votre coût d'opportunité pourrait être un dîner de sushis à 60 dollars et une soirée télé à la maison. Le lot sushi-télé est le *deuxième meilleur choix* que vous auriez pu faire pour le même budget de temps et d'argent. Ou bien, si vous aimez autant faire les courses que vous promener, le coût d'opportunité d'un samedi après-midi au centre commercial pourrait être d'abandonner une possible balade dans un parc des environs. Il peut arriver qu'on vous propose une option au coût d'opportunité très élevé – supposez que nous vous invitons à chanter ensemble entre voisins le soir du Super Bowl*. Si vous êtes sain d'esprit, vous refuserez l'invitation à cause de son coût d'opportunité trop élevé.

La question du vendeur de stéréo était une invitation classique à réfléchir au coût d'opportunité : pour Frederick, acheter la chaîne Pioneer à 1 000 dollars aurait signifié sacrifier l'occasion d'acheter une chaîne Sony à 700 dollars plus 300 dollars de musique. Frederick se sentait intrigué : pourquoi n'y avoir simplement pas pensé lui-même ? Certains économistes tiennent pour acquis que les consommateurs effectuent de tels calculs. Un article de journal résumait ainsi

l'hypothèse classique : « Devant une vitrine de caviar de béluga, les décideurs songent à la quantité de hamburgers qu'ils pourraient acheter avec la même somme... Intuitivement, les gens tiennent compte du coût d'opportunité. »

Mais Frederick savait qu'il n'avait pas procédé à cette analyse avant l'intervention du vendeur. Soupçonnant que d'autres consommateurs avaient toutes les chances de tomber dans le même piège, il imagina avec ses collègues une étude destinée à déterminer si les consommateurs considéraient spontanément les coûts d'opportunité³¹.

Voici l'une des questions de leur étude :

Imaginez que vous avez mis un peu d'argent de côté pour effectuer certains achats. En passant par le magasin de vidéo, vous voyez un nouveau film en promotion. La vedette en est l'un de vos acteurs favoris et c'est votre genre de film préféré (comédie, drame, film à suspense, etc.). Il y a longtemps que vous songez à acheter le DVD. Son prix promotionnel est de 14,99 dollars.

Que feriez-vous dans cette situation ?

A) Vous achetez cette vidéo passionnante.

B) Vous n'achetez pas cette vidéo passionnante.

Mis devant ce choix, 75 % des gens achètent la vidéo, contre 25 % seulement qui y renoncent. Vous en feriez sans doute autant – après tout, votre acteur favori (Leonardo DiCaprio !) y joue dans un film de votre genre préféré (une histoire de naufrage !) et vous y pensiez depuis un moment.

Puis, les chercheurs ont posé la même question à un autre groupe de gens, avec une légère modification (imprimée ici en gras) :

A) Vous achetez cette vidéo passionnante.

B) Vous n'achetez pas cette vidéo passionnante. **Vous gardez les 14,99 dollars en vue d'autres achats.**

Bien entendu, cette phrase en gras n'a rien à faire là. Elle est évidente et même un peu insultante. Faut-il vraiment rappeler aux gens qu'ils peuvent consacrer leur argent à autre chose qu'à des vidéos ?

Néanmoins, devant ce rappel simple et stupide, 45 % des gens décident de *ne pas* acheter la vidéo. Cette phrase double presque la probabilité que les gens renoncent à l'achat ! Ce qui nous conduit à nous demander si Quaker n'aurait pas mieux fait de reformuler un peu son alternative :

A) Vous achetez Snapple.

B) Vous n'achetez pas Snapple. **Vous gardez les 1,8 milliard de dollars en vue d'autres achats.**

Cette étude nous apporte à tous de bonnes nouvelles. Elle donne à penser qu'une petite allusion à une autre possibilité – *avec cet argent, vous pourriez acheter autre chose si vous le vouliez* – suffit à améliorer vos décisions d'achat*.

Vous doutez un peu que nos décisions puissent être améliorées avec autant de facilité ? Cela peut se comprendre. « Réparer » l'un de nos biais cognitifs est rarement aussi simple. Ce serait comme apprendre qu'il suffit de claquer des mains pour guérir la grippe aviaire.

Mais voilà : si vous ne réalisez pas que vous avez la grippe aviaire, vous ne claquerez pas des mains. Si l'on n'est pas conscient qu'on néglige d'autres possibilités, on n'y songe tout simplement pas.

Songez à la situation de Frederick. Qu'y a-t-il sous son projecteur ? Les deux chaînes stéréo. Il les observe, comparant en esprit leur esthétique, leurs fonctions et leur prix. La comparaison est difficile : combien vaut une gamme de fréquences plus large ? Ou un haut-parleur un peu mieux dessiné ? Occupé par ce qui se trouve sous le projecteur, son cerveau oublie obligeamment ce qui se trouve au-dehors, comme les CD qu'il pourrait acheter s'il choisissait la chaîne la moins chère. En un sens, il est victime de sa propre capacité de concentration.

La concentration est parfaite pour analyser différentes possibilités, mais désastreuse s'il s'agit de les détecter. Songez au fonctionnement de l'œil : quand on se concentre sur un point, on sacrifie la vision périphérique. Et en l'absence d'un correctif naturel, la vie n'interrompra pas notre concentration pour attirer notre attention sur toutes nos possibilités.

Avec une étonnante bienveillance, le vendeur de haute fidélité de Frederick a brisé sa concentration et l'a amené à réfléchir au coût d'opportunité. Un vendeur plus mercenaire, songeant à sa commission, n'en aurait pas fait autant. Il aurait maintenu le projecteur de Frederick braqué sur la chaîne la plus chère : « Vous savez, Shane, en fin de compte, tout dépend de la qualité. Ne pensez-vous pas qu'il vaut mieux payer un peu plus cher pour mieux écouter vos groupes favoris ? » (Jamais vous n'entendrez un vendeur de voitures vous dire : « Hé pourquoi ne pas acheter le modèle basique et faire des économies pour emmener votre famille en vacances ? »)

Notre méconnaissance des coûts d'opportunité est en réalité si courante qu'il peut être choquant d'entendre quelqu'un y faire référence. Frederick et ses coauteurs citent ainsi un discours prononcé en 1953 par l'ex-général Dwight D. Eisenhower, président républicain des États-Unis, quelques mois après son arrivée à la Maison-Blanche : « Voici ce que coûte un bombardier lourd moderne : une école neuve en brique dans plus de 30 villes, deux centrales électriques desservant chacune une agglomération de 60 000 personnes, deux beaux hôpitaux totalement équipés, pas loin de cent kilomètres de route bétonnée. Un seul chasseur nous coûte un demi-million de boisseaux de blé. Un seul destroyer, de quoi loger plus de 8 000 personnes. »

Nos décisions ne seraient-elles pas bien meilleures si davantage de gens étaient aussi disposés qu'Eisenhower à considérer les coûts d'opportunité ? Il suffirait, avant toute décision, de commencer par se poser quelques questions simples : « À quoi renonçons-nous en faisant ce choix ? Que pourrions-nous accomplir d'autre avec la même quantité de temps et d'argent ? »

5 Une autre technique pour faire tomber nos œillères consiste à faire fonctionner le « test des options disparues ». L'idée est ici que le génie d'Aladin a un grand frère excentrique qui, au lieu de vous accorder trois vœux, supprime arbitrairement des possibilités. Voici une forme générique de ce test, que vous pourrez adapter à votre situation :

- Les options que vous envisagez actuellement vous sont *interdites*. Que pourriez-vous faire d'autre ?

Pour voir comment le test des options disparues s'applique concrètement, voici une conversation que nous avons eue avec Margaret Sanders, directrice des services de l'emploi dans un institut universitaire d'administration. (Par discrétion, les noms des personnes concernées ont été modifiés.) Madame Sanders avait à prendre une décision difficile : devait-elle tolérer la présence d'une agente très peu productive ou bien, selon ses propres termes, « engager le processus ridiculement long et fastidieux destiné à démontrer ses mauvais résultats en vue d'un licenciement éventuel » ?

L'agente en question était sa secrétaire, Anna. Deux responsabilités principales lui incombaient. Premièrement, elle assurait des tâches administratives comme le suivi des dépenses et la gestion de la base de données ; deuxièmement, elle servait de « porte d'entrée » – elle était le visage du service, le premier point de contact pour les étudiants demandeurs d'emploi ou les recruteurs à la recherche

de candidats. Si elle accomplissait bien la première série de tâches, l'aspect public de son travail posait problème. « Je pense qu'il lui est pénible de parler aux gens », disait Margaret Sanders, qui n'avait pas vu à quel point elle était introvertie lors de l'entretien d'embauche. Hélas, cet aspect public du travail était essentiel et la timidité d'Anna nuisait à l'efficacité du service.

Mais renvoyer Anna n'était pas une décision facile. L'université avait adopté des protocoles stricts pour la gestion des licenciements. Il faudrait des mois, madame Sanders le savait, pour qu'Anna s'en aille – si elle s'en allait – et, dans l'intervalle, il serait extrêmement pénible de travailler avec elle au sein d'un tout petit service de cinq personnes.

Quand Dan Heath a eu l'occasion de discuter avec Margaret Sanders, celle-ci n'arrivait pas à se décider à licencier ou à ne pas licencier Anna. Et – soit dit en passant – nous espérons que votre signal d'alarme s'est déclenché à la lecture de ces mots, « licencier ou ne pas licencier Anna ». Comme on l'a vu, cette formule est classiquement un signe patent que vous n'avez pas exploré toutes vos possibilités.

Dans cette optique, Dan a donc essayé de soumettre madame Sanders au test des options disparues :

DAN : Imaginez que je vous dise que vous êtes indéfiniment ligotée à Anna *et* que vous ne pouvez pas compter sur elle pour jouer le rôle de « porte d'entrée ». Elle ne peut plus être le visage extérieur du service. Que feriez-vous ?

Madame SANDERS : Eh bien ... Nous pourrions lui ôter cette responsabilité et essayer d'en charger quelqu'un d'autre. Peut-être nos spécialistes du placement pourraient-ils s'en charger pendant une heure à tour de rôle, et nous pourrions faire appel à des étudiants salariés le reste du temps.

DAN : Est-ce une option viable ? Pouvez-vous vous permettre de recruter des étudiants salariés ?

Madame SANDERS : Ils ne sont pas chers du tout. Nous ne payons que 25 % environ de leur rémunération horaire, ce qui revient à environ 2,50 dollars l'heure³².

Notez à quel point il a été facile pour Margaret Sanders de trouver une autre possibilité raisonnable – faire appel à des étudiants salariés qui serviraient de «

porte d'entrée » tandis qu'Anna se consacrerait à plein temps aux travaux administratifs. Le problème serait ainsi réglé moyennant seulement 20 dollars par jour ! (Sans parler des avantages des heures supplémentaires consacrées par Anna à la base de données ou à la comptabilité.)

Le grand bond en avant vécu par Margaret Sanders n'a rien d'inhabituel. Quand les gens se disent qu'ils *ne peuvent pas* choisir telle solution, ils sont obligés de braquer leur projecteur mental ailleurs, de le déplacer vraiment, souvent pour la première fois depuis un bon bout de temps. (Au contraire, quand on leur demande de « trouver une autre possibilité », ils se contentent souvent de bouger le projecteur de quelques centimètres, sans trop y croire, et de proposer une variante mineure d'une possibilité existante.)

Le vieux dicton selon lequel « la nécessité est la mère de l'invention » paraît s'appliquer ici. Tant que nous ne sommes pas forcés de creuser pour trouver une nouvelle possibilité, nous avons toutes les chances de nous en tenir à celles que nous avons déjà. Le génie excentrique, à première vue si cruel – il nous coupe l'herbe sous le pied ! – pourrait en réalité s'avérer bienveillant. Supprimer des possibilités peut être bénéfique, car cela oblige les gens à constater qu'ils se trouvent coincés sur un petit lopin d'un vaste paysage. (Bien entendu, il faut admettre que les gens réagissent de bien meilleure grâce quand cette suppression de possibilités est métaphorique et non littérale.)

LORS DE SA CONVERSATION avec Margaret Sanders, Dan a cherché à jouer les conseillers en décision, comme l'avaient fait Heidi Price pour les étudiants et le père Bransfield pour ses paroissiens. C'est aussi le rôle que nous vous incitons à jouer auprès de vos collègues et de vos proches.

Quand vous voyez des gens aux prises avec des œillères – ils se demandent « s'ils doivent ou s'ils ne doivent pas » prendre une certaine décision, ou remâchent sans fin les mêmes arguments sur les mêmes choix limités –, poussez-les à élargir leurs options.

Incitez-les à s'interroger sur leur coût d'opportunité : que pourraient-ils faire d'autre avec le même temps et la même somme d'argent ? Ou essayez le test des options disparues : demandez-leur ce qu'ils feraient si leurs possibilités actuelles disparaissaient.

Il est difficile de s'apercevoir qu'on est coincé dans ses options – mais seulement

pour celui qui se trouve à l'intérieur. De l'extérieur, en tant que conseiller, vous serez capable de voir de manière très claire si vos collègues ou vos enfants réduisent leurs choix sans y être obligés. Élargir sa vision apporte parfois de grands changements.

En résumé

1. Les adolescents portent souvent des œillères. Ils ne voient pas leurs possibilités.
 - « *Faut-il ou non que j'aille à la fête ?* »
2. Malheureusement, la plupart des organisations ont tendance à prendre leurs décisions comme les adolescents.
 - *L'acquisition de Snapple a fait perdre à Quaker 1,5 milliard de dollars en trois ans.*
 - *Étude de Nutt : seulement 29 % des entreprises ont envisagé plus d'une possibilité (contre 30 % des adolescents).*
3. Souvent, nos options sont bien plus nombreuses que nous ne le pensons.
 - *Heidi Price, conseillère d'orientation universitaire, aide les étudiants à explorer toutes les pistes possibles.*
4. Pourquoi portons-nous des œillères ? Quand nous nous concentrons sur nos actions en cours, d'autres choses échappent à notre projecteur.
 - *Frederick se braquait sur un choix entre deux chaînes stéréo – il ne parvenait pas à voir ses autres options.*
5. Comment faire tomber nos œillères ? En réfléchissant au coût d'opportunité.
 - *Garder les 14,99 dollars pour d'autres achats.*

- *Eisenhower : un bombardier = une école moderne en brique dans plus de 30 villes.*
6. Ou bien, essayez le test des options disparues. Que se passe-t-il si vos possibilités actuelles n'existent plus ?
- *Margaret Sanders a constaté qu'il existait une option meilleure que le licenciement d'Anna, l'hôtesse d'accueil introvertie.*
 - *Quand nos options « disparaissent », nous nous trouvons obligés de braquer notre projecteur ailleurs.*
7. Il est plus facile de détecter les œillères chez quelqu'un d'autre – soyez vigilant si vous lui donnez un conseil. Les décisions « par oui ou par non » devraient déclencher une sonnette d'alarme.

* Notez que la ponctuation et les majuscules de ces billets ont été corrigées (quoique pas la grammaire). La facilité de lecture y gagne ce que l'authenticité y perd.

* Notez que nous considérons les décisions « par oui ou par non » comme une seule possibilité. Celle-ci sera soit acceptée, soit rejetée.

* Match de finale du championnat de football américain. L'événement draine des audiences records. Le Super Bowl 2011 a été l'émission la plus regardée de l'histoire de la télévision américaine avec 111 millions de téléspectateurs. (NdT)

* Notez que nous ne prétendons pas qu'acheter la vidéo ne soit pas une bonne idée. C'est probablement une bonne décision pour certaines personnes et une mauvaise pour d'autres, en fonction de leur compte en banque et de leur amour du cinéma. Mais il est une chose que nous pouvons dire à coup sûr : ce serait une mauvaise décision que d'acheter *sans avoir envisagé quels autres achats étaient possibles avec cet argent.*

EXPLOREZ PLUSIEURS PISTES

1 Lexicon Branding, une petite entreprise de Sausalito, en Californie, a forgé des noms de marques qui pèsent 15 milliards de dollars, parmi lesquels BlackBerry, Dasani, Febreze, OnStar, Pentium, Scion et Swiffer. Ces noms ne proviennent pas de sessions de remue-méninges couronnées par quelque illumination fulgurante – personne n’a été frappé 15 fois par la foudre. La magie de Lexicon tient à son processus créatif, qui aide son équipe à éviter les œillères³³.

Considérez le travail réalisé par la firme en 2006 pour Colgate, qui se préparait à lancer une minibrosse à dents jetable. Au centre de la brosse se trouvait une petite quantité d’une pâte dentifrice spécialement conçue pour se passer de rinçage de bouche. On pouvait donc l’emporter avec soi, l’utiliser dans un taxi ou les toilettes d’un avion, puis s’en débarrasser.

Quand David Placek, fondateur et PDG de Lexicon, vit la brosse à dents pour la première fois, il remarqua d’abord sa petite taille. Si vous aviez été un collaborateur de Lexicon, votre projecteur mental braqué sur le minuscule objet, vous auriez été tenté d’aligner aussitôt des noms mettant en valeur cet aspect : Petite Brush, Mini-Brush, Brushlet, etc. Notez qu’un remue-méninges ainsi conduit vous aurait déjà enfermé dans une alternative : (1) le nom doit connoter la petitesse ; (2) le nom doit contenir le mot « *brush* » (brosse).

L’équipe de Lexicon a appris à lutter contre ce genre de blocage immédiat. Les clients arrivent souvent avec une conception étroite de ce que devrait être un bon

nom. Chez Intel, par exemple, certains voulaient donner au Pentium le nom de ProChip. Chez P&G, certains avaient pensé retenir EZMop au lieu de Swiffer. Lexicon sait que les meilleurs noms viennent de ce que nous appellerons le « multipiste », c'est-à-dire l'étude simultanée de plusieurs options.

Pour se familiariser avec la nouvelle brosse à dents, les collaborateurs de Placek chez Lexicon se mirent à l'utiliser au quotidien, et ce qui les frappa fut qu'il était étrange, au début, de ne pas recracher le dentifrice. (On a *toujours* recraché le dentifrice.) Heureusement, à l'inverse des brosses à dents normales, la nouvelle création n'engendrait pas une grosse masse de mousse mentholée. L'impression en bouche était plus légère et plus plaisante, un peu comme avec des tablettes contre la mauvaise haleine. Cette absence de mousse était le trait le plus distinctif de la brosse. Il apparut que le nom de la brosse ne devait pas connoter la petite taille, mais plutôt la légèreté, la propreté, la douceur.

Fort de cette découverte, Placek commença sa recherche multipiste. Il demanda à son réseau de linguistes – ils sont au nombre de 70, dans 50 pays – d'agiter des idées autour de métaphores, de sons et de parties de mots connotant la légèreté. Travaillant de manière indépendante, ils accrurent énormément la masse des noms envisagés.

Dans le même temps, Placek appela à la rescousse deux autres collaborateurs de Lexicon. Cependant, il les maintint dans l'ignorance du client et du produit. Cette équipe dite « excursionniste » reçut une mission fictive. On lui dit que la marque de cosmétiques Olay souhaitait lancer une nouvelle gamme de produits d'hygiène buccale et que leur mission serait de l'aider par un remue-méninges autour des idées de produit.

Placek avait choisi Olay en pensant que la beauté était un argument de vente implicite pour la nouvelle brosse. « Une bonne hygiène buccale signifie des dents blanches, et les dents blanches ont meilleure mine », disait-il. Après une période d'exploration, l'équipe excursionniste proposa quelques idées de produits accrocheuses, dont « Olay Sparkling Rinse », un bain de bouche pour rendre vos dents étincelantes.

À la fin, l'idée de luminosité l'emporta sur la beauté. L'équipe de linguistes présenta une longue liste de mots et de phrases possibles, et un mot de cette liste sauta aux yeux de l'équipe de Placek : « wisp » (brin, volute). C'était une association idéale pour la nouvelle expérience de brossage. Ce n'est pas quelque

chose de lourd et de mousseux, c'est à peine là, c'est un souffle. Ainsi naquit Colgate Wisp.

On remarque que le processus de Lexicon ne comprend pas de réunion générale autour d'une table de conférence où l'on chercherait des noms ensemble, les yeux fixés sur la brosse à dents. (« Hé ! Que diriez-vous de BrossAdam – la dénomination existe-t-elle ? »)

Lexicon refuse de mettre le processus sur une piste unique. En fait, dans la plupart de ses recherches de nom, l'entreprise compose trois équipes de deux personnes qui suivent chacune un angle différent. L'une d'elles est d'ordinaire une équipe excursionniste qui ne connaît ni le client ni le produit et qui se consacre à la recherche d'analogies dans des domaines connexes. Lors du choix du nom des pantalons Curve ID de Levi's, coupés différemment pour des morphologies différentes, l'équipe excursionniste a creusé des références venant de l'arpentage et de l'architecture.

Le multipiste de Lexicon conduit souvent à un « gaspillage » de travail. Dans le cas de Wisp, la mission de l'équipe excursionniste a fini dans une impasse. Mais c'est précisément cette disposition à travailler en parallèle et à tolérer une déperdition d'efforts qui conduit souvent à réussir une percée. C'est ce qui s'est passé avec l'un des projets les plus célèbres de Lexicon : le BlackBerry de Research in Motion (RIM).

Quand RIM fit appel à Lexicon, Placek et son équipe savaient qu'ils devaient combattre les associations négatives avec les assistants numériques : ils bourdonnent, ils vibrent, ils nous agacent et nous stressent. Placek mit au défi son équipe excursionniste – une fois de plus ignorante du vrai client – de dresser un catalogue de choses qui nous apportent du plaisir, nous font ralentir, nous détendent. L'objectif était de découvrir des noms qui pourraient compenser les associations négatives des assistants numériques.

La liste s'allongea rapidement : camper, faire du vélo, boire un Martini le vendredi soir, prendre un bain bouillonnant, pêcher à la mouche, cuisiner, boire un Martini le jeudi soir, etc. Puis quelqu'un y ajouta : « *picking strawberries* » (cueillir des fraises). Un autre y piocha le mot « *strawberry* ». « Non, *strawberry* fait lent », dit l'un des linguistes de Lexicon : ce mot contient des voyelles qu'on trouve aussi dans « *drawl* » (voix traînante), « *dawdle* » (flâner) ou « *stall* » (caler).

Le mot fut vite biffé et remplacé par « *blackberry* » (mûre). *Quelqu'un d'autre fit remarquer que les touches de l'assistant numérique ressemblaient aux pépins des mûres. Alléluia !*

En fait, non. À cause de leur cadrage de départ, les gens de RIM ne furent pas tout de suite favorables. Ils penchaient vers des noms plus descriptifs comme « EasyMail ». « La plupart des clients pensent qu'ils repéreront le nom idéal dès qu'ils le verront », dit Placek. « Mais ce n'est pas ainsi que ça se passe. »

Les arguments pour le nom BlackBerry finirent par l'emporter ; la suite est bien connue.

L'hésitation initiale du client est néanmoins instructive. Parfois, nous reconnaissons le bon choix dès que nous le voyons, d'autres fois, non. Mais dans ce chapitre, nous verrons que le simple fait de montrer une autre possibilité – même si en définitive elle est repoussée – nous aide à effectuer de meilleurs choix.

Nous avons déjà vu qu'il était bon d'élargir nos horizons, mais nous allons bientôt découvrir quelque chose de nouveau : la force inattendue d'une étude *simultanée* de nos options.

L'INTÉRÊT DU MULTIPISTE est démontré par une étude portant sur des graphistes. On avait demandé à ceux-ci de réaliser une annonce bannière pour un magazine Web, en leur imposant un processus de création choisi au hasard parmi deux possibilités. La moitié d'entre eux devaient concevoir une seule annonce à la fois, en recevant des commentaires après chaque nouveau dessin. Le graphiste commençait par un projet unique, qu'il révisait cinq fois après autant de cycles de retour d'information ; il avait donc réalisé au total six annonces. L'autre moitié des graphistes devaient utiliser un processus « simultané » dans lequel chacun d'eux commençait par trois annonces sur lesquelles il recevait des commentaires. Puis, par manches successives, la série était réduite à deux annonces et, enfin, à une seule.

Tous les graphistes créaient en fin de compte le même nombre d'annonces (six) et recevaient la même quantité de retour d'information (cinq critiques sur leurs annonces). L'unique différence était dans le processus : simultanéité au lieu de succession.

Il s'avéra que le processus suivi avait beaucoup d'importance : les annonces des

graphistes ayant travaillé en simultané furent jugées supérieures par les rédacteurs en chef du magazine et par des dirigeants publicitaires indépendants et elles obtinrent un taux de clics plus élevé lors d'un test en vrai sur le site Web. Pourquoi ?

« Ceux qui ont reçu un retour d'information sur plusieurs idées simultanément étaient plus susceptibles de lire et d'analyser les commentaires critiques côte à côte », avancent les auteurs de l'étude, essayant d'expliquer les meilleurs résultats obtenus par les graphistes en simultané. « La comparaison directe les a peut-être aidés à mieux comprendre les principes essentiels de la création et a conduit à des choix mieux étayés pour les prototypes suivants. »

Autrement dit, les graphistes en simultané apprenaient grâce au multipiste quelque chose d'utile sur la forme du problème. Ils pouvaient effectuer une triangulation entre les caractéristiques de leurs trois annonces initiales – en associant les bons éléments et en laissant tomber les mauvais³⁴.

Cette logique, vous vous en souvenez, est aussi celle de Steve Cole – le partisan du « raisonnez par ET non par OU » du [chapitre 1](#) – quand il explique pourquoi il est bon d'embaucher de multiples fournisseurs pour un même projet. « Cela révèle une convergence sur certains sujets, vous savez ainsi qui a raison », dit-il, « et vous apprenez aussi à apprécier ce qui rend les gens différents et spéciaux. Vous passez à côté de tout ça si vous ne parlez qu'à une seule personne. »

Le multipiste a aussi un autre avantage plus surprenant : il est plus agréable. Une fois l'étude sur les bannières achevée, les graphistes des deux séries ont été interrogés. Invités à noter l'utilité des retours d'information reçus au cours du processus de conception, plus de 80 % de ceux qui avaient travaillé en simultané ont dit qu'ils avaient été utiles. Seulement 35 % de ceux qui avaient travaillé une annonce à la fois étaient du même avis et, en fait, plus de la moitié d'entre eux considérait les commentaires comme des critiques à leur égard. (Aucun des graphistes en simultané n'avait eu le sentiment d'être critiqué.) Les graphistes en simultané ont dit aussi que cette expérience avait accru leur confiance en leurs capacités créatrices. Ceux qui avaient travaillé en séquentiel n'étaient pas du même avis.

Pourquoi l'expérience avait-elle été si décevante pour ces derniers ? Les auteurs de l'étude supposent que les gens qui travaillent en suivant une seule piste finissent par prendre leur travail de manière trop personnelle et vivent les

critiques comme « un rejet de leur unique option ». Ou, comme le dit l'un d'eux, Scott Klemmer : « Si je n'ai qu'une création, mon ego se confond avec elle. Si j'en ai plusieurs, je peux les séparer. »

Ce point est capital. Le multipiste tempère l'ego. Si votre patron a en train trois projets favoris, il y aura des chances pour qu'il soit ouvert à des commentaires sincères ; s'il se passionne pour un seul projet, il aura plus de mal à entendre la vérité. Son ego se confondra parfaitement avec le projet.

Puisque les avantages du multipiste sont clairs, pourquoi la plupart des organisations ne parviennent-elles pas à le pratiquer ? Beaucoup de dirigeants craignent qu'explorer des possibilités multiples ne prenne trop de temps. Cette inquiétude est raisonnable, mais une chercheuse, Kathleen Eisenhardt, a montré que la réalité était inverse. En étudiant des équipes dirigeantes de la Silicon Valley, milieu qui tend à privilégier la rapidité, elle a constaté que celles qui souteaient des options plus nombreuses parvenaient en réalité à des décisions plus rapides³⁵.

Ce résultat semble paradoxal, mais Kathleen Eisenhardt avance trois explications. Premièrement, la comparaison entre différentes possibilités aide les dirigeants à comprendre leur « paysage » : ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, les variables à considérer. Ils acquièrent ainsi la confiance nécessaire pour prendre une décision rapide.

Deuxièmement, il semble que le fait d'envisager des possibilités multiples coupe court aux luttes d'influence. Quand les options sont plus nombreuses, les gens s'y investissent moins et peuvent plus librement réviser leurs positions en fonction de ce qu'ils apprennent. Comme dans l'étude sur les bannières, le multipiste aide apparemment à régulariser les ego.

Troisièmement, quand les dirigeants soupèsent différentes options, ils se ménagent une position de repli toute prête. En voici un exemple. Une entreprise étudiée par Kathleen Eisenhardt négociait en même temps avec plusieurs partenaires. En cas d'échec des négociations avec le partenaire préféré, le président se contentait de faire affaire avec le suivant. Si une seule option avait été poursuivie initialement, les négociations auraient pu traîner en longueur, le président cherchant à sauver l'opération. (Il aurait en outre été tenté d'accepter trop de concessions pour parvenir à un accord.)

POUR CERTAINES DÉCISIONS, trouver davantage d'options est facile : il suffit de ratisser plus large. Vous pouvez recevoir trois candidats à un emploi au lieu d'un seul ou visiter 10 maisons à vendre au lieu de cinq. Après tout, tant que vous ne l'aurez pas vue, vous ne pourrez pas vous installer dans la maison de vos rêves.

Il n'existe pas de « nombre correct » de maisons à visiter ou de candidats à recevoir. Une règle empirique serait de continuer à chercher tant que vous n'aurez pas éprouvé au moins deux coups de foudre. Une fois que vous avez trouvé un bon candidat à un emploi, par exemple, vous aurez très envie de vous donner des raisons de l'embaucher, ce qui est le meilleur moyen pour tomber dans le biais de confirmation. Vous trouverez de bonnes excuses aux faiblesses que vous discernez : « Il nous a demandé de ne pas appeler son ancien patron pour obtenir des renseignements, mais c'est sans doute aussi bien, car ce type semble être un sacré escroc... »

La même logique d'extension de la recherche s'applique aussi au choix d'une automobile, d'une université ou d'un emploi, bien qu'il existe certainement des limites de bon sens – il est sans doute inutile d'attendre d'avoir eu le coup de foudre pour deux séchoirs à cheveux avant d'en choisir un, et que Dieu vous aide si vous appliquez ce conseil à votre mariage.

Jusqu'ici, dans ce chapitre, nous avons insisté sur les bénéfices d'un « multipistage » de vos options. Il est mieux d'en avoir plusieurs, avons-nous laissé entendre. Mais s'il ne vous est jamais arrivé de vous sentir paralysé devant le choix des parfums offerts dans un bar laitier, vous savez qu'il y a une limite quantitative au « plusieurs » supportable. Cela nous mène à une importante préoccupation liée au multipiste. Des psychologues comme Barry Schwartz ont traité des dangers de la « surabondance de choix » : nous avons tendance à nous bloquer devant un nombre d'options trop élevé. Le multipiste risque-t-il de plonger les gens dans une telle surabondance ?

À en croire certains travaux, un multipiste extrême est nuisible. Une étude classique de Sheena Iyengar et Mark Lepper, de Columbia, s'est penchée sur le comportement des consommateurs dans une épicerie. Un beau jour, le magasin a installé un stand de dégustation avec six sortes de confiture différentes. Les clients ont adoré. Une autre fois, 24 sortes de confiture ont été proposées. Les clients ont aimé encore plus que la première fois. La surprise est venue des caisses enregistreuses : les clients qui avaient eu le choix entre six confitures avaient 10 fois plus tendance à acheter un pot de confiture que ceux qui avaient

pu en goûter 24 ! Il était amusant de goûter 24 saveurs, dirait-on, mais pénible de choisir entre elles. Le choix était paralysant³⁶.

La plupart des décisions, cependant, ne nous obligent pas à choisir parmi 24 possibilités. Rappelez-vous ce que nous avons vu au chapitre précédent : la plupart des gens et des organisations, quand ils prennent des décisions, ont davantage de chances d'avoir à choisir parmi... eh bien, une seule sorte de confiture. (Je décide si « oui ou non » j'achète cette confiture de fraises.)

Nous voudrions faire passer l'idée qu'ajouter ne serait-ce qu'un pot de confiture au stand de dégustation, c'est-à-dire un choix possible, améliorera substantiellement vos décisions sans vous conduire jusqu'à la paralysie décisionnelle³⁷. (Note à l'intention des lecteurs motivés : le docte exposé des notes de fin explique plus en détail pourquoi nous pensons que le multipiste ne risque guère de provoquer une paralysie des décisions.)

Pour preuve que l'ajout d'un choix possible peut conduire à des décisions bien meilleures, considérez cette étude portant sur toutes les grandes décisions prises par une entreprise moyenne allemande du secteur des technologies de l'information, non cotée en Bourse³⁸. Les chercheurs, des professeurs de l'Université de Kiel, avaient découvert que la firme conservait des notes extrêmement détaillées sur ses réunions, y compris sur les délibérations avant décisions. (Ces notes étaient adressées au principal actionnaire pour le tenir au courant.)

Sur une période de 18 mois, les archives ont révélé que le comité de direction avait débattu et pris 83 décisions majeures. Celles-ci ne portaient jamais sur plus de 3 possibilités à la fois, et 95 % d'entre elles étaient soit du type « oui ou non » (40 %), soit un choix entre 2 possibilités (55 %). (Ces décideurs savaient donc bien mieux échapper aux œillères que l'entreprise typique de l'étude de Nutt – voir la [page 46](#).)

Les universitaires n'ont découvert les archives que bien des années après que les décisions aient été prises et ont donc pu, avec l'aide du comité de direction, apprécier la qualité de celles-ci au vu de leur succès ou de leur échec ultérieur. À l'issue d'une procédure de notation intense qui a exigé des heures de discussions et de débats, le comité a classé les 83 décisions en trois catégories : très bonnes, assez bonnes et mauvaises.

Un constat frappant s'est alors imposé : les décisions « très bonnes » étaient six fois plus nombreuses quand le comité de direction avait envisagé plus d'une possibilité. (Plus précisément, 40 % des décisions entre plusieurs options étaient notées « très bonnes » contre seulement 6 % des décisions « par oui ou par non ».) Ce n'est pas négligeable.

C'est pourquoi nous croyons que la paralysie des décisions n'est pas un facteur important dans la plupart des cas – vous n'avez pas besoin d'une pléthore de choix pour améliorer vos décisions. Il vous suffit d'une ou deux possibilités supplémentaires. Oubliez les 24 sortes de confitures : on se contentera volontiers de deux ou trois.

2 Les choix ne naissent pas tous égaux. Si les bannières créées par les graphistes qui travaillaient simultanément n'avaient différé que par la taille de la police de caractères – « Préférez-vous la version 11 points ou la version 12 points ? » –, on n'aurait pas vraiment pu parler de multipistage, mais plutôt de « multifignolage ». Pour bénéficier des avantages du multipiste, il faut produire des options sensiblement distinctes.

Il faut veiller aussi à éviter les options factices destinées seulement à mettre en valeur la « vraie » option. Nombre d'agents immobiliers admettent par exemple qu'ils commencent par faire visiter des biens médiocres à leurs clients pour que les logements visités ensuite aient l'air plus attirants.

Cette technique de l'option factice est fréquente en politique, où les dirigeants réclament des choix sans toujours bien évaluer la qualité de ceux-ci. Pour en savoir plus sur la question, tournons-nous vers un formidable praticien de l'art de la manipulation, l'ancien secrétaire d'État (ministre des Affaires étrangères) américain Henry Kissinger.

Dans ses mémoires, *À la Maison-Blanche*, il évoque un truc bureaucratique classique utilisé sur le président Richard Nixon, qui se demandait quelle politique adopter à l'égard de certains problèmes européens. Le département d'État remit à Nixon un mémorandum comportant trois « options ». Kissinger remarqua que deux d'entre elles étaient manifestement mauvaises. Il ne restait donc qu'un choix acceptable :

C'était le dispositif bureaucratique standard qui ne laisse au décideur qu'un seul vrai choix possible, placé au milieu pour faciliter son repérage. Le cas classique, plaisantais-je, serait de proposer au chef de l'exécutif de choisir entre la guerre nucléaire, la politique actuelle ou la

Les choix que Nixon croyait peut-être exercer étaient illusoire. Il était tout le temps aux prises avec des œillères.

Si le président des États-Unis s'y laisse prendre, cela peut vous arriver à vous aussi. Les dirigeants doivent réclamer des choix *légitimes*, non des options factices. Pour savoir si les options définies par vos collègues sont factices ou véritables, interrogez-les sur leurs préférences. Un désaccord entre eux serait un excellent signe que vous avez de vraies options. Un parfait consensus vous mettrait sur vos gardes.

Bien entendu, il peut être difficile quelquefois de produire des options distinctes. L'effet projecteur en est en partie la cause. Si l'on songe à installer des parquets dans sa maison, par exemple, il sera naturel d'envisager plusieurs types de bois. Si l'on pense réellement hors du cadre, on pourrait songer à réaliser plutôt d'autres travaux d'aménagement. Mais des options vraiment distinctes – « Disposer davantage de tapis ? Teinter le plancher existant et utiliser les économies pour un voyage à Hawaï ? Oublier le parquet et acheter une voiture ? » – sont moins probables, car elles exigeraient de déplacer davantage le projecteur.

Générer des options distinctes est même plus difficile encore quand notre esprit suit certaines ornières fréquentes. Deux de celles-ci sont des états d'esprit courants, largement étudiés par les chercheurs, qui jouent un rôle dans presque toutes nos décisions. L'un intervient quand nous nous demandons comment éviter de mauvaises choses, l'autre quand nous nous demandons comment parvenir à de bonnes choses. Quand nous sommes dans l'un de ces états, nous avons tendance à ignorer l'autre.

Pour illustrer l'un de ces états d'esprit, imaginez une matinée qui se déroule comme suit. Votre fils adolescent vous parle de ses responsabilités de président d'une association d'élèves orientée sur les services. Vous êtes fier de lui, mais vous espérez qu'il comprend bien dans quoi il s'est embarqué. Sur le pas de votre porte, vous vous heurtez à votre voisin qui vous raconte qu'une maison un peu plus loin vient de se vendre, au bout de six mois, pour un prix bien inférieur à celui qui était demandé. Sur le chemin du travail, vous écoutez une émission de radio sur les dangers potentiels d'une nouvelle technologie.

Puis, une heure après votre arrivée au bureau, votre patron vous prend à part

pour vous parler d'un nouveau poste à pourvoir. Il s'agit de diriger une petite équipe chargée de créer et lancer un nouveau produit. Le concept de ce produit est assez risqué, mais votre patron pense qu'il a un bon potentiel. Il veut savoir si vous seriez intéressé – il s'agirait d'une mutation latérale, avec moins de collaborateurs directs que vous n'en avez actuellement, mais potentiellement plus de prestige si tout se passe bien.

Quelle est votre réaction instinctive à cette proposition ? Vous éprouvez sans doute un peu de méfiance. Cela n'a pas l'air d'être vraiment une promotion et vous avez la responsabilité d'accompagner votre équipe jusqu'au bout de son projet actuel. Et qu'arrivera-t-il si le nouveau produit est un fiasco ? Aurez-vous ruiné vos perspectives de carrière ? Vous préférerez assurément y réfléchir à deux fois. Mieux vaut prévenir que guérir.

Imaginez à présent une autre matinée. Votre fils vous parle des aspirations qu'il nourrit pour l'association à laquelle il a adhéré à l'école ; vous êtes fier qu'il poursuive des buts ambitieux. Votre voisin vous dit combien il est content de sa pelouse, ce qui vous donne quelques idées pour l'aménagement de votre propre jardin. En allant au travail, vous écoutez une émission de radio sur les possibilités ouvertes par une nouvelle technologie. Une heure après votre arrivée au bureau – le même que précédemment – votre patron vous parle d'un nouveau poste...

À présent, quelle est votre réaction instinctive ? Cette fois, vous vous sentirez sans doute un peu plus ouvert et enthousiaste. On vous confie la responsabilité d'un nouveau produit plein de potentiel ! Qui ne risque rien n'a rien.

En bref, votre manière de réagir au poste offert dépend beaucoup de votre état d'esprit au moment où on vous le propose. Les psychologues distinguent deux états d'esprit opposés qui affectent notre motivation et notre réceptivité envers les nouvelles occasions : l'un met l'accent sur la prévention et nous oriente vers l'évitement des résultats négatifs, l'autre met l'accent sur la promotion et nous oriente vers la recherche de résultats positifs⁴⁰.

Dans le premier des scénarios ci-dessus, vous arrivez au travail dans un esprit de prévention, c'est-à-dire que vous êtes d'humeur circonspecte. Vous voudriez être certain que votre fils est à la hauteur de ses responsabilités. Vous êtes ennuyé que votre maison perde de sa valeur. Vous voudriez bien que le législateur vous protège contre les dangers de la nouvelle technologie. Aussi, quand vous songez

au nouveau poste, votre projecteur a tendance à éclairer ce qui pourrait mal se passer, ce que vous pourriez perdre. Tandis que dans le second scénario, vous vous focalisez sur la promotion, c'est-à-dire que l'envie l'emporte sur la circonspection – vous êtes ouvert à de nouvelles idées et à de nouvelles expériences.

Ces deux états d'esprit sont utiles, et nous passons de l'un à l'autre en envisageant différentes décisions au cours de notre existence. Leur coexistence est malaisée, cependant. Il est difficile d'adopter les deux à la fois.

Pourtant, les décisions les plus sages ont toutes les chances d'associer la prudence de la prévention et l'enthousiasme de la promotion. Considérez une étude sur la manière dont 4 700 sociétés cotées en Bourse ont géré trois récessions mondiales (1980-1982, 1990-1991 et 2000-2002). Trois chercheurs de Harvard, Ranjay Gulati, Nitin Nohria et Franz Wohlgezogen se sont plongés dans les rapports financiers de ces sociétés afin d'analyser comment elles avaient réagi à un contexte boursier difficile. Le constat d'ensemble est affligeant : 17 % d'entre elles n'ont pas survécu à la récession les frappant et 40 %, trois ans après la fin de la récession, n'avaient pas retrouvé leur niveau antérieur de chiffre d'affaires et de résultats⁴¹.

Les chercheurs ont classé les sociétés en trois catégories en fonction de leur réaction à la récession, deux de ces catégories étant inspirées par les mentalités de promotion et de prévention. Les sociétés privilégiant la prévention prenaient surtout des mesures défensives – elles se serraient la ceinture et tentaient de réduire leurs risques. Les sociétés privilégiant la promotion étaient à l'offensive, continuant à faire des investissements et des paris stratégiques.

Ces deux catégories d'entreprises avaient tendance à souffrir parce qu'elles privilégiaient de manière démesurée une seule série d'outils. Selon les chercheurs, les sociétés qui privilégiaient la prévention, focalisées sur la réduction des coûts, tendaient à adopter une « mentalité d'assiégés ». Chez elles, écrivent-ils, « le pessimisme imprègne l'organisation. Centralisation, contrôles stricts et menace constante de restrictions budgétaires encore accrues créent un sentiment d'impuissance. L'impératif de survie personnelle et organisationnelle prend le dessus. »

Les sociétés privilégiant la promotion, en revanche, avaient tendance à se montrer naïves et à réagir lentement. Pour les chercheurs, elles développent «

une culture d'optimisme qui les conduit à nier pendant longtemps la gravité de la crise ».

Les entreprises qui réussissaient le mieux avaient un fonctionnement de « multipisteurs », elles associaient les meilleurs éléments de la promotion et de la prévention. Pendant la récession de 2000, par exemple, Staples (Bureau en gros) a fermé des magasins dont les résultats étaient mauvais et contenu ses charges d'exploitation, mais il a en même temps embauché 10 % de salariés supplémentaires afin de lancer de nouveaux services haut de gamme. Dans le même temps, son grand rival Office Depot adoptait une démarche centrée sur la prévention en réduisant son effectif de 6 % et en s'abstenant de faire des investissements comparables dans les nouvelles activités. La différence de leurs démarches a été visible dans leur résultat net : trois ans après la récession, Staples était environ 30 % plus rentable qu'Office Depot.

Les meilleurs multipisteurs, comme Staples, réduisaient leurs coûts par des gains d'efficacité plutôt que par des licenciements, ils continuaient à investir dans la R et D et de nouvelles opportunités d'affaires. Ils étaient prudents et ardents à la fois, et leur caractère ambidextre renforçait leurs chances de prospérer. Les chercheurs ont mesuré leur réussite en regardant quelles entreprises avaient rebondi fortement après la récession en devançant leurs rivales d'au moins 10 % à la fois pour l'augmentation du chiffre d'affaires et la progression des bénéfices. Les multipisteurs avaient 42 % de chances en plus de rebondir fortement que les entreprises qui n'étaient tournées que vers la prévention. Raisonner « en ET et non en OU » s'avère être une bonne stratégie d'entreprise.

L'ASSOCIATION DES DEUX MENTALITÉS, en bref, ouvre la voie à des décisions plus sages. On doit donc se garder de toute situation dans laquelle l'une d'elles prévaudrait. Dans un contexte de réduction des budgets, la mentalité de prévention dominera. « Puisque ces réductions sont indispensables, comment faire pour commettre un minimum de dégâts ? Comment nous mettre à l'abri des calamités ? » En tant que conseiller en décision dans ce genre de situation, vous pouvez aider vos collègues en les poussant du coude vers la promotion : « Nous savons tous qu'il faut faire 5 % d'économies, mais si nous les portions plutôt à 8 % de manière à libérer de la trésorerie pour l'investir dans nos occasions les plus séduisantes ? Quelle est notre meilleure chance de faire un grand bond en avant ? »

Au contraire, considérez un aspirant scénariste qui vient de s'installer à

Hollywood et imagine des possibilités illimitées – de nouvelles histoires passionnantes, de nouveaux amis fascinants, de nouveaux contrats lucratifs, des fêtes magnifiques entre professionnels. Un ami sincère pourrait invoquer la mentalité de prévention : « Que faire pour être certain de ne pas tirer le diable par la queue en attendant que certaines de ces merveilleuses opportunités se concrétisent ? »

Le mélange des deux mentalités est aussi vital pour nos décisions personnelles que pour celles des entreprises, mais nous ne réussissons pas toujours à le réaliser de nous-mêmes. Considérons le cas de Doreen et Frank, rapporté dans un livre de la psychologue Susan Nolen-Hoeksema, de l'Université du Michigan⁴². Doreen, agente du service de l'aide sociale du comté de Los Angeles, se sentait profondément motivée par son travail, mais ce n'était pas toujours facile pour elle psychologiquement. Elle était irritée par des clients apathiques qui rechignaient à faire le moindre effort et traumatisée quand des clients dans le besoin perdaient le bénéfice de l'aide sociale.

À cause de ces montagnes russes psychologiques, Doreen éprouvait un stress croissant qui nuisait à son climat familial. « Plusieurs soirs, écrit Susan Nolen-Hoeksema, il était arrivé à Doreen soit de s'emporter contre l'un de ses enfants pour une raison mineure, comme de n'avoir pas éteint la télévision au moment de venir à table, ou de s'isoler dans son bureau toute la soirée en essayant de ne pas voir le million de choses qui l'exaspéraient dans la maison. »

Au bout du rouleau, Doreen était allée voir un conseiller de son Église qui l'avait incitée à gérer résolument son stress. Après quoi, elle avait dressé **une liste de solutions possibles** :

1. Quitter mon emploi.
2. Me mettre à mi-temps.
3. Faire en sorte que mes enfants soient moins agaçants.
4. Demander à Frank de montrer plus d'autorité envers les enfants.
5. Trouver un travail moins stressant.
6. Trouver un moyen de relâcher le stress avant de rentrer à la maison.

Notez que Doreen a fait un excellent travail en alignant de multiples options. Il est toujours tentant, dans des cas comme le sien, de réduire la situation à un

choix unique, comme démissionner ou pas (ou poser ou non des muselières à ses enfants).

Malheureusement, beaucoup de ses options étaient infaisables. Sa famille avait besoin de son salaire, de sorte qu'il fallait rayer les deux premières possibilités. Les options 3 et 4 n'étaient pas possibles non plus : il était peu probable que ses enfants se transforment soudain en muets obéissants, et confier une plus grande partie de la charge parentale à Frank (qui assumait déjà la sienne) ne paraissait pas juste. Le problème fondamental, comprit-elle, ne tenait pas à ses enfants ou à son mari, mais à sa réaction excessive aux irritations normales de la vie.

Elle fut ainsi conduite à l'option 5, trouver un travail moins stressant. Un emploi assorti d'une charge psychologique moins lourde aurait apporté un soulagement immédiat, mais cela aurait été enfreindre l'une de ses grandes convictions religieuses : il faut être au service des moins chanceux.

Se sentant coincée, elle discuta de la dernière option – se débarrasser du stress avant de rentrer à la maison – avec son mari, Frank. Il lui renvoya quelques idées : pourquoi ne pas écouter de la musique apaisante sur le chemin du retour ? (D'ordinaire, Doreen choisissait une émission d'information ; entendre parler des différents problèmes et de la corruption dans le monde ne faisait qu'ajouter à son irritation.) Frank lui suggéra aussi de quitter le travail tôt et de faire de l'exercice dans une salle de culture physique avant de rentrer à la maison.

Ces idées sont simples, et beaucoup d'entre nous auraient pu en avoir d'analogues. Ce que nous voulons souligner est la sagesse quotidienne avec laquelle l'instinct de Doreen lui a dit de s'ouvrir de ses options à Frank (et au conseiller de son Église), ainsi que le subtil recentrage des priorités pratiqué par son conjoint. Tandis que Doreen insistait sur des moyens de prévenir ou de réduire son stress (quitter son emploi, réduire ses responsabilités parentales), Frank l'a poussée à réfléchir à des moyens d'*accroître sa satisfaction* (en faisant de l'exercice ou en écoutant de la bonne musique). Il a ajouté la mentalité de promotion à la mentalité de prévention.

Inciter nos proches et nos collègues à associer ces deux mentalités peut les aider à se sortir d'une impasse psychologique.

QUAND LA VIE nous offre un choix entre « ceci et cela », à nous d'avoir le toupet de nous demander si la bonne réponse ne pourrait être : « les deux. »

Dans le précédent chapitre, nous avons vu qu'il était bon de rechercher des possibilités supplémentaires. Le présent chapitre ajoute un nouveau tuyau : il est bon de cultiver ensemble des options multiples. Comme l'a montré le cas de cette entreprise technologique allemande, les décisions prises face à deux ou trois possibilités se sont avérées bien meilleures que celles prises sur une seule possibilité.

D'après notre expérience, certains gestionnaires tenteront de justifier le monopiste avec des arguments du genre : « Même si nous ne considérons qu'une seule option maintenant, ce n'est pas vraiment une décision "par oui ou par non" puisque nous avons envisagé bien d'autres possibilités au cours des dernières années. » Malheureusement, comme on l'a vu avec l'étude sur les bannières, explorer des idées séquentiellement, même si cela apporte des options multiples au fil du temps, n'est pas aussi efficace que de les explorer au même moment. Le multipiste nous fait mieux comprendre la situation existante. Il nous permet de conjuguer les meilleurs aspects de nos options. Il nous aide à maîtriser notre ego.

Ménager des possibilités multiples sera parfois difficile, car notre esprit ne pense pas toujours « ceci *et* cela ». Souvent, par exemple, nous resterons coincés dans une mentalité de prévention OU une mentalité de promotion. Si nous pouvons faire les deux, rechercher des options qui minimisent les inconvénients ET maximisent les bonnes occasions, nous avons plus de chances de mettre le spectre entier des choix possibles.

Reste cependant un problème que nous avons laissé jusque-là de côté. Dans ce chapitre, les options étaient abondantes. Lexicon a envisagé des dizaines de noms, les graphistes ont créé six bannières, Doreen a trouvé six solutions possibles (sans compter celle suggérée par Frank). Mais que se passe-t-il dans une situation où il n'est pas si facile de trouver de nouvelles options ? Que faire si vous êtes engagé dans une voie apparemment sans issue ?

Tel est le sujet que nous allons explorer à présent : où rechercher de nouvelles possibilités ?

En résumé

1. Multipistage = façon d'envisager plus d'une option simultanément.
 - *Lexicon, spécialiste de la création de noms, élargit ses options en confiant ses tâches à plusieurs petites équipes, dont une « équipe excursionniste » qui envisage une tâche voisine dans un domaine très différent.*
2. Quand vous envisagez plusieurs options à la fois, vous apprenez la « forme » du problème.
 - *Des graphistes chargés de créer des annonces simultanément ont fait montre d'une créativité et d'une efficacité plus grandes.*
3. Le multipiste calme aussi les ego – et peut en fait être plus rapide !
 - *Quand vous développez une seule option, vous y attachez votre ego.*
 - *Travaux d'Eisenhardt sur des entreprises de la Silicon Valley : le multipiste a réduit les luttes d'influence internes et apporté une solution de repli toute trouvée.*
4. Bien que la paralysie des décisions puisse menacer ceux qui envisagent de nombreuses options, nous préconisons une ou deux possibilités supplémentaires seulement. Et les récompenses peuvent être énormes.
 - *Nous ne plaidons pas pour les 24 sortes de confiture. Une firme allemande qui a considéré au moins deux hypothèses différentes a pris six fois plus de décisions « très bonnes ».*
5. Méfiez-vous des « choix factices ».
 - *« Kissinger : “[...] la guerre nucléaire, la politique actuelle ou la reddition sans condition” ».*
 - *Un diagnostic : si les membres de votre équipe ne sont pas d'accord sur les options, vous avez un choix véritable.*
6. Trouvez un juste milieu entre mentalité de prévention et mentalité de promotion.

- *Priorité à la prévention = éviter les résultats négatifs. Priorité à la promotion = poursuivre des résultats positifs.*
- *Les entreprises qui utilisaient les deux mentalités ont eu de bien meilleurs résultats après une récession.*
- *Frank, le mari de Doreen, a incité celle-ci à se demander comment accroître son bonheur et pas seulement comment limiter son stress.*

7. Recherchez le « ceci ET cela » plutôt que le « ceci OU cela ».

TROUVEZ QUELQU'UN QUI A RÉ SOLU VOTRE PROBLÈME

1 L'énormité de Walmart – 444 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2012, soit 64 dollars par habitant de la Terre – inspire un cocktail d'émotions complexe : respect, crainte, admiration, dégoût⁴³. On oublierait aisément que Walmart était à ses débuts une demi-portion, une petite entreprise de Bentonville, dans l'Arkansas. Son fondateur, Sam Walton, a beau être devenu un Goliath mondial, il a commencé dans la peau d'un petit patron.

En 1954, des années avant Walmart, Walton dirigeait un bazar à Bentonville. En quête de bonnes idées, il observait en permanence les autres magasins. Quand il eut vent qu'un certain bazar Ben Franklin du Minnesota avait imaginé une nouvelle manière de gérer le passage des clients en caisse, il voulut en juger de visu. Il sauta dans un autocar pour Pipestone, ville du Minnesota, à près de 1 000 kilomètres de là.

Une fois arrivé à destination – imaginez faire dix heures d'autocar pour une petite *évaluation* professionnelle –, il fut impressionné par ce qu'il découvrit. Dans les magasins, les clients passaient tous par une rangée de caisses centrales située à l'avant du magasin. Finies les caisses à chaque rayon, qui étaient la norme dans la profession. Dans la plupart des magasins, y compris celui de Walton, les clients qui achetaient des fournitures pour la cuisine payaient au comptoir des articles culinaires, et s'il leur fallait aussi du savon, ils le payaient séparément au comptoir des produits de toilette.

Walton comprit que le modèle centralisé présentait plusieurs avantages clés. Il nécessitait moins de caissiers, ce qui allégeait les effectifs. Il réduisait les manipulations d'espèces, ce qui limitait les erreurs et les vols. Il permettait aux clients de tout payer en une seule fois.

Convaincu que l'organisation de Franklin était meilleure, Walton s'empressa de mettre l'idée en œuvre dans ses magasins ; Walmart applique encore le même modèle de nos jours, comme la plupart des chaînes d'hypermarchés.

Tout au long de sa carrière, Walton a été à l'affût des bonnes idées. « Presque tout ce que j'ai fait a été copié sur quelqu'un d'autre », a-t-il dit un jour. Aux premiers temps des chaînes de magasins de rabais, il sillonnait les États-Unis pour trouver des idées, des Spartan et des Mammoth Mart du nord-est aux FedMart de Californie. Des conversations avec l'un des dirigeants de FedMart l'amènèrent à clarifier sa conception de la distribution, qui allait devenir un atout distinctif de Walmart. Il admirait l'assortiment et la disposition des marchandises de Kmart, fondé par S. S. Kresge à Garden City, dans le Michigan. « Je parierais que j'ai visité plus de Kmart que n'importe qui », disait-il.

À de multiples reprises au cours de sa carrière, Walton a trouvé des solutions intelligentes en se demandant : « Qui d'autre doit résoudre un problème de ce genre, que puis-je apprendre auprès de lui ?⁴⁴ »

POUR FAIRE TOMBER VOS ŒILLÈRES, il vous faut des options, et l'un des moyens les plus élémentaires pour en susciter de nouvelles est de *trouver quelqu'un qui a déjà résolu votre problème*. Si vous ne savez pas trop comment vous comporter avec un parent aux prises avec l'alcool, parlez-en à quelqu'un qui a vécu une situation analogue ; c'est la raison d'être d'associations comme les Alcooliques anonymes. Si vous ne connaissez pas bien la procédure de demande de subvention auprès de telle ou telle fondation, discutez-en avec une personne qui a déjà effectué les démarches.

Sam Walton avait pris l'habitude de traîner ses guêtres dans les magasins de ses concurrents, à la recherche d'idées meilleures que les siennes. Aujourd'hui, son mode d'analyse concurrentiel est entré dans les mœurs pour la plupart des dirigeants. Ces derniers ont appris depuis longtemps à pratiquer un « étalonnage » (ou « *benchmarking* ») par rapport à leurs concurrents et à s'approprier les « bonnes pratiques » de leur profession. Si utiles soient-elles, ces habitudes engendrent rarement une transformation. Souvent, les bonnes idées sont vite

copiées. Une fois les caisses centralisées adoptées par toute la grande distribution, elles n'ont plus été un avantage concurrentiel pour personne.

Dans d'autres cas, des méthodes qui fonctionnent dans une organisation peuvent être incompatibles avec une autre, à la manière d'un organe rejeté après une greffe. (Imaginez que McDonald's, inspiré par les salles de cinéma, tente de vendre des coca à 12 dollars chacun.) C'est pourquoi nous ne devons pas oublier, dans notre quête de nouvelles options, de regarder à l'intérieur de notre propre organisation. Les gens qui ont résolu nos problèmes se trouvent parfois parmi nos propres collègues. C'est ce qu'ont découvert les dirigeants de Kaiser Permanente, l'un des plus grands réseaux de santé des États-Unis avec près de 9 millions d'adhérents.

Début 2008, Alan Whippy, directrice médicale de la qualité et de la sûreté du groupe médical de Kaiser Permanente dans le nord de la Californie, s'est penchée sur une série de données qui l'étonnait. Pour inciter sans cesse les hôpitaux à s'améliorer, son équipe et elle avaient demandé aux dirigeants des 21 établissements Kaiser de la région d'établir des études de cas détaillées sur les 50 derniers décès de patients survenus dans leurs services. Les hôpitaux s'étaient résolument attaqués au problème des crises cardiaques, qui représentaient 3,5 % des décès. Mais presque 10 fois plus nombreux étaient les décès dus à une autre cause à peine détectée par le radar de Kaiser Permanente, comme de la plupart des hôpitaux à leur connaissance : les septicémies⁴⁵.

La docteure Whippy explique la septicémie à l'aide d'une analogie : « En cas d'infection de la peau, vous avez une inflammation, elle est rouge, chaude et enflée. La rougeur n'est pas due à l'infection elle-même, mais à la réaction du corps à l'infection. » La septicémie est une réaction analogue à une infection du sang. La réaction inflammatoire de l'organisme s'étend au corps tout entier, même à ses parties éloignées de l'infection – un cas de pneumonie, par exemple, peut provoquer une défaillance rénale ou même un dommage cérébral.

La docteure Whippy et son équipe s'aperçurent que les médecins étaient très sensibilisés à des infections comme la pneumonie, mais qu'ils ne traitaient pas assez énergiquement l'état septique associé, qui était souvent la vraie cause du décès du patient.

Arrêt sur image. Alan Whippy a un problème sur les bras : il lui faut trouver des options pour améliorer le traitement de la septicémie chez Kaiser Permanente.

Où les trouver ?

Elle repéra un contact essentiel chez Kaiser : la docteure Diane Craig, médecin chez Kaiser Permanente à Santa Clara. La docteure Craig et ses collègues travaillaient depuis des années sur la septicémie et étaient déjà parvenus à une certaine réduction du taux de décès par cette infection dans leur hôpital. Ils déploraient cependant la lenteur des progrès, d'autant plus que la « recette » pour maîtriser la septicémie était connue. En 2002, un article provoquant paru dans le *New England Journal of Medicine* avait montré que les patients risquaient moins de décéder de septicémie s'ils bénéficiaient d'un traitement rapide et intensif aussitôt le diagnostic posé.

Mais c'était plus facile à dire qu'à faire. La docteure Craig savait d'expérience qu'il était difficile de mettre en œuvre un traitement rapide et intensif pour deux raisons. Premièrement, la septicémie se détecte mal. Il se peut que le patient paraisse en bonne santé le matin, mais plonge dans la crise le midi et, à ce moment, il est souvent plus difficile de remédier à la cascade des dommages internes. Deuxièmement, le protocole de traitement de la septicémie recommandé par l'article – qui implique l'administration de grandes quantités d'antibiotiques et de liquides – comporte ses propres risques.

Comme le dit la docteure Craig « Il faut un bout de temps pour que les gens en viennent à dire sans hésiter : “Ce patient a l'air bien, mais je vais lui mettre dans le cou un gros cathéter pour une intraveineuse centrale et le transférer à l'unité de soins intensifs afin qu'on lui injecte des litres et des litres de liquides. Et tout cela alors qu'il semble se porter très bien pour le moment.” » Les recherches valident cette intervention précoce. Prendre le risque est justifié, mais il était difficile pour les médecins, qui ont pour principe de « ne pas faire de mal », d'agir aussi vite et énergiquement que les recherches le préconisent.

Diane Craig et Alan Whippy réalisèrent que, pour combattre la septicémie, il leur fallait surmonter ces deux problèmes en facilitant la détection et en démontrant au personnel les dangers de l'*inaction*.

Avec le soutien de la docteure Whippy, Diane Craig et son équipe commencèrent à tester de nouvelles attitudes face au problème à Santa Clara. Elles eurent une idée simple mais forte : chaque fois que les médecins demanderaient une culture hématologique – signe qu'ils craignaient une infection véhiculée par le sang –, une analyse d'acide lactique serait automatiquement ajoutée à leur ordonnance.

(L'acide lactique est un indicateur critique de septicémie.) On pourrait ainsi détecter la septicémie bien avant que les signes vitaux du patient ne commencent à la révéler.

D'autres changements furent apportés pour sensibiliser davantage le personnel de Santa Clara. On imprima des affichettes et des aide-mémoire sur les symptômes de la septicémie. Une grille sur les documents imprimés montrait le risque de mortalité pour différentes affections. « Les gens pouvaient voir que ce patient, juste en face d'eux, même s'il avait bonne mine – présentait un risque de mortalité de 20 % », disait Diane Craig. « Ça a été très efficace. »

Médecins et infirmiers, s'ils repéraient des symptômes de septicémie, devaient déclencher une « alerte septicémie » d'urgence équivalente au « code bleu » signalant un arrêt cardiaque. Une équipe capable d'évaluer le patient intervenait alors et engageait un protocole intensif s'il y avait lieu.

Ces solutions innovantes donnèrent des premiers résultats. Les décès par septicémie commencèrent à diminuer. La docteure Whippy, qui suivait ce travail, savait que l'équipe de Santa Clara composait un répertoire d'interventions qui pourraient être diffusées aux autres hôpitaux. Ceux-ci, pendant ce temps-là, poursuivaient leurs propres solutions, ajoutant au cassetête d'autres pièces essentielles telles qu'un « sac à pression » qu'on disposait comme un ballon autour d'une intraveineuse afin que les patients atteints de septicémie reçoivent assez vite leurs injections de liquides.

En quelques mois, sous la direction de la docteure Whippy, le protocole de septicémie fut activement mis en œuvre dans les autres hôpitaux. Dès l'été 2012, Kaiser Permanente Californie du Nord et ses 21 hôpitaux au service de 3,3 millions de personnes avaient ramené leur risque de mortalité par septicémie à 28 % au-dessous de la moyenne nationale.

Le potentiel de cette solution est étonnant. Si tous les hôpitaux pouvaient en faire autant, le nombre de vies sauvées chaque année équivaldrait au total des décès par cancer de la prostate et par cancer du sein.

LES DIRIGEANTS DE KAISER considèrent comme prioritaire d'étudier leurs « éléments prometteurs* » internes – les points les plus positifs dans une distribution de données. Pour le traitement de la septicémie, par exemple, l'équipe du docteur Craig représentait un élément prometteur en raison de son

taux de mortalité plus bas.

Les éléments prometteurs peuvent cependant être bien plus banals. Si vous essayez de respecter un programme de culture physique, vos éléments prometteurs pourraient être les quatre fois où, le mois dernier, vous avez fréquenté la salle de gym. Si vous prenez le temps d'étudier et de comprendre vos éléments prometteurs – comment au juste vous êtes-vous imposé ces quatre séances de gym ? –, vous parviendrez souvent à découvrir des solutions inattendues. Peut-être noterez-vous que trois de ces quatre séances se situent à l'heure du déjeuner, moment le moins compliqué pour vous. Vous pourriez ainsi veiller à éviter de prendre des engagements pour cette plage horaire afin de la libérer pour les exercices physiques à venir.

Le côté merveilleux des éléments prometteurs est qu'ils ne sont pas sujets aux phénomènes de rejet des greffes puisqu'ils sont indigènes à votre situation. C'est votre propre succès que vous cherchez à reproduire.

Tant les éléments prometteurs que les bonnes pratiques fonctionnent donc comme des sources d'inspiration. Si vous vous trouvez devant un dilemme et qu'il vous faut de nouvelles options, vous pouvez rechercher de nouvelles idées à l'extérieur, comme Sam Walton, ou à l'intérieur, comme les dirigeants de Kaiser. Remarquez que, dans les deux situations, le processus est réactif : la recherche est déclenchée par votre problème. Mais il y a beaucoup à gagner à noter les résultats de vos recherches en vue d'utilisations futures – transformant ainsi une recherche réactive en préceptes volontaristes.

Pour voir ce que nous voulons dire, imaginez un dirigeant qui a un salaire talentueux et ambitieux, aspirant à progresser et à prendre plus de responsabilités. Malheureusement, il ne dispose d'aucun moyen évident pour répondre à ses ambitions : pas de profil de carrière clair, pas de moyen facile pour augmenter sa rémunération. Comment éviter de doucher son enthousiasme ou, pire, de le voir partir pour de bon ?

La recherche d'options pourrait conduire ce dirigeant à s'interroger d'abord sur les bonnes pratiques. Dans un monde où les autres organisations se comptent par milliers, quelqu'un d'autre, déjà, s'est sûrement heurté au même problème. Il recherchera ensuite des éléments prometteurs dans sa propre organisation en sollicitant l'avis de deux ou trois cadres expérimentés.

Et si, allant un peu plus loin, ce dirigeant codifiait ses trouvailles de telle sorte que, dans une situation comparable, son successeur – dans un mois, dans un an – dispose d’une liste de suggestions toute faite ? On y trouverait peut-être des réflexions du genre : « Serait-il envisageable de déléguer à votre salarié une partie de votre propre travail de haut niveau ? Pourriez-vous isoler un projet qu’il serait chargé de diriger ? Essayez de trouver comment faire en sorte que son travail soit publiquement salué. »

Une fois codifiés, ces conseils deviendraient une sorte de « répertoire » des réussites managériales, avec les questions à poser, les principes à consulter, les idées à envisager.

Cette idée de répertoire transforme une recherche réactive – « Qui a résolu mon problème ? » – en démarche volontariste – « Nous avons déjà trouvé les gens qui ont résolu le problème, voici ce qu’ils ont dit. »

Dion Hughes et Mark Johnson ont utilisé cette technique du répertoire, avec un succès considérable, dans le secteur de la publicité⁴⁶. Ils ont fondé une entreprise, Persuasion Arts & Sciences, qui fournit des *pitchs* de secours aux agences de publicité en mal de créativité. Hughes et Johnson interviennent souvent à la dernière minute pour apporter des idées fraîches juste avant un *pitch* important.

Tous deux travaillaient précédemment dans des agences parmi les plus renommées. Johnson a fait partie de l’équipe qui a développé pour BMW le positionnement « *Ultimate Driving Machine* », et Hughes a été récompensé pour la campagne « comment parler australien » de la bière Foster’s. (Échantillon d’affiche : sous la photo d’un poignard figure la légende « Comment on dit *fil dentaire* en australien ». À côté, une bouteille de Foster’s est légendée « Comment on dit *bière* en australien ».)

« Nous savions que les créatifs font très attention à leurs idées, trouvent celles qui les passionnent puis y investissent beaucoup d’émotion », explique Dion Hughes. « Ils passent l’essentiel de leur temps à s’immerger dans une ou deux idées, et pas beaucoup à étendre leurs ailes. Nous nous sommes donc dits : pourquoi ne pas faire l’inverse ? » Ainsi, quand les directeurs de création les consultent, Hughes et Johnson essaient de leur proposer une douzaine de directions possibles en l’espace d’une semaine. (Remarquez le multipiste.)

Pour engendrer un tel volume d'idées, ils reviennent sans cesse aux questions d'un même répertoire. Ils demanderont par exemple : « Quel est le genre d'iconographie utile à la marque et autour de laquelle nous pourrions bâtir ? » Pour un projet United Parcel Service (UPS), ce pourrait être l'écu, l'uniforme brun familier du chauffeur UPS ou la forme cubique bien connue du camion de livraison. Dans la liste, on trouvera aussi des questions comme :

- La marque a-t-elle une couleur clé ?
- Quel est l'ennemi de ce produit ?
- À quoi la marque ressemblerait-elle si elle était leader par sa part de marché ?
- Et si elle était créée à partir de zéro ?
- Pouvez-vous personnifier le produit ?

En 2008, Persuasion Arts & Sciences a été approchée par une petite marque locale, Diana's Bananas, qui ne vendait qu'un seul produit, des bananes glacées couvertes de chocolat. Diana's avait été créé par une femme de Chicago, décédée peu après en laissant son mari avec, comme dit Hughes, « une toute petite entreprise et une toute petite usine avec une seule équipe de salariés ».

Émus par cette histoire, Hughes et Johnson acceptèrent de s'occuper d'un petit projet pour Diana's. Le propriétaire avait 80 000 dollars à dépenser et ils durent lui dire gentiment que ce budget ne suffirait pas pour une campagne publicitaire sur les grandes chaînes de télévision. Agitant des idées pour la campagne, le duo savait qu'il lui fallait remédier à deux problèmes : d'abord, peu de clients arrivaient au supermarché avec une liste de courses sur laquelle était écrit « bananes glacées ». Pire, les achats d'impulsion étaient peu probables, car Diana's n'avait pas les moyens d'acheter un bon placement dans les congélateurs. Ses boîtes avaient tendance à échouer sur les étagères du bas.

Ces problèmes les amenèrent à cette réflexion : « Les bananes sont surtout destinées aux enfants, et nous pourrions compter qu'ils en réclament à leurs parents, mais les enfants ne savent pas que le produit existe. Nous devons donc les amener au bon endroit. Mais comment ? »

En parcourant leur répertoire, ils s'arrêtèrent sur cette question : « Quel est le genre d'iconographie utile au sein de la marque et autour de laquelle nous pourrions bâtir ? » L'un des personnages figurant sur l'emballage était un bébé

singe en couche-culotte. Ils se mirent à réfléchir au singe et aux bananes et se dirent : « Euh ! Et si le singe mangeait des bananes et laissait les peaux derrière lui, comme une piste de miettes de pain ? »

Alléchés par cette idée, ils dessinèrent une série de décalcomanies – des peaux de banane d’un jaune brillant – à coller sur le sol des supermarchés pour former une piste conduisant directement aux congélateurs où l’on trouverait Diana’s. Les enfants saisirent le jeu aussitôt, suivant la piste comme dans une chasse au trésor.

Une fois les pistes installées dans une chaîne de supermarchés, Hughes et Johnson demandèrent ce que donnait la campagne. « Nous avons dû créer une deuxième équipe, puis une troisième, pour faire face à la demande », répondit le propriétaire. Les pistes en peaux de banane avaient fonctionné comme un charme.

Le plus grand succès de Hughes et Johnson à ce jour concerne un client qu’ils n’ont pas le droit de nommer, une société figurant au palmarès *Fortune* 100 qui avait adressé un avertissement à son agence de publicité : si elle ne trouvait pas une idée neuve, le budget à neuf chiffres irait voir ailleurs. Paniquée, l’agence avait convoqué un groupe d’une quarantaine de créatifs dans un hôtel d’aéroport, non loin d’une grande ville industrielle. Hughes et Johnson se joignirent au groupe, mis au secret comme le jury d’un grand procès criminel. Le personnel local de l’agence lui-même ne fut pas autorisé à rentrer chez lui pendant les séances d’information.

« Nous regardions autour de la pièce en nous disant : il y a beaucoup de gens de talent ici », raconterait Hugues. « Comment l’emporter ? » Sachant que les autres agences auraient besoin de quelques jours pour engendrer une ou deux idées soigneusement calibrées, Johnson et lui revinrent à leur répertoire de questions. Pour l’emporter, ils comptaient sur la vitesse et la quantité.

Ils décidèrent de rencontrer le directeur créatif le lendemain. « Nous n’aurons aucun film de télévision à lui montrer, aucune annonce presse à lui remettre », dit Hughes. « Nous annoncerons juste : “Voici de grandes orientations riches pour cette campagne publicitaire.” Nous mettrons une idée sur chacune de ces cases pour les occuper toutes. Ainsi, quand ses autres équipes créatives viendront enfin le voir une semaine plus tard, il regardera leur travail et dira : “Désolé, Dion et Mark m’ont déjà proposé quelque chose dans ce genre.” »

Le plan fonctionna. En fin de compte, l'agence de publicité présenta à son client six idées « finalistes ». Quatre d'entre elles avaient été proposées par Hughes et Johnson, en particulier celle qui serait en définitive retenue. Le répertoire avait triomphé.

La stratégie employée par Hughes et Johnson a un aspect brutal. Ils s'obligent à considérer des questions prescrites, une par une, pour générer de nouvelles options. Des inspirations neuves naissent apparemment d'une liste d'idées « en conserve ». Il est particulièrement étonnant qu'un tel passage en force puisse fonctionner dans la publicité, domaine épris de créativité et de nouveauté. Si c'est possible chez les publicitaires, il y a des chances que ce soit possible chez vous.

Pourriez-vous créer votre propre répertoire pour aider vos collègues à découvrir des options ? Réfléchissez aux types courants de décisions prises dans le passé au sein de votre organisation. Par exemple, les coupes budgétaires sont un type de décision déplaisant mais fréquent. Pourquoi les esprits les plus sages de votre organisation n'arriveraient-ils pas avec une liste toute faite de questions et de problèmes susceptible de faciliter l'orientation de ces coupes ?

- Est-il possible de réduire le budget en retardant les frais prévus plutôt qu'en élaguant les postes existants ?
- Avez-vous épuisé toutes les autres sources potentielles de revenu qui limiteraient les coupes nécessaires ?
- Résistez à l'envie d'enlever la même somme partout. Réfléchissez à des coupes plus stratégiques.
- Pourriez-vous pratiquer des coupes plus importantes que nécessaire pour libérer des fonds qui seront investis dans de nouvelles opportunités prometteuses ?

Comme avec le répertoire de Hughes et Johnson, un gestionnaire pourrait ainsi rapidement faire le tri entre des options possibles. Soit un fonctionnaire devant diminuer ses frais de bibliothèque de 10 %. Il envisage d'abord deux options : réduire les horaires de 10 % pour tout le monde ou fermer entièrement une succursale de la bibliothèque. Le répertoire l'aide à envisager un spectre plus large :

- *Est-il possible de réduire le budget en retardant les dépenses prévues plutôt*

qu'en élaguant les postes existants ? Je peux décaler quelques recrutements à l'informatique. Cela aiderait un peu mais pas beaucoup.

- *Avez-vous épuisé toutes les autres sources potentielles de revenu qui limiteraient les coupes nécessaires ?* Pas grand-chose à espérer de ce côté – nous ne pouvons certainement pas relever les impôts dans ce climat. Nous pouvons rechercher des parrainages d'entreprises, mais ce travail ne serait pas payant avant l'an prochain.
- *Résistez à l'envie d'enlever la même somme partout. Réfléchissez à des coupes plus stratégiques.* Il est sans doute sage de raisonner stratégiquement sur les réductions d'horaires. Par exemple, pour la bibliothèque proche de l'université, nous pourrions maintenir les horaires du soir, mais ouvrir les portes plus tard. Dans un quartier plein de retraités, nous pourrions maintenir l'heure d'ouverture, mais avancer celle de la fermeture.
- *Pourriez-vous pratiquer des coupes plus importantes que nécessaire pour libérer des fonds qui seront investis dans de nouvelles occasions prometteuses ?* Ce serait peut-être très intéressant. Si nous fermions notre succursale la moins fréquentée *et* si nous réduisions les horaires, nous libérerions 2 millions de dollars qui pourraient être investis dans nos outils en ligne, au service de toute la collectivité 24 heures sur 24 et sept jours sur sept.

Pratiquement toutes les organisations pourraient bénéficier de ce genre d'aides à la décision. (Où seraient les inconvénients ?) De tels répertoires pourraient être aussi utiles que les listes de contrôle. Il est probable que votre organisation en possède de nombreuses, mais aucune liste d'idées. Une liste de contrôle est utile dans les situations où vous devez répéter chaque fois les mêmes comportements. Elle est « normative », elle évite aux gens de faire des erreurs. Un répertoire, de son côté, est utile dans les situations où vous avez besoin d'être stimulé, de produire de nouvelles idées. Il est « génératif », il évite aux gens de passer à côté d'une option. (*N'oubliez pas de diriger votre projecteur de ce côté...*)

Les répertoires incitent aussi au multipiste. Dans le chapitre précédent, nous avons vu qu'il était bon d'alterner mentalité de prévention et mentalité de promotion. Un répertoire peut nous obliger à faire ce pas. Notez que dans l'exemple des coupes budgétaires ci-dessus, la dernière phrase est une incitation explicite à passer à la mentalité de promotion : « Pourriez-vous... libérer des fonds qui seront investis dans de nouvelles occasions prometteuses ? » C'est un stimulant utile, car la plupart des décideurs en butte aux coupes budgétaires ont

toutes les chances de se trouver enfermés dans la mentalité de prévention (qui cherche à limiter les dégâts).

Bien entendu, les répertoires ne sont pas une panacée. Vous ne disposerez jamais d'un répertoire pour les décisions sans précédent, par exemple ; or, le rythme frénétique du changement impose souvent de telles décisions. Que faire alors si vous devez effectuer un choix sans répertoire à passer en revue, sans bonnes sources à consulter, sans éléments prometteurs à étudier ?

En bref, que faire si vous êtes coincé ?

2 Kevin Dunbar cherchait à comprendre comment les savants réfléchissent. Comment résolvent-ils les problèmes ? D'où viennent leurs découvertes ? Son intérêt pour la pensée scientifique mariait harmonieusement ses propres travaux consacrés à la science (cinq ans d'études en biologie moléculaire) et à la pensée (comme professeur de psychologie).

Dunbar s'aperçut vite que les outils de la psychologie étaient mal adaptés à l'étude de la manière de résoudre les problèmes nouveaux qui caractérise la science dans le monde réel. Dans une étude psychologique classique, on invitera des étudiants de premier cycle – les rats de laboratoire de la psychologie – à consacrer peut-être 10 minutes à un problème suffisamment générique pour être à la portée d'un jeune de 20 ans sans compétence technique. La science, au contraire, réclame des mois ou des années, non des minutes, et les scientifiques possèdent une connaissance approfondie de leur domaine. Assurément, se dit Dunbar, des tests rapides pour étudiants de premier cycle ne sont pas le bon moyen pour étudier l'esprit des scientifiques.

Aussi, comme un correspondant de guerre intégré à une unité militaire, il passa une année avec des scientifiques dans quatre grands laboratoires de biologie moléculaire, observant et enregistrant leur travail. Le centre de ses observations était la réunion de recherche, en général hebdomadaire, qui rassemblait les quatre laboratoires et au cours de laquelle l'un des étudiants doctoraux ou postdoctoraux du laboratoire présentait un projet en cours.

Ce que découvrit Dunbar, après d'innombrables heures d'observation, d'entretiens et de synthèse, c'est que l'un des piliers de la réflexion scientifique, fiable mais ignoré, est l'analogie.

Quand les scientifiques éprouvaient un problème au cours de leurs expériences,

ce qui arrivait quotidiennement, ils s'aidaient souvent d'une « analogie locale » : une comparaison avec une expérience très similaire portant sur un organisme similaire. Ainsi, si un scientifique déplorait l'échec d'une expérience portant sur un virus phage, un collègue pouvait lui dire comment il avait modifié une expérience pour surmonter un problème du même genre. « Ce type de raisonnement est intervenu dans pratiquement toutes les réunions observées et souvent plusieurs fois au cours d'une même réunion », raconte Dunbar.

Parfois, les scientifiques se heurtaient à un problème plus important – pas seulement une expérience qui n'avait pas fonctionné, mais peut-être toute une série d'expériences produisant des résultats homogènes mais inattendus. Au cours de ces discussions, constata Dunbar, les scientifiques abandonnaient souvent les analogies locales au profit de ce qu'il appelle des « analogies régionales ». Celles-ci impliquent en général un autre organisme apparenté à celui qu'on étudiait. Un scientifique essayant de comprendre la répllication d'un nouveau virus, par exemple, pourra utiliser une analogie avec un virus mieux connu comme celui de la variole.

« L'utilisation des analogies est un des principaux mécanismes qui font avancer la recherche », assure Dunbar. Et la clé d'une utilisation fructueuse des analogies est la capacité à déterminer « les caractéristiques cruciales du problème actuel ». Cela impose au scientifique de réfléchir au problème dans une perspective plus abstraite, générale, puis à « rechercher d'autres problèmes qui ont été résolus⁴⁷ ». (Trouver quelqu'un qui a déjà résolu votre problème.)

Fait intéressant, les scientifiques étaient souvent inconscients du rôle capital joué par les analogies dans leur manière de résoudre les problèmes. Si Dunbar les interrogeait quelques jours après une réunion de laboratoire, ils parvenaient à se rappeler la conclusion à laquelle ils étaient parvenus, mais non la chaîne d'analogies qui les y avait conduits. (Des articles publiés depuis lors par Dunbar incitent les éducateurs scientifiques à apprendre aux nouveaux chercheurs à utiliser plus explicitement la puissance des analogies.)

L'une des surprises de l'étude de Dunbar fut que si trois des laboratoires se servaient régulièrement des analogies, le quatrième ne le faisait jamais. Il en explique ainsi les conséquences :

Dans le laboratoire qui ne pratiquait pas les analogies, les scientifiques utilisaient une stratégie différente en cas de problèmes dans leurs recherches ; ils manipulaient des variables expérimentales, en augmentant la température, en modulant les concentrations chimiques et

ainsi de suite pour que les choses fonctionnent. De la sorte, des problèmes qui auraient pu être éclairés par analogie avec une autre expérimentation similaire (analogie locale) ou un autre organisme (analogie régionale) demeuraient non résolus, temporairement ou durablement.

Les recherches se heurtaient bien sûr à des problèmes très similaires dans les autres laboratoires, mais ils étaient résolus bien plus vite à l'aide d'analogies locales et régionales.

Notez la démarche lente, le passage en force, à laquelle devait recourir le laboratoire qui ne pratiquait pas les analogies. À l'aide de ces dernières – en trouvant quelqu'un qui a résolu votre problème –, vous pouvez vous servir au buffet mondial des solutions, mais si vous ne prenez pas la peine de regarder, vous devez mitonner la réponse vous-même. Chaque fois. C'est possible, mais ce n'est pas sage, et certainement pas rapide.

Dunbar a constaté que les problèmes granulaires profitent des analogies locales et que les problèmes conceptuels sont propices aux analogies régionales. En fait, plus vous parvenez à extraire les « caractéristiques cruciales » d'un problème, plus vous pouvez aller loin. Une autre étude réalisée par Bo T. Christensen et Christian D. Schunn auprès d'un bureau d'études de matières plastiques médicales a montré que les concepteurs s'inspiraient d'un véritable cirque d'analogies : fermetures à glissière, cartes de crédit, papier hygiénique, chaussures, bidons de lait, décorations de Noël, roues à aubes, images de cassette, stores vénitiens, lingerie⁴⁸...

Ce qui apparaît ici, c'est qu'en cas de blocage, vous pouvez utiliser un processus de « montée à l'échelle⁴⁹ » pour trouver l'inspiration. Les échelons inférieurs donnent une vue sur des situations très similaires à la vôtre ; toute solution visible offrira une forte probabilité de succès puisque les conditions sont proches. En vous élevant sur l'échelle, vous verrez de plus en plus d'options provenant d'autres domaines, mais qui exigeront des sauts d'imagination. Elles apporteront la promesse d'avancées inattendues – mais aussi une forte probabilité d'échec. Si vous vous mettez à rechercher une fertilisation croisée entre le domaine des plastiques médicaux et celui de la lingerie, vous avez des chances de vous engager dans plus d'une voie sans issue (si ce n'est d'avoir à porter un corset rigide et inconfortable).

En guise d'exemple de montée à l'échelle, imaginons un directeur d'école secondaire, monsieur Jones, qui veut accélérer le passage à la cafétéria à l'heure des repas. Il se dit que si les étudiants passent moins de temps à faire la queue, ils auront plus de temps pour faire de l'exercice avant le début des cours de l'après-midi.

Compte tenu de cet objectif, où Jones peut-il rechercher des options ? La première réponse, nous le savons à présent, est qu'il devrait les rechercher localement. Y a-t-il des éléments prometteurs dans sa propre équipe ? Peut-être l'une des queues à la caisse semble-t-elle toujours avancer plus vite que les autres ; Jones pourrait étudier comment la caissière gère le processus. (Peut-être, comme les péagistes des autoroutes, prépare-t-elle des rendus de monnaie courants.) La méthode pourrait être élargie aux autres caissières.

S'il n'a pas d'éléments prometteurs évidents, Jones peut grimper deux ou trois échelons de plus et évaluer les méthodes des autres écoles de la ville. Si cela ne fonctionne toujours pas, il montera plus haut sur l'échelle. Peut-être étendra-t-il sa recherche à *n'importe quelle* organisation ayant un processus de paiement en sortie, des magasins de proximité aux piscines municipales. (Ces barreaux de l'échelle correspondent à l'« analogie régionale » des scientifiques – tirer des leçons d'un autre organisme similaire à celui étudié.)

En grim pant, il élargirait la définition du problème. Au lieu de rechercher des gens qui ont essayé des solutions originales de passage en caisse, il pourrait se mettre en quête de gens qui s'entendent bien à gérer les flux de foules : dirigeants de stades sportifs, de parcs d'attractions, de galeries marchandes. (En observant les queues de Disneyland, pourriez-vous apprendre quelque chose d'utile pour un restaurant bondé ?)

Jones pourrait se hisser de plus en plus haut : au barreau suivant, il recherchera l'inspiration auprès de gens compétents dans la gestion des flux de ressources dans un espace fixe, comme les plombiers, électriciens et patrons d'usine. Vous voyez comment, en progressant dans l'abstraction, vous finissez par dépasser la zone de la créativité pour entrer dans celle de l'absurdité. (Si jamais vous en arrivez à rechercher l'inspiration dans d'autres galaxies, redescendez de l'échelle et servez-vous un café.)

Lexicon, le créateur de noms évoqué au chapitre précédent, excelle dans ce processus. Lors de la recherche du nom du processeur qui deviendrait le Pentium, son équipe créative voulait des noms qui évoquent la « vitesse ». Elle s'est donc hissée au-dessus du domaine des technologies informatiques pour envisager tout produit rapide et très performant. Elle est allée jusqu'à étudier les noms des skis de slalom. (Une autre analogie prévaudrait en définitive : l'idée que le processeur est un puissant « ingrédient », un élément essentiel de l'ordinateur. Notez le suffixe « -ium », qui n'aura pas échappé aux familiers du

tableau périodique des éléments.)

Pour voir comment prendre de la hauteur permet de générer des options réellement nouvelles, considérez le cas de Fiona Fairhurst, embauchée par Speedo comme modéliste en 1997. Sa mission était d'une clarté de cristal : créer un maillot de bain avec lequel on nagerait plus vite⁵⁰.

Traditionnellement, les maillots de bain avaient eu tendance à devenir plus doux, plus serrés et plus étriqués, mais Speedo s'intéressait à de nouvelles démarches de design. Fairhurst, elle-même nageuse et peu convaincue par les modèles antérieurs de Speedo, se mit à rechercher d'autres sources d'inspiration. « C'est ainsi que mon cerveau fonctionne », expliquait-elle en juin 2012 au journaliste Dick Gordon. « Si je dois faire quelque chose qui va vite, j'ai tendance à regarder en direction de tout ce qui va vite et des mécanismes qui engendrent la vitesse. C'est pourquoi je me suis mise à observer des objets fabriqués par l'homme, du genre bateaux, torpilles, navettes spatiales, toutes sortes de choses. »

Fairhurst était en train de prendre de la hauteur. Elle redéfinit le problème : ce ne serait plus « un maillot de bain qui va vite », mais « n'importe quoi qui va vite, surtout dans l'eau ». Ce qui l'amena à s'intéresser à des animaux qui, dans l'eau, semblaient aller plus vite qu'ils n'auraient dû. Peu après, elle eut une inspiration au muséum d'histoire naturelle de Londres :

Ce fut l'un de ces « moments eurêka »... [Le guide] me conduisit dans les réserves du muséum... Un endroit auquel le public n'a pas accès. Il m'amena à un énorme réservoir en métal dont il ouvrit le couvercle. À l'intérieur se trouvait un requin de neuf pieds. Et il me dit : « Fiona, il faut que vous touchiez son museau, son ventre. »... Je me suis dit : « Qu'est-ce que je fiche là ? »

En touchant le nez, je l'ai trouvé extrêmement rêche, presque piquant. Il est fait d'un matériau comme l'émail, comme nos dents. On l'appelle *denticule cutané*... Si vous glissez la main du museau à la queue, c'est doux mais un peu comme n'importe quelle écaille de poisson ; si vous glissez la main dans l'autre sens, c'est aigu et vous vous entaillez la main.

Ils envoyèrent un prélèvement de peau de requin à un laboratoire, qui leur retourna des images de sa texture rêche et microrainurée. À cette vue, Fairhurst eut une idée : « Pendant des années, bien des gens ont cru qu'un tissu doux était essentiel [pour la vitesse], mais si vous regardez la peau de requin, si rêche, vous comprenez que le secret d'un tissu de course est en fait la rugosité ». (Des expériences effectuées par un chercheur de Harvard ont d'ailleurs montré que les denticules rugueux du requin réduisent la résistance et améliorent la poussée⁵¹.)

Inspirés, la modéliste et ses collègues testèrent plus de mille tissus différents avant d'en trouver un dont la texture rappelait suffisamment celle de la peau de requin.

Un autre changement apporté au nouveau maillot de bain, peut-être plus important encore, fut inspiré par une analogie avec un objet fabriqué par l'homme : la torpille navale. À la différence des maillots étriqués traditionnels, le maillot de Fiona Fairhurst couvrait une grande partie du corps, comme une seconde peau. Il était serré et limitait les mouvements, ce que certains athlètes trouvaient inconfortable au début, mais cela eut d'importants effets, assure sa créatrice : « En comprimant tous vos creux et bosses, vous pouvez parvenir à une forme qui rappelle davantage celle d'une torpille dans l'eau. »

L'équipe Speedo se mit à tester le nouveau maillot avec des athlètes olympiques. Lors d'une épreuve préparatoire aux Jeux de 2000 à Sydney, Fairhurst travailla avec la nageuse américaine Jenny Thompson, déjà médaillée aux Jeux de 1992 et 1996. Chronométrée par son entraîneur, celle-ci nagea sur 50 mètres une fois avec son propre maillot et une fois avec le nouveau modèle.

En sortant de la piscine, se rappelle Fairhurst, Jenny Thompson dit : « Je déteste ce maillot ; il est très désagréable. » Mais son entraîneur contemplait, incrédule, le chronomètre. Avec ce maillot, elle avait fait un temps proche de son record du monde alors qu'elle avait pris le départ d'une simple poussée du pied contre la paroi et non en plongeant pour parvenir tout de suite à pleine vitesse. « Égaler un record du monde, ce n'est pas rien, lui dit-il, alors ne jette pas tout de suite ce maillot ! »

Essai après essai, le nouveau maillot, qui serait baptisé Fastskin, fit régulièrement mieux que ses prédécesseurs. Puis se présenta un obstacle réglementaire : pour être utilisable par les nageurs aux Jeux olympiques, il devrait être approuvé par la Fédération internationale de natation (FINA), instance directrice internationale de la natation sportive. À l'étonnement de Fairhurst, les représentants de la FINA s'opposèrent au maillot pour des raisons esthétiques. « D'après eux, la très bonne couverture télévisée de la natation était notamment due à la présence de beaux jeunes gens en maillot de bain... Une mentalité dans le genre *Alerte à Malibu*. » Pour les dirigeants de la FINA, le maillot ne laissait pas voir assez de chair !

À son soulagement, la FINA surmonta ces inquiétudes et autorisa le Fastskin, qui

fit son apparition aux Jeux olympiques de Sydney en 2000. Il eut un effet immédiat et spectaculaire. En natation, pas moins de 83 % des médailles allèrent à des athlètes qui le portaient.

Son succès même attira les controverses. Des critiques, y compris certains nageurs olympiques, se demandèrent s'il conférait aux athlètes un avantage injuste.

Les évolutions ultérieures du maillot original de Fiona Fairhurst – les successeurs du Fastskin – continuèrent à renforcer les performances des nageurs, au point d'agacer la FINA, qui bannit certains tissus et certaines coupes à partir de 2010.

En prenant de la hauteur, Fairhurst avait acquis un avantage concurrentiel si puissant qu'il fallut l'interdire pour maintenir l'égalité des chances entre les concurrents.

Dans cette partie, nous avons recherché des moyens de faire tomber nos œillères – la tendance à réduire sans raison nos propres options. Adolescents et dirigeants d'entreprise ne sont pas seuls à tomber dans ce piège : cela nous arrive à tous.

Lors des entretiens que nous avons eus pour ce livre, nous avons conversé avec trois personnes devant affronter des dilemmes similaires. Deux d'entre elles envisageaient de quitter leur emploi, la troisième, son copain. Invitées à définir leurs options, toutes trois ne voyaient qu'un choix binaire : « J'essaie de décider si je dois oui ou non m'en aller. » (Ici, espérons que la formule « oui ou non » vous a fait retrousser vos manches de conseiller en décision.)

Incroyablement, aucune d'elles n'envisageait la troisième option évidente : essayer de modifier sa situation ! « Ne pourriez-vous demander à votre patron de faire évoluer vos responsabilités ? Ne pourriez-vous voir avec votre conjoint comment améliorer votre relation ? » Poussés dans leurs retranchements, deux des trois ont eu une illumination soudaine. (La troisième s'est dit que son dilemme n'était pas discutable.) Ces personnes intelligentes étaient enfermées dans une sorte de bulle cognitive.

Pourtant, il est facile d'échapper au vice des œillères. Nous avons présenté une poignée de techniques qui élargissent nos options. L'une d'elles est le test des options disparues : « Si vous ne pouviez rien faire de ce que vous envisagez, que pourriez-vous essayer d'autre ? Si vous étiez obligé d'investir votre temps ou

vosre argent dans autre chose, quel serait votre plan B ? »

Nous avons vu aussi que le multipiste – penser « ET et non OU » – est un moyen puissant pour comparer des options et que nous pouvons créer des options plus « équilibrées » en alternant mentalité de prévention et mentalité de promotion.

Enfin, en cas de blocage, nous devrions trouver quelqu'un qui a déjà résolu notre problème. Pour cela, nous pouvons regarder vers l'intérieur (vers les éléments prometteurs), vers l'extérieur (vers les concurrents et les bonnes pratiques) et vers le lointain (en prenant de la hauteur).

En élargissant nos options, nous nous donnons le luxe d'un vrai choix entre des possibilités distinctes. Souvent, le bon choix ne sera pas évident à première vue, bien que nous puissions avoir une petite préférence. Aussi, pour prendre une décision à bon escient, nous devons réunir davantage d'informations. Mais nous avons déjà rencontré le vice qui tend à déjouer ces tentatives : le biais de confirmation, qui nous pousse à ne récolter que les informations qui appuient notre préférence instinctive.

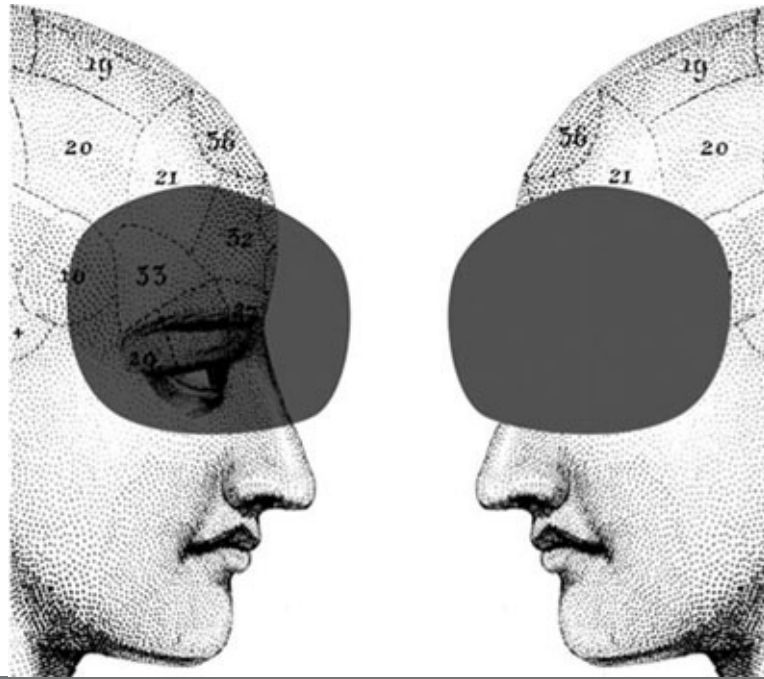
À la différence des œillères, le biais de confirmation n'est pas facile à rompre. Les meilleurs psychologues eux-mêmes, après l'avoir étudié pendant des années, admettent qu'ils ne peuvent l'ébranler. On ne peut l'éliminer, on ne peut que le tenir en respect. Pour voir comment agir face à cet adversaire tenace, passez au chapitre suivant et préparez-vous à confronter vos hypothèses à la réalité.

En résumé

1. Quand il vous faut plus d'options, mais que vous vous sentez coincé, trouvez quelqu'un qui a résolu votre problème.
2. Regardez vers l'extérieur : analyse concurrentielle, étalonnage, bonnes pratiques.
 - *Sam Walton a découvert une solution de passage en caisse ingénieuse en observant un autre magasin.*
3. Regardez vers l'intérieur. Trouvez vos éléments prometteurs.

- *Les dirigeants de Kaiser ont trouvé et généralisé une solution contre la septicémie explorée par l'un de leurs hôpitaux.*
 - *Que pouvez-vous apprendre de vos propres éléments prometteurs (par exemple, les quatre fois où vous étiez au gym le mois dernier) ?*
4. Note : pour être prêt à agir, encodez vos meilleurs succès dans un « répertoire » de décisions.
- *Une liste de contrôle évite aux gens de faire des erreurs ; un répertoire stimule les nouvelles idées.*
 - *Les publicitaires Hughes et Johnson utilisent un répertoire pour rapidement faire jaillir un grand nombre d'idées créatives.*
 - *Un répertoire de coupes budgétaires pourrait rappeler qu'il faut alterner mentalité de prévention et mentalité de promotion : pourriez-vous couper davantage ici pour investir davantage là ?*
5. Un troisième endroit où rechercher des idées : plus loin. Prenez de la hauteur grâce aux analogies.
- *Kevin Dunbar : les analogies sont le pilier de la résolution de problèmes scientifiques. Les scientifiques progressent à l'aide d'analogies avec des expériences similaires et des organismes similaires.*
 - *Prenez de la hauteur : les barreaux inférieurs de l'échelle font apparaître des analogies proches (faible risque et faible nouveauté), tandis que les barreaux supérieurs révèlent des solutions plus lointaines (degré plus élevé de risque et de nouveauté).*
 - *Fiona Fairhurst a conçu un maillot de bain plus rapide en prenant de la hauteur et en analysant « tout ce qui va vite », y compris les requins et les torpilles.*
6. Pourquoi créer vos propres idées quand le monde vous propose de goûter à tout un buffet d'options ?

* Nous avons défini l'expression « éléments prometteurs » (*bright spots*) dans *Switch, osez le changement*. Le concept occupait une place plus centrale dans ce livre. Pour en savoir plus, vous trouverez un extrait (en anglais) sur les éléments prometteurs gratuitement offert au www.fastcompany.com/1514493/switch-dontsolve-problems-copy-success.



ÉTAPE II

Confrontez vos hypothèses à la réalité

Envisagez l'inverse

Zoomez vers l'avant, zoomez vers l'arrière

Trempez un orteil avant de plonger

ENVISAGEZ L'INVERSE

1 Une loi non écrite de la Bourse impose aux grandes entreprises de croître sans cesse, année après année. Pour les dirigeants qui ont du mal à satisfaire cette attente de croissance, acheter une autre société peut apparaître comme un raccourci des plus séduisants. Un raccourci coûteux, cependant. La prime d'acquisition moyenne des sociétés cotées en Bourse est de 41 %, ce qui signifie que si la société cible vaut 100 milliards de dollars en Bourse, l'acquéreur devra proposer de la payer 141 milliards de dollars. Ou, pour traduire cela en termes humains, le PDG acquéreur dit en substance au PDG de la cible : « Je suis capable de diriger votre entreprise au moins 41 % mieux que vous ne le faites ».

Comme on s'en doute, cette confiance en soi s'avère souvent mal fondée. « J'ai observé dans le passé que beaucoup de dirigeants affamés d'acquisitions semblaient hypnotisés par ces contes de fées de leur enfance où la princesse embrasse le crapaud », disait un jour Warren Buffett. « Inspirés par son exemple, ils paient une fortune pour embrasser des entreprises mal fichues en espérant une transformation magique. » Hélas, ajoutait Buffett, « on a vu beaucoup de baisers, mais très peu de miracles ».

Le phénomène intriguait deux professeurs d'écoles de commerce, Mathew Hayward et Donald Hambrick⁵². Pourquoi des PDG s'obstinent-ils à effectuer de coûteuses acquisitions qui sont rarement rentabilisées ? La réponse, soupçonnaient-ils, pourrait tenir plus à des faiblesses humaines qu'à de mauvais calculs financiers. Ils ont émis une théorie : les PDG acquéreurs se laisseraient

égarer par leur orgueil.

L'orgueil est une fierté ou une confiance en soi excessive qui aboutit souvent à son propre châtement. Dans la mythologie grecque, un protagoniste orgueilleux subit souvent une humiliation. Icare a ignoré les conseils qui lui disaient de ne pas trop s'approcher du Soleil, ses ailes de cire ont fondu et il s'est écrasé au sol. (L'orgueil est quand même moins puni dans les entreprises américaines. Si Icare avait été PDG d'une banque, il serait parti avec 10 millions de dollars de parachute doré.)

Hayward et Hambrick se sont dit que la tendance des dirigeants à surpayer leurs cibles s'expliquait par leur orgueil – leur conviction qu'ils feraient merveille avec leurs acquisitions. Les deux chercheurs ont testé leur théorie en analysant toutes les grandes acquisitions (au moins 100 millions de dollars) réalisées en Bourse sur une période de deux ans, soit un échantillon de 106 transactions. Ils ont cherché à savoir si le prix payé lors des acquisitions avait été influencé par trois facteurs particuliers tendant tous à gonfler l'ego des PDG acquéreurs :

1. les éloges de la presse ;
2. de bons résultats financiers récents (dans lesquels le PDG pourrait voir la preuve de son génie) ;
3. un sentiment d'importance personnelle (astucieusement mesuré d'après l'écart entre la rémunération totale du PDG et celle du deuxième dirigeant le mieux payé – si un PDG est quatre fois mieux payé que n'importe qui d'autre, il doit avoir une haute idée de lui-même).

Hayward et Hambrick avaient raison sur toute la ligne. Plus ces trois facteurs étaient élevés, plus les primes d'acquisition l'étaient aussi.

Ils ont découvert par exemple que la prime d'acquisition augmentait de 4,8 % pour chaque article favorable sur le PDG publié dans un grand organe de presse. Ce qui représente 4,8 millions de dollars de supplément pour une acquisition de 100 millions de dollars ! À cause d'un seul article flatteur ! Et un second article gonflerait la somme de 4,8 millions de dollars supplémentaires.

« Il semble que certains des PDG qui paient des primes d'acquisition extrêmement élevées... en viennent à croire les journaux qui parlent d'eux », écrivent les auteurs. (On songe ici aux paroles d'une vieille chanson de Mac Davis : « Oh ! Seigneur, il est difficile d'être humble / Quand on est parfait à

tous égards. / J'ai hâte de me voir dans le miroir / Car je suis plus beau de jour en jour. »)

Tout cela suggère une leçon importante pour les chefs d'entreprise : si vous cherchez à vendre, appelez sans faute la personne à qui *Forbes* a consacré sa couverture.

HAYWARD ET HAMBRICK ont aussi découvert un antidote à l'orgueil : le désaccord.

Ils ont constaté que les PDG versaient des primes d'acquisition moins élevées quand il y avait dans leur entourage des gens plus disposés à contester leurs raisonnements, tels qu'un président du conseil d'administration indépendant ou des administrateurs extérieurs sans lien avec eux-mêmes ou avec l'entreprise. Malheureusement, ces points de vue indépendants manquaient parfois. Vous vous souvenez de cet ancien PDG de Quaker qui disait que *personne* dans sa société n'avait contesté l'acquisition de Snapple ?

Pour prendre de bonnes décisions, les PDG doivent avoir le courage de rechercher le désaccord. Alfred Sloan, qui fut longtemps PDG de General Motors, a un jour interrompu une réunion de direction avec cette question : « Messieurs, je comprends que nous sommes tous en complet accord sur cette décision, n'est-ce pas ? » Tous les membres du comité acquiescèrent. « Alors, je propose que nous mettions de côté toute discussion sur la question jusqu'à notre prochaine réunion pour nous donner le temps de formuler des désaccords et peut-être mieux comprendre l'objet de la décision⁵³. »

Peu d'entre nous se trouvent enfermés dans une bulle de pouvoir comme celle d'un PDG, et nos niveaux d'orgueil sont heureusement plus bas, mais nous avons quelque chose en commun avec eux : un biais qui nous porte à favoriser nos propres convictions. Notre « bulle » n'est pas un conseil d'administration, c'est notre cerveau. Le biais de confirmation nous conduit à rechercher les informations qui flattent nos convictions existantes.

Imaginez qu'un nouveau restaurant vient d'ouvrir à côté de chez vous. On y sert votre cuisine favorite, vous vous sentez enthousiaste et plein d'espoir. Vous regardez s'il a fait l'objet d'appréciations en ligne et vous trouvez une poignée de commentaires favorables (quatre étoiles sur cinq) et une poignée de commentaires négatifs (deux étoiles). Lesquels allez-vous lire ?

Presque certainement, vous lirez surtout les commentaires positifs. Vous avez vraiment envie que ce restaurant soit excellent. Une méta-analyse récente de la littérature en psychologie a montré à quel point cet effet est spectaculaire. En passant en revue près d'une centaine d'études portant sur plus de 8 000 participants, les chercheurs ont conclu que nous sommes plus de deux fois plus disposés à favoriser les informations de confirmation que celles d'infirmer⁵⁴. (Scientifiquement parlant, vous lirez probablement deux fois plus de critiques à quatre étoiles que de critiques à deux étoiles.)

Cette métaétude a constaté que le biais de confirmation était plus fort dans les domaines très émotionnels comme la religion ou la politique, et aussi quand les gens ont de puissants motifs intrinsèques de croire une chose ou une autre (comme dans cette observation d'Upton Sinclair : « Il est difficile d'obtenir qu'un homme comprenne des choses quand son salaire dépend du fait qu'il ne les comprend pas ! »). Le biais de confirmation augmente aussi quand les gens ont précédemment consacré beaucoup de temps ou d'efforts à un problème donné.

Dans la section précédente, nous avons vu qu'il était crucial d'élargir nos perspectives ; ce faisant, nous élargissons le nombre des options qui nous sont ouvertes. Dans cette partie, nous nous demanderons quel est le meilleur moyen d'évaluer ces options.

Nous savons que le biais de confirmation faussera notre évaluation. Si nous éprouvons un soupçon de préférence pour une option par rapport à une autre, nous pouvons être certains que nous braquerons notre projecteur sur les données favorables. En ce cas, comment apprendre à surmonter le biais de confirmation pour confronter nos hypothèses à la réalité ?

La première mesure consiste à suivre l'exemple d'Alfred Sloan, ancien PDG de General Motors, en nous astreignant à envisager l'inverse de nos instincts initiaux. Cette discipline commence par une disposition à susciter des désaccords constructifs.

LA PLUPART DES SYSTÈMES JUDICIAIRES ont intégré les désaccords à leurs processus. Juges et jurés ne se trouveront jamais dans une bulle d'information comme celle d'un PDG : ils sont obligés de considérer deux points de vue opposés.

Le système judiciaire n'est pas le seul à utiliser un processus équilibré. Pendant des siècles, la procédure de canonisation de l'Église catholique (c'est-à-dire la sélection des saints) a fait appel à un « avocat du diable ». Désigné au sein de l'Église comme le *promotor fidei* – le « promoteur de la foi » –, il était chargé de plaider *contre* la canonisation⁵⁵.

Jean-Paul II a éliminé cette fonction en 1983, mettant fin à quatre siècles de tradition. Depuis lors, comme par hasard, la vitesse de canonisation a été multipliée à peu près par 20 par rapport à la partie précédente du xx^e siècle.

Dans nos décisions individuelles, combien d'entre nous n'ont jamais délibérément recherché des avis différents du leur ? Assurément, toute décision ne nécessite pas un avocat du diable – « je *m'oppose formellement* à ce que vous achetiez ce pantalon ! » – mais pour les décisions lourdes de conséquences, nous nous devons à nous-mêmes une dose de scepticisme. Si vous avez des enfants adolescents, ils peuvent vous être très utiles à cet égard. Notre tendance normale est de fuir ces conversations sceptiques et non d'y recourir, mais cela témoigne d'un raisonnement à courte vue. Nous voulons éviter le désagrément temporaire d'une contestation. Cela se comprend ; pourtant, ce désagrément est préférable à ceux d'une mauvaise décision prise aveuglément.

Comment organiser les désaccords au sein des organisations ? Celles-ci ont parfois suscité des traditions du genre avocat du diable. Le Pentagone a fait appel à un « conseil des tueurs » formé d'officiers expérimentés qui tente d'éliminer les missions mal montées. À l'époque où Disney alignait de grands succès comme *Le Roi Lion* ou *La Belle et la bête*, ses dirigeants utilisaient une formule inspirée du *Gong Show* qui permettait à de nombreuses personnes d'avancer des idées de film ou de manège pour parc à thème – mais ils s'empressaient de tirer le rideau sur les mauvaises idées⁵⁶.

Il pourrait être tentant d'embaucher un avocat du diable officiel, quelqu'un capable d'injecter de l'esprit critique dans une organisation trop contente d'elle, mais on imagine aisément que ce poste puisse se trouver marginalisé et qu'il apparaisse à d'autres comme une bonne excuse pour ravalier leurs propres critiques (« inutile de me faire du souci, je sais que l'avocat du diable ne laissera rien passer »).

La leçon la plus importante à retenir sur l'avocat du diable n'est pas qu'il faut un poste de contradicteur officiel ; c'est qu'il faut considérer la critique comme une

fonction noble. Un *promotor fidei* efficace n'est pas un simple beau parleur, c'est quelqu'un qui respecte profondément l'Église catholique et qui s'efforce de défendre la foi en exhumant des arguments contraires dans des situations où le scepticisme a peu de chances de venir spontanément à la surface. (Qui voudrait plaider *contre* une personne qui a mené une vie si admirable qu'on envisage d'en faire un saint ?)

Il y a de nombreuses manières de faire droit à cet esprit d'opposition au nom des valeurs. Dans certaines organisations, le patron pourra charger quelques membres de l'équipe dirigeante de préparer un argumentaire contre une proposition à gros enjeux. (Que se serait-il passé si le PDG de Quaker avait demandé à une équipe de plaider contre l'achat de Snapple ?) C'est une idée sage. Elle place les membres de l'équipe dans le rôle de « protecteur de l'organisation » et libère leur scepticisme. Une autre solution consiste à rechercher les désaccords existants au lieu d'en créer artificiellement. Si vous n'avez rencontré aucune opposition à une décision que vous envisagez, c'est probablement que vous n'avez pas assez cherché. Pourriez-vous créer un forum où les critiques s'exprimeraient sans risque ?

PROVOQUER LE DÉSACCORD a un inconvénient : cela risque de dégénérer en détestables luttes de factions. Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management et auteur de livres de gestion réputés comme *The Opposable Mind*, dit entendre souvent des gens se plaindre que leurs réunions de stratégie « dégénèrent en prises de position antagonistes ». Il y voit le plus gros obstacle à la création de stratégies efficaces.

Ce problème, selon Martin, est plus facile à surmonter que vous le croyez peut-être. La solution est une pratique improvisée par lui à un moment difficile, dans les premiers temps de sa carrière.

Au milieu des années 1990, Martin, récemment diplômé d'une *école de commerce*, travaillait pour une entreprise de conseil, le groupe Monitor. Parmi les clients de Monitor figurait Inmet Mining, une entreprise de Toronto dont les dirigeants s'interrogeaient sur le sort de Copper Range⁵⁷. À son heure de gloire, cette mine de cuivre située dans la péninsule supérieure du Michigan avait été l'une des plus grandes d'Amérique, mais elle perdait beaucoup d'argent. Pour examiner la situation, une importante réunion fut organisée à Rhineland, dans le Wisconsin. Les gestionnaires de la mine firent trois heures de route pour être présents et les dirigeants de la société arrivèrent en avion de Toronto. La

rencontre eut lieu dans la salle de conférence d'un hôtel sans âme, non loin de l'aéroport.

La réunion fut tendue. Richard Ross, directeur financier d'Inmet, était venu en soupçonnant que la bonne option était de fermer la mine. « Les cours des métaux baissaient et nous étions pris en tenaille », expliquait-il. « Nous avons beaucoup investi et il n'y avait aucun dividende en vue. Au fond, on sait bien qu'on ne va pas transformer un canard boiteux en vache à lait. »

Mais fermer la mine aurait eu des conséquences douloureuses. Copper Range employait plus de 1 000 personnes et c'était la seule entreprise importante de la région ; l'économie locale aurait donc beaucoup souffert. La fermeture aurait aussi été coûteuse pour la réputation des dirigeants : ils n'avaient acheté la mine que depuis peu et y avaient investi des millions. S'ils la fermaient aussi vite, que penseraient les actionnaires de leur jugement ?

Plusieurs options autres que la fermeture de la mine étaient envisageables. L'une d'elles était de fermer sa fonderie, qui était à bout de souffle, et d'expédier le minerai vers une installation plus moderne au Canada. Une autre était de relancer la production de la mine actuelle, qui s'amenuisait, grâce à une extension vers le nord, en direction d'une zone supposée contenir une veine de minerai inexploitée.

Alors que la discussion avançait, les deux parties s'installèrent dans leur rôle prévisible : les hauts dirigeants penchaient pour la fermeture, les gestionnaires de celle-ci s'y opposaient. On se parlait sans s'écouter. La discussion « partait dans tous les sens », raconte Roger Martin.

« Je me rappelle que nous étions là depuis sans doute deux ou trois heures », dit Ross, le directeur financier. « Et un sentiment de frustration régnait. "Il y a beaucoup à discuter. Comment va-t-on en sortir ?" »

« Je voyais bien que nous n'allions nulle part », raconte Martin. « Une fois le point de blocage atteint, dit-il, une idée a jailli dans ma tête. »

Il lança au groupe un défi : arrêtons de nous chamailler en nous demandant qui a raison ou tort, dit-il. Prenons plutôt les options possibles l'une après l'autre et demandons-nous : « Dans quelles conditions cette option serait-elle la bonne ? »

Il est sûrement possible, dit-il, d'imaginer une série de constats qui nous

permettraient de changer d'avis. Discutons de ce à quoi ces constats ressembleraient.

Une fois ce défi lancé, poursuit Ross, « les lumières se sont allumées pour tout le monde ». Abandonnant les disputes au profit de l'analyse, les participants se mirent à discuter des bases logiques de chacune des options.

Les dirigeants, invités à spécifier dans quelles conditions il serait raisonnable de garder la mine ouverte, commencèrent à évoquer des cibles de production qui auraient assuré sa viabilité. Les gestionnaires du site, invités à envisager un scénario dans lequel la fermeture pourrait être la meilleure option, admirent qu'il serait difficile de préconiser une poursuite de l'exploitation si les cours du cuivre ne remontaient pas.

La teneur de la discussion changea. On sentait encore de la tension dans la pièce, mais elle était devenue productive. En recadrant la réunion, Martin avait transformé les adversaires en collaborateurs.

« Ce fut magique », dit-il. « En fin de journée, nous avons l'accord du groupe sur les conditions dans lesquelles chacune des cinq options se trouverait être le meilleurs des choix. »

Une fois la réunion bouclée, les deux camps entreprirent de réunir les informations qu'ils avaient d'un commun accord considérées comme indispensables. Ils expérimentèrent l'idée d'un transport du minerai au Canada, mais cette option s'avéra plus coûteuse que quiconque ne l'avait envisagée : elle fut biffée de la liste.

Ils explorèrent aussi l'éventualité d'une extension de la mine, mais se heurtèrent à un mur, littéralement. Une contrainte structurelle inattendue interdisait de percer le roc pour atteindre la nouvelle veine. Selon John Sanders, directeur général de la mine à l'époque, on pouvait se représenter l'ancienne mine et son éventuelle extension comme deux centres commerciaux situés côte à côte sous le sol. « Puis vous découvrez que, en réalité, vous ne pouvez ouvrir entre les deux qu'une seule petite ouverture, de la taille de la porte des toilettes, et que tout le trafic devrait passer par là. C'est tout simplement impossible. »

À la date du conseil d'administration suivant, ils avaient leur réponse : aucune option convaincante ne permettait de maintenir la mine ouverte. John Sanders lui-même, en tant que directeur général, dut le reconnaître. À contrecœur, il

soutint la fermeture devant le conseil d'administration.

SELON ROGER MARTIN, la question « dans quelles conditions ? » est devenue l'ingrédient le plus important de son travail stratégique. On voit aisément pourquoi. En surface, la recherche d'informations invalidantes pourrait apparaître comme un processus globalement négatif : elle vise à affaiblir ses propres arguments ou ceux des autres. Mais la question de Martin lui ajoute quelque chose de constructif : » Et si l'option que nous aimons le moins était en fait la meilleure ? Quelles données pourraient nous en convaincre ? »

Comme l'explique Martin, « si vous pensez qu'une idée est une mauvaise manière d'aborder un problème, quand quelqu'un vous demande si c'est la bonne, vous répondez "non" puis vous défendez cette position envers et contre tous. Mais si l'on vous demande de dire quelles conditions devraient être vérifiées pour que cette approche fonctionne, votre cadre de raisonnement change... Ce subtil décalage donne aux gens un moyen de prendre du recul par rapport à leurs convictions, il permet une exploration dans laquelle ils s'offrent une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau. »

Cette technique est particulièrement utile dans les organisations où les désaccords sont mal vus, où ceux qui contestent les idées dominantes sont accusés de ne pas jouer « collectif ». Grâce à la question de Martin, les contestataires ressemblent moins à des opposants et davantage à des chercheurs de solutions*.

Ce qui rend la technique de Roger Martin si efficace, en bref, est qu'elle permet d'exprimer un désaccord sans se montrer désagréable. Elle ne se borne pas à une présentation d'observations invalidantes, elle nous oblige à imaginer une série de conditions dans lesquelles nous changerions d'avis de bon gré, sans avoir l'impression d'avoir « eu le dessous » dans la discussion.

2 Nous savons tous assez bien contrer les argumentaires de vente en dénichant des informations négatives. Qu'un vendeur d'immobilier de loisir en temps partagé allègue « une occasion comme vous n'en verrez pas deux » et, levant le bouclier, nous décortiquons ses boniments avec une logique implacable. (« Puisque votre résidence a tant de succès et que ne pas acheter tout de suite serait courir le risque de laisser passer la chance, pourquoi insistez-vous à ce point ? Et pourquoi avez-vous dû me promettre un cadeau pour me faire venir ici ? »)

Le problème, bien entendu, se pose quand *nous avons, au fond, envie qu'on nous vende*. Au dîner, le serveur exhibe sur le chariot des desserts un moelleux au chocolat assez grand pour avoir son propre code postal, vous commencez à saliver et vous demandez plein d'espoir : « Il est bon ? » Pas franchement une attitude inflexible.

Quelquefois, nous pensons réunir des informations alors qu'en réalité nous quêtons une approbation. Prenez cette tradition voulant qu'on appelle les personnes références données par les gens qu'on envisage d'embaucher. C'est un exercice d'autojustification. Nous croyons tenir un bon candidat et, en guise de « contrôle » final sur nous-mêmes, nous décidons d'interroger leurs anciens collègues pour recueillir des informations supplémentaires. Jusque-là, très bien. Puis *nous laissons le candidat nous dire qui appeler* et nous interrogeons avec diligence ces personnes, qui disent le plus grand bien de l'intéressé, ce qui, absurdement, nous rend plus confiants dans le bien-fondé de notre décision d'embauche. (Imaginez que nous achetions un appartement en temps partagé parce que le vendeur a allégué trois références *formidables*.)

Dans certaines organisations, les responsables du recrutement ont appris à utiliser les références. Certains d'entre eux demandent aux personnes appelées de leur indiquer des contacts supplémentaires ne figurant pas sur la liste originale. Ces entretiens secondaires fourniront en général des informations plus neutres. D'autres ont repensé les questions qu'ils posent à ces personnes. Au lieu de leur demander d'évaluer le candidat (« Diriez-vous que les résultats de Steve étaient “étonnants” ou “stupéfiants” ? Soyez honnête. »), ils rechercheront souvent des précisions factuelles. Ray Rothrock, capital-risqueur chez Venrock, assure ainsi que l'une des meilleures questions de diagnostic qu'il ait trouvées pour évaluer des créateurs d'entreprise est : « Combien de secrétaires a-t-il eues ces dernières années ? » Si la réponse est cinq, vous êtes probablement tombé sur une personne à problèmes.

La même stratégie de pêche aux informations précises a été préconisée dans un article brillant publié en 1999 par Patrick J. Schiltz, juge d'un tribunal de district américain. Dans ce texte intitulé *Comment être heureux, en bonne santé physique et morale quand on exerce une profession triste, malsaine et immorale*, Schiltz enjoint aux étudiants en droit de poser des questions sans concession, invalidantes, avant d'accepter un poste dans un grand cabinet d'avocats d'affaires :

Tous les grands cabinets se prétendent différents. Tous les grands cabinets nient exploiter leur personnel. Tous les grands cabinets jurent que, même s'ils travaillent dur, leurs avocats mènent une vie équilibrée. C'est presque toujours faux. C'est *nécessairement* faux. On n'a rien sans rien...

Quand vous rencontrez des avocats, posez-leur des questions sans concession. Si vous participez à un dîner de recrutement avec deux ou trois avocats du cabinet, ne vous contentez pas de leur demander : « Avez-vous une vie en dehors du travail ? » Ils vont rire, dire « bien sûr » et proposer de vous resservir du vin. Demandez-leur plutôt combien de fois ils ont dîné avec leur famille la semaine dernière. Et à quelle heure le dîner a été servi. Et s'ils ont travaillé après le dîner.

Interrogez-les sur leur émission de télévision favorite ou sur le dernier bon film qu'ils ont vu. S'ils répondent *Welcome Back, Kotter* et *La fièvre du samedi soir**, vous saurez que quelque chose cloche... Si un juriste vous dit qu'il a beaucoup de dossiers intéressants, invitez-le à donner des exemples. Vous serez peut-être surpris par ce qu'il considère comme « intéressant » dans le cabinet. Et s'il vous dit que le personnel est heureux, demandez des précisions. Combien de personnes a-t-on embauchées il y a cinq ans ? Combien sont encore là aujourd'hui ? Qui ont été les trois dernières personnes à s'en aller ? Que font-elles à présent ? Comment les contacter⁵⁸ ?

Des questions rudes et suspicieuses dans ce genre peuvent élever de façon spectaculaire la qualité des informations collectées, comme l'illustre une étude dont on pourrait traduire le titre par *Les questions stupides, ça existe*. Les auteurs en sont trois chercheurs de Wharton, Julie A. Minson, Nicole E. Ruedy et Maurice E. Schweitzer⁵⁹.

Pour les besoins de l'étude, les participants se sont mis à la place du vendeur dans un jeu de rôle de négociation portant sur un iPod. En tant que vendeurs, ils savaient tout du matériel : il était relativement neuf, sa pochette était jolie et il contenait une discothèque impressionnante. D'un autre côté, il s'était bloqué deux fois dans le passé, imposant une réinitialisation qui avait effacé toute la musique.

Les chercheurs se demandaient dans quelles conditions les vendeurs révéleraient ce problème. Les acheteurs, comparses des chercheurs, essayèrent trois stratégies différentes. Quand ils demandaient : « Que pouvez-vous me dire de cet iPod ? », seulement 8 % des vendeurs faisaient état du problème. La question « Il n'a pas le moindre problème, n'est-ce pas ? » faisait monter ce taux à 61 %.

La meilleure question à poser dans l'espoir de découvrir la vérité était celle-ci : « Quels sont ses problèmes ? » Elle décidait 89 % des vendeurs à se montrer honnêtes.

Les chercheurs expliquent que les questions d'approfondissement dénotent

confiance et expérience chez celui qui les pose. Le vendeur sait qu'il a peu de chances de vous bernier. Les questions du juge Schiltz ont un effet analogue d'avertissement. L'étudiant en droit a de fortes chances d'obtenir des réponses franches à des questions comme « Combien de personnes a-t-on embauchées il y a cinq ans ? » et « Combien sont encore là aujourd'hui ? ».

LES QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT sont utiles quand vous essayez d'arracher des informations à des gens qui ont intérêt à vous manipuler : vendeurs, recruteurs, salariés avec une idée derrière la tête, etc. En revanche, elles peuvent avoir un effet négatif dans des situations où la dynamique de pouvoir est claire, comme entre un médecin et un patient. Voici pourquoi. Les questions délicates fonctionnent dans la situation du iPod, car elles dénotent de la confiance et de l'expérience chez celui qui les pose ; en revanche, s'il est déjà clair que le questionneur est l'« expert », à l'instar du médecin devant son patient, elles ne feront que renforcer sa domination. Cela peut amener les patients à se taire ou à dire trop facilement *amen* au médecin, même si ce n'est pas l'option la plus productive.

Aussi, pour réunir des informations fiables, les médecins doivent veiller à poser des questions ouvertes – comme la question générique « Que pouvez-vous me dire de cet iPod ? » Inefficace dans le cas du iPod, ce genre de question fonctionne très bien avec des patients.

Feu le docteur Allen Barbour, patron de la clinique de diagnostic à la faculté de médecine de Stanford, était un maître ès interrogations ouvertes. Dans son livre *Caring for Patients*, il raconte avoir reçu un certain Joseph H., dont la maladie était depuis des mois une énigme pour les autres médecins⁶⁰.

Joseph, 67 ans, avait consulté son médecin habituel (qui n'était pas le docteur Barbour) parce qu'il se sentait « étourdi, pas net ». De tels symptômes se rencontrent dans de nombreuses maladies, de sorte que le médecin et ses collègues, pour établir un diagnostic précis, avaient prescrit toute une liste d'examen : « électrocardiogramme, électroencéphalogramme, artériographie cérébrale et de l'arc aortique, consultations de neurologie et d'otorhinolaryngologie avec électronystagmographie, audiométrie et autres tests spéciaux ». Tous furent négatifs.

Le médecin essaya alors tout un éventail de produits pharmaceutiques : vasodilatateurs, antihistaminiques, « antivertiges », et anticoagulants. Rien ne

fonctionna. Le mal de Joseph restait un mystère.

Dépité, le médecin envoya Joseph au docteur Barbour. Lors de leur première rencontre, ce dernier demanda à Joseph de décrire de manière approfondie ce qu'il appelait « se sentir étourdi » et à quelle fréquence cela lui arrivait. Joseph répondit :

« Docteur, je me sens étourdi presque tout le temps depuis que ma femme est morte. Je ne sais pas que faire de moi-même. Je suis perdu. Je regarde la télévision, mais cela ne m'intéresse pas. Je sors, mais je n'ai aucun endroit où aller. »

Il avait l'air triste, de fait, en évoquant le vide de son existence. Il s'était installé en Californie avec sa femme après avoir pris sa retraite. Il n'avait pas d'enfant, pas d'ami proche, pas d'intérêt particulier.

Soudain, le vrai problème devint plus clair aux yeux du docteur Barbour. « Étourdi » était la manière dont Joseph exprimait sa confusion. C'était un homme seul, écrasé de chagrin, qui n'avait pas encore appris à se créer une nouvelle vie.

Avant le docteur Barbour, aucun des médecins de Joseph ne lui avait demandé ce qu'il entendait par « se sentir étourdi ». Ils n'avaient jamais envisagé que la cause puisse être psychologique plutôt que physique.

Le docteur Barbour assure que les médecins sont formés pour devenir d'excellents détecteurs de maladie, pour établir des diagnostics d'après des fragments d'information : une fièvre, une douleur bizarre, un moment de désorientation. Mais cette chasse à la maladie peut avoir un effet pervers s'ils tentent de figer trop tôt un diagnostic possible. Voici, communiquée par le docteur Barbour, la transcription d'un entretien qui illustre cet effet :

Médecin : Quel est votre problème ?

Patient : Je ressens cette douleur dans l'estomac (des mains, il indique l'abdomen entier).

Médecin : Où se situe-t-elle ?

Patient : Un peu partout.

Médecin : Est-ce ici (en indiquant l'épigastre du patient) ?

Patient : Oui, j'ai mal là.

Médecin : Quand est-ce que cela vous arrive ?

Patient : Souvent.

Médecin : Avant les repas ?

Patient : Oui, avant les repas, mais j'ai ça n'importe quand.

Barbour souligne la rapidité avec laquelle le médecin prend la conduite de l'entretien – et combien il est prématuré de localiser la douleur en demandant « Est-ce ici ? » (si la douleur est ressentie « un peu partout », alors oui, il est probable qu'elle se situe ici, mais en bien d'autres endroits aussi.) Le patient, quant à lui, a été habitué à ne pas avancer d'information spontanément. Après un très bref échange, le médecin établit un diagnostic hypothétique d'ulcère gastroduodéal et prescrit les examens correspondants. Ceux-ci montrent qu'il s'est trompé.

Barbour juge sévèrement ce dialogue. « Bien que [le médecin] se considère comme objectif et scientifique, il manipule les données pour qu'elles correspondent à son idée de la maladie, mais il n'est pas conscient de le faire. Il ne découvre pas un cas, il le crée. »

Hélas, la rapidité avec laquelle le médecin prend la conduite de l'entretien ci-dessus n'a sans doute rien d'inhabituel. Une étude a révélé que les médecins interrompaient les patients au bout de dix-huit secondes d'entretien en moyenne⁶¹.

Barbour conseille un processus mieux à même de parer au biais de confirmation. Les premières questions du médecin devraient obéir à une optique large et ouverte : « De quel genre était la douleur ? Comment vous sentiez-vous ? » Doucement et prudemment, elles deviendraient ensuite plus directives : « Était-elle aiguë ou sourde ? » « Vous sentiez-vous triste ? » De cette manière, le médecin peut éviter de biaiser l'entretien à son insu*.

Comment savoir si vous posez des questions d'approfondissement ou des questions ouvertes ? Voici une bonne règle empirique. Demandez-vous : « Quelle est la manière la plus probable par laquelle je pourrais passer à côté de la bonne information dans cette situation ? » En général, la réponse sera évidente : si vous achetez une automobile d'occasion, vous ne verrez pas son défaut, si vous êtes un dirigeant qui interroge des ouvriers d'usine, vous ne parviendrez pas à découvrir le fond de leur pensée. Vous pouvez adapter vos questions en conséquence – les rendre plus inquisitrices dans une négociation autour d'une voiture d'occasion, plus ouvertes avec les ouvriers.

3 Quand on désire qu'une chose soit vraie, on réunit des informations qui vont dans le sens souhaité. Mais le biais de confirmation n'affecte pas que les informations recherchées, il affecte même celles qu'on remarque, tout simplement. Songez à un couple qui bat de l'aile : si l'un des conjoints a étiqueté le défaut de l'autre – il est « égoïste », par exemple alors cette épithète peut se renforcer d'elle-même. Les actes égoïstes se remarquent désormais plus aisément, tandis que la générosité passe inaperçue.

Dans de telles situations, le psychothérapeute Aaron T. Beck, fondateur de la thérapie cognitivo-comportementale, conseille aux couples de combattre de façon consciente la tendance à ne remarquer que le mauvais. Pour y remédier, il préconise de tenir un « journal du couple » dans lequel on notera ce qu'on trouve *bien* dans les actes de son conjoint⁶².

Dans *Love Is Never Enough*, il décrit un couple, Karen et Ted, qui tient un tel journal. Une semaine, Karen a noté plusieurs choses qu'elle apprécie chez Ted : « Il a montré de la compréhension à mon égard face au mauvais comportement d'un de mes clients. Il a proposé de participer au nettoyage de la maison. Il m'a tenu compagnie pendant que je faisais la lessive. Il a proposé que nous allions faire une promenade, ce qui m'a plu. »

« Ted avait déjà agi ainsi envers Karen dans le passé, mais elle l'avait effacé de sa mémoire, car elle avait une mauvaise opinion de son mari », note Beck. Il en allait autant des bons gestes de Karen dans la mémoire de Ted.

Beck cite une étude de Mark Kane Goldstein selon laquelle 70 % des couples qui tiennent ce genre de journal du couple font état d'une amélioration de leurs relations. « Tout ce qui a changé est leur *conscience* de ce qui se passe », écrit Beck. « Avant d'en garder trace, ils sous-estimaient les plaisirs de leur mariage. »

Comme dans la situation d'un couple marié, les relations de travail sont parfois corrompues par des dispositions négatives qui finissent par faire boule de neige. Un collègue prend position contre notre idée lors d'une réunion et nous nous disons : « Il cherche à faire le malin devant le patron. » Que cela se produise encore une fois ou deux et nous risquons de lui coller une étiquette de « lèchebottes » qui s'entretiendra d'elle-même comme dans le cas du couple.

Pour briser ce cycle, certains dirigeants enjoignent à leurs salariés de « postuler l'intention positive », c'est-à-dire de considérer que les comportements ou les paroles de leurs collègues sont motivés par de bonnes intentions, même si leurs actions semblent contestables à première vue. Ce « filtre » peut être extrêmement puissant. Indra Nooyi, PDG de PepsiCo, a dit à *Fortune* que c'était le meilleur conseil qu'elle ait jamais reçu ; elle le tenait de son père⁶³.

« Quand vous considérez que l'intention était négative, vous vous sentez en colère », dit-elle. « Si vous éliminez cette colère et que vous supposez l'intention positive, vous serez étonné... Vous n'êtes pas sur la défensive. Vous ne vous fâchez pas. Vous essayez de comprendre et d'écouter, car au fond de vous-même vous pensez : "Peut-être veulent-ils dire quelque chose que je n'entends pas." »

Une blogueuse du nom de Rochelle Arnold-Simmons utilise le principe de l'« intention supposée positive » avec son mari : « Si votre mari fait quelque chose et que vous allez tout de suite au négatif, demandez-vous s'il y aurait des possibilités plus positives que ce que vous pensez. Supposez qu'il essaie de se rendre utile, supposez qu'il n'a pas besoin d'un rappel, supposez que ce n'est pas sa faute. J'essaie toujours de me poser la question : "Y a-t-il une autre possibilité ?" »

Industrial Scientific, une entreprise des environs de Pittsburgh, a dû faire suivre à ses salariés un cours de rattrapage sur les intentions positives, le jour où une filiale française est venue s'ajouter à ses établissements des États-Unis et de Chine. Les différences culturelles se sont exprimées par de nombreux moyens subtils. Les salariés français, par exemple, étaient très diserts dans leurs courriers électroniques, alors que les Chinois étaient directs. Les premiers trouvaient les courriers des seconds un peu cavaliers, et réciproquement. Lors d'une interview, le président de la société, Kent McElhattan a estimé que ses salariés avaient besoin qu'on leur rappelle ceci, à propos de leurs collègues : « Ils s'intéressent aux mêmes choses que vous. Considérez cela comme acquis. »

POSTULER L'INTENTION POSITIVE et tenir un journal du couple sont deux exemples de ce que les psychologues appellent « envisager l'inverse ». « Je pense que mon conjoint est égoïste – mais peut-être devrais-je noter les situations où il fait attention à moi. Je pense que mon collègue est malpoli et brusque – mais si en fait de brusquerie il cherchait seulement à ne pas abuser de mon temps ? (Aïe, se pourrait-il qu'il ait l'impression que j'abuse de son temps quand j'essaie de bavarder ?) » De multiples études ont montré que cette technique simple réduit

de nombreux biais cognitifs potentiellement épineux (on trouvera d'autres renseignements dans les notes en fin d'ouvrage⁶⁴.)

« Envisager l'inverse » pourrait avoir comme forme parfaite le geste de Paul Schoemaker quand il a invité ses collègues de Decision Strategy International (DSI) – la société de conseil de direction dont il est le fondateur – à débattre d'une importante question professionnelle. Il voulait leur faire commettre une erreur.

Schoemaker ne plaisantait pas. Conseiller et chercheur spécialiste de la décision, il désirait que ses collègues l'aident à préparer et exécuter une erreur délibérée qui servirait à tester leurs postulats quant à l'activité de DSI.

« Tout le monde dans l'entreprise était disposé à admettre que certaines de nos croyances étaient erronées et que nous devrions les soumettre à examen », dit-il. « Mais quand il a fallu passer aux actes, les gens ont trouvé cela pas très sage, ou même idiot. En tant que dirigeant, je suis alors intervenu et j'ai dit : “Les reproches seront pour moi.” Après tout, les dirigeants prétendent toujours avoir beaucoup appris de leurs erreurs. Alors, pourquoi abandonner les erreurs à un heureux hasard ? Pourquoi ne pas s'emparer un peu du processus et commettre les erreurs qu'on a le plus de chances de trouver instructives ? »

Comme il l'explique dans son livre *Brilliant Mistakes*, ses collaborateurs dressèrent d'abord la liste de certaines des principales hypothèses inspirant leurs efforts, exercice qui fit apparaître une « sagesse traditionnelle » jamais explicitée ou mise en question dans la plupart des organisations.

Après avoir détecté 10 postulats clés, ils ramenèrent la liste à trois – ceux qui leur inspiraient le moins confiance et dont il serait potentiellement le plus avantageux pour l'entreprise de prouver la fausseté :

1. Les jeunes diplômés avec une maîtrise en administration des affaires (MBA) ne nous réussissent pas bien. Notre équipe doit être formée de consultants expérimentés.
2. L'entreprise peut être dirigée avec succès par un président qui n'est pas l'un des principaux consultants facturant des honoraires.
3. Il n'est pas intéressant de répondre aux appels d'offres. Les clients qui publient des appels d'offres recherchent en général le prix le plus bas ou

cherchent à justifier un choix déjà fait. (Les appels d'offres sont publiés par des clients pour attirer des fournisseurs désireux de travailler pour eux.)

Une réflexion supplémentaire leur fit sélectionner le numéro 3 comme « le plus susceptible de bénéficier d'une stratégie d'âneries délibérées ». Dès lors, ils étaient prêts à commettre leur erreur.

La politique de l'entreprise était de ne jamais répondre aux appels d'offres ; ils décidèrent donc de répondre au prochain qui se présenterait. Il se trouva qu'il provenait d'une compagnie régionale d'électricité. L'équipe de DSI remit une proposition portant sur un budget d'environ 200 000 dollars, prix établi en fonction de ses honoraires normaux, mais qu'elle soupçonnait hors de portée pour le client. « À notre étonnement, raconte Schoemaker, la compagnie nous invita à rencontrer son directeur général et son équipe dirigeante pour explorer non seulement le projet en question, mais d'autres également. »

En fin de compte, DSI signa avec cette compagnie pour plus de un million de dollars de missions de conseil. « Pas mal pour une petite erreur », conclut Schoemaker⁶⁵.

POURQUOI NE PAS APPLIQUER le plan de Schoemaker dans votre organisation ? Pourriez-vous instaurer un concours de l'« Erreur de l'année » ? Soyons francs : n'espérez pas trop qu'un million de dollars de contrats en sorte par surprise. La plupart de vos « âneries délibérées » seront des échecs, et, en réalité, de tels échecs sont encourageants puisqu'ils signifient que vos hypothèses étaient bonnes jusque-là. Au-delà de l'erreur elle-même, le fait d'être disposé à mettre ces hypothèses à l'épreuve a un intérêt en soi. Il montre à vos collègues que votre travail sera guidé par les faits, non par le folklore ou les luttes d'influence.

Ce renfort culturel est précieux, car il nous aide à corriger notre inclination naturelle à éviter ce travail. Confronter nos hypothèses à la réalité n'est pas facile. Nous le faisons rarement d'instinct. C'est tout le problème du biais de confirmation – au fond de nous-mêmes, nous n'avons jamais envie d'entendre les informations négatives. (De quand date la dernière fois où vous avez sérieusement « envisagé l'inverse » d'une de vos opinions politiques ?) C'est pourquoi nous plaidons si fermement dans ce livre pour l'emploi d'un processus, quelque chose qui devient une habitude. Faute de quoi, il ne sera que trop facile d'oublier ce conseil dans la chaleur du moment.

Si vous êtes perfectionniste – et célibataire –, « envisager l'inverse » est un principe que vous pourriez même appliquer à votre vie sentimentale. Cherchant à savoir pourquoi certaines personnes trouvent un conjoint et d'autres non, des chercheurs ont interrogé de nouvelles mariées à la fin de la cérémonie. Étonnamment, 20 % d'entre elles ont indiqué que leur futur conjoint leur avait *déplu* à leur première rencontre. (Ce qui implique aussi que des millions d'autres personnes *sont passées à côté de leur futur conjoint* parce que leur premier instinct leur a fait renoncer trop tôt à garder le contact.)

Certaines célibataires de l'équipe furent étonnées et intriguées par ce résultat, raconte John T. Molloy, le chercheur responsable de l'étude. Presque toutes avaient eu l'occasion de repousser les avances de quelques hommes – et certains de ceux-ci leur manifestaient encore leur intérêt (de manière acceptable, sans insister lourdement). Elles se demandèrent si par hasard elles auraient manqué un compagnon potentiel et décidèrent d'essayer leur propre version de la stratégie d'« ânerie délibérée » en acceptant un rendez-vous avec un type qu'elles avaient repoussé de multiples fois dans le passé.

D'après Molloy, « la plupart des femmes constatèrent qu'elles avaient eu raison la première fois ». Mais l'une de ses équipières fut assez satisfaite du premier rendez-vous pour en accepter un deuxième, un troisième, un quatrième. Elle finit par épouser son soupirant ! (*En vertu des pouvoirs qui me sont conférés, je vous déclare à présent ânerie et femme.*) Et non seulement elle trouva un conjoint, mais elle remporta une victoire encourageante sur le biais de confirmation⁶⁶.

* * *

À CE STADE, NOUS AVONS passé en revue trois démarches destinées à combattre le biais de confirmation. Un, nous pouvons aider les gens à exprimer leur désaccord. Deux, nous pouvons poser des questions qui ont plus de chances de faire apparaître des informations contraires. Trois, nous pouvons nous autocontester en envisageant l'inverse.

Il existe une stratégie différente pour aider les gens à confronter leurs hypothèses à la réalité : savoir où rechercher la bonne information. Si votre petit ami est tenté par le tout nouveau « régime paléolithique », comment devrait-il se renseigner sur lui ? Si votre patron veut réduire votre stock, comment calculer si c'est une bonne idée ?

La réponse nous imposera un peu d'humilité cosmique. Du point de vue de notre cerveau, nous sommes uniques. Nous avons le sentiment que les défis et les circonstances opportunes nous sont particuliers. Du point de vue de l'univers, cependant, nous sommes absolument ordinaires. Et comme on le verra dans le prochain chapitre, quand nos prédictions et nos opinions entrent en conflit avec les moyennes de l'univers, c'est en général l'univers qui gagne.

En résumé

1. Biais de confirmation = recherche d'informations qui confirment nos hypothèses de départ (souvent complaisantes).
 - *L'orgueil des PDG peut être compensé par le désaccord. Nous avons besoin du même désaccord pour contrer notre biais de confirmation.*
2. Nous devons susciter le désaccord constructif au sein de notre organisation.
 - *Avocat du diable, conseils des tueurs et Gong Show sont fondés sur le scepticisme. Comment en faire autant ?*
 - *La question brillante de Roger Martin : « Dans quelles conditions cette option serait-elle le meilleur choix ? »*
3. Pour rassembler davantage d'informations fiables, nous pouvons poser des questions sans concession.
 - *L'étudiant en droit : « Qui sont les trois derniers collaborateurs à avoir quitté le cabinet ? Que font-ils à présent ? Comment puis-je les contacter ? »*
 - *L'acheteur d'un iPod : « Quels sont les problèmes de cet iPod ? »*
4. Attention : les questions de confirmation peuvent avoir un effet négatif dans les situations où existe une dynamique de pouvoir.
 - *Pour les médecins, il est plus sage de poser des questions*

ouvertes. « *Qu'entendezvous par "étourdi" ?* »

5. Invalidation extrême : pouvons-nous nous obliger à *envisager l'inverse* de nos instincts ?

- *Un journal du couple aide un conjoint insatisfait à voir que l'autre n'est pas toujours égoïste.*
- « *Postuler l'intention positive* » nous enjoint d'interpréter les actes ou paroles de quelqu'un d'une manière plus positive.

6. Nous pouvons même tester nos postulats en commettant une erreur délibérée.

- *L'entreprise de Schoemaker a obtenu un million de dollars de contrats en s'essayant aux appels d'offres.*
- *Une femme a fini par épouser son « ânerie ».*

7. Parce que nous recherchons naturellement des informations d'autoconfirmation, il nous faut une discipline pour envisager l'inverse.

* Une autre technique à la disposition des contestataires, et que nous explorerons plus bas, consiste à poser un signal d'alarme, à la manière du M&M de David Lee Roth. Ce signal d'alarme indique dans quelles circonstances une décision devra être reconsidérée. Si une décision vous laisse sceptique mais que vous n'avez pas le pouvoir de la changer, incitez vos collègues à poser un signal d'alarme. (« Si X se produit, nous nous poserons de nouveau la question. ») Ils l'accepteront sans difficulté puisque la plupart des gens sont trop confiants et sous-estimeront le risque d'un déclenchement du signal. Cependant, vous aurez rendu possible un réexamen de la décision à une date ultérieure sans avoir l'air de celui qui proclame : « Je vous l'avais bien dit ! »

* *Welcome Back, Kotter*, une comédie, a été diffusée sur la chaîne de télévision américaine ABC de 1975 à 1979. Le film *Saturday Night Fever* est sorti en 1977. (NdT)

* Bien entendu, il y a aussi des cas où des questions plus inquisitrices sont nécessaires. Considérons une situation où l'analyse hématologique d'un malade semble indiquer qu'il ne prend pas un médicament indispensable. Une question large telle que « Prenez-vous bien votre médicament ? » a peu de chances de fonctionner, car beaucoup de malades répondront « oui » pour éviter les ennuis. Une question d'approfondissement comme « À quel moment avez-vous pris votre médicament pour la dernière fois ? » ou « Quel nombre approximatif de pilules vous reste-t-il ? » sera plus efficace.

ZOOMEZ VERS L'AVANT, ZOOMEZ VERS L'ARRIÈRE

1 À en croire les photos de son site Web, le Polynesian de Myrtle Beach est un paradis maritime dans un paysage de sable doré constellé de palmiers et de parasols multicolores. Des gens se prélassent dans des chaises longues, un catamaran vogue dans le lointain. C'est tout à fait le genre d'endroit où vous auriez envie d'emmener votre famille en vacances.

À l'heure où vous lisez ceci, il est très possible que l'endroit soit enchanteur. Mais en 2011, quand nous avons regardé son site Web, le Polynesian cachait un vilain secret : le site d'échange d'informations sur les voyages TripAdvisor l'avait classé parmi ses dix hôtels les plus sales de l'année aux États-Unis⁶⁷.

Beaucoup de ses pensionnaires avaient exprimé leur opinion sur TripAdvisor ; leurs avis étaient souvent acerbes et hilarants :

Terri B (24/7/12) : Nous sommes arrivés le 21 juillet et repartis au bout de 10 minutes. Je n'ai pas de mots pour décrire cette horreur.

Fetters26 (7/6/2011) : Les locaux du chenil où j'avais laissé mon chien étaient bien plus propres et plus chics que ceux de Polynesian !

Jackle503 (30/6/2011) : Le sol n'avait pas vu le balai ou l'aspirateur depuis que Moïse a traversé la mer Rouge. Les lits étaient vieux et les draps grattaient.

4q2 (27/1/11) : Beaucoup de critiques comparent cet établissement à une décharge. C'est injuste pour les décharges.

Grâce à des sites comme TripAdvisor, il est facile d'éviter les hôtels où l'on

regretterait d'être allé. On peut ignorer les photos flatteuses et se contenter de lire les commentaires. Dans le cas du Polynesian, 67 % des avis lui attribuaient la note « Horrible » contre seulement 4 % qui avaient choisi « Excellent » (l'un de ces derniers y voit l'endroit idéal pour une escapade polissonne de printemps, à condition de ne pas faire attention aux « chambres immondes »)*.

Consulter ce genre d'avis est devenu un automatisme pour beaucoup. Nous recherchons systématiquement la note d'un livre sur Amazon, celle d'un restaurant sur Yelp ou celle d'un appareil photo sur CNET. Cela va de soi, n'est-ce pas ? Mais il y a de la sagesse dans ce comportement qui « va de soi », car en prenant des décisions en fonction de ces critiques, nous reconnaissons deux choses : 1) notre aptitude à glaner la vérité sur un produit est limitée et susceptible d'être déformée par l'entreprise qui le fabrique ; 2) c'est pourquoi il est intelligent de se fier à des moyennes plutôt qu'à nos propres impressions.

Dans la vie, pourtant, nous faisons souvent l'inverse : nous nous fions à nos impressions plutôt qu'aux moyennes. Par exemple, bien des gens acceptent un nouvel emploi sans consulter un échantillon de personnes qui occupent ou ont occupé un poste identique. Leurs « avis » ne sont-ils pas aussi valables que ceux d'un étranger sur un restaurant ou une chambre d'hôtel ?

Il est étrange de penser que nous faisons moins de recherches objectives avant de prendre une décision critique qu'avant de choisir où manger des sushis.

Les psychologues établissent une distinction entre la « perspective interne » et la « perspective externe » d'une situation. La perspective interne s'appuie sur les informations qui se trouvent sous notre projecteur au moment où nous envisageons une décision – nos propres impressions et nos propres évaluations de la situation dans laquelle nous nous trouvons. La vision externe, au contraire, ignore nos conditions particulières et analyse la catégorie d'ensemble dont elle fait partie. Aussi, au moment de décider si nous allons réserver au Polynesian, la perspective interne repose sur notre propre évaluation : « *N'est-ce pas le genre d'endroit où j'aurais envie de séjourner ?* » La perspective externe fait confiance aux commentaires de TripAdvisor : « Qu'ont pensé les gens, en général, de leur séjour dans cet endroit ? »

La perspective externe est plus exacte – elle résume des expériences concrètes et non les impressions d'une seule personne – et pourtant, nous sommes attirés par la perspective interne. Afin de voir pourquoi, imaginons un restaurateur, Jack,

qui se demande s'il doit souscrire un prêt en vue de créer un restaurant thaï dans le centre de la ville d'Austin. Sous son projecteur figureront tous les facteurs en sa faveur : « Je suis un excellent cuisinier. L'emplacement, sur la 4^e Rue, serait parfait. Il y a beaucoup de piétons dans cette zone. Il n'y a pas d'autre restaurant thaï à proximité. » Dans une perspective intérieure, l'occasion semble très bonne.

Au contraire, la perspective externe ne considère pas la situation de Jack comme unique. Elle recherche des moyennes : D'autres personnes ont-elles connu une situation similaire et, en ce cas, quels ont été leurs résultats ? Cela suppose de considérer, dans le vocabulaire des statistiques, quelques « fréquences de base » (ou « probabilités a priori ») sur la situation : des données montrant les résultats obtenus par d'autres dans des circonstances similaires. Jack apprendrait, par exemple, que 60 % des restaurants disparaissent en moins de trois ans. Dans une perspective externe, la restauration semble une activité très risquée.

Pourtant, remarquez à quel point cette situation semble différente de celle de TripAdvisor. *Intuitivement*, nous admettons que nous risquons fort de ne pas apprécier le Polynesian, mais admettre qu'il risque d'échouer n'a rien d'intuitif pour Jack. Pourquoi ?

La perspective externe ignore tout ce que notre situation a de spécial. Tous les créateurs ont des raisons de croire, au début, qu'ils vont réussir. Jack, par exemple, se moquerait sûrement des données sur les fréquences de base⁶⁸. « Je connais la cuisine thaï, dira-t-il, je connais Austin, et je sais que ça va marcher. N'allez pas me confondre avec le type qui vend des hot dogs dans un centre commercial. » Mais il aurait tort. Les restaurants ont suffisamment de traits communs pour que leurs expériences se ressemblent plus qu'elles ne diffèrent. Il devrait faire confiance aux fréquences de base des restaurants presque* autant qu'à celles des séjours au Polynesian.

Notez bien qu'adopter la perspective externe – et admettre les difficultés de la restauration – n'impose pas à Jack de renoncer à son idée. Peut-être un restaurant qui réussit est-il si lucratif que le jeu en vaut la chandelle. Il se peut aussi que la restauration soit utile pour sa carrière, même s'il échoue. La perspective externe n'implique pas de défaitisme, mais une prise en compte des probabilités. Disons-le ainsi : s'il mise l'héritage de ses enfants sur cette opération, il est idiot.

Le psychologue et prix Nobel Daniel Kahneman a lui-même vécu cela à ses

débuts. Ses collègues et lui envisageaient d'écrire un manuel pour étudiants sur le thème du jugement et de la prise de décision⁶⁹. Cela allait être le premier programme de cours sur ces sujets. Ils invitèrent le doyen de l'école, expert en pédagogie, à travailler avec eux. L'équipe rédigea quelques chapitres d'essai. Elle se réunissait tous les vendredis pour faire le point. Un jour, discutant des études sur la manière dont les groupes réfléchissent à l'avenir, Kahneman se dit qu'ils devraient suivre leurs propres conseils. « Voyons comment nous réfléchissons à l'avenir », dit-il.

Il demanda à ses collègues de noter à quelle date ils pensaient que le manuel serait terminé. La fourchette des estimations était assez étroite : tous, y compris Kahneman et le doyen, envisageaient des délais compris entre un an et demi et deux ans et demi. Puis Kahneman, formé aux statistiques, se rappela soudain l'idée des fréquences de base et demanda au doyen s'il se souvenait de groupes similaires ayant rédigé un nouveau cours à partir de zéro. Oui, répondit le doyen, il se souvenait de plusieurs cas. Kahneman lui demanda alors de quantifier la fréquence de base : « Combien de temps leur a-t-il fallu pour terminer ? »

Après quelques allers et retours, deux faits troublants apparurent. Un, selon le doyen, 40 % des groupes n'avaient jamais achevé la rédaction de leurs cours. Deux, les groupes qui l'avaient achevée s'étaient tous situés dans une fourchette de 7 à 10 ans. Alors Kahneman demanda au doyen : « Où se classe notre groupe par rapport aux autres ? » (Notez qu'il essayait de voir s'il y avait une raison quelconque d'ajuster leur prévision en hausse ou en baisse par rapport à la fréquence de base, en fonction des compétences du groupe.) Le doyen répondit : « Au-dessous de la moyenne, mais pas de beaucoup. »

Il leur fallut huit ans pour écrire le cours.

COMME JACK LE RESTAURATEUR, Kahneman et ses collègues s'étaient montrés optimistes en adoptant la perspective interne. L'énigme, ici, réside dans le comportement du doyen. Il *connaissait* la fréquence de base de la création d'un nouveau cours, mais son projecteur restait braqué sur les circonstances particulières du groupe qui, dans une perspective interne, semblait capable de boucler le travail en deux ans. « Ce qu'il disait n'avait aucun rapport avec ce qu'il savait », releva Kahneman... « Il avait toutes les informations nécessaires pour conclure que la prédiction qu'il énonçait était absurde. »

Ce qui nous mène à une remarque capitale sur les experts. Le conseil le plus

simple et le plus intuitif que nous puissions proposer dans ce chapitre est celui-ci : lorsque vous essayez de rassembler de bonnes informations et de frotter vos idées à la réalité, allez en parler à un expert. Si vous envisagez de poursuivre un concurrent pour violation de votre propriété intellectuelle, parlez-en à un avocat spécialisé.

Il n'est cependant pas nécessaire que l'autorité d'un expert soit attestée par moult coups de tampon⁷⁰. La barre se situe bien moins haut : un expert est simplement une personne qui a plus d'expérience que vous. Si votre fils veut devenir charpentier, allez interroger un charpentier. N'importe quel charpentier. Si vous envisagez de transférer votre entreprise en Caroline du Sud, appelez quelqu'un, n'importe qui, qui a déménagé son entreprise en Caroline du Sud. Ce qui est moins intuitif, le voici : faites attention à ce que vous demandez à l'expert. Comme on le verra dans le prochain chapitre, les experts ne sont vraiment pas doués pour les prévisions, mais ils savent très bien évaluer une fréquence de base.

À titre d'exemple, imaginez que vous consultez un conseiller en propriété intellectuelle en vue d'un éventuel procès pour violation d'un brevet. Les bonnes questions à lui poser sont du genre : « Quelles sont les variables importantes dans un cas comme celui-ci ? Quel genre de preuve est susceptible de faire pencher le verdict d'un côté ou de l'autre ? Quel est le pourcentage de cas réglés par une transaction avant le procès ? Quand il y a procès, quelles sont les chances du plaignant de l'emporter ? » Si vous posez de telles questions – des questions sur la jurisprudence et les normes juridiques –, vous obtiendrez une masse d'informations fiables.

Si, en revanche, vous posez une question prédictive – « Pensez-vous que je peux gagner ce procès ? », le juriste sera poussé à glisser vers la perspective interne. Comme le doyen rédacteur de cours, il aura tendance à être trop optimiste quant aux chances de succès.

N'exagérons rien : un bon conseiller en propriété intellectuelle fera certainement une différence entre une affaire gagnée d'avance et un coup d'épée dans l'eau. Le problème est qu'il faut en rabattre sur les *prédictions* d'un expert, fût-il le meilleur du monde, alors que ce n'est pas le cas avec sa *connaissance des fréquences de base*. En bref, quand il vous faut des informations fiables, allez voir un expert – quelqu'un de plus expérimenté que vous, mais contentez-vous de l'interroger sur le passé et le présent, pas sur l'avenir.

2 Ce que nous avons vu jusqu'ici est une règle très simple pour analyser vos options : adoptez la perspective externe. Méfiez-vous de la perspective interne – ces images brillantes qui vous dansent dans la tête – prenez du recul et consultez les fréquences de base. Parfois, ces chiffres sont immédiatement disponibles, comme dans les cas de TripAdvisor ou de Cityvox. D'autres fois, vous devrez aller vous-même à la pêche pour les trouver. Si aucune de ces deux options n'est praticable, essayez d'obtenir d'un expert une évaluation des fréquences de base.

D'après notre expérience, les gens se rangent en deux camps relativement à la perspective externe. Certains adoptent l'idée sur-le-champ, d'autres rechignent un peu. Doit-on vraiment faire confiance à une série de chiffres plus volontiers qu'à ses propres antennes ? N'est-ce pas plus ou moins déshumanisant ? Exagérément analytique ?

Préconiser de faire confiance aux chiffres n'est pas motivé par la technophilie mais par l'humilité. Ne perdons pas de vue ce que les chiffres signifient : un grand nombre de personnes comme nous – des gens passionnément motivés par leurs possibilités – ont consacré de leur temps à tenter quelque chose de très similaire à ce que nous envisageons. Ignorer leur expérience n'est pas une attitude courageuse ou romantique – « Je ne laisserai pas une quelconque *analyse* m'empêcher de faire ce en quoi je crois. » C'est de l'égotisme. C'est dire « Nous ne sommes pas comme tous les autres. Nous sommes différents. Nous sommes meilleurs. »

La démarche humble consiste à demander : « Que puis-je raisonnablement espérer qu'il se passera si je fais ce choix ? » Une fois qu'on a accepté la réponse – et qu'on s'y fie pour prendre sa décision – *alors*, on peut consacrer son attention à la réduction des risques. C'est en bref, ce qui s'est passé pour Brian Zikmund-Fisher, devant prendre dans sa jeunesse un choix de vie ou de mort.

Un jour du début 1998, Zikmund-Fisher, 28 ans, étudiant de second cycle dans le département des sciences sociales et de la décision de l'Université Carnegie Mellon à Pittsburgh, jouait au racquetball avec un ami. À un moment, à la suite d'une volée mal contrôlée, sa raquette vint frapper son bras gauche.

Une heure plus tard, son bras présentait un hématome depuis l'épaule jusqu'au poignet.

Brian en fut troublé mais pas surpris. On lui avait diagnostiqué des problèmes sanguins treize ans plus tôt, du temps où il était au secondaire. À l'époque, alors qu'il voyageait avec sa mère pour visiter des universités, il avait reçu un message urgent d'un médecin qu'il avait visité peu avant pour un bilan de santé. Quand il l'avait rappelé, le médecin lui avait semblé tendu.

« Vous vous sentez bien ? » avait dit le médecin.

« Oui, pourquoi ? » avait demandé Brian.

« Nous aimerions que vous fassiez un nouvel examen sanguin quand vous le pourrez. Dès que possible. »

Le second test avait confirmé ce qui tracassait le médecin : la numération plaquettaire de Brian était de 45, un taux anormalement faible. (Plus précisément, 45 signifie 45×10^9 plaquettes par litre. Les plaquettes jouent un rôle important dans la coagulation et la numération plaquettaire donne aussi une bonne indication de l'état de la circulation sanguine et du système immunitaire d'une personne.) Le taux normal se situe entre 150 et 450. À titre de comparaison, les patients ne peuvent subir d'opération chirurgicale si leur numération plaquettaire est inférieure à 50 et risquent des saignements et des hémorragies spontanés si elle est autour de 10.

Après traitement, la numération plaquettaire de Brian revint à 110. Ses médecins lui dirent qu'il devrait subir une visite de contrôle une fois par semestre au moins pendant le restant de sa vie.

Jusqu'à ce match de racquetball, des années s'étaient écoulées sans problème, mais en voyant le bleu s'étendre à tout son bras, Brian comprit ce qui se passait. Il alla voir un médecin ; comme il l'avait craint, sa numération plaquettaire était extrêmement faible – 19, en fait.

Après d'autres examens, les médecins diagnostiquèrent une maladie potentiellement mortelle appelée syndrome myélodysplasique (MDS). Dans le MDS, la moelle osseuse cesse de produire efficacement des cellules sanguines. Les médecins de Brian lui dirent que les transfusions de plaquettes qu'il recevait tous les huit jours ne suffiraient peut-être même plus à empêcher une hémorragie mortelle.

« Le message était que je ne pouvais rien faire dans l'immédiat, raconte Brian.

Mais je n'avais pas dix ans devant moi. J'en avais peut-être cinq. »

Le seul traitement efficace du MDS était une transplantation complète de moelle osseuse, procédure complexe et dangereuse. Le traitement commence en général par une radiothérapie et une chimiothérapie, cocktail qui démolit le système immunitaire du patient.

L'objectif est que ce dernier reparte avec un système immunitaire complètement neuf, transplanté depuis un donneur génétiquement compatible. Par malheur, rien ne garantit que l'organisme acceptera la transplantation et, dans le cas de Brian, trouver un donneur compatible allait être difficile. Les meilleures compatibilités se trouvent chez les frères et sœurs des malades, mais Brian est fils unique.

La transplantation était donc un remède plein de périls. S'il choisissait de la subir, dirent les médecins à Brian, il avait une chance sur quatre de ne pas survivre plus d'un an. Mais s'il survivait, il jouirait probablement d'une longue vie.

Le choix à effectuer était radical. Refuser la transplantation et vivre encore cinq ou six années de vie à peu près normale, jusqu'à l'issue inévitable, ou bien subir une procédure épouvantable susceptible de le guérir pour de bon – ou de le tuer dans l'année.

Or, le choix était rendu plus difficile encore par le fait que la femme de Brian, enceinte de huit mois, attendait leur premier enfant⁷¹.

BRIAN CHERCHA DÉSESPÉRÉMENT des informations qui pourraient l'aider à prendre sa décision, mais il ne savait pas toujours comment bien interpréter ses trouvailles. Il repéra en ligne des livres et des articles sur le sujet, mais il se demandait si les fréquences de base indiquées lui étaient applicables. « La plupart des gens souffrant de la même affection sont bien plus vieux que moi. J'ai parcouru les études : la population est formée de sexagénaires ; or, j'ai 28 ans. Et je me dis : “D'accord, est-ce que ça va s'appliquer à mon cas ? Est-ce que ça ne va pas s'appliquer à mon cas ? Comment savoir ?” »

Il chercha des réponses auprès d'une amie hématologue. Elle lui dit qu'il devait prendre au sérieux les résultats moyens indiqués dans les publications médicales, mais, comme sa jeunesse et sa vigueur l'aideraient à supporter la procédure, ses chances étaient probablement un peu supérieures à la moyenne. Elle souligna

aussi une autre variable essentielle : l'expérience de l'hôpital qui appliquerait la procédure. Quand tu choisiras une institution, lui conseilla-telle, ne regarde pas seulement les hôpitaux connus comme la clinique Mayo ; recherche un endroit spécialisé dans les transplantations de moelle comme le Fred Hutchinson Cancer Research Center de Seattle ou le MD Anderson Cancer Center de Houston. Il valait mieux confier sa santé à un hôpital qui faisait 300 transplantations par an qu'à un établissement qui en faisait 30.

Brian désirait aussi comprendre le genre de complications liées à une transplantation. À son grand dam, il s'aperçut que, interrogés sur les risques de divers effets secondaires, les médecins restaient dans le vague. Ils rechignaient à lui donner les chiffres précis qu'il réclamait. « Pour contourner leur mauvaise grâce à fournir des estimations, je me suis mis à poser des questions qui peuvent paraître presque ridicules... "Parlons-nous de 50 % de chance ? De 5 % de chance ? De cinq chances sur mille ? De cinq chances sur un million ?" Ainsi, vous montrez clairement que vous ne leur demandez pas d'être précis. Cela les met à l'aise. »

Brian et sa femme, Naomi, cherchèrent à prendre contact avec des transplantés et leur famille pour savoir comment ils avaient vécu le processus. « Il n'existait pas de ces étonnantes communautés en ligne à l'époque », se rappelle Brian. « Nous avons Listserv, une liste de diffusion de courriers électroniques. Nous nous y sommes joints et avons suivi certaines personnes... Elles parlaient de toutes sortes de sujets médicaux, comme les nausées dues à la chimiothérapie, mais certains des sujets les plus utiles pour nous n'avaient rien à voir avec la médecine... »

« L'une de nos grandes questions immédiates était : Combien de temps Naomi va-t-elle devoir me consacrer ? Et avec un bébé, comment se débrouiller ? Il devint très clair qu'il nous fallait un troisième adulte sur place pour s'occuper de l'enfant. Il y aurait des moments où il faudrait que Naomi soit avec moi pour poser les questions que je serais mentalement ou physiquement incapable de poser, et ces moments peuvent survenir sans crier gare, y compris à l'heure des repas ou pendant la sieste. Elle ne pourrait pas poser les questions et écouter les réponses tout en surveillant un bébé. »

Informés de cette nécessité d'un « tiers adulte », les parents de Brian proposèrent de s'installer chez eux s'ils choisissaient de réaliser l'opération ailleurs qu'à Pittsburgh. Cela leur permit de se tourner vers les centres de transplantation très

actifs dans d'autres parties des États-Unis.

Les parents de Naomi et de Brian étaient très favorables à la transplantation, et lui-même penchait dans ce sens, mais avait plus de mal qu'eux à prendre une décision. Un soir, il parla à Naomi et lui dit que s'il ne survivait pas à la transplantation, il craignait que leur fille n'ait aucun souvenir de lui. S'il renonçait à l'opération, elle aurait au moins le luxe d'avoir vécu quelques années avec lui. Quand il ne serait plus là, elle se souviendrait de lui.

Naomi reconnut qu'il avait raison, mais dit doucement : « Le souvenir qu'elle aura de toi, c'est que son papa était toujours à l'hôpital pour subir des transfusions, allongé sur un lit. C'est cela qu'elle gardera en mémoire. »

« Je n'oublierai jamais ce moment », dit Brian. « J'ai pensé : "Diable, elle a raison." Et j'ai su ce que je devais faire. »

IL PRIT LA DÉCISION de subir la transplantation au Fred Hutchinson Cancer Research Center, l'un des centres les plus expérimentés dans ce domaine. Naomi et lui durent ainsi quitter Pittsburgh pour Seattle avec leur bébé nouveau-né, Eve. Ses parents les rejoignirent à Seattle comme promis, pour les aider au cours des semaines précédant et suivant la procédure.

Cependant, Brian s'était astreint à suivre à un régime de culture physique. Après avoir appris par Listserv combien la récupération était difficile, même pour des gens jeunes, il était déterminé à mettre un maximum de chances de son côté. « J'ai compris que je devais me préparer », raconte Brian. « J'ai intentionnellement essayé de faire plus d'exercice pour arriver à la transplantation dans la meilleure forme physique possible. »

Après avoir écarté 40 moelles pour manque de compatibilité, les médecins finirent par trouver un donneur génétiquement prometteur et Brian reçut le feu vert pour la transplantation.

Le processus commença par six jours de chimiothérapie intensive. « Votre organisme subit un énorme choc immédiat », raconte Brian. Une fois son ancienne moelle osseuse défectueuse détruite, son corps était prêt à repartir de zéro avec la transplantation. La procédure de transplantation elle-même fut quasiment une formalité. « Vous restez assis et ils font couler vos nouvelles cellules sanguines dans votre corps à l'aide d'une perfusion intraveineuse », explique-t-il.

Au cours des trente jours fatidiques suivant la transplantation, Brian ne put quitter l'hôpital. Sa fille Eve fêta son premier anniversaire pendant cette période. Des photos la montrent mangeant son gâteau d'anniversaire sur le lit d'hôpital de Brian.

La récupération s'avéra aussi pénible que prévu. Sachant que l'exercice était critique pour éviter les complications, il s'astreignit à combattre ses nausées et son épuisement et à tourner autour de sa chambre d'hôpital. « Je ne pense pas que j'aurais continué si je n'avais pas entendu parler des expériences d'autres gens et si je n'avais pas su à l'avance combien ce serait difficile », dit-il.

Après un mois à l'hôpital et deux mois de convalescence à proximité, à Seattle, il retrouva son domicile de Pittsburgh. Dix-huit mois s'écoulèrent avant qu'il ne puisse travailler régulièrement, tant la fatigue et les nausées étaient intenses et imprévisibles. Mais il récupéra vite.

Il fait partie des gens qui ont eu de la chance. Sur les six personnes avec qui il s'était lié au centre de transplantation, trois moururent dans l'année.

Treize ans après sa transplantation, Brian est en pleine forme. Il est aujourd'hui professeur à l'école de santé publique de l'Université du Michigan et s'est fait connaître parmi ses collègues pour ses recherches sur les décisions médicales et parmi ses élèves pour ses cours centrés sur les patients.

Eve a maintenant 14 ans ; il l'a récemment aidée à prendre une décision difficile sur l'école secondaire où elle allait s'inscrire.

BRIAN ÉTAIT UN MALADE devant prendre l'un des choix les plus difficiles qu'on puisse imaginer : la certitude d'une vie brève ou une chance de vie plus longue. Expert en prise de décision, il était aussi un homme déterminé à utiliser sa moindre parcelle de compétence pour arrêter son choix. Et si vous relisez l'histoire, vous remarquerez qu'il a constamment adopté la perspective externe et recherché les fréquences de base.

Après avoir lu des articles spécialisés, il s'est demandé quelles fréquences de base il devait consulter : les observations venant de patients plus âgés lui étaient-elles applicables ? Il a donc interrogé une experte, l'hématologue, qui lui a dit de prendre au sérieux les probabilités de réussite, mais de les relever un peu en raison de son jeune âge et de sa bonne santé. Elle a aussi suggéré de consulter une fréquence de base différente : le taux de réussite de divers hôpitaux,

influencé par le volume des transplantations effectuées. (Il n'a pas demandé à l'experte de prédire *ce qui se passerait dans son cas*. Les experts sont bons pour les fréquences de base, médiocres pour les prédictions.)

Soucieux des effets secondaires, il a sollicité auprès des médecins des informations sur les fréquences de base : *Parlons-nous de 50 % de chances ? Ou de 5 % de chances ? Ou de cinq chances sur un million ?*

Remarquez cependant que connaître les fréquences de base n'a pas rendu facile le choix de Brian. Il a hésité pendant des mois, et il lui a fallu en réalité un moment d'intense émotion – celui où sa femme lui a dit comment sa fille se souviendrait de lui – pour arrêter sa décision. Cela annonce ce que nous allons voir dans la prochaine section, c'est-à-dire que ressentir le bon type d'émotion peut être exactement ce dont nous avons besoin pour faire le bon choix⁷².

Il y a un aspect du processus décisionnel de Brian, cependant, qui n'a rien à voir avec le raisonnement fondé sur les fréquences de base. Il a sollicité les témoignages d'autres patients transplantés, avide de connaître leur expérience. Ce qu'il a appris l'a conduit à quelques choix qui ont presque certainement accru ses chances de succès, en particulier, le régime d'exercice qu'il s'est imposé et la décision de ses parents de l'accompagner à Seattle.

Ces éclairages ne lui sont pas venus de ses questions aux médecins à propos des fréquences de base. Et non plus d'une démarche de « perspective interne » viciée : il ne s'est pas contenté de faire confiance à ses propres impressions, il a activement réuni des témoignages. Quelle était au juste sa stratégie ?

Brian voulait des informations plus texturées, il voulait plus de couleur. Il voulait voir de ses propres yeux ce qu'était la vie de ces patients. Et c'est ce qui va nous retenir à présent : quand nous faisons le point sur les options ouvertes, le meilleur complément d'un tableau d'ensemble est souvent un gros plan.

3 Ce mélange de grand angle et de gros plan était la stratégie caractéristique de Franklin D. Roosevelt, un président des États-Unis que les historiens considèrent comme un maître ès collectes d'informations⁷³. Invité à décrire Roosevelt, son médecin de famille disait : « Il adorait savoir tout ce qui se passait et se mêler de tout. »

Comme tous les présidents, Roosevelt se souciait de la qualité des informations

qui lui parvenaient, craignant qu'elles soient polluées par les arrièrepensées des gens qui les lui transmettaient. Assoiffé de données fiables, il fut le premier président des États-Unis à recourir aux sondages en grande quantité pour connaître l'opinion publique.

Il s'efforçait aussi activement de ménager des sources de « vérités de terrain » en cultivant un réseau de sources extérieures au gouvernement fédéral : hommes d'affaires, universitaires, amis, membres de sa famille. Ils étaient ses yeux et ses oreilles en dehors de l'administration. « Va voir ce qui se passe », demandait-il à l'un d'eux. « Regarde le résultat final de ce que nous faisons. Parle aux gens, hume l'air du temps. »

La première dame était pour lui une excellente collaboratrice. Eleanor Roosevelt faisait souvent des visites de terrain par surprise, de manière à éviter les mises en scène. Une fois sur place, elle interrogeait les dirigeants et leur personnel et établissait des rapports détaillés pour son mari. « Au fil des années, je suis devenue une rapporteuse et une observatrice de plus en plus efficace, en grande partie grâce au fait que les questions de Franklin couvraient un vaste spectre », racontait-elle. « Je me suis trouvée obligée de faire attention à tout. »

Roosevelt cultivait notoirement des relations avec le petit personnel en court-circuitant ses chefs de service, au grand agacement de ceux-ci. Dans ses mémoires, Harold Ickes, qui fut son ministre de l'Intérieur, s'indigne beaucoup de ce penchant du président, qui téléphonait à des membres de son cabinet sans le consulter au préalable. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, Roosevelt contournait de façon régulière son secrétaire d'État Cordell Hull, nouant d'étroites relations avec son sous-secrétaire Sumner Welles et embauchant même un officier de liaison personnel avec Winston Churchill de manière à ne pas avoir à s'en remettre qu'aux rapports remis par Hull.

Un ancien de la Maison-Blanche raconte ainsi comment Roosevelt maîtrisait le flux des informations : « Il vous faisait venir et il vous demandait de vous informer sur quelque affaire compliquée, et quand vous reveniez après deux ou trois jours de gros travail pour présenter les détails croustillants que vous aviez découverts en retournant une pierre ici ou là, vous vous aperceviez qu'il savait déjà tout, et aussi autre chose que vous ne saviez pas... Quand il vous avait fait le coup une ou deux fois, vous étiez rudement attentif à vos informations. »

Bien plus que les présidents précédents, Roosevelt utilisait le courrier comme

source d'information stratégique. Dans ses conversations au coin du feu, il incitait les Américains à lui communiquer leur avis, et ceux-ci réagissaient : la Maison-Blanche recevait en moyenne entre 5 000 et 8 000 lettres par jour. Si le volume du courrier diminuait, le président le reprochait à ses conseillers. Il faisait analyser les correspondances scientifiquement, exigeant qu'elles soient triées par catégorie et par tonalité, et que ces classements statistiques lui soient communiqués sous forme de « notes de courrier ». Il y trouvait des fréquences de base toutes prêtes sur les points de vue du public.

Roosevelt est allé un peu plus loin encore : sans se contenter des fréquences de base, il consultait des échantillons de lettres réelles, qui lui apportaient de la texture en plus. C'est une chose de savoir, en termes statistiques, ce que les gens pensent d'un sujet, mais quel est leur ton, leur sentiment ? Se sentent-ils soucieux, irrités, en colère, absolument furieux ? Les chiffres peuvent dissimuler les nuances.

C'est pourquoi il nous faut ajouter un « gros plan » à notre boîte à outils. Les fréquences de base sont bonnes pour établir des normes : *Voici les résultats qu'on peut attendre si l'on prend cette décision*. Les gros plans, quant à eux, suscitent des intuitions, ce qui peut être tout aussi important.

Imaginez que vous avez envie d'un dîner mexicain. Vous consultez Yelp et vous trouvez dans les environs un restaurant noté trois étoiles et demie, ce qui est bien sans être excellent. D'ordinaire, vous ne descendriez pas au-dessous de quatre étoiles ; en l'occurrence, vous décidez néanmoins de lire quelques avis et vous découvrez que la plupart des gens adorent les plats, mais qu'une fraction d'entre eux trouvent les prix trop élevés. Vous voilà rassuré, car vous ne regardez pas à la dépense ! Vous vous y connaissez en cuisine mexicaine ! Payer cher une assiette d'*enchiladas* vraiment savoureux ne vous pose aucun problème. Les fréquences de base dissimulaient la texture des avis, mais un gros plan l'a révélée.

CERTAINS DIRIGEANTS ONT compris la sagesse de cette démarche de gros plan. C'est notamment le cas d'Anne Mulcahy, qui à la tête de Xerox a dirigé l'un des redressements les plus spectaculaires de l'histoire récente des affaires⁷⁴. Quand elle en a pris les rênes en 2001, la société croulait sous une dette de 19 milliards de dollars et sa trésorerie était presque à sec. Son cours en Bourse avait chuté de 90 % l'année précédente. Les actionnaires ont accueilli par un plongeon supplémentaire de 15 % la nomination comme directrice générale de cette

dirigeante peu connue de 45 ans. Six ans plus tard, elle avait divisé la dette par deux et multiplié la valeur des actions par quatre.

L'un des nombreux défis à relever pour la nouvelle directrice générale était que son équipe dirigeante avait perdu le contact avec ses clients les plus importants. Elle a donc organisé une campagne intitulée Focus 500, conçue pour lui fournir un gros plan sur les clients de Xerox et leurs difficultés. Dans le cadre de cette campagne, un cadre supérieur avait été désigné comme interlocuteur de chacun des cinq cents premiers clients de Xerox. Tous les hauts dirigeants, y compris le chef comptable et le directeur financier, avaient la responsabilité d'au moins un client.

Anne Mulcahy a en outre annoncé que les cadres supérieurs devaient à tour de rôle faire office de responsable du service à la clientèle pendant une journée. Ils devaient traiter toutes les réclamations parvenues au siège ce jour-là. « Nous gardons ainsi le contact avec le monde réel », expliquait la directrice générale. « Cela nous ramène aux réalités et imprègne toutes nos décisions. »

Le service à la clientèle ainsi créé était peut-être le plus cher du monde, mais il a aidé un groupe de dirigeants à reprendre contact avec des clients vitaux pour leur entreprise.

Une autre sorte de gros plan suppose de se rendre sur le *genba*, mot japonais qui signifie « le lieu véritable », ou plus généralement l'endroit où l'action se déroule⁷⁵. Pour les détectives japonais, par exemple, le lieu d'un crime est un *genba*. Dans une firme industrielle, un *genba* sera l'atelier de production, dans une entreprise commerciale, ce sera le magasin. Les praticiens de la qualité totale incitent les dirigeants à « aller sur le *genba* » pour comprendre les problèmes. Si un incident survient dans un atelier, par exemple, les ingénieurs doivent aller le constater eux-mêmes, évaluer la situation et en discuter de manière directe avec le personnel concerné. Les meilleures idées, pense-t-on, viennent de ce genre de contact sensoriel avec la situation : comment améliorer une chose que vous ne comprendriez pas entièrement ?

De même que les ingénieurs qui diagnostiquent des problèmes dans une usine trouvent utile d'observer en gros plan le processus correspondant, Anne Mulcahy a voulu donner à son équipe de direction une vision en gros plan de la manière dont Xerox traite ses clients. Chez Procter & Gamble (P&G), un directeur de la recherche sur les clients dénommé Paul Smith a utilisé une

technique similaire pour donner à ses collègues une vision en gros plan de leurs concurrents⁷⁶.

Les produits de grande consommation comme les papiers absorbants, le savon à vaisselle ou le dentifrice font l'objet d'une concurrence féroce dominée par plusieurs multinationales qui se disputent les parts de marché. Il est stupéfiant de voir à quel point les concurrents comprennent bien les produits des autres. Dans les laboratoires de P&G, par exemple, voici quelques-uns des tests scientifiques auxquels les papiers absorbants sont soumis :

- *Le test de l'étrier* : Un micromètre appuie sur une feuille à une pression donnée et mesure son épaisseur en centièmes de millimètre. (plus épais = meilleur)
- *Le test du taux d'absorption* : On met le centre d'une feuille en contact avec de l'eau pendant un temps donné. On mesure le rythme auquel l'eau est absorbée en grammes par seconde. (plus rapide = meilleur)
- *Le test de résistance à la traction* : On place la feuille de papier dans des pinces et l'on tire des deux côtés jusqu'à ce qu'elle se déchire ; on mesure combien de grammes par centimètre de pression il lui faut pour rompre. (plus résistant = meilleur)

Ces essais dans le laboratoire – ou, dirons-nous, la chambre de torture des serviettes en papier – permettent aux chercheurs de mettre en évidence les forces et les faiblesses des produits concurrents.

La précision de ces chiffres peut cependant obscurcir la vraie compréhension des produits. En quoi leur résistance à la traction vous renseigne-t-elle sur les serviettes en papier de vos concurrents ? Paul Smith a donc décidé d'organiser un gros plan pour ses collègues. Il s'est mis à stocker les produits de ses concurrents dans son bureau : serviettes en papier, papier hygiénique, lingettes pour le visage.

« Nous collectons les réactions de milliers de consommateurs chaque année, mais je voulais que les gens, dans nos locaux, sachent personnellement, viscéralement, à quel point les produits de nos concurrents sont bons (ou mauvais) », raconte Paul Smith. « Le professionnel du marketing typique se dit : "Je travaille ici depuis trois ans et je pense que mon produit est ce qui s'est fait de mieux depuis l'invention du fil à couper le beurre." Oui, bien sûr, puisque c'est votre produit. Mais si vous essayez vous-même les produits de vos

concurrents, vous les comprenez tout différemment. »

Au début, l'arrivée des produits concurrents fut accueillie avec autant d'enthousiasme que la présence de Whoppers au pique-nique corporatif de chez McDonald's. Puis les rodomontades concurrentielles laissèrent place à une autre réaction, que Smith résume ainsi : « Grands dieux ! les produits de mes concurrents sont bien meilleurs que je ne le pensais ! »

« J'ai été vraiment surpris », reconnaissait un directeur de marque. « J'ai aimé l'autre marque bien plus que je ne l'aurais cru ! Je ne pensais pas que les performances des produits pouvaient être un sujet d'inquiétude pour moi. À présent, c'est différent. »

D'autres ont découvert que le gros plan révélait des avantages concurrentiels importants. « J'ai utilisé l'autre serviette en papier pour essuyer le lavabo après m'être lavé les mains, mais elle n'a fait que déplacer l'eau », note un membre de l'équipe de l'essuie-tout Bounty. « J'ai dû utiliser deux feuilles pour faire le travail en vitesse. » À la suite de ce constat, il a commencé à s'interroger sur les moyens d'exploiter cet avantage de Bounty dans la publicité.

En organisant un gros plan pour son équipe, Paul Smith a contribué à révéler d'importantes nuances que les chiffres ne révélaient pas.

* * *

QUAND NOUS FAISONS le point sur nos choix, nous adoptons la perspective interne par défaut. Nous considérons les informations qui sont sous le projecteur et nous les utilisons pour nous faire des impressions rapides. *Le Polynesian a l'air très bien. Mon restaurant thaï est une affaire sans risque.* Comme nous l'avons vu, cependant, nous pouvons corriger ce biais par deux moyens : le zoom avant et le zoom arrière*.

Avec le zoom arrière, nous adoptons la perspective externe, nous tirons les enseignements d'autres personnes qui ont fait des choix comme ceux qui se présentent à nous. Avec le zoom avant, nous observons la situation en gros plan, en recherchant la « couleur » qui pourrait fonder notre décision. Ces stratégies sont toutes deux utiles, toutes deux apportent des éclairages rarement fournis par de savants discours en salle de réunion.

Quand c'est possible, il convient de réaliser les deux. Pour interpréter les

sentiments des Américains, Roosevelt avait des résumés statistiques *et* un échantillon de courrier réel. Pour faire le point sur les produits concurrents, les collègues de Paul Smith s'appuyaient sur des données scientifiques *et* sur leur expérience personnelle. Pour prendre une décision médicale lourde de conséquences, Brian Zikmund-Fisher a fait confiance aux fréquences de base *et* aux récits des patients réels.

Zoom avant et zoom arrière nous fournissent une perspective plus réaliste sur nos choix. Nous relativisons les tableaux exagérément optimistes que nous avons tendance à nous représenter en esprit et nous redirigeons notre attention vers le monde extérieur, en le voyant avec un grand angle, puis en gros plan.

En résumé

1. Souvent, nous faisons davantage confiance aux « moyennes » qu'à nos instincts – mais pas autant que nous devrions.

- *Nous faisons confiance aux avis abominables sur le Polynésien, mais nous ne sollicitons pas toujours des avis pour nos décisions les plus importantes (nouvel emploi, filière universitaire).*

2. Perspective interne = notre évaluation de la situation précise. Perspective externe = la façon dont les choses évoluent en général dans des situations comme la nôtre. La perspective externe est plus exacte, mais la plupart des gens penchent vers la perspective interne.

- *Jack sait que son restaurant thaï sera un succès. Le mettre dans le même sac que les autres restaurants lui semble une erreur.*
- *Histoire du cours de Kahneman : même le doyen, qui connaît les fréquences de base, reste bloqué dans la perspective interne.*

3. Si vous ne parvenez pas à trouver les « fréquences de bases »

applicables à votre décision, interrogez un expert.

- « *Quel pourcentage des cas donne lieu à transaction avant un procès ?* » demanderez-vous peut-être à un avocat spécialiste de la propriété intellectuelle, etc.
 - *Attention : les experts savent bien estimer les fréquences de base, mais ne sont pas bons pour les prédictions.*
4. Un « gros plan » peut apporter la texture qui manque à la perspective externe.
- *Brian Zikmund-Fisher a étudié les fréquences de base des patients atteints de MDS, mais il a aussi recherché un gros plan (découverte de l'utilité d'une préparation physique et d'un « troisième adulte »).*
 - *Roosevelt faisait établir un « résumé du courrier » statistique par son équipe et lisait aussi un échantillon de lettres.*
 - *Davantage de gros plans : une journée au service à la clientèle de Xerox. « Aller sur le genba ». Utiliser les serviettes en papier des concurrents.*
5. Pour réunir les meilleures informations, il convient de pratiquer le zoom arrière et le zoom avant (perspective externe + gros plan).

* Les images enchanteresses se trouvent au polynesian-resort.com/Amenities.html (consulté le 8 juillet 2011), le prix de la saleté hôtelière est décrit sur www.tripadvisor.com/PressCenter-i4557-c1-Press_Releases.html (consulté le 27 septembre 2012) et tous les commentaires proviennent de TripAdvisor, www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g54359-d259744-r115031196-Polynesian_Beach_Golf_Resort-Myrtle_Beach_South_Carolina.html#CHECK_RATES_CONT (consulté le 8 juillet 2011). Le commentaire sur la « débauche printanière », dû à dangle2011, a été déposé le 27 octobre 2009 (consulté le 27 septembre 2012).

* Pourquoi « presque » ? Pour être honnête, Jack a un certain contrôle de la situation que les hôtes du Polynesian n'ont pas : son expérience, sa cuisine et sa connaissance des affaires entrent en ligne de compte. Le problème est qu'il voit seulement ces différences, de sorte que l'effet-projecteur le conduira à les exagérer. Il aura tendance à oublier qu'il n'a pas davantage prise sur la conjoncture générale de la restauration à Austin qu'un client n'a prise sur la propreté du Polynesian. Aussi, même si les facteurs qui dépendent de lui peuvent ajuster les chances en sa faveur, il est peu probable qu'ils les bouleversent.

* Quand vous pensez « zoom avant, zoom arrière », pensez à la photographie. Vous ne pouvez prendre une photo dans votre tête : vous dirigez votre objectif vers le monde extérieur, que vous photographiez en zoomant vers l'avant ou vers l'arrière.

TREMPEZ UN ORTEIL AVANT DE PLONGER

1 En 2006, John Hanks, l'un des directeurs du fabricant d'équipements scientifiques National Instruments (NI), devait choisir de faire, ou non, un gros pari sur les capteurs sans fil. La technologie était très prometteuse : on peut installer des capteurs sans fil au fond des mines de charbon, à la place des canaris, pour détecter les niveaux de méthane. Ou leur demander d'envoyer des informations depuis un équipement en rotation, comme une tête de forage, inadapté à une solution filaire. (Imaginez un spaghetti roulé autour d'une fourchette.)

Certains clients de NI étaient sceptiques. Pourrait-on récupérer les données envoyées par les capteurs ? Ces derniers résisteraient-ils aux environnements hostiles ? Face à ces réactions, Hanks se disait que les informations dont il disposait n'étaient pas suffisantes pour prendre une décision avisée⁷⁷.

Ce qu'il lui fallait faire, comprit-il, c'était bricoler un modèle afin de tester l'efficacité des capteurs dans un environnement difficile. Pas un prototype soigné : juste une manière de tremper un orteil dans l'eau avant de plonger.

Hanks recherchait un bon client pilote – quelqu'un auprès duquel il pourrait apprendre quelque chose et qui aurait des besoins techniques compliqués. Le jour où il rencontra Bill Kaiser, il sut qu'il tenait le bon interlocuteur. Kaiser, professeur d'ingénierie électrique à Université de Californie à Los Angeles (UCLA), travaillait avec quelques biologistes au développement de capteurs sans

fil pour la jungle du Costa Rica.

Leur projet visait à comprendre la circulation du dioxyde de carbone (CO₂) dans une jungle. Les mesures à effectuer imposaient à NI de surmonter une série de problèmes ardu. Les capteurs devaient fonctionner à batteries (les prises électriques sont rares dans la jungle). Ils devaient résister aux éléments. Il va sans dire qu'ils devaient effectuer des relevés exacts et les transmettre correctement.

Cherchant à répondre aux besoins des biologistes, l'équipe de Hanks ne s'était pas souciee de construire un produit esthétique. L'élégance coûte cher et prend du temps. On avait assemblé un prototype avec les moyens du bord. Hanks comparait le résultat à « une brique placée dans un seau ».

Les biologistes d'UCLA voulaient mesurer les niveaux de CO₂ à différentes altitudes dans la jungle, et l'équipe NI les aida à installer des tyroliennes entre des arbres. Les seaux glissaient le long des câbles, propulsés par un robot, en effectuant des relevés sur leur parcours. « C'était comme les caméras installées le long des terrains de football, sauf qu'elles allaient être dans la jungle costaricienne », explique Hanks.

Ce dernier apprit ainsi rapidement à servir un client d'avant-garde aux besoins très particuliers. Si les capteurs fonctionnaient pour le projet d'UCLA dans la jungle du Costa Rica, il était probable qu'ils fonctionneraient n'importe où.

Ce constat renforça la foi de Hanks dans la technologie. Quelques expériences encore, et il cessa de tâtonner et proposa une solution satisfaisante. Il fut autorisé à engager le développement de capteurs sans fil, un projet qui s'étendrait sur plusieurs années et dont il estimait le budget à deux ou trois millions de dollars. Les expériences lui avaient permis de confirmer son intuition sur les capteurs sans fil, et il pouvait aller de l'avant avec une plus grande confiance.

AU LIEU DE SAUTER tête la première dans le marché du sans fil, Hanks et ses collègues avaient décidé de le tâter du bout des orteils. Au lieu du « tout ou rien », ils avaient choisi « un petit quelque chose ». Cette stratégie – trouver un moyen de doser avant de faire le saut – est une autre manière de confronter nos hypothèses à la réalité. Nous introduisons ainsi l'expérience du monde réel dans notre décision.

Imaginez un étudiant, Steve, qui a décidé de s'inscrire à l'école de pharmacie. Qu'est-ce qui l'amène à penser que ce choix est bon ? Pendant des mois, il a réfléchi à d'autres possibilités – l'école de médecine et même la faculté de droit – et il a fini par se dire que la pharmacie lui conviendrait mieux. Il a toujours aimé la chimie, au fond, et l'idée de travailler dans le secteur de la santé lui plaît. Il se dit que le genre d'existence d'un pharmacien, avec ses horaires presque raisonnables et de bons revenus, devrait bien lui convenir.

Mais cette démonstration est bien fragile pour une décision aussi importante ! Steve envisage de s'engager dans un premier cycle de deux années d'études au minimum, sans parler des dizaines de milliers de dollars de frais de scolarité et des revenus auxquels il renoncera pendant ce temps-là. Il fait un pari énorme sur la foi de piètres informations. Voilà une situation qui réclamerait une expérience, laquelle pourrait bien s'être consistée à *travailler pendant quelques semaines dans une pharmacie*. Gratuitement s'il le faut. (S'il a les moyens d'étudier plusieurs années sans revenu, il peut sans nul doute se permettre un mois de stage non rémunéré.)

Cette idée – essayer une profession avant de l'adopter – paraît bien sûr naturelle. Chaque année pourtant, des hordes d'étudiants s'inscrivent en faculté sans avoir jamais fait ce genre d'expérience : de futurs juristes qui n'ont jamais passé la moindre journée dans un cabinet d'avocat, des carabins qui n'ont jamais mis les pieds dans un hôpital ou une clinique. Vous imaginez-vous faire trois ou quatre ans d'études pour vous lancer dans une carrière qui n'est absolument pas faite pour vous ? C'est un processus décisionnel vraiment lamentable qui fait penser aux mariages impromptus d'après beuverie à Las Vegas. (La comparaison est peut-être injuste pour Las Vegas, car un mariage qu'on annule une fois dessoûlé est sans doute préférable à 100 000 dollars de prêt étudiant à rembourser.)

Pour remédier à cette ineptie, les dirigeants de nombreuses écoles de physiothérapeutes obligent désormais les étudiants à expérimenter. Hunter College, qui fait partie de la City University de New York, n'admet ainsi les étudiants que s'ils ont passé au moins une centaine d'heures à observer des physiothérapeutes au travail. De cette manière, tous les nouveaux étudiants acquièrent au moins une connaissance élémentaire de la profession qu'ils se préparent à embrasser⁷⁸.

Cela signifie donc faire un diagnostic, froter vos perceptions à la réalité. Si vous vous dites que le marché du capteur sans fil est prometteur, commencez par

l'essayer. Si vous êtes attiré par la pharmacie, allez d'abord la tâter.

Cette stratégie est utile même dans des situations plus subtiles. Certains thérapeutes, par exemple, utilisent désormais un cousin du test pratique pour aider les gens à réduire l'anxiété liée aux décisions concernant leur vie professionnelle et personnelle. Trois d'entre eux, Matthew McKay, Martha Davis et Patrick Fanning, ont décrit le cas de Peggy, « secrétaire juridique perfectionniste » qui était terrifiée à l'idée de commettre des erreurs dans les documents du principal associé de son cabinet⁷⁹. Elle passait des heures et des heures à rechercher et corriger ses fautes. Puis, craignant que ses corrections aient pu par inadvertance provoquer d'autres erreurs, elle recommençait à tout vérifier. Après sa longue journée au bureau, elle emportait des documents chez elle et continuait pendant des heures à pourchasser les imperfections.

Il aurait été inconcevable pour Peggy de relire un document qu'une seule fois et de s'en contenter. Les enjeux lui paraissaient trop lourds. En liaison avec ses thérapeutes, elle établit donc une liste de petites actions incrémentales qui lui permettraient de confronter ses craintes à la réalité, afin de voir si le ciel lui tomberait vraiment sur la tête au cas où elle baisserait un peu la garde. Si elle survivait à la première étape, elle passerait à la suivante. Voici la séquence définie par elle :

1. Emporter le document à la maison et le relire trois fois.
2. Emporter le document à la maison et le relire deux fois.
3. Emporter le document à la maison et le relire une fois.
4. Rester une heure de plus au bureau et y laisser le document. Pas de relecture supplémentaire.
5. Laisser le document au bureau et rentrer chez soi à l'heure. Pas de relecture supplémentaire.

À chaque étape, épouvantée par les terribles conséquences de sa décision pour le cabinet et pour son propre emploi, elle éprouvait une anxiété intense. Mais elle découvrait finalement, non sans surprise, que tout allait bien, ce qui lui donnait assez de confiance en elle pour passer à la suivante. À la fin de la cinquième étape, elle desserra *vraiment* son niveau de confort :

6. Laisser délibérément subsister une faute de ponctuation dans le document.

7. Laisser délibérément subsister une faute de grammaire.

8. Laisser délibérément subsister une faute d'orthographe.

À en croire ses thérapeutes, Peggy « s'aperçut que de petites fautes n'amenaient pas le cabinet à perdre ses procès, ni elle son emploi. Personne ne les avait même remarquées. »

Elle finit par relâcher ses exigences au profit d'une vérification systématique, stricte mais pas obsessionnelle. Chercher le truc lui avait permis de prendre des décisions énergiques.

DEPUIS QUELQUES ANNÉES, l'idée d'explorer ses options à l'aide de petites expérimentations apparaît çà et là. Les concepteurs de produits parlent de « prototypage » ; au lieu de passer six mois à préparer le produit idéal, ils assemblent une maquette à la hâte et la mettent entre les mains de clients potentiels. Les contacts avec le monde réel apportent des idées qui conduisent au prototype suivant, et le projet s'améliore de manière itérative.

Les dirigeants du secteur de la santé, quant à eux, conseillent de pratiquer de « petits tests de modification » : expérimenter des innovations ou de nouveaux processus sur une petite échelle pour voir s'ils produisent des résultats mesurables. À l'intention des dirigeants d'entreprise, Jim Collins et Morten Hansen préconisent une stratégie qu'ils appellent « tirer des balles avant les boulets », c'est-à-dire mener de petites expérimentations, puis monter en puissance sur celles qui fonctionnent le mieux⁸⁰. (Cela rappelle le « tester puis se lancer » de National Instruments.) Enfin, la philosophie de l'essai préalable a fait l'objet d'un livre entier, *Little Bets* de Peter Sims.

Tous ces groupes disent en substance la même chose : trempez un orteil avant de plonger la tête la première. Étant donné la popularité de ce concept et ses avantages évidents – de petits paris peuvent améliorer de grandes décisions – vous pouvez vous demander pourquoi on n'essaie pas de manière plus instinctive.

Réponse : parce que nous avons tendance à être redoutablement confiants en notre aptitude à prédire l'avenir. Steve, le nouvel étudiant en pharmacie, n'a pas le sentiment d'être dans un état de confusion. Pourquoi perdrait-il son temps à faire un stage non rémunéré puisqu'il *sait* qu'il est fait pour la pharmacie ? (S'il renonce au bout d'un an, il dira : « je n'étais pas fait pour ça », comme si c'était

imprévisible.) Dans le monde de la création, le concepteur vedette sait, tout simplement, au fond de lui, que le produit est bien. Il écarquille les yeux à l'idée d'un prototype « moche et vite fait ». *L'élégance ne se prototype pas.*

Cette attitude présomptueuse, « je le sais au fond de moi », est en chacun de nous. Nous ne voulons pas nous embêter à essayer, car nous pensons savoir comment les événements se dérouleront. Et soyons honnêtes : si nous parvenons vraiment à bien prévoir l'avenir, faire des essais est certes une perte de temps.

La question capitale est donc : à quel point savons-nous prévoir ?

2 Au début de sa carrière, Phil Tetlock, professeur de psychologie et de management à l'Université de Pennsylvanie, siégeait à un comité du Conseil national de la recherche avec une mission austère : évaluer en quoi les sciences sociales pourraient contribuer à éloigner de la civilisation la menace d'une guerre nucléaire. C'était en 1984, au cours du premier mandat de Ronald Reagan qui, dans un discours prononcé l'année précédente, avait désigné l'Union soviétique comme « l'empire du mal ». Selon les politologues, les relations entre les deux pays étaient « dangereusement proches du précipice », disait Tetlock.

Un an plus tard, tout avait changé. Devenu secrétaire général du Parti communiste, Mikhaïl Gorbatchev avait inauguré une ère de réformes radicales. En quelques brèves années, la peur d'un conflit nucléaire sembla devenue absurde. (Le rapport alarmiste établi par son comité valut même à Tetlock les sarcasmes d'un de ses collègues : « Alors, le ciel n'était pas en train de nous tomber sur la tête. »)

Les experts n'avaient absolument pas vu venir Gorbatchev. À la surprise de Tetlock, ils n'admirent jamais leurs défaillances. Ils dirent que l'Amérique avait eu de la chance ou maintinrent que leurs prédictions sur la catastrophe nucléaire s'étaient « presque » réalisées (ce que Tetlock appelle une « échappée belle contrefactuelle »).

Irrité, Tetlock décida de concevoir une étude qui, pour la première fois, mettrait les experts sur la sellette. Il fit appel à 284 experts, des gens qui gagnaient leur vie en « commentant ou en vendant des conseils sur les grandes évolutions politiques ou économiques ». Tous ou presque étaient titulaires d'un diplôme universitaire de second cycle, et d'un doctorat dans plus de la moitié des cas.

Leurs opinions étaient très recherchées : 61 % d'entre eux avaient été interviewés par la presse.

Ils furent invités à faire des prévisions dans leur domaine de compétence. Aux économistes furent posées des questions de ce genre :

En ce qui concerne le fonctionnement de l'économie, doit-on attendre, dans les deux prochaines années, que le taux de croissance du PIB augmente, baisse ou demeure à peu près identique ?

Et aux politologues des questions de ce genre :

Pensez-vous qu'à la suite des prochaines élections américaines, le parti actuellement aux affaires [c'est-à-dire les démocrates ou les républicains] perdra le pouvoir, le conservera tout en perdant de son soutien électoral ou le conservera avec un soutien renforcé de l'électorat ?

Les prévisions demandées étaient plutôt élémentaires – rien de bien fatigant, juste des questions à choix multiples et avec des blancs à remplir. Tetlock s'efforçait de poser des questions si claires que les experts ne pourraient trouver d'échappatoire s'ils se trompaient. Il se mit donc à collecter des prévisions, au milieu des années 1980 ; il commença petit, mais la richesse et l'intérêt des données recueillies lui inspirèrent un enthousiasme grandissant pour le projet. En 2003, il avait accumulé 82 361 prévisions. Deux ans plus tard, il publiait une analyse brillante dans son livre *Expert Political Judgment : How Good Is It? How Can We Know?*⁸¹

Comment les experts s'en étaient-ils tirés ? Pas très bien, c'est le moins qu'on puisse dire. Les meilleurs prévisionnistes eux-mêmes ont fait pire que ce que Tetlock appelle un « algorithme d'extrapolation élémentaire », simple calcul consistant à prendre les fréquences de base et à prolonger les tendances des quelques années précédentes (en prédisant par exemple qu'une économie dont la croissance a été en moyenne de 2,8 % ces trois dernières années va continuer à croître de 2,8 %). (Si vous avez retenu le conseil du dernier chapitre – faire confiance aux experts pour les fréquences de base, mais pas pour les prévisions – le constat de Tetlock ne vous surprendra pas.)

Tetlock proclame une mauvaise nouvelle : « Si l'on examine les scores en fonction de variables de régions, de périodes et de résultats... *il est impossible de trouver le moindre domaine* où les humains fassent à l'évidence mieux que les algorithmes d'extrapolation brute. » Autrement dit, donnez quelques informations sur les fréquences de base à un adolescent muni d'une calculatrice, et il pourra aisément faire mieux que les experts.

Le niveau d'exactitude ne s'élève pas avec le niveau de formation. Tetlock a constaté que les experts titulaires d'un doctorat ne faisaient pas mieux que les autres. L'expérience non plus : les experts actifs depuis deux décennies ne réussissaient pas mieux que les nouveaux venus. Un trait, cependant, s'avérait prédictif : l'attention de la presse. Plus précisément, les experts les plus présents dans les médias tendaient à être de *moins bons* prévisionnistes. (Quiconque a consacré ne serait-ce qu'une heure aux informations à la télévision par câble en attesterait sans problème.) Ces constats renforcent la leçon. Des experts aux références impeccables réussissent moins bien qu'un bête algorithme qui suppose juste que ce qui s'est passé l'année passée se produira de nouveau l'année prochaine.

Hélas, les forts en thème ne sont pas les seuls experts qui ont du mal à faire des pronostics. De précédentes recherches l'ont montré, psychologues, médecins, ingénieurs, juristes et garagistes sont eux aussi de mauvais prévisionnistes. Comme le résume le sous-titre d'un article universitaire consacré à ces travaux : « Comment se fait-il que les experts en sachent autant et prévoient si mal ? »

Cela signifie-t-il que le savoir des experts est sans valeur ? Non. Tetlock a donné à un groupe d'étudiants en psychologie de Berkeley une page d'informations factuelles élémentaires sur la politique et l'économie de divers pays et il leur a demandé d'établir le même genre de prévisions. Leurs résultats ont été bien pires. Par exemple, quand les étudiants s'affirmaient certains à 100 % que quelque chose allait se produire, ils avaient tort 45 % du temps. Quand les experts étaient totalement certains, ils n'avaient tort « que » 23 % du temps. (Ce qui n'est tout de même pas bien satisfaisant. Imaginez qu'un test de grossesse individuel offre ce genre de « certitude ».)

Si vous faites les comptes, les données montrent que les fréquences de base appliquées sont meilleures que les prévisions des experts, elles-mêmes meilleures que les prévisions des novices. (En queue de peloton viennent tous ceux qui, attendant la fin de la civilisation, se sont réfugiés au fond des bois dans les derniers jours précédant l'an 2000.)

L'étude de Tetlock nous oblige à un peu d'humilité concernant nos aptitudes prédictives. Chaque fois que possible, il vaudrait mieux s'abstenir de faire des prévisions. Si vous êtes un dirigeant de l'industrie du logiciel, par exemple, rien ne permet de penser que vous prédirez l'évolution d'un marché informatique chaotique plus aisément que les politologues ne prévoient des résultats

d'élections présidentielles dans une démocratie occidentale stable.

Plonger dans la réalité apporte une solution de rechange – un moyen pour découvrir la réalité au lieu de la prévoir.

* * *

SARAS SARASVATHY, professeure à la Darden School of Business de l'Université de Virginie, a découvert que les créateurs d'entreprise se situent à l'exact opposé des forts en thème. Un trait commun de nombreux créateurs d'entreprise, dit-elle, est leur aversion envers les prédictions. « Si vous leur fournissez des données relatives à l'avenir, ils les laissent de côté », a-t-elle dit au magazine *Inc.* Eux-mêmes ne semblent pas convaincus que le jeu en vaut la chandelle : d'après un sondage, 60 % des PDG du palmarès *Inc. 500* n'ont même pas rédigé de plan d'affaires avant de lancer leur entreprise.

Pour étudier la manière dont les entrepreneurs réfléchissent, Saras Sarasvathy a conduit des entretiens approfondis avec 45 créateurs d'entreprise d'une taille comprise entre 200 millions et 6,5 milliards de dollars. À cette occasion, elle présentait à ses interlocuteurs une étude de cas sur une jeune entreprise imaginaire et leur demandait comment ils auraient pris certaines décisions critiques. L'une des questions était : « Quel genre d'étude de marché effectueriez-vous si vous étiez à la place du créateur de cette entreprise ? » Un des créateurs, cherchant à se montrer coopératif, se mit à spéculer courageusement sur les recherches qu'il entreprendrait. Puis, au milieu de sa réponse, il s'arrêta soudain et fit machine arrière. « En réalité, je ne ferais pas toutes ces recherches », dit-il. « J'irais juste vers l'avant. Je ne crois pas aux études de marché. Une seule chose est nécessaire, le client, m'a dit quelqu'un un jour. Au lieu de me poser toutes ces questions, j'essaierais de faire quelques ventes. »

C'est cela même qui s'est passé à la fin des années 1990, au plus fort de l'ère des sociétés point-com, quand Bill Gross a voulu tester une idée qu'il venait d'avoir. Fondateur d'un incubateur de jeunes entreprises dénommé Idealab, Gross s'était pris de passion pour la vente en ligne d'automobiles directement aux particuliers. Dans son idée, les clients pourraient rechercher très vite le modèle de leur choix et se le faire livrer chez eux, évitant ainsi le passage par la case vendeur.

En y pensant bien, il savait que l'idée donnerait des résultats, mais qu'elle était

tout de même risquée. En ligne, il proposerait un prix plus bas puisqu'il n'aurait pas à détenir un stock de véhicules coûteux, mais même avec un rabais, une automobile reste un achat énorme pour de la vente en ligne. Les gens allaient-ils vraiment dépenser 20 000 dollars pour un modèle qu'il n'avait jamais essayé ni même *vu* en réalité ?

Pour éclairer un peu la question, il imagina un truc. Il embaucha un directeur général pour un trimestre et lui confia une mission : vendre une automobile. Voici le récit d'Andy Zimmerman, à l'époque directeur général adjoint d'Idealab.

Une forte opposition s'exprima pendant la séance de remue-méninges, car certains pensaient improbable que des gens fassent un achat d'un montant aussi élevé sur le Web. À l'époque, personne ne vendait de voitures en ligne. Au lieu de continuer à en débattre, nous avons monté un site Web avec deux ou trois pages donnant l'impression qu'on pouvait y commander une automobile. En réalité, le message arrivait à une secrétaire qui regardait la cote du véhicule dans le *Kelley Blue Book* et renvoyait le prix à l'utilisateur. Le lendemain, Bill s'aperçut qu'il avait vendu trois automobiles. Nous avons dû fermer le site en vitesse, car nous proposions de grosses remises.

Au lieu de s'enliser dans un débat, l'équipe a tenté le coup et écarté ses doutes. Cet essai a débouché sur la création de CarsDirect.com, devenu en moins de trois ans le plus gros revendeur automobile des États-Unis⁸².

La professeure Sarasvathy a constaté que cette préférence pour le test plutôt que pour la prévision était l'une des différences les plus frappantes entre créateurs d'entreprise et dirigeants de grandes entreprises. La plupart de ces derniers, dit-elle, privilégient les prévisions, apparemment convaincus que « dans la mesure où l'on peut prévoir l'avenir, on peut le maîtriser ». Au contraire, les créateurs d'entreprise préfèrent les tests actifs : « Dans la mesure où l'on peut maîtriser l'avenir, on n'a pas besoin de le prévoir⁸³. »

Ce raisonnement entrepreneurial commence à pénétrer les grandes organisations. Scott Cook, fondateur d'Intuit, est tellement convaincu des vertus des essais sur le terrain qu'il préconise désormais ce qu'il appelle le « leadership par l'expérimentation ». Les dirigeants, croit-il, devraient cesser d'essayer d'obtenir toutes les réponses et de prendre toutes les décisions. En 2011, il déclarait dans un discours que « les décisions prises par les patrons sont prises par la politiciannerie, la persuasion et les PowerPoint ». Aucun de ces trois « P », notait-il, ne garantit que les bonnes idées l'emporteront. Quand on prend ses décisions par expérimentation, les meilleures idées peuvent faire leurs preuves.

En guise d'exemple, Cook cite ses discussions tendues en Inde avec une équipe qui travaillait sur un nouveau produit destiné aux agriculteurs indiens. L'idée était que ceux-ci accepteraient de payer un abonnement peu coûteux pour recevoir par leur téléphone portable des informations sur les derniers cours de différents produits agricoles sur divers marchés. Cook, comme une partie de son équipe dirigeante, n'y croyait pas. « Le projet m'a paru débile », dit-il. Mais l'équipe locale fut autorisée à tester un prototype rudimentaire de son idée.

À la surprise de Cook, cette expérience pilote fut un grand succès ; 13 expérimentations plus tard, l'équipe indienne avait mis au point un produit élaboré, rentable pour les agriculteurs puisqu'il augmentait leur revenu de 20 % en moyenne. Pour beaucoup, cet argent supplémentaire était suffisant pour envoyer leurs enfants à l'école. En 2012, 325 000 paysans utilisaient le système. Leur nombre aurait été de zéro si Scott Cook et les autres dirigeants d'Intuit n'avaient pas donné à l'idée l'occasion de faire ses preuves⁸⁴.

SI VOUS POUVEZ EXPÉRIMENTER dans le monde des entreprises, pouvezvous le faire aussi chez vous ? Gabe Gabrielson le pense. Cet agent immobilier de San Jose a un fils de neuf ans prénommé Colin. Comme beaucoup d'enfants de son âge, Colin est souvent en désaccord avec les principes parentaux. Au printemps 2011, par exemple, il s'est rebellé contre l'obligation édictée par son père de finir de s'habiller avant de descendre pour le petit déjeuner. Gabe ne se souciait pas spécialement de ce que Colin portait à table, mais il craignait qu'il parte en retard pour l'école s'il ne commençait pas par s'habiller. « Mais je me sens mieux en pyjama ! », protestait Colin.

Après quelques disputes qui les mirent tous deux de mauvaise humeur, Gabe décida de changer de stratégie. Inspiré par un pan de la méthode de Scott Cook, il annonça : « D'accord Colin, on va faire comme tu veux pendant trois jours. Mais si tu arrives une seule fois en retard à l'école, alors on reviendra à l'ancien système. »

Étonné par ce revirement, Colin réussit parfaitement ce galop d'essai. Il garda son pyjama *et* resta ponctuel. La nouvelle pratique s'installa donc, à la satisfaction des deux parties. Gabe essuie moins de récriminations et Colin se réjouit d'avoir eu gain de cause.

Ici, un bémol s'impose. Nous avons dit combien expérimenter est avantageux, mais il est important de souligner que ce n'est pas une panacée décisionnelle.

Tout en nous aidant de façon très efficace à confronter nos hypothèses à la réalité, comme on l'a vu, essayer a un gros défaut : la formule ne convient pas dans les situations qui exigent beaucoup d'engagement.

Imaginez ce qui se serait passé si Colin avait joué au baseball et si, lors des entraînements après l'école, il avait voulu expérimenter un départ de son équipe – en manquant juste quelques matchs pour voir comment il se sentait. Pour la plupart des parents, ce serait manquer à ses obligations : « Tu t'es engagé à jouer dans cette équipe, tu dois y rester jusqu'au bout. » Et si les militaires permettaient aux gens d'opérer dans leur coin sur un champ de manœuvre pour voir si cela leur convient ? Nous aurions sans doute une armée en peau de chagrin.

Un test est parfait dans les situations où l'on a authentiquement besoin de plus d'informations. Il n'est pas destiné à permettre une mise en train psychologique, à essayer en douceur des décisions que nous savons bonnes, mais qui pourraient être un peu douloureuses. Considérez le cas de deux hommes, Michel et Jacques, qui quittent l'université après un premier cycle d'études et s'aperçoivent, aux alentours de 25 ans, qu'ils n'ont pas d'avenir professionnel. Michel sait bien qu'il lui faut un diplôme pour progresser dans sa carrière, mais il ne veut pas le préparer. Il n'aime pas beaucoup les études et n'a jamais de mal à trouver une raison de les remettre à plus tard. Pour lui, bricoler – en suivant peut-être un cours chaque semestre – serait une échappatoire, un moyen de ne rien faire. Il aurait de fortes chances d'échouer. À ce rythme, il lui faudrait de nombreuses années pour obtenir son diplôme et chaque année qui passe serait une raison supplémentaire d'arrêter pour de bon.

Jacques, quant à lui, a toujours été passionné par la biologie marine, mais il est assez raisonnable pour savoir qu'il n'en connaît pas très bien les exigences. Il *devrait* essayer. Il devrait mettre ses pas dans ceux d'un biologiste marin quelques heures par semaine – le travail lui plaît-il ? – et examiner un cours ou deux dans une université des environs pour voir s'il peut assurer le travail nécessaire. Si après avoir testé la chose, il se dit qu'il est fait pour la biologie marine, alors qu'il cesse de tergiverser et qu'il plonge tête la première !

Expérimenter sur le tas, en bref, devrait être un moyen d'accélérer la collecte d'informations fiables, non un moyen de retarder une décision qui mérite un plein engagement.

3 Au printemps 1999, Dan Heath a reçu un dénommé Rob Crum, candidat à un poste de graphiste chez Thinkwell, une société d'édition de manuels dont il est cofondateur. Voici comment s'est passé l'entretien :

Crum était un jeune homme aux cheveux ras, avec des lunettes et des vêtements trop branchés pour un entretien d'embauche. Il portait des boucles d'oreille et un gros anneau dans le nez, un peu comme ceux qu'on met aux taureaux. Au cours de l'entretien, il s'est montré hésitant dans ses réponses, comme s'il se demandait à quel point il devait se livrer, et certains de ses commentaires paraissaient un peu sarcastiques. Le contact est mal passé. En deux semaines, j'avais reçu une dizaine de candidats pour deux postes de graphistes à pourvoir, et Rob se situait vers le bas de ma liste.

Dans un autre volet du processus d'entretien, les candidats étaient invités à réaliser un échantillon de travail – un essai chronométré, effectué dans nos locaux, simulant le genre de tâches qu'ils feraient pour nous (par exemple, créer un graphique bien propre pour un manuel de calcul ou illustrer le concept du principe de Bernoulli). Un collègue anonymisait ces échantillons avec un numéro codé afin que nous puissions les noter sans savoir quel candidat les avait réalisés. Quand l'autre fondateur et moi-même avons comparé nos notes, nous avons découvert avec intérêt avoir classé en numéro un le même échantillon. Notre collègue nous révéla que c'était celui de Rob Crum.

Fallait-il l'embaucher ? Nous en avons discuté longuement. J'étais sceptique : il n'avait pas « le genre de la maison ». (La compatibilité culturelle n'était-elle pas essentielle ?) Ma première impression n'avait pas été très favorable. (N'êtes-vous pas censé faire confiance à votre instinct ?) En fin de compte, pourtant, j'ai accepté qu'on se fie à l'échantillon et qu'on l'embauche.

Heureusement que j'ai cédé. Dès ses débuts, Rob a été l'un de nos meilleurs éléments. Deux promotions successives ont fait de lui un directeur artistique, responsable d'un service d'une douzaine de graphistes. C'est un créatif doué, avec un sens du visuel simple et net, et par-dessus le marché un gestionnaire consciencieux et travailleur. À ma grande honte, ma première impression était tout à fait erronée. Erronée de façon ridicule. Rob s'est avéré gentil, humble et sincère. Il est devenu un bon ami autant qu'un collègue de travail.

Je me sens tout petit quand je me rappelle mon opposition à son embauche et l'importance que j'ai donnée à ma première impression erronée. Rétrospectivement, je me demande pourquoi j'ai cru devoir m'entretenir avec lui. J'essayais de prendre sa mesure, de sonder son âme et de l'évaluer en tant que collègue potentiel. J'essayais de prédire s'il serait ou non un bon collaborateur, mais je n'avais pas besoin de *prédire* cela ! L'échantillon de son travail me disait tout ce que j'avais besoin de savoir.

En guise de comparaison, imaginez que l'entraîneur d'une équipe olympique d'athlétisme utilise deux tests pour composer son équipe masculine de relais 4 x 100 m. Test n°1 : mettre le type sur la piste pour voir à quelle vitesse il court. Test n°2 : le rencontrer dans une salle de réunion pour voir s'il répond aux questions comme il sied à un sprinter.

Notez que dans la plupart des entreprises américaines, le processus de

recrutement ressemble plus au test n°2 qu'au test n°1. Battons notre coulepe tous ensemble.

Des études l'ont montré, les entretiens sont moins prédictifs des résultats professionnels que les échantillons de travaux, les tests de connaissance du poste et l'évaluation par les pairs des résultats passés. Même un simple test d'intelligence est sensiblement plus prédictif qu'un entretien⁸⁵.

Lors d'une étude décrite par le psychologue Robyn Dawes, une situation exceptionnelle a permis de mesurer l'intérêt des entretiens. En 1979, l'école de médecine de l'Université du Texas a interrogé ses 800 candidats les mieux classés et les a notés sur une échelle de un à sept. Ces évaluations ont joué un rôle clé dans les décisions d'admission, en plus des notes obtenues par les étudiants et de la qualité des établissements où ils avaient effectué leur premier cycle d'études. Seuls ont été admis les étudiants classés au-dessus du 350^e rang (sur 800) lors de l'entretien.

Puis, de manière inattendue, l'administration de l'État du Texas a ordonné à l'école de médecine d'admettre 50 étudiants supplémentaires⁸⁶. Hélas, seuls les moins bons à l'entretien étaient encore disponibles. Il a fallu admettre 50 de ces laissés-pour-compte, classés du 700^e rang au 800^e.

Par chance, personne à l'école de médecine ne savait qui se situait au-delà du 700^e et qui était dans les 100 premiers. Le sort a donc rendu la course parfaitement égale entre ceux qui s'étaient bien classés à l'entretien et les autres. Différence de résultat ? *Rien !* Les deux groupes ont obtenu leur diplôme et décroché des mentions dans les mêmes proportions.

Oui, bien sûr, renâchez-vous, peut-être les mal classés ont-ils bien réussi en cours, mais un bon examinateur fait son choix sur les relations sociales ! Une fois que ces gens ont commencé à travailler dans un vrai hôpital, où le relationnel est capital, on devrait facilement faire le tri entre les gens ouverts et ceux qui ont un problème de relations.

Eh bien, non. Il n'en a rien été. Les résultats des deux groupes ont été égaux dans la première année d'internat. Les entretiens n'étaient, semble-t-il, corrélés avec rien d'autre qu'avec... les aptitudes à l'entretien.

Puisque l'efficacité des entretiens est si douteuse, pourquoi nous y fions-nous

encore tant ? Parce que, tous, nous nous croyons doués pour poser des questions. Nous nous voyons en Barbara Walters ou en Mike Wallace*. À la fin de l'entretien, nous pensons avoir bien pris la mesure de notre interlocuteur. C'est ce que le psychologue Richard Nisbert appelle « l'illusion de l'entretien » : au cours d'un entretien, nous sommes persuadés d'en apprendre plus que c'est le cas en réalité. Il souligne que, dans les admissions en second cycle universitaire, on accorde souvent autant d'importance aux entretiens qu'aux notes antérieures. Ce qu'il y a d'absurde, dit-il, est que « vous et moi, en regardant un dossier ou en interrogeant quelqu'un pendant une demi-heure, sommes supposés pouvoir nous former une meilleure impression que celle fondée sur trois ans et demi d'évaluations cumulées par un nombre de professeurs différents compris entre 20 et 40. »

HopeLab, cette association dont il a déjà été question et qui fait appel à la technologie pour améliorer la santé des enfants, a essayé de se détacher des entretiens. « Souvent, nos meilleurs candidats à l'entretien se révèlent être nos moins bons collaborateurs », indique Steve Cole, de HopeLab. C'est pourquoi l'association a commencé à signer avec ses salariés potentiels un contrat de conseil de trois semaines.

« C'est incroyablement efficace », assure Steve Cole. « Plus de crainte. Comment allons-nous prendre nos décisions d'embauche ? Nous les prenons en fonction des résultats empiriques des salariés de notre communauté, sur le genre de tâches que nous effectuons. Le marché du travail vous empêche totalement d'obtenir ce genre d'informations utiles. Collectez donc vos propres données sur les résultats dans votre contexte individuel. D'une certaine manière, peu importe les réalisations des candidats dans leur emploi précédent⁸⁷. »

La prochaine fois que vous devrez pourvoir un poste vacant, songez au conseil de Steve Cole. Quel est le meilleur moyen de laisser faire un essai à vos recrues potentielles ?

EXPÉRIMENTER, C'EST SE DEMANDER à quoi bon *prédire* quelque chose qu'on peut *tester*. Pourquoi *deviner* quand on peut *connaître* ? Sur ces questions s'achève cette section dans laquelle nous avons étudié les stratégies destinées à combattre le biais de confirmation. Le problème de base éprouvé dans l'analyse de nos options est celui-ci : en général, nous pencherons en faveur d'un candidat que nous voudrions voir vainqueur ; or, même le plus mince penchant nous poussera à rassembler des informations allant dans ce sens – et parfois même *uniquement*

ces informations. Nous trichons sur les résultats pour confirmer nos instincts.

Pour éviter ce piège, nous devons confronter nos hypothèses à la réalité. Nous avons considéré trois stratégies pour y parvenir. D'abord, nous devons faire attention à *la manière dont nous collectons nos informations*, poser des questions d'approfondissement et envisager l'inverse. Ensuite, nous devons rechercher *les bonnes sortes d'informations* : pratiquer un zoom arrière pour trouver les fréquences de base, qui résument l'expérience d'autrui, et un zoom avant pour obtenir des impressions de la réalité plus nuancées. Enfin, le test suprême est un plongeon dans la réalité : faire subir un galop d'essai à nos options avant de nous engager.

Où en sommes-nous ? Nous sommes armés de meilleures informations pour faire le bon choix. À l'occasion de ce choix, qui sera notre prochaine étape, nous buterons sur un obstacle imprévu. S'il vous est arrivé de jeter aux oubliettes, devant la paire de chaussures de vos rêves, le budget que vous veniez de calculer avec soin à l'aide d'analyses et d'informations aussi bonnes que possible – ou d'acheter des actions sur un coup de tête, ou d'esquiver par crainte une conversation avec une relation importante – alors vous avez déjà rencontré la personne qui est souvent la pire ennemie d'une sage décision : *vous-même*.

À suivre : que faire de *vous* ?

En résumé

1. Réaliser de petites expérimentations pour tester nos théories.

- *John Hanks, chez NI, a testé un modèle sommaire avec des capteurs sans fil dans la jungle du Costa Rica.*
- *Des étudiants en physiothérapie font au moins une centaine d'heures de bénévolat avant de s'inscrire.*
- *Peggy, secrétaire juridique, a délibérément commis des erreurs pour se débarrasser de son obsession de perfection des documents.*

2. Tester est particulièrement utile parce que nous savons très mal prédire l'avenir.

- *Une étude de Tetlock a montré que les prévisions des experts étaient moins bonnes qu'une simple extrapolation des fréquences de base.*

3. Les créateurs d'entreprise « trempent un orteil » naturellement. Au lieu d'établir des prévisions d'activité, ils se lancent et essaient des choses.

- *CarsDirect.com s'est demandé : pouvons-nous vendre au moins une voiture dans Internet ?*
- *La chercheuse Saras Sarasvathy, à propos des attitudes des créateurs d'entreprise efficaces : « dans la mesure où nous pouvons maîtriser l'avenir, nous n'avons pas besoin de le prévoir ».*
- *Chez Intuit, Scott Cook croit au « leadership par l'expérimentation » et non par les politcailleries, la persuasion et les PowerPoint ». Un service téléphonique réussit en Inde alors qu'il n'aurait pas survécu à un débat.*

4. Attention : « tremper un orteil » est contre-productif dans les situations qui réclament un engagement.

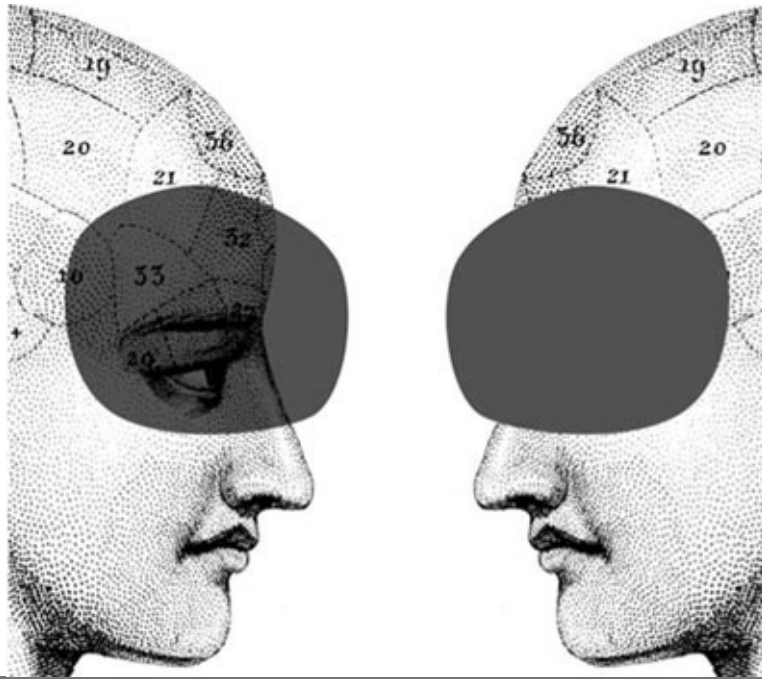
- *Le jeune homme de 25 ans qui songe à la biologie marine devrait d'abord tester son intérêt. Celui qui sait qu'il devrait faire des études mais a peur de s'y remettre ne le devrait pas.*

5. Une erreur courante lors des embauches : nous essayons de prédire le succès à l'aide d'entretiens. Nous devrions plutôt expérimenter.

- *Dan Heath rechigne à tort à embaucher un artiste manifestement qualifié.*
- *Des études montrent que les entretiens sont moins éclairants que les échantillons de travaux, les évaluations par des pairs, etc. Pourriez-vous renoncer à l'entretien et proposer un contrat de conseil de courte durée ?*

6. Pourquoi devrait-on *prédire* alors qu'on peut *connaître* ?

* Barbara Walters (née en 1929) et Mike Wallace (1918-2012) sont deux célèbres intervieweurs américains.
(NdT)



ÉTAPE III

Prenez du recul

Mettez de côté vos émotions immédiates

Respectez vos priorités

METTEZ DE CÔTÉ VOS ÉMOTIONS IMMÉDIATES

1 En 2000, le journaliste Chandler Phillips, qui avait écrit comme nègre deux livres sur les automobiles, s'est renseigné sur un poste de rédacteur chez Edmunds.com, un site Web bourré d'essais de voitures et de données sur les ventes (et donc similaire au *Kelley Blue Book*). À son étonnement, les rédacteurs en chef d'Edmunds.com lui ont soumis à lui une idée d'article. « Que diriez-vous d'une mission secrète ? » lui a demandé l'un d'eux.

Ils lui ont proposé de se faire embaucher comme vendeur de voitures, de travailler pendant trois mois, puis de faire le récit de son expérience. Il apprendrait de l'intérieur à quoi ressemble le métier de la vente automobile, quel genre de trucs louches les vendeurs utilisent et comment les consommateurs pourraient survivre à la pression du vendeur et repartir en ayant fait une bonne affaire.

Intrigué par le concept, Phillips a accepté la mission. Peu après, il s'est trouvé un travail chez un revendeur automobile de Los Angeles célèbre pour ses abondantes ventes à l'arraché. Le récit tiré des expériences figure dans un texte appelé *Confessions d'un vendeur de voitures*, devenu une description classique de cette profession vue de l'intérieur⁸⁸. Phillips y raconte son premier contact avec des clients sur le stationnement :

M'approchant du couple, je les ai salués d'un joyeux « Bon après-midi ! » Ils ont tourné la tête et, à cet instant, j'ai vu la peur sur leur visage. Ils avaient peur de moi... Que pouvaient-ils

craindre ? En bref, ils craignaient d'acheter une voiture. Ou, pour être plus précis, ils craignaient de tomber amoureux d'un des modèles, de perdre la tête et de payer trop cher. Ils avaient peur de se faire rouler, dépouiller, bousculer, berner, escroquer, promener, enjôler ou duper. Et, quand ils m'ont vu approcher, ces peurs sont devenues visibles sur leur visage tandis qu'ils lâchaient : « On ne fait que regarder ! »

Phillips a vite appris que tout l'art de la vente automobile était d'amener les clients à cesser de penser pour se mettre à sentir. Un collègue vendeur lui a conseillé, lorsqu'il faisait la tournée du stationnement avec un client, de regarder attentivement quelle voiture attirait son attention, puis de l'amener à s'asseoir au volant. « Vous voyez comme on s'y sent bien ? » Puis, refusant de considérer un non comme une réponse, il devrait attraper les clés et insister pour que le client fasse un essai. « Mon ami, assurait le vendeur, quand il touche le volant, l'affaire est dans le sac. »

Une fois que le client avait exprimé son intérêt pour l'achat d'une automobile, la manipulation continuait. Le vendeur devait théâtralement appeler les bureaux pour voir si la voiture désirée était encore disponible – ce qui ajoutait au processus un sentiment d'urgence fallacieux – avant d'annoncer la grande nouvelle : oui, elle était bien disponible ! (Les patrons de supermarché devraient essayer cette stratégie en se précipitant sur les clients pour proclamer avec enthousiasme que les flocons au miel qu'ils ont mis dans leur chariot *sont encore en vente* !)

Lors d'une de ses premières tentatives de vente, Phillips a eu affaire à un couple intéressé par une minifourgonette. Conformément au protocole, il a demandé à Michael, adjoint du directeur des ventes, de les recevoir. « J'ai remarqué qu'il commençait toujours par vanter le modèle que le client envisageait, comme s'il avait pris une décision sage. Il disait quelque chose comme : “Alors, vous êtes intéressés par la minifourgonette. Saviez-vous que c'est le modèle qui se vend le mieux ici ? Il plaît à tout le monde. Sept personnes peuvent s'y asseoir, mais il se conduit comme une berline. Avec lui, vous ne risquez pas de vous tromper. Et les prix ici sont les meilleurs de la région.” Comme je l'apprendrais plus tard, on appelle ça “élever le niveau d'enthousiasme du client”. Si la voiture l'excite, il ne sera pas rationnel au moment de signer. »

Quand la négociation sur les prix commençait, les vendeurs jouaient les « gentils » qui affrontaient courageusement leur hiérarchie pour obtenir de meilleures conditions. Le principe clé était de tenter à tout prix de signer *le jour même*, tandis que les émotions du client étaient encore fraîches. « Les vendeurs de voitures savent très bien nous donner le sentiment que nous sommes obligés

d'acheter chez eux », assure Phillips.

LA CRAINTE D'ÊTRE SUBMERGÉ par l'émotion, voilà précisément ce qui a conduit Andrew Hallam, professeur d'anglais dans une école secondaire canadienne, à inventer son propre processus d'achat automobile. Hallam n'était pas un enseignant ordinaire. À force d'économiser sur son maigre salaire, il a réussi à devenir millionnaire sans un sou de dette avant d'avoir 40 ans. Il a révélé ses secrets dans un livre, *Millionaire Teacher*⁸⁹. Beaucoup d'entre eux font appel à des moyens vraiment originaux de mener une vie étriquée et frugale (verre à moitié vide/verre à moitié plein). Las de payer son essence, il a décidé d'aller au travail à vélo, soit quand même 110 km aller-retour. En hiver, pour ne pas payer de loyer, il assure le gardiennage de maisons dont les propriétaires sont allés passer l'hiver dans le Sud. Il ne met jamais le chauffage – même lors des visites de son père – et préfère multiplier les épaisseurs de chemises et de chandails, même à la maison.

Aussi, quand il s'est senti prêt à acheter une voiture, Hallam a refusé de se laisser manipuler par les vendeurs. Leurs exploits commerciaux lui inspiraient une sainte frousse. « Imaginez que vous parcourez un stationnement... Un vendeur bien habillé ne tardera pas à vous guider de modèles en versions. Ses intentions sont peut-être les meilleures du monde, mais si vous êtes comme moi, votre poulx battra plus vite, car vous vous sentez pisté, et être pisté par un beau parleur peut vous faire perdre vos moyens. Après tout, vous êtes sur son territoire. Du menu fretin comme moi a besoin d'une stratégie efficace contre les gros poissons voraces et expérimentés. »

Sa stratégie était simple. D'abord, il a déterminé exactement ce qu'il recherchait dans une voiture d'occasion : ce serait un modèle japonais avec une boîte manuelle, une peinture d'origine, moins de 130 000 km et un prix total inférieur à 3 000 dollars. (Il ne voulait pas de peinture refaite de peur qu'elle cache des points de rouille ou les traces d'un accident.) L'âge et le modèle lui importaient peu.

Décidé à s'en tenir à ces critères, il commença par appeler les revendeurs automobiles dans un rayon d'une trentaine de kilomètres. Beaucoup essayèrent de « l'attirer dans leur tanière », en l'incitant à les visiter pour effectuer un essai ou pour voir une occasion magnifique à *peine au-dessus* de son budget. Quelques-uns ricanèrent à l'annonce du prix envisagé et l'incitèrent à relever la barre. « J'ai dû tenir bon face à des vendeurs accrocheurs », raconte Hallam. «

Mais c'était bien plus facile au téléphone que si je les avais eus devant moi. »

Puis un jour, un garagiste l'a rappelé. Un couple de personnes âgées venait de lui laisser une vieille Toyota Tercel qui n'avait même pas 50 000 km au compteur et qu'on n'avait pas encore eu le temps de nettoyer ni d'examiner. Il la lui a proposée pour 3 000 dollars. Hallam a accepté. Il a déjoué la vente à l'arraché en l'évitant complètement.

LA STRATÉGIE DE HALLAM est une bonne inspiration pour ce que nous recherchons dans cette section : un moyen de se distancier avant de décider. Jusqu'ici, nous nous sommes demandé comment nous ménager des options plus nombreuses en les élargissant et comment les évaluer en les confrontant à la réalité. Voici venu le moment de choisir.

En théorie, ceci devrait être le point culminant de ce livre, la croisée des chemins où nous faisons le bon choix. En fait, cette section pourrait bien être la moins importante des quatre. Car beaucoup de décisions ne passent pas toujours par une étape de « choix ». Souvent, quand nous explorons nos options, l'une d'elles s'impose si évidemment que nous n'y réfléchissons pas beaucoup.

De plus, il est en général possible de balayer les doutes autour d'une décision difficile en mettant au jour de nouvelles options ou de nouvelles informations. Aussi, si l'on se trouve devant un dilemme et que l'on se sent bloqué, la première chose à faire est de revenir en arrière dans le processus pour utiliser certains des outils déjà utilisés : appliquer le test des options disparues, trouver quelqu'un qui a déjà résolu le problème, se demander comment « tremper un orteil », etc.

De temps à autre, pourtant, on tombera sur un choix vraiment difficile, et c'est là qu'il faut prendre de la distance. Face à un dilemme épineux, il est facile d'oublier sa perspective. Aveuglé par les détails de la situation, on parle pour ne rien dire et l'on tourne en rond, changeant d'idée de jour en jour.

Notre pire ennemi dans la résolution de ces conflits est peut-être l'émotion immédiate, qui n'est pas toujours de bon conseil. Les gens qui racontent avoir pris les pires décisions dans leur vie évoquent souvent des choix faits sous l'empire d'une émotion viscérale : colère, désir, anxiété, cupidité. Notre vie serait très différente si après ces choix nous pouvions appuyer sur une touche « Annuler ».

Mais nous ne sommes pas esclaves de nos émotions. L'émotion viscérale s'estompe. C'est pourquoi la sagesse populaire assure que, quand on doit prendre une décision importante, la nuit porte conseil. C'est un conseil sage qu'il convient de prendre à cœur. Pour beaucoup de décisions, pourtant, laisser passer la nuit ne suffit pas. Il faut de la stratégie.

Hallam, le professeur millionnaire, savait que s'il se laissait attirer sur le territoire des vendeurs de voitures, il risquait de s'enthousiasmer au point d'effectuer un achat idiot. Il a donc imaginé un moyen d'y échapper. Il a pris ses distances avant de se décider. Dans son cas, la distance était littérale : il est resté loin des stationnements. En général, la distance dont on a besoin est psychologique. Il faut atténuer l'émotion immédiate au profit de valeurs et de passions plus durables.

Il existe un outil pour accomplir ce tri des émotions. Il a été inventé par la journaliste économique Suzy Welch, qui collabore à des publications comme *Bloomberg Businessweek* ou le magazine *O*. Il s'appelle 10/10/10 : Suzy Welch l'a décrit dans un livre qui porte le même titre⁹⁰. Pour utiliser 10/10/10, on réfléchit à ses décisions en fonction de trois échéances chronologiques : Qu'en pensera-t-on dans 10 minutes ? Qu'en pensera-t-on dans 10 mois ? Qu'en pensera-t-on dans 10 ans ?

Ce cadre des trois temps est un moyen élégant pour nous obliger à prendre un peu de distance par rapport à nos décisions. Considérez une conversation avec une dénommée Annie, dont la relation avec Karl battait de l'aile*. Ils sortaient ensemble depuis neuf mois et Annie disait : « C'est un homme merveilleux, à bien des égards il est exactement ce que je recherche dans un compagnon avec qui passer ma vie. »

Elle déplorait cependant que leur relation n'évolue pas. À 36 ans, Annie voulait des enfants et ne pensait pas disposer d'une quantité de temps illimitée pour cultiver sa liaison avec Karl qui, de son côté, avait 45 ans. Au bout de neuf mois, elle n'avait pas encore rencontré la fille adoptive de Karl (qui avait déjà été marié) et aucun des deux n'avait dit à l'autre : « Je t'aime. »

Karl avait vécu un divorce très pénible. Il rechignait à s'engager dans une autre relation sérieuse et avait décidé de ne pas mêler sa fille à sa vie sentimentale. Annie le comprenait, mais elle souffrait qu'il la tienne à l'écart d'une part essentielle de sa vie.

Quand nous avons interrogé Annie, Karl et elle s'apprêtaient à prendre ensemble, pour la première fois, de grandes vacances qui les mèneraient de Los Angeles à Portland par l'autoroute 1. Elle se demandait si elle devait « sauter le pas » pendant le voyage. Elle savait que Karl ne se décidait pas vite. (« Il a parlé d'acheter un téléphone intelligent dans quelque chose comme trois ans. ») Faudrait-il qu'elle soit la première à dire « Je t'aime » ?

Nous avons demandé à Annie d'essayer le cadre 10/10/10. Imaginez que vous ayez décidé, là, de lui dire cette fin de semaine que vous l'aimez. Que penserez-vous de cette décision dans dix minutes ? « Je crois que j'aurais le trac, mais que je me sentirais fière de prendre le risque et de m'exprimer. »

Qu'en penseriez-vous dans dix mois ? Je ne crois pas que je le regretterais. Je ne crois pas. Je veux dire, bien sûr, j'aimerais vraiment que ça marche. Je pense qu'il est très bien. Qui ne risque rien n'a rien, n'est-ce pas ? »

Qu'en penseriez-vous dans dix ans ? Quelle que puisse être sa réaction à lui, dit Annie, cela n'aurait probablement pas beaucoup d'importance dix ans plus tard. À cette époque-là, s'ils n'étaient pas en ménage ensemble, elle vivrait avec quelqu'un d'autre.

Remarquez donc que, à en croire le 10/10/10, cette décision est assez simple : Annie devrait prendre l'initiative. Elle sera fière de l'avoir fait et ne croit pas qu'elle le regrettera, même si en définitive leur relation ne fonctionne pas. Mais avant d'avoir consciemment analysé 10/10/10, la décision ne lui paraissait pas simple. Elle se sentait perturbée et bloquée par des émotions immédiates – trac, peur, crainte d'une réaction négative.

Nous avons de nouveau interrogé Annie quelques mois plus tard pour savoir ce qui s'était passé pendant le voyage. Elle nous a répondu par ce courrier électronique :

J'ai été la première à dire « Je t'aime ». J'essaie résolument de changer la situation et j'ai moins l'impression de n'aller nulle part... Karl n'a pas encore dit qu'il m'aime aussi, mais, dans l'ensemble, il progresse (en ce sens qu'il se rapproche de moi, qu'il s'avoue vulnérable, etc.) et je crois vraiment qu'il m'aime et qu'il a juste besoin d'un peu plus de temps pour surmonter sa peur de me le dire aussi...

Je suis heureuse d'avoir pris le risque et je ne le regretterai pas, même si, à la fin, les choses ne marchent pas avec Karl. Je dirais qu'il y a aujourd'hui 80 % de chances pour que Karl et moi restions ensemble après cet été.

Le 10/10/10 aide à aplanir le terrain psychologique. Ce que nous sentons maintenant est vif et intense, tandis que l'avenir semble plus flou. Ce décalage confère trop de pouvoir au présent, car nos émotions actuelles sont toujours sous le projecteur. Le 10/10/10 nous oblige à braquer le projecteur ailleurs en imaginant un moment, dans dix mois d'ici, avec autant de « fraîcheur » que celle que nous ressentons aujourd'hui.

Ce déplacement peut nous aider à maintenir en perspective nos émotions immédiates. Non que nous devons les ignorer (souvent, elles nous disent des choses utiles sur ce que nous voulons dans telle ou telle situation) mais nous ne devrions pas nous laisser conduire par elles.

Bien entendu, nous n'abandonnons pas nos émotions à la porte du bureau ; le même rééquilibrage est nécessaire au travail. Si vous évitez d'avoir une conversation difficile avec un collègue, vous laissez vos émotions immédiates vous commander. Si vous vous décidez à avoir cette conversation, vous vous sentirez probablement anxieux dans dix minutes, mais dans dix ans ne serez-vous pas content de l'avoir fait ? Soulagé ? Fier ?

Si vous avez déniché un excellent candidat pour un poste, sans doute n'éprouverez-vous rien d'autre que de l'excitation dix minutes plus tard ; mais dix mois plus tard, regrettez-vous de lui avoir offert un tel salaire si les autres employés s'en sentent moins appréciés ? Et dans dix ans, l'excellent candidat d'aujourd'hui se sera-t-il révélé assez souple pour évoluer en même temps que votre entreprise ?

Pour être clair, une émotion immédiate n'est pas toujours une ennemie. (Face à une injustice, réagir avec indignation peut être légitime.) Conduire une analyse 10/10/10 ne présuppose pas que la perspective à long terme soit la bonne. Cela garantit seulement que l'émotion immédiate ne sera pas *la seule à s'exprimer*.

2 Chaque jour, les mots étranges réapparaissaient, écrits en lettres capitales dans le coin du tableau noir, juste au-dessous d'un avertissement à la femme de ménage : « Ne pas effacer SVP ». Les étudiants qui suivaient le cours étaient intrigués par ce texte, rédigé à l'évidence dans une langue étrangère : SARICIK. RAJECKI. KADIRGA. NANSOMA. ZAJONC.

Certains jours, seul l'un des mots apparaissait ; d'autres jours, ils étaient deux ou trois. « Zajonc », en particulier, semblait plus fréquent que les autres. Le

professeur n'en avait jamais parlé. Les étudiants ne savaient que penser. « Ces mots hantent mes rêves », disait l'un d'eux plus tard.

Les mots se trouvaient sur le tableau noir depuis neuf semaines d'affilée quand les étudiants reçurent un sondage qui contenait une liste de 14 mots étrangers, dont 5 étaient ceux du tableau noir. On leur demandait de dire à quel point ils *aimaient* chaque mot. Rick Crandall, le chercheur qui avait conçu cette étude, constata que les mots les plus aimés des étudiants étaient ceux qu'ils avaient vus le plus. La familiarité n'apporte donc pas le dédain, mais plutôt une sorte de satisfaction.

Depuis des décennies, les psychologues étudient ce phénomène, ou « principe de simple exposition », faisant qu'on acquiert une préférence pour les choses plus familières (c'est-à-dire qu'être *simplement exposé* à voir une chose conduit à la considérer de manière plus positive).

L'un des pionniers du domaine est Robert Zajonc (dont le nom semble à présent étrangement sympathique...). Zajonc a présenté à des gens des stimulants variés – mots sans signification, pseudocaractères chinois, photographies de visages – et a constaté que plus ils les voyaient, plus leur sentiment était positif à leur égard.

Dans une fascinante application de ce principe, des psychologues ont étudié la réaction des gens à leur propre visage. Pour introduire cette étude, parlons de vous un instant. Cela peut sembler bizarre, mais, en réalité, votre visage ne vous est pas très familier. Le visage que vous connaissez bien est celui que vous voyez dans le miroir, qui est bien sûr l'image inversée de celui que voit votre chéri ou chérie. Sachant cela, quelques chercheurs astucieux ont créé deux photographies différentes du visage de leurs sujets : l'une les montrait comme tous les autres les voyaient dans le monde, l'autre représentait l'image qu'eux-mêmes observaient dans le miroir.

Comme prédit par le principe de simple exposition, les sujets ont préféré la photo de l'image du miroir, alors que leurs proches préféraient la photo de l'image réelle. Notre visage vu dans le miroir nous plaît plus que notre visage réel parce qu'il nous est plus familier !

Ce constat est assez inoffensif, même s'il est étrange et surprenant. Plus troublant est le fait que le principe de simple exposition s'étend aussi à notre

perception de la vérité. On a présenté aux participants à une expérience des phrases inhabituelles, du genre « la fermeture à glissière a été inventée en Norvège », en leur disant de façon explicite que ces phrases n'étaient pas forcément vraies. S'ils lisaient une phrase trois fois au cours de l'expérience, ils la considéraient comme plus digne de foi que s'ils l'avaient lue une seule fois. La répétition avait engendré la confiance⁹¹.

Cette pensée inspire quelque désenchantement quant à nos décisions dans la société et dans les organisations. Tous, dans notre travail, nous absorbons naturellement beaucoup de « vérités » institutionnelles, sans doute bien validées et dignes de foi pour la plupart, mais dont certaines auront seulement *l'air vrai* parce qu'elles sont familières. De ce fait, quand nous prenons des décisions, nous pouvons nous dire que nous basons nos choix sur des évidences, mais il peut arriver que celles-ci soient du ZAJONC – des idées absurdes que nous avons fini par aimer à force de les voir.

Ce principe de simple exposition représente donc une forme plus subtile d'émotion immédiate. Une émotion moins saisissante que la peur, le désir ou la confusion, mais qui néanmoins nous tire *en arrière*, comme un parent qui attraperait un enfant par le col pour l'empêcher de s'en aller. Une préférence pour les choses familières est nécessairement une préférence pour le statu quo.

Un autre biais renforce cette préférence pour le statu quo : l'aversion pour la perte, c'est-à-dire le fait que les pertes nous paraissent plus douloureuses que les gains ne sont plaisants. Imaginez que nous vous proposons de jouer à pile ou face. Si la pièce tombe côté face, vous gagnerez 100 dollars, si elle tombe côté pile, vous nous devrez 50 dollars. Jouerez-vous ? La plupart des gens refuseront, car ils éprouvent une aversion au risque : perdre 50 dollars leur fait si mal que même la possibilité d'un gain deux fois plus important ne leur paraît pas une compensation suffisante. De multiples recherches ont montré que les gens se comportent comme si la douleur due aux pertes était trois à quatre fois plus forte que le plaisir dû aux gains⁹².

L'aversion pour la perte apparaît dans beaucoup de contextes différents. Les consommateurs qui achètent des produits électroniques coûteux souscrivent souvent des garanties outrageusement surpayées – ils peuvent payer 80 dollars une police d'assurance dont la valeur actuarielle est de 8 dollars. (L'assurance « protection d'achat » est la partie la plus lucrative du secteur de l'électronique grand public.) Ils prennent une décision économique mauvaise par crainte d'une

perte. S'imaginer qu'on laisse tomber son magnifique téléviseur neuf en rentrant chez soi et qu'on doit en racheter un autre est une vision si horrible qu'elle pousse à payer trop cher.

Les études semblent montrer que l'aversion pour la perte nous vient presque instantanément. Au cours d'une remarquable série d'études, des chercheurs se sont rendus dans les amphithéâtres d'une université pour remettre un cadeau à la moitié environ des étudiants, choisis au hasard : une tasse à café décorée du logo de l'université. « Quels prix seriez-vous prêt à l'acheter ? » demandaient-ils aux étudiants qui n'avaient pas reçu de tasse. Leur réponse était en moyenne de 2,87 dollars.

Mais la surprise est venue des étudiants qui avaient reçu une tasse. Interrogés sur le prix auquel ils la vendraient, ils ont répondu qu'ils ne s'en sépareraient pas pour moins de 7,12 dollars.

Cinq minutes auparavant, on imagine que tous les étudiants auraient évalué les tasses à 2,87 dollars. En quelques instants, ceux qui en avaient reçu une s'y étaient attachés ! Renoncer à leur cadeau leur aurait occasionné une douleur perçue telle qu'il était inconcevable pour eux de le vendre 2,87 dollars.

Si l'aversion pour la perte peut s'installer vite pour un objet aussi ordinaire qu'une tasse à café, songez à ses conséquences pour une décision plus importante comme celle de quelqu'un envisageant de renoncer à son ancienneté (ou à des avantages sociaux, ou à un réseau relationnel) pour accepter un nouvel emploi dans un autre secteur. Ou de quelqu'un devant renoncer à un mode de vie confortable pour reprendre des études.

Ces travaux donnent à penser que les décisions sont soumises à une puissante distorsion psychologique au sein des organisations. Quand le dirigeant d'une organisation propose un changement d'orientation, les gens ressentiront deux choses : « Oh ! cela paraît inhabituel » (et d'autant plus inconfortable). Et puis : « Oh ! nous allons perdre ce que nous avons aujourd'hui. » Quand vous réunissez ces deux forces – le principe de simple exposition et l'aversion pour la perte – vous obtenez un puissant biais en faveur de *la manière dont les choses fonctionnent aujourd'hui*.

CE BIAIS DE STATU QUO n'est sans doute nulle part aussi évident que dans les grandes institutions bureaucratiques. En guise de stéréotype, imaginez un cadre

moyen d'un service local des certificats d'immatriculation, qui grommelle « nous avons toujours fait ainsi ». Mais le biais de statu quo est bien plus répandu que cela. PayPal est l'une des sociétés les plus prospères (et les moins comparables à un service des immatriculations) de l'ère Internet, et pourtant ses jeunes fondateurs innovants ont eux-mêmes failli y céder.

PayPal a été cofondée en 1998 par un jeune diplômé de 23 ans dénommé Max Levchin⁹³. À l'époque, l'entreprise n'avait aucun rapport avec les paiements en ligne. Elle créait des logiciels de sécurité pour des appareils portables. Étudiant, Levchin s'était passionné pour l'informatique et la cryptographie ; à titre de pur passe-temps, il avait créé des logiciels de sécurité téléchargeables gratuitement pour les PalmPilot. Une fois ses programmes téléchargés par des milliers de gens, il a réalisé qu'il aurait pu en faire une activité lucrative.

Les logiciels de Levchin résolvaient un problème d'une incroyable complexité. Mettre en œuvre des algorithmes cryptographiques sur un PalmPilot doté d'un processeur poussif de 16 MHz revenait à peu près à faire remplir un entrepôt par des manutentionnaires montés sur des monocycles – une tâche conceptuellement possible, certes, mais difficile à réaliser avec élégance (et plus encore avec rapidité).

Max Levchin et Peter Thiel, cofondateurs de l'entreprise, se sont demandé comment transformer l'innovation du premier en un produit commercial. Ils ont eu l'idée de développer des logiciels à l'aide desquels on pourrait stocker de l'argent sur son PalmPilot et le faire circuler sans fil. Les transactions financières exigeaient clairement une sécurité analogue à celle du code de Levchin. Quand Thiel et Levchin ont commencé à parler de leur idée, elle a séduit leurs pairs de la Silicon Valley. « La foule des *geeks* disait : “Wow, c'est l'avenir. Nous voulons aller vers l'avenir. Guidez-nous.” Aussi, on a fait attention à nous, et cette histoire nous a permis d'obtenir un financement. »

En fait, le financement lui-même est devenu une histoire. Le jour de la clôture de son premier tour de table de capital-risque, l'équipe de PayPal a rencontré ses investisseurs dans un restaurant appelé Buck's, et l'investissement de 4,5 millions de dollars a été transféré, en direct, d'un PalmPilot à un autre. Des millions de dollars se sont promenés à travers le restaurant sur des rayons infrarouges. L'avenir était déjà chez Buck's. (Levchin avait travaillé vingtquatre heures sur vingt-quatre pendant cinq jours pour que le « télétransfert chez Buck's » ait lieu. Une fois le transfert réussi, il tomba endormi à table et se réveilla des

heures plus tard, à côté de son omelette entamée. Tous les autres étaient partis en se disant qu'il finirait les restes.)

L'application PayPal pour PalmPilot a été un succès, attirant quelque 300 utilisateurs chaque jour. Pour renforcer l'intérêt, l'équipe de Levchin a créé un site Web où l'on voyait une version de démonstration du produit portable. Début 2000, l'équipe a commencé à remarquer un fait étrange : beaucoup de gens effectuaient des transactions avec la version de démonstration pour ne pas avoir à passer par l'appareil portable. En fait, la version Web s'est répandue plus vite que la version portable. « Inexplicable, dit Levchin, car le logiciel pour appareil portable était bien fait alors que le site Web n'était qu'une démo. » Il ajoute :

Puis des tas de gens d'un site appelé eBay nous ont appelés pour nous demander : « Pourrais-je mettre votre logo sur mes ventes aux enchères ? » Et nous : « Pourquoi ? » et nous leur disions, « Non, ne faites pas ça. » Pendant quelque temps, nous nous sommes battus bec et ongles contre ces dingues de eBay : « Fichez le camp, nous ne voulons pas de vous. »

Enfin, l'équipe PayPal a vécu une « épiphanie ». Elle a compris qu'il était absurde de repousser une foule de clients potentiels. Pendant une année, elle a développé et affiné le produit Web. Fin 2000, elle a complètement abandonné le PalmPilot. Il ne comptait plus que 12 000 utilisateurs. Sur le Web, au même moment, l'effectif des clients dépassait largement le million.

« C'était une décision économique pleine d'émotion, mais complètement évidente », constate Levchin.

« COMPLÈTEMENT ÉVIDENTE » est le mot juste. Un choix entre 12 000 utilisateurs et 1,2 million n'est pas un choix, mais si vous vous mettez à la place de Levchin, à la lumière de ce que nous avons vu dans ce chapitre, vous comprenez pourquoi ce choix était quand même plus difficile qu'il n'y paraît.

Réfléchissez à ce que vous auriez pensé : votre entreprise a été fondée sur les qualités d'une étonnante acrobatie cryptographique dont vous êtes l'auteur ; or, les gens semblent en toute naïveté préférer une version de démonstration brute. C'est comme si un sculpteur de talent ne parvenait pas à vendre autre chose que des galets décorés à 15 dollars pièce*. Qui plus est, vous êtes soumis à l'effet de simple exposition – le confort de travailler avec une technologie portable que vous maîtrisez bien, sans parler de celui d'avoir pour interlocuteurs des utilisateurs avertis d'appareils portables (qui vous demandaient depuis des mois de les accompagner vers l'avenir). Vos clients du Web, en revanche, sont peut-être enthousiastes, mais vous ne connaissez pas ces inconnus qui se vendent les

uns les autres des chouettes en macramé sur eBay. N'éprouveriez-vous pas quelque inquiétude à l'idée de leur ouvrir votre porte ?

Cependant, votre aversion pour la perte se fait sentir : « Impossible de renoncer maintenant ! Nous sacrifierions notre avance sur le marché des portables ! Et si dans deux ans le monde entier utilisait les PalmPilot ? Nous nous trouverions idiots d'avoir sacrifié notre avantage. » Ne devriez-vous pas vous en tenir à votre instinct initial qui voit dans les appareils portables la vague de l'avenir ? Rester fidèle à votre vision ?

Si vous parvenez à imaginer en quoi ces émotions compliquaient la décision de Levchin, alors même que son choix était évident, vous comprenez sans doute comment le même genre d'émotions peut vous entraîner à faire le mauvais choix dans une situation moins claire.

En ce cas, comment éviter que ces émotions subtiles ne vous fassent perdre vos moyens ? Prenez du recul. Cela vous est possible de manière étonnamment simple. Rappelez-vous l'histoire du premier chapitre dans laquelle Andrew Grove, patron d'Intel, avait bien du mal à savoir que faire de sa chétive branche mémoires. Le principe de simple exposition le poussait à la conserver, car elle était familière, elle était là depuis les premiers jours d'Intel. L'aversion pour la perte jouait aussi en sa faveur. Comment Intel pourrait-il abandonner la position concurrentielle qu'il s'était tant acharné à acquérir ?

D'une seule question pourtant – « Que feraient nos successeurs ? » – Grove a réussi à se distancier de la décision. En imaginant ce que ferait un nouveau directeur général clairvoyant, Grove a court-circuité l'émotion immédiate et distingué la situation d'ensemble. Aussitôt, il a su qu'il devait abandonner les mémoires pour se concentrer sur la branche microprocesseurs, en plein essor.

Il est bizarre qu'une question aussi simple puisse exercer un effet aussi énorme. Pourquoi cette « distance » est-elle si salutaire ? Un domaine de recherche plutôt neuf de la psychologie, la théorie des niveaux de représentation⁹⁴, montre qu'avec davantage de distance, nous pouvons voir plus clairement les dimensions importantes du problème que nous devons affronter. Au cours d'une étude, Laura Kray et Richard Gonzalez⁹⁵ ont demandé à des étudiants d'envisager un choix entre deux emplois* :

Le poste A représente un métier auquel vous êtes bien préparé. Vous avez suivi de nombreux cours sur ce sujet durant vos études, même si vous vous y êtes intéressé surtout sous la

pression de vos parents et de vos amis. Vos premières années de carrière seront épuisantes mais, sur le long terme, vous aurez pratiquement la garantie d'un emploi très bien payé et prestigieux.

Le poste B représente un métier non conventionnel qui vous a toujours tenté. Vos perspectives financières seront beaucoup plus modestes, mais vous pensez que le travail sera plus épanouissant. Il vous apportera une profonde liberté de vous découvrir vous-même et d'agir pour le bien de l'humanité.

Lequel de ces deux emplois choisiriez-vous ?

Invités à choisir pour eux-mêmes, 66 % des étudiants ont préféré le poste B. Plus tard, cependant, quand on leur a demandé de conseiller leurs meilleurs amis dans le choix d'un emploi, 83 % leur ont indiqué le poste B. Quelle qu'en soit la raison, le choix était plus clair quand les étudiants pensaient à leurs meilleurs amis que quand ils pensaient à eux-mêmes. La distance engendrait la clarté.

Les psychologues ont fini par en comprendre la raison. En bref, quand nous donnons un conseil, il nous est plus facile de nous concentrer sur les facteurs les plus importants. Aussi, quand nous conseillons un ami, nous pensons : « S'il choisit le poste B, il sera plus heureux et plus satisfait sur longue période. » Cela semble relativement simple. Mais si nous réfléchissons à notre propre cas, nous laissons la complexité s'en mêler. « Attends, est-ce que papa ne serait pas déçu si je renonçais au prestige du poste A ? Comment supporter que ce crétin de Brian Moloney soit mieux payé que moi ? »

Les chercheurs ont découvert, en somme, que les conseils que nous donnons aux autres tendent à reposer sur le facteur le plus important, tandis que nos propres réflexions se dispersent entre de nombreuses variables. Quand nous pensons à nos amis, nous voyons la forêt. Quand nous pensons à nous-mêmes, nous nous bloquons sur les arbres*.

Les conseils que nous donnons aux autres ont un autre avantage. Nous avons tendance à leur conseiller sagement de dépasser leurs émotions immédiates. Considérez par exemple un étudiant se trouvant face à ce genre de dilemme :

« Vous envisagez de téléphoner à une fille de votre cours de psychologie qui vous plaît bien, mais à qui vous n'avez parlé qu'une fois. Vous craignez qu'elle ne se souvienne même pas de vous.

Vous décidez...

- d'attendre de lui avoir parlé davantage avant de l'appeler ;

- de l'appeler. »

Si vous sondez un groupe de garçons, leurs réponses sont assez amusantes. Ils disent pour la plupart qu'ils attendraient avant d'appeler, mais si on leur demande ce qu'ils conseilleraient à un ami dans la même situation, ils répondent : « Vas-y !⁹⁶ »

Et, reconnaissez-le, le bon conseil dans ce cas n'est-il pas d'y aller ? Songez à la règle 10/10/10. À l'échelle des dix minutes, si vous décidez de téléphoner à la fille, vous risquez de vivre dans l'appréhension pendant les instants précédant votre appel, et si elle ne sait trop que répondre, vous vous sentirez peut-être gêné. Mais dans dix mois, vous aurez peut-être une amie, voire une petite amie, ou sinon vous aurez depuis longtemps oublié l'épisode. Dans dix ans, il y a une petite chance pour qu'elle partage votre vie et pas le moindre risque que la honte vous consume encore.

L'un dans l'autre, il devient clair que ce risque vaut d'être pris, et il est plus facile de constater cette vérité pour les autres que pour soi-même.

Le conseil que nous donnons aux autres a donc deux gros avantages : il hiérarchise naturellement les facteurs les plus importants de la décision, et il atténue les émotions immédiates. C'est pourquoi, quand on n'arrive pas à se décider, la question la plus efficace à se poser est sans doute celle-ci :

« Que dirais-je à mon meilleur ami de faire dans cette situation ? »

Cela paraît simple, mais essayez donc la prochaine fois que vous vous sentirez incapable de choisir un cap. Vous serez surpris de voir avec quelle efficacité cette question peut clarifier les choses. Nous avons évoqué avec de nombreuses personnes des décisions personnelles ou professionnelles délicates qu'elles devaient prendre et qui paraissaient souvent les tétaniser. Nous leur posions alors la question du « meilleur ami », et presque toujours – souvent en quelques secondes ! – une réponse claire leur venait. D'ordinaire, elles étaient un peu surprises par leur propre clarté. Quand nous ajoutions : « Ne vous dites-vous pas que vous devriez suivre votre propre conseil ? », elles admettaient : « Oui, probablement. »

SURPONDÉRER LES ÉMOTIONS IMMÉDIATES est un biais qui peut avoir des effets paradoxaux. Parfois, cela nous fait agir trop vite et en étourdi, comme d'injurier un conducteur qui nous brûle la priorité. Plus communément, cependant, l'effet est inverse : nous nous sentons ralentis, timides, nous rechignons à agir. Nous

voyons trop de complications et nous en sommes paralysés. Nous nous inquiétons de ce que nous devons sacrifier pour essayer quelque chose de nouveau. Nous n'aimons pas l'inhabituel. Ensemble, ces sentiments peuvent imposer aux individus et aux organisations un biais de statu quo.

Comme on l'a vu tout au long du livre cependant, un biais n'est pas une fatalité. Nous pouvons nous distancier de ces émotions en recourant à quelque renversement mental rapide – le renversement chronologique du 10/10/10 ou le renversement de perspective – en nous demandant : « Que dirais-je à mon meilleur ami de faire ? » Ces renversements nous font voir plus clairement les contours de la situation et nous aident, au moment de prendre des décisions difficiles, à faire des choix plus sages et plus déterminés.

En résumé

1. Des émotions fugaces nous poussent à prendre des décisions mauvaises sur le long terme.
 - *Les vendeurs de voitures sont formés à exploiter les émotions des clients pour leur faire signer un contrat rapidement.*
2. Pour éviter les émotions perturbantes dans l'immédiat, nous devons prendre un peu de distance.
 - *Andrew Hallam, professeur millionnaire, évitait de se rendre dans les garages pour ne pas dévier de ses critères.*
3. Le 10/10/10 nous fait prendre du recul en nous obligeant à considérer nos émotions futures aussi bien que celles du moment.
 - *Une analyse 10/10/10 a amené Annie à dire « Je t'aime » en premier à Karl.*
4. Nos décisions sont souvent altérées par deux subtiles émotions immédiates : 1) la simple exposition : nous aimons ce qui est familier à nos yeux ; 2) l'aversion pour la perte : les pertes

causent plus de douleur que les gains, d'agrément.

- *Combien de nos vérités organisationnelles sont-elles des idées que nous aimons du simple fait qu'elles ont été beaucoup répétées ?*
- *Les étudiants à qui l'on donne une tasse ne la vendront pas moins de 7,12 dollars, alors que 5 minutes plus tôt ils ne l'auraient pas achetée plus de 2,87 dollars !*

5. Aversion pour la perte + simple exposition : biais de statu quo.

- *PayPal : renoncer au produit pour PalmPilot s'imposait naturellement – mais ce n'était pas intuitif.*

6. Nous pouvons prendre du recul en regardant notre situation sous la perspective d'un observateur extérieur.

- *« Que feraient nos successeurs ? » s'est demandé Andrew Grove.*
- *Prendre de la distance met en lumière ce qui est le plus important, cela nous permet de voir la forêt au lieu des arbres.*

7. La question la plus efficace au moment de prendre des décisions personnelles est peut-être : « Que dirais-je à mon meilleur ami de faire dans cette situation ? »

* Les prénoms ont été modifiés en raison du caractère intime de ce récit.

* Plus tard, les « galets » en ligne de PayPal sont bien sûr devenus diablement plus compliqués, avec en particulier des systèmes de détection des fraudes.

* Il s'agit d'une version abrégée de la description plus longue établie par les auteurs.

* Dans ces études, les psychologues ne prétendent pas que la perspective de la forêt soit la bonne. Ils se contentent de démontrer le phénomène sans lui attacher de jugement de valeur. Mais nous voudrions aller un pas plus loin et soutenir que cette perspective est réellement la bonne, car lorsque les gens ne parviennent pas à hiérarchiser les principaux facteurs de leur décision, celle-ci est confuse. Quand on se complaît dans la complexité, on risque de tourner en rond d'une option à l'autre, constamment, en changeant d'idée de jour en jour. Mais c'est risqué, car cela signifie que ses choix peuvent être déterminés par le point où l'on en est dans ce manège au moment où l'on se trouve obligé d'arrêter une décision définitive.

RESPECTEZ VOS PRIORITÉS

1 En octobre 2010, Kim Ramirez⁹⁷, 26 ans, reçut un coup de téléphone d'un ancien collègue ; elle comprit vite qu'il cherchait à la recruter pour la jeune entreprise technologique où il travaillait. À l'époque, elle habitait Chicago où elle était représentante chez l'un des grands de l'Internet, et elle ne cherchait pas à changer de travail. Son ami insista, lui proposa de lui organiser un déjeuner avec le fondateur de l'entreprise. Elle n'avait rien à perdre : elle accepta.

Elle ne tarda pas à le rencontrer et le quitta captivée. Sa vision était passionnante, et la petite taille de la firme était attirante. Elle accepta d'aller visiter le siège de la société à Boston.

La situation l'intriguait. Le poste qu'on lui offrait, directrice de clientèle à Chicago, représentait un grand bond en avant de ses responsabilités par rapport au poste qu'elle occupait. Mais elle savait aussi qu'elle avait beaucoup à perdre. La grande souplesse dont elle bénéficiait dans ses fonctions actuelles lui permettait plus facilement de consacrer du temps à son mari, Josh. (Ils s'étaient mariés quelques mois plus tôt, à l'été 2010.) Pour la première fois depuis qu'ils se connaissaient, leurs horaires de travail étaient synchrones ; aucun des deux ne devait voyager toutes les semaines ou se plier à des horaires démentiels.

À la mi-décembre, elle se rendit à Boston. Elle rencontra les autres directeurs de clientèle et les interrogea sur la vie qu'ils menaient : « Quelle est la fréquence de vos voyages ? Combien d'heures travaillez-vous par semaine ? » Elle scruta leur

expérience de vente du produit de l'entreprise : « Quand les gens n'achètent pas le produit, quelles en sont les raisons, en général ? Pourquoi certains clients ne renouvellent-ils pas leurs achats ? » (Notez qu'elle recherche là des informations d'approfondissement.)

Elle trouva leurs réponses un peu racoleuses – ils tentaient de la recruter, après tout –, mais tous ses interlocuteurs lui plurent. Ils lui firent faire une tournée des bureaux comme à une célébrité de passage et elle se sentit emportée par l'enthousiasme et l'énergie de l'équipe. « Je suis sortie de là enchantée », dit-elle.

À la fin de sa visite, le fondateur lui fit une proposition officielle d'embauche, assortie d'une rémunération et d'un rôle en net progrès par rapport au poste qu'elle occupait. (Sans parler des options d'achat d'actions, excitantes comme un billet de loterie.)

Après la réunion, excitée, elle appela Josh depuis l'aéroport de Boston et lui dit : « C'est une occasion formidable ! J'ai besoin d'un nouveau défi, et je crois que le voilà ! »

DE RETOUR DE SA VISITE, elle adressa à son patron une note sur l'offre qui lui était faite, pensant qu'elle lui devait ça. Il l'appela aussitôt, lui dit combien son travail était apprécié. Quelques minutes plus tard, le patron de son patron l'appelait à son tour et lui demandait un peu de temps pour préparer une contre-proposition. Comme on était à la veille des vacances de Noël, Kim Ramirez savait qu'elle n'en entendrait probablement reparler que dans une semaine ou deux.

Elle se trouvait tout à coup dans une situation enviable puisque deux entreprises se disputaient ses faveurs, mais avoir à choisir la rendait anxieuse. Une fois retombée l'excitation de la visite à Boston, elle commençait à éprouver des doutes. L'équipe avait tenté de la rassurer quant à la charge de travail, mais son intuition était claire : « C'est une jeune entreprise. Les horaires vont être délirants. Est-ce que ça vaut le coup ? »

Plus elle songeait à son choix, moins elle en était certaine. « Je me suis sentie nettement nauséuse tous les jours pendant les fêtes », dit-elle. « J'avais l'impression d'avoir perdu la tête. Je ne savais pas ce que je voulais. »

Elle appela ses meilleurs amis pour leur demander conseil : « Que devrais-je faire ? » L'une de ses amies, Gina, trouvait la jeune entreprise très intéressante,

mais l'incitait à ne pas sous-évaluer la souplesse de son poste actuel. « Tu semblais réellement heureuse », insista-t-elle.

Kim Ramirez continua à s'arracher les cheveux jusqu'au moment où elle comprit pourquoi elle se sentait bloquée : sa décision ne portait pas seulement sur un emploi, mais aussi sur des valeurs. En grandissant, elle s'était toujours considérée comme une « carriériste ambitieuse », et de ce point de vue, la fonction proposée par la jeune entreprise était idéale. Elle y trouverait plus de responsabilités et plus de progression. Elle aurait la possibilité d'imposer sa marque sur l'entreprise. D'un autre côté, l'expérience professionnelle venant, elle avait fini par apprécier l'équilibre de son existence : elle passait du temps avec Josh, avec ses amis, avec sa famille.

Pour la première fois, elle était obligée de faire un choix concret entre ses deux visions d'elle-même. « Il peut se passer longtemps sans que vous ayez à vous poser une question du genre : qu'est-ce qui a le plus de valeur pour moi ? » disait-elle.

Tandis qu'elle attendait une contre-proposition de son employeur actuel, les dirigeants de la jeune entreprise la harcelaient de courriers électroniques et d'appels téléphoniques pour connaître sa décision. Elle se sentait coupable de les faire attendre. Puis vint le moment fatidique.

Un jour de la fin décembre, Kim Ramirez alla courir à sa salle de gym. Au bout d'une huitaine de kilomètres, une question s'imposa soudain à elle. « Pourquoi est-ce que je travaille ? À quoi cela sert-il ? » Cette pensée la frappa comme la foudre. « J'ai failli en tomber du tapis roulant », dit-elle.

Les pensées affluèrent : « Je travaille afin de gagner assez d'argent pour être à l'abri, pour voyager avec Josh, pour suivre un cours de photo si ça me chante, ou pour inviter ma sœur à dîner au-dehors. Mais si je n'ai pas le temps de faire ce que j'aime, à quoi bon avoir plus d'argent ou de responsabilités ? »

La situation devint d'une limpidité de cristal à ses yeux : elle devait conserver son poste actuel. « Je me suis sentie en paix avec cette idée », assure-t-elle.

Une semaine plus tard, son entreprise revint à la charge avec une contre-proposition qui lui apporta plus de paix encore : on lui offrait des conditions de rémunération presque aussi bonnes que celles de la nouvelle entreprise ainsi que l'assurance d'obtenir une promotion dans l'année. Sur le papier, l'offre de cette

dernière restait meilleure, mais Kim avait pris sa décision. Elle déclina poliment la proposition.

À regarder en arrière, elle s'étonne : si elle n'avait pas pris le temps de laisser retomber l'enthousiasme de sa visite à Boston, elle aurait probablement accepté le poste, sans savoir quelles en auraient été les conséquences pour ses relations et son sentiment d'équilibre. Elle réfléchit à l'émotion du moment : « Vous voyez comment à la sortie des montagnes russes on essaie de vous vendre une photo qui vous montre en train de hurler ? Il y a des chances pour que vous achetiez le cliché, car vous êtes bourrée d'adrénaline. »

« Mais le lendemain », continue-t-elle, « avez-vous vraiment envie de cette photo ? Pas vraiment. Personne n'est à son avantage sur les montagnes russes. »

POUR PRENDRE SA DÉCISION, Kim Ramirez a dû se distancier de ses émotions immédiates. Après sa visite à Boston, elle se sentait euphorique – « C'est une occasion formidable ! » –, mais elle avait été assez sage pour se donner le temps de la réflexion.

Même après avoir repris ses esprits cependant, elle restait indécise, et c'est là que nous allons au-delà des principes du dernier chapitre. Ce qui compliquait la décision de Kim n'était pas l'étourdissement de l'émotion immédiate, mais la nécessité de choisir entre deux très bonnes options. En fin de compte, elle avait compris qu'elle ne pouvait prendre une décision sur le poste proposé sans s'interroger d'abord sur ses préférences dans la vie.

Mais si l'expression « s'interroger sur ses préférences dans la vie » est juste, elle ne décrit pas assez vigoureusement ce que Kim Ramirez a vécu. Elle ne dressait pas un catalogue rationnel de ses préférences de la manière impavide dont on établirait une liste des tâches à effectuer dans la semaine. Elle était déchirée. Elle avait la nausée. Sa décision était *bourrée d'émotion* – mais pas d'une émotion viscérale, du genre qui s'envole quand on « laisse passer la nuit dessus ».

Et ce point est capital : l'objectif de notre processus en quatre étapes n'est pas de neutraliser les émotions. Au contraire. Si vous enlevez toute la mécanique rationnelle de la décision – la génération des options, la pondération des informations –, ce qui reste au centre est l'émotion. « Qu'est-ce qui vous anime ? Quel genre de personne aspirez-vous à être ? Qu'est-ce qui à votre avis est le mieux pour votre famille sur le long terme ? » (Questions pour les dirigeants

d'entreprise : « Quel genre d'organisation aspirez-vous à diriger ? Qu'est-ce qui est le mieux pour votre équipe sur le long terme ? »).

Ce sont là des questions chargées d'émotion – elles mettent en jeu des passions, des valeurs et des croyances – et quand vous y répondez, aucune « machine rationnelle » invisible ne génère votre perspective. Tout dépend de qui vous êtes et de ce que vous voulez. En fin de compte, c'est l'émotion qui parle.

Et comme des personnes différentes répondront différemment à ces questions, le processus en quatre étapes ne peut vous dire quelle est la bonne réponse à votre dilemme. Deux personnes face à la même décision peuvent effectuer des choix radicalement opposés – et le faire toutes deux à bon escient ! Kim Ramirez, par exemple, s'est à la fin dit qu'elle préférerait se voir comme une personne « équilibrée » plutôt que comme une personne « ambitieuse, gonflée à bloc », mais une autre personne serait peut-être arrivée à la conclusion inverse.

Tout ce que nous pouvons aspirer à faire avec notre processus en quatre étapes est de vous aider à prendre des décisions qui sont bonnes *pour vous*. Dans le chapitre précédent, nous avons vu que ce qui est « bon pour vous » consiste en partie à vous distancier de vos émotions immédiates, car elles vous détournent souvent de vos aspirations sur le long terme.

Nous allons à présent nous intéresser aux dilemmes comme celui de Kim Ramirez, dans lesquels vous vous sentez déchiré entre deux options, toutes deux attirantes sur le long terme. Une décision très difficile à prendre révèle souvent un conflit entre deux « priorités essentielles ». Par « essentielles », nous entendons ici les émotions sur une longue durée que nous avons évoquées ; ces priorités dépassent la semaine ou le trimestre. Pour les individus, il s'agit de leurs buts et aspirations à long terme, et pour les organisations, des valeurs et capacités qui les maintiennent durablement en bonne santé.

Comment faire en sorte que vos décisions soient conformes à vos priorités essentielles ? Et, en allant un pas plus loin, comment combattre en réalité les tâches moins importantes qui menacent de vous en détourner ?

2 À la fin des années 1990, Interplast affrontait ce redoutable processus de hiérarchisation et, au sein de son équipe dirigeante, deux camps s'opposaient à propos de sa mission. Cette association sans but lucratif avait été fondée en 1969 par Donald Laub, chirurgien plastique au centre

médical de l'Université Stanford. Laub avait été ému par une rencontre avec Antonio, un jeune Mexicain de 13 ans affecté d'une fente labiale, un défaut congénital dans lequel la lèvre supérieure est divisée en deux, ce qui provoque chez l'enfant des difficultés à se nourrir et à parler. Les enfants affectés d'une fente labiale sont souvent rejetés par leur groupe. Dans certaines parties du monde, ce défaut est considéré comme une malédiction ou comme un mauvais présage.

Séparé de ses parents et de ses frères et sœurs, Antonio était élevé par sa grandmère, qui ne l'envoyait pas à l'école. Le tragique d'un tel cas est que la réparation d'une fente labiale est une opération simple et sûre dans le monde développé. « Il ne faut à un bon chirurgien que de 35 minutes à 1 heure pour traiter une fente labiale avec un excellent résultat », assure un médecin. « Il vous suffit pour cela de quelques instruments que vous pouvez transporter dans votre poche. »

Une fois sa fente labiale réparée par Laub à Stanford, Antonio était retourné à sa vie normale au Mexique. Au vu des bons résultats scolaires de ce dernier, une question vint à Laub : « Combien d'autres enfants comme Antonio y a-t-il dans le monde, et pourquoi ne pouvons-nous les aider ? » Il commença à se rendre régulièrement dans la ville mexicaine de Mexicali pour y réaliser d'autres opérations de la fente labiale.

Au cours des deux décennies suivantes, l'œuvre s'étendit au-delà du Mexique, Interplast attirant de plus en plus de chirurgiens et d'infirmiers bénévoles. En fait, dès la moitié de 1990, ses volontaires effectuaient plusieurs milliers d'opérations chirurgicales chaque année en divers lieux d'Amérique latine et d'Asie. Partie d'un seul gamin, la mission était devenue planétaire. La réussite d'Interplast attirait d'autres initiatives comme Operation Smile et Operation Rainbow, qui réalisaient le même genre de travail. Interplast se trouva soudain obligé de se battre pour attirer des dons et des bénévoles. Face à cette nouvelle concurrence et à la nécessité de croître sans cesse, Laub acquit la conviction qu'Interplast devait se doter d'une nouvelle équipe dirigeante. En 1996, il céda la place à Susan Hayes, nouvelle présidente et directrice générale, et à David Dingman, directeur médical.

Les premières années, Susan Hayes dut affronter quelques problèmes épineux. L'un d'eux paraissait simple en surface : fallait-il permettre aux chirurgiens de se faire accompagner par des membres de leur famille dans leurs voyages ?

Traditionnellement, la pratique était courante : on comprend avec facilité qu'un chirurgien qui parcourt le monde pour accomplir un travail bénévole peut avoir envie que son conjoint ou ses enfants l'accompagnent. Cependant, la présence des familles était source de problèmes. Parfois, les chirurgiens emmenaient leurs enfants en salle d'opération, une intrusion qui n'aurait jamais été tolérée aux États-Unis, ou bien ils les laissaient en salle d'attente sous la garde du personnel médical local.

Un autre problème, à première vue minime, concernait la participation d'internes en médecine aux voyages. Administrateur et bénévole depuis longtemps, le docteur Richard Jobe assurait que « participer et vivre cela est une expérience immensément précieuse pour de jeunes chirurgiens, pédiatres ou anesthésistes ». Mais la présence d'internes posait parfois problème sur les sites. Accaparant l'attention du chirurgien, ils reléguaient souvent au second plan les médecins locaux désireux d'apprendre les procédures.

Ces deux problèmes étaient incroyablement contentieux pour le conseil d'administration. « Pendant six heures, nous avons discuté, argumenté, débattu, avec pas mal de rancœur dans la pièce, de la présence de membres de la famille lors des voyages », raconte Susan Hayes. « Puis le lendemain, le conseil d'administration s'est réuni, et c'est reparti pour six heures de plus. »

Comme on l'a vu avec Kim Ramirez, une décision déchirante est souvent le signe d'un conflit de priorités. De fait, les « petits » problèmes révélaient un conflit entre deux priorités essentielles. La source de la tension résidait en fait dans la charte de l'organisation : Interplast entendait « effectuer gratuitement des opérations de chirurgie reconstructive pour les populations des pays en voie de développement », mais aussi « aider ses collègues médicaux des pays hôtes à prendre leur indépendance ». Autrement dit, Interplast voulait faire de la chirurgie *et* s'assurer de ne plus avoir à la pratiquer.

Aux yeux de la nouvelle équipe dirigeante de Susan Hayes et David Dingman, la priorité essentielle était de former du personnel local. Interplast devait « agir pour être privé de travail », disait Susan Hayes, notant qu'il était possible d'aider un bien plus grand nombre d'enfants en formant des chirurgiens locaux qui, au cours de leur carrière, pourraient effectuer des milliers d'opérations sur des nécessiteux. « Vous ne pouvez pas créer une infrastructure si vous venez avec votre bon équipement et si, ensuite, vous sautez dans un avion pour rentrer chez vous », insistait Dingman, le directeur médical.

Leur souci de formation rompait avec la priorité traditionnelle d'Interplast, qui était de séduire ses chirurgiens bénévoles, indispensables à son existence. Ces chirurgiens s'étaient pris d'affection pour leur travail ; beaucoup retournaient dans les mêmes endroits année après année. Ils y avaient noué des relations. Le travail était important pour leur famille aussi. Il était arrivé qu'un enfant, après avoir accompagné son père en mission, se sente une vocation de chirurgien plastique afin de pouvoir à son tour devenir bénévole pour Interplast.

En comparaison de l'héroïsme concret des chirurgiens – qui reconstruisaient des visages dans des blocs opératoires lointains –, l'idée de former du personnel local paraissait plutôt abstraite et peu motivante aux yeux de certains chez Interplast. Si les chirurgiens étaient prêts à sacrifier leurs rares vacances pour faire du bénévolat, ne devraient-ils pas pouvoir emmener leur famille ? Certains administrateurs jugeaient qu'une interdiction à ce sujet aurait été mesquine et malvenue.

La question des valeurs s'imposa dans le courant d'une autre réunion du conseil au cours de laquelle la querelle avait resurgi. L'un des nouveaux membres du conseil se tourna vers un chirurgien présent depuis longtemps et dit : « Vous savez, la différence entre vous et moi est que pour vous, le client est le chirurgien bénévole, et que pour moi, le client est le patient. »

C'était bien vu. Au service de qui Interplast était-il, en définitive ? Des brillants chirurgiens qui donnaient de leurs temps ou bien des enfants à fente labiale ? Après discussion, la majorité du conseil tomba d'accord pour tracer une ligne de démarcation : en cas de conflit, nous ferons passer le bien-être de nos patients avant celui de nos chirurgiens.

« Cela changea tout », raconte Susan Hayes⁹⁸. « Car désormais, quand un débat de principe s'élevait avec un administrateur, des volontaires, le comité des bénévoles ou qui sais-je, il était toujours possible de revenir à notre vocation. Notre vocation est de bâtir une organisation dont le client est le patient et personne d'autre. » Des décisions difficiles furent souvent prises en se demandant : « Qu'est-ce qui est le mieux, ici, pour le patient ? »

Cette question a davantage poussé Interplast vers le soutien aux chirurgiens locaux. La demande d'opérations de la fente labiale était pratiquement illimitée ; l'organisation ne parvenait pas à attirer assez de chirurgiens bénévoles pour faire face aux besoins. Mais en formant des dizaines de chirurgiens locaux autour du

monde, un progrès permanent devenait possible. Des opérations seraient effectuées chaque jour et non seulement quelques semaines par an.

Aujourd'hui, 80 % des opérations chirurgicales d'Interplast, qui s'est rebaptisé ReSurge International, sont réalisées par des médecins locaux. Un praticien de Katmandou, le docteur Shankar Man Rai, guidé par Interplast, en effectue un millier dans l'année. Un autre local, le docteur Goran Jovic, dirige l'unique centre de chirurgie plastique de Zambie. ReSurge International finance 11 centres permanents dans 9 pays, parmi lesquels le Bangladesh, le Pérou et le Ghana.

Et chacune de ces interventions chirurgicales change une vie. Susan Hayes présente ainsi les difficultés des enfants atteints de fente labiale : « Même s'ils sont plus ou moins acceptés culturellement, ils ne peuvent aller à l'école, car les autres enfants se moquent d'eux et ont peur d'eux. Et ils vivent pour l'essentiel chez eux, ils n'ont pas d'amis, pas d'avenir économique, car personne ne leur donnera de travail... Ils mènent donc une existence discrète et isolée, sans avenir. »

En 90 minutes, dit-elle, « on peut tout simplement inverser cet avenir, inverser ce vécu ».

* * *

UNE FOIS QUE les dirigeants d'Interplast eurent compris que leur priorité numéro un était le patient plutôt que le chirurgien, ils accomplirent un acte important : ils *sanctuarisèrent* cette priorité en la faisant connaître à tous les collaborateurs de l'organisation, de manière qu'elle influence des dizaines, voire des centaines de décisions futures. Le personnel put ainsi orienter plus facilement ses décisions entre deux options positives. (« Autoriser les internes à participer aux voyages est-il mieux pour les patients ? Non, car ils réduisent le temps de formation que les médecins en visite pourraient consacrer aux médecins locaux, qui seront là en permanence pour de nouveaux patients. »)

Bien entendu, les chartes et valeurs des organisations sont censées assurer ce rôle d'orientation. Hélas, les dirigeants de la plupart des organisations préfèrent se réfugier derrière des principes vagues comme « la diversité », « la confiance », « l'intégrité », etc. (en faisant donc les gros yeux aux adversaires de l'intégrité !). Sauf dans les cas extrêmes, de telles valeurs ne sont pas suffisantes pour baliser

une décision. Personne assurément n'aurait pu trancher le débat sur les membres des familles des bénévoles en se demandant laquelle des options respectait le mieux « l'intégrité ».

C'est pourquoi il est si important de sanctuariser les priorités essentielles sans se contenter d'applaudir des valeurs génériques. Même un serveur de casse-croûte se heurte de façon régulière à des conflits de priorités. Si un client laisse tomber son cornet de frites, doit-il le lui remplacer gratuitement ? (Son premier devoir est-il d'assurer la satisfaction du client ou les bénéfices du propriétaire ?) Si elles ne sont pas guidées par de claires priorités, les décisions seront prises au coup par coup, en fonction de l'humeur du moment. Si l'on peut sans doute tolérer un certain flou à propos de cornets de frites mal réceptionnés, la cohérence est essentielle dans bien d'autres situations.

C'est pourquoi des gestionnaires comme Wayne Roberts veillent désormais à fixer des lignes directrices qui guideront les décisions. Roberts est entré chez Dell en 2000 pour diriger son offensive dans le domaine des services. Traditionnellement, Dell était un constructeur de matériel informatique. Il vendait des micro-ordinateurs et des serveurs, mais ses clients avaient souvent besoin de conseils – par exemple sur la meilleure manière de remplacer l'équipement informatique d'une équipe de vente entière. Précédemment, Dell gérait de telles situations en constituant des équipes *ad hoc* d'ingénieurs commerciaux, mais l'entreprise était désormais prête à construire une équipe de conseil sérieuse et demanda à Roberts de s'en charger.

Celui-ci commença par constituer une équipe de 20 personnes au siège de Dell à Round Rock, au Texas. Son regroupement dans un lieu unique facilitait la communication et la prise de décision. Cela ne tarda pas à devenir plus difficile, car Roberts se mit à embaucher des consultants de terrain. Au bout de dix-huit mois, il dirigeait une équipe de plus de 100 consultants Dell. À un instant donné, ils pouvaient se trouver dispersés chez des clients sur une cinquantaine de sites.

De ce fait, des décisions étaient prises constamment sans que Roberts puisse y participer. Dans bien des cas, les consultants en intervention chez un client ne pouvaient joindre directement un responsable de Dell. Parfois, ils travaillaient la nuit pour éviter de déranger le personnel des clients et ne pouvaient donc appeler personne à l'aide. « Je ne voulais pas qu'ils aient tout le temps besoin de consulter le siège », explique Roberts. « Je voulais qu'ils utilisent leur raisonnement. »

C'est l'un des dilemmes classiques du management : vous voulez pousser vos collaborateurs à réfléchir eux-mêmes, mais vous voulez aussi qu'ils prennent des décisions correctes et cohérentes. Roberts se pencha donc sur les difficultés les plus courantes de son équipe pour comprendre quel genre de directives leur fournir. Il s'aperçut que les consultants se heurtaient à des problèmes du genre : Faut-il donner son accord officieusement à un petit changement d'orientation ou attendre que le siège l'approuve ? Peut-on valider soi-même un achat de 1 000 dollars ou faut-il obtenir d'abord l'autorisation ?

Roberts dressa une liste de principes simples qui pourraient orienter la résolution de ces dilemmes. Il chercha, dit-il, « des garde-fous assez larges pour laisser une certaine autonomie, mais assez serrés pour assurer un guidage ». Il formula ainsi une série de préceptes que nous appellerons les Règles de Wayne⁹⁹.

L'une de celles-ci était : « Privilégiez l'action : agissez d'abord, excusez-vous ensuite. » Les missions de conseil ne fonctionnent jamais comme une horloge ; il y a toujours des changements imprévus. Il peut arriver qu'un client réclame au milieu d'un projet un changement qui coûte à Dell du temps et de l'argent. Ce genre de demandes a tendance à rendre le consultant nerveux : il ne voudrait pas qu'on lui fasse des reproches au cas où les bénéfices de la mission seraient écornés.

La règle « privilégiez l'action » visait à calmer ces affres. La plupart des missions, Roberts le savait, ne duraient pas plus de deux à trois semaines ; si ses consultants perdaient un jour ou deux à discuter d'un changement, ces délibérations risquaient de déranger leur calendrier, voire de retarder le démarrage de la mission suivante. Il valait mieux introduire le changement en vitesse que d'en débattre. « Nous n'allons pas être tatillons pour 2 000 dollars d'achats ou de frais juridiques », notait Roberts. Il faut dire que les missions de conseil de ses équipes étaient souvent des commandes de matériel qui pouvaient porter sur des centaines de milliers de dollars.

Une autre des Règles de Wayne disait : « Facilitez les demandes des clients. » Au début, les demandes de changement des clients devaient faire l'objet d'une « commande de modification » détaillée qui serait soumise au siège pour accord. Quand les consultants intervenaient de nuit, il en résultait souvent 48 heures de retard, puisque les demandes des clients devaient aller du consultant (nuit) au siège (jour) puis revenir au consultant (nuit) et au client (jour). Clairement, dans cet exemple, les demandes des clients n'étaient pas facilitées. Le groupe de

Roberts s'attachait à décentraliser vers les consultants de terrain davantage de décisions relatives aux modifications de commandes.

Les Règles de Wayne ont sanctuarisé les priorités du groupe. Elles assuraient que différentes personnes prendraient des décisions similaires dans des circonstances similaires, et qu'elles les prendraient vite.

Quand nous formalisons et sanctuarisons nos priorités, nos décisions sont plus régulières et moins difficiles.

3 Ce conseil donne peut-être l'impression d'enfoncer des portes ouvertes : *Définissez et sanctuarisez vos priorités essentielles*. On ne peut pas dire que ce soit une position extrémiste, mais rares sont ceux qui mettent réellement en œuvre ce conseil selon toute apparence élémentaire, et cela pour deux raisons.

D'abord, les gens fixent rarement leurs priorités avant d'y être obligés. Kim Ramirez n'a choisi les siennes qu'une fois devant un choix professionnel à faire. Interplast n'avait pas résolu la contradiction de sa charte d'entreprise avant que deux de ses valeurs ne s'opposent directement. De plus, on imagine bien comment d'autres dirigeants, ayant à régler des conflits de valeurs comme celui d'Interplast, pourraient les esquiver sans fixer de priorités. Un patron plus directif aurait pu dire simplement : « voici ce que j'ai décidé » et, d'autorité, régler la question sans rien expliciter de ses priorités. Un directeur général plus louvoyant aurait résolu la question de manière politique, en se rangeant du côté de la faction dont il aurait recherché le soutien. En bref, s'il est vital d'avoir des priorités pour prendre de bonnes décisions, la matière est laissée à la volonté. Vous ne serez jamais obligé d'expliquer les vôtres.

Deuxièmement, fixer des priorités n'est pas la même chose que de se lier les mains. Au cours d'une série d'entretiens dirigés par William F. Pounds, du Massachusetts Institut of Technologie (MIT), il a été demandé à des gestionnaires d'indiquer quels problèmes importants ils éprouvaient dans leur organisation. La plupart d'entre eux en ont mentionné de cinq à huit. Dans la suite de l'entretien, il leur a été demandé de décrire leurs activités de la semaine précédente. Pounds résume ainsi le résultat : « Aucun gestionnaire n'a évoqué la moindre activité qui puisse être directement rattachée aux problèmes qu'il avait décrits. » Ils n'avaient accompli aucun travail sur leurs priorités essentielles ! Les urgences étaient passées avant les priorités¹⁰⁰.

Les parents aussi connaissent cela : le temps de qualité passé avec vos enfants est rongé par les tâches de dernière minute et la préparation des repas. Le problème est que les urgences – les circonstances les plus intenses et les plus immédiates – accapareront toujours notre projecteur.

La hiérarchie de nos priorités se lit en fin de compte dans notre agenda. Si un limier de la police judiciaire confisquait votre agenda, la liste de vos courriers électroniques et l'historique de vos consultations sur le Web des six derniers mois, qu'en conclurait-il quant à vos priorités essentielles ? (Parmi les nôtres, c'est à craindre, figureraient prendre le café, jouer à Angry Birds et effacer soigneusement les pourriels, le tout facturé au tarif horaire.)

Consacrer plus de temps à nos priorités essentielles (ce qui est assurément notre objectif !) exige en consacrer moins à autre chose. C'est pourquoi Jim Collins, l'auteur de *De la performance à l'excellence*, suggère d'établir une « liste des tâches à ne plus accomplir¹⁰¹ ». L'idée lui est venue le jour où un conseiller lui a demandé ce qu'il ferait s'il recevait deux appels téléphoniques qui bouleverseraient sa vie. Le premier lui apprendrait qu'il a hérité de 20 millions de dollars, utilisables à sa guise. Le second, qu'une maladie rare et incurable ne lui laisse que dix ans à vivre.

« Que feriez-vous différemment et, en particulier, que cesseriez-vous de faire ? » avait demandé le conseiller. Depuis lors, dit-il, Collins dresse chaque année une liste de « tâches à ne plus accomplir ».

Il est tentant mais naïf de prétendre que nous pourrions avoir du temps pour tout en faisant plusieurs choses à la fois ou en travaillant de manière plus efficace. Admettez-le, il n'y a pas tant de marge inutilisée dans votre emploi du temps. Une heure consacrée à une tâche ne l'est pas à une autre. Aussi, si vous avez décidé de passer plus de temps avec vos enfants, de suivre un cours à l'université ou de faire plus de culture physique, une partie de votre décision doit porter sur le choix de ce que vous allez cesser de faire. Soyez concret : regardez votre emploi du temps de la semaine dernière et demandez-vous : « à quoi, précisément, aurais-je renoncé pour disposer des trois, quatre ou cinq heures dont j'ai besoin ? »

Dans les organisations, en particulier, dresser la liste des « tâches à ne plus accomplir » peut exiger quelque investissement préalable en temps – dix heures dépensées aujourd'hui pour libérer trente heures plus tard. Cette méthode est

devenue une spécialité du capitaine D. Michael Abrashoff quand il a pris le commandement de l'*USS Benfold*, lance-missiles de la flottille du Pacifique mis en service par la marine américaine en 1996¹⁰².

Comme il le raconte dans son livre *It's Your Ship*, l'un de ses premiers actes fut de s'entretenir avec chacun de ses 310 membres d'équipage. Il les interrogea sur leur passé personnel et les raisons de leur entrée dans la marine et leur demanda leur avis sur le *Benfold*: « Qu'est-ce qui vous plaît le plus ? Le moins ? Que changeriez-vous si vous le pouviez ? »

À partir de ces conversations, le capitaine Abrashoff répartit toutes les tâches effectuées sur son navire entre deux listes : la liste A contenait les tâches indispensables à sa mission et la liste B, les tâches importantes mais pas centrales, « le labeur ennuyeux et répétitif comme le décapage et la peinture ». Puis il déclara la guerre à la liste B.

La tâche la plus redoutée de la liste B était peut-être la peinture du navire ; le capitaine Abrashoff rechercha donc avec ses marins des moyens de la rendre moins nécessaire. Un marin suggéra de remplacer les boulons en ferraille – dont les coulées de rouille à flanc de coque ruinaient le travail de peinture – par des boulons et des écrous en inox.

Le capitaine Abrashoff adora l'idée, mais son équipage se heurta vite à un obstacle : le système d'approvisionnement du navire ne stockait pas de boulons en inox. Aussi, avec l'autorisation de l'amiral, ils firent une razzia dans les rayons quincaillerie de nombreux magasins de bricolage de San Diego. Une fois les boulons mis en place – un processus laborieux – l'équipage put attendre une année entière avant de refaire les peintures. (La marine a depuis lors décidé d'adopter des fixations en inox sur tous ses navires.)

Les marins tournèrent ensuite leur attention vers certaines pièces métalliques des superstructures du navire qui, sujettes à la corrosion, devaient être décapées et sablées. Ils découvrirent un nouveau procédé prometteur pour protéger le métal contre la corrosion ; il fallait étuver le métal puis y pulvériser à la flamme une peinture antirouille. Ce procédé était déjà en usage dans la Marine, mais hélas aucun de ses établissements n'était capable de traiter ne serait-ce qu'une fraction de ce qui était nécessaire au *USS Benfold*.

Là encore, l'équipage improvisa donc. Il trouva à San Diego une entreprise de

finition de l'acier capable de faire le travail pour 25 000 dollars. Elle garantissait qu'il tiendrait des années.

« Les marins n'ont plus jamais touché un pinceau », raconte le capitaine Abrashoff. « Comme ils ont eu davantage de temps pour étudier leurs fonctions, les indicateurs de disponibilité se sont mis à progresser dans tout le bâtiment. »

L'élagage des activités de la liste B permit à l'équipage de consacrer plus de temps aux simulations militaires et d'élargir ses compétences. Cet investissement humain ouvrit la voie à un triomphe inattendu. Un jour, l'équipage du *Benfold* fut programmé pour un semestre d'entraînement obligatoire classique. Les marins avaient tant progressé le long de leur courbe d'apprentissage qu'ils réussirent l'épreuve de qualification finale dès la première semaine ! Par la même occasion, ils décrochèrent une note plus élevée que celle de tout autre équipage, y compris ceux qui avaient suivi entièrement les six mois de formation. Les hautes autorités de la marine ne purent se résoudre à les dispenser totalement de cet entraînement, mais ils le raccourcirent de six à deux mois, de sorte que l'équipage du *Benfold* put le suivre entre deux visites aux ports de Cabo San Lucas, San Francisco et Victoria.

Plus tard, le *USS Benfold* et ses hommes devinrent l'une des chevilles ouvrières de l'intervention militaire américaine dans le golfe Persique ; ils s'acquittèrent des missions les plus dures et furent félicités pour leurs résultats.

CHAQUE JOUR, NOUS nous efforçons tous d'échapper à la liste B pour revenir à la liste A. Ce n'est pas facile. Rappelez-vous cette étude du MIT qui montrait que, dans le courant d'une semaine, les gestionnaires ne consacraient *pas le moindre instant* à leurs priorités essentielles ? Peter Bregman, gourou de la productivité et auteur d'un blogue de la *Harvard Business Review*, conseille un truc simple pour éviter cet écueil. Il préconise de lancer un minuteur qui se déclenche toutes les heures et, quand il sonne, de se demander à soi-même : « Suis-je en train de faire ce que j'ai le plus besoin de faire en ce moment¹⁰³ ? »

Cette « interruption productive », selon sa propre expression, nous rappelle nos priorités et nos aspirations. Elle nous incite à revenir à la liste A.

Dans cette section, nous avons vu que, si nous voulons que nos choix respectent nos priorités, nous devons nous distancier avant de décider. Prendre du recul nous permet de calmer nos émotions immédiates et de porter notre regard au-

delà du statu quo familial. Prendre du recul nous permet de mettre à jour les conflits de priorités à l'origine des choix difficiles. Prendre du recul nous permet de repérer et d'écartier les priorités mineures qui interfèrent avec les priorités plus importantes.

Prendre du recul est parfois douloureux, comme lors des discussions interminables entre les dirigeants d'Interplast. Mais cela n'impose ni retards ni souffrances. Il arrive que cela se fasse presque instantanément. Grâce à un garde-fou – *agir d'abord, s'excuser plus tard* –, nous savons quel est le bon choix. Grâce à une question simple – *que dirais-je à mon meilleur ami de faire dans cette situation ?* –, nous distinguons la situation d'ensemble. Grâce à l'alarme d'une montre à 10 dollars qui sonne toutes les heures, nous sommes plus attentifs aux priorités que nous nous sommes fixées.

Ensuite viennent les conséquences. Nous avons pris une décision difficile et nous devons maintenant voir comment elle s'applique. Bien entendu, nous ne sommes pas de simples spectateurs. Nous ne pouvons décider de l'avenir mais, avec un peu de prévoyance, nous pouvons le façonner. (Si vous avez un jour sécurisé une pièce pour les enfants, vous voyez l'idée.)

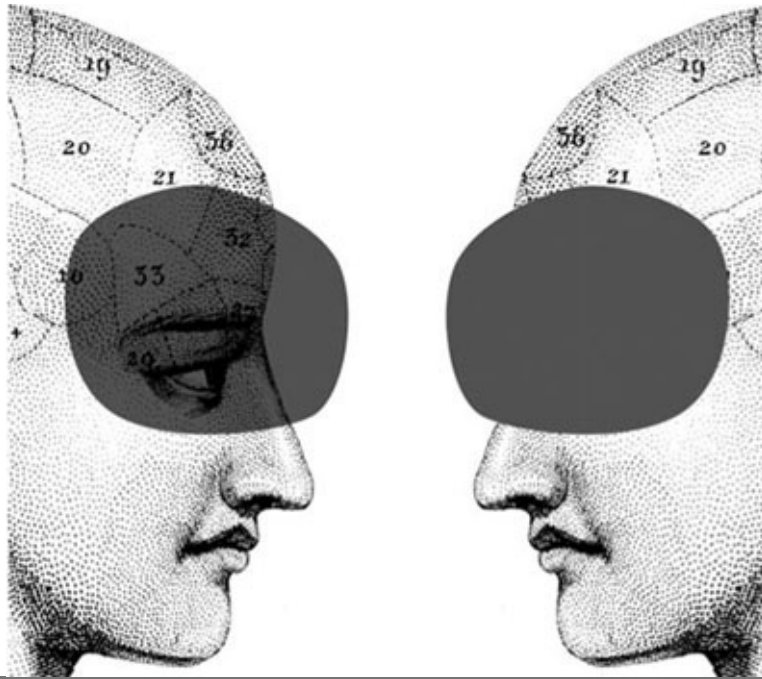
Une fois que nous avons pris une décision, nous devons nous obliger à examiner deux questions : « Comment nous préparer aux résultats, bons et mauvais ? Et comment savoir s'il y a lieu de reconsidérer notre décision ? »

En d'autres termes, nous devons *nous préparer à avoir tort*.

En résumé

1. Faire taire ses émotions immédiates ne facilite pas toujours la décision.
 - *Une fois retombé son enthousiasme initial, Kim Ramirez a tout de même hésité pendant des semaines.*
2. Les décisions déchirantes sont souvent un signe de conflit entre vos priorités essentielles.

- *Les priorités essentielles : des valeurs, buts et aspirations psychologiques durables. Quel genre de personne voulez-vous être ? Quel genre d'organisation désirez-vous bâtir ?*
 - *Le but n'est pas d'éliminer les émotions, c'est de privilégier les émotions qui comptent.*
3. Détecter et sanctuariser vos priorités essentielles facilite la résolution de vos dilemmes actuels et futurs.
- *Chez Interplast, des débats récurrents et crispants ont pris fin le jour où les dirigeants ont déterminé que le « client » essentiel était le patient.*
 - *Chez Dell, les « Règles de Wayne » ont permis aux consultants de terrain de prendre des décisions correctement et dans la cohérence.*
4. Déterminer vos priorités essentielles ne signifie malheureusement pas que vous vous y tiendrez.
- *Selon une étude du MIT, les gestionnaires n'avaient fait aucun travail sur leurs priorités essentielles au cours de la semaine précédente.*
5. Pour faire de la place à nos priorités essentielles, nous devons réduire celle des priorités moins importantes
- *À bord du USS Benfold, l'équipage a activement combattu les tâches de la liste B, comme la réfection des peintures (en l'occurrence, en utilisant des boulons en inox qui ne provoqueraient pas de coulées de rouille).*
 - *La « liste des tâches à ne plus accomplir » de Jim Collins : à quoi renoncerez-vous pour pouvoir consacrer plus de temps à vos priorités ?*
 - *Le bip horaire de Bregman : est-ce que je fais ce que je devrais le plus être en train de faire en ce moment ?*



ÉTAPE IV

Préparez-vous à avoir tort

Délimitez l'avenir

Programmez un signal d'alarme

DÉLIMITEZ L'AVENIR

1 L'un des biens les plus chers au cœur de Byron Penstock est une photo où il figure en compagnie de son héros, l'investisseur Warren Buffett. Penstock est capable de citer des lettres adressées par Buffett à ses actionnaires il y a des dizaines d'années et, quand il parle de sa méthode d'investissement axée sur la valeur des actions, son visage s'éclaire. Vous vous dites que s'il avait sur lui une photo de son portefeuille, il vous la montrerait.

Penstock n'a pas toujours voulu être un investisseur. À vingt ans, il jouait au hockey comme gardien de but dans une équipe de seconde zone, les Baltimore Bandits. Il est ensuite entré dans un cabinet de conseil en droit des sociétés, mais s'est vite lassé de cette profession. La gestion financière a été pour lui une révélation. Après avoir étudié à la Harvard Business School, il a obtenu son premier emploi dans le métier chez RS Investments, un gestionnaire de fonds communs de placement de San Francisco. Déterminé à réussir, Penstock arrivait au bureau à trois heures du matin pour bien commencer la journée.

Fin 2009, il gardait l'œil sur les actions de Coinstar¹⁰⁴, une société qui avait deux branches d'activité principales. Son marché d'origine était sa gamme de machines Coinstar, installées d'ordinaire dans les supermarchés et qui servaient à compter les pièces de monnaie des clients afin de les échanger contre des bons de paiement (moyennant un petit pourcentage en rémunération). Le comptage des pièces était une activité prospère et stable, et Coinstar dominait déjà le marché à tel point qu'un ralentissement de sa croissance était attendu.

La seconde branche d'activité de Coinstar était Redbox, qui gérait des kiosques de location de DVD. Ses premières expériences avaient donné des résultats mitigés jusqu'au moment où les dirigeants avaient essayé de fixer le prix de location des DVD à un dollar par film et par nuit. Le chiffre d'affaires avait explosé. Au début, ils n'étaient pas sûrs de pouvoir gagner de l'argent sur un prix aussi faible, mais le volume des locations avait fait un bond assez spectaculaire pour compenser l'étroitesse des marges. Coinstar s'est soudain trouvé à la tête d'une entreprise en forte croissance. Grâce à Redbox, le chiffre d'affaires de Coinstar fut plus que doublé de 2007 à 2008, passant de 307 à 762 millions de dollars. Les kiosques Redbox se multiplièrent rapidement : plus de 13 700 unités étaient installées fin 2008.

En décembre 2008, Redbox éprouva quelques difficultés. Universal Studios annonça qu'il allait cesser de lui vendre ses DVD. Les ventes étaient lucratives et les dirigeants du studio de cinéma craignaient que le loueur ne les menace : pourquoi les clients iraient-ils payer 18 dollars afin de posséder un DVD alors qu'ils pourraient le regarder à n'importe quel moment pour 1 dollar ?

Neuf mois plus tard environ, deux des autres plus grands studios d'Hollywood – Warner Bros et 20th Century Fox – cessèrent à leur tour de fournir Redbox. Les actionnaires commencèrent à prendre peur : comment gérer une affaire de DVD sans DVD ? L'incertitude montante, les actions de Coinstar chutèrent d'environ 25 % en un mois.

Mais Penstock savait que la panique était exagérée. L'année précédente, pris au dépourvu par l'annonce d'Universal, il avait entrepris d'étudier la relation entre les studios et Redbox. Une chose l'étonnait : malgré la décision d'Universal, les kiosques continuaient à proposer ses nouvelles sorties comme *Forgetting Sarah Marshall* (en français *Oublie Sarah Marshall*) ou *Frost/Nixon*. Comment Redbox obtenait-il les DVD ?

Quelques coups de téléphone éclaircirent le mystère. Les chauffeurs qui rechargeaient les kiosques avaient ajouté une nouvelle halte à leurs tournées : Walmart. Ils plaçaient dans les machines de Redbox des nouveautés achetées en hypermarché !

Cette tactique de guérilla semblait absurde à première vue, mais, à mieux l'étudier, Penstock se dit qu'elle ne l'était pas tant que ça. Aucune disposition légale n'interdisait à Redbox d'acheter des DVD dans le commerce pour les

louer*. En fait, il était parfois plus économique pour Redbox d'acheter les DVD chez Walmart, où les nouvelles sorties étaient vendues en promotion.

C'est pourquoi, quand la 20th Century Fox et Warner Bros coupèrent les approvisionnements de Redbox, Penstock savait que c'était un désagrément plutôt qu'une catastrophe. Les actionnaires surréagissaient, pensait-il. Il commença à établir des modèles financiers pour voir s'il pourrait gagner de l'argent sur le cours de l'action.

Penstock utilise une méthode qu'il appelle le *bookending* (de *book end*, « serrelivre »), qui consiste à estimer deux scénarios différents : un scénario pessimiste (borne inférieure) dans lequel les choses vont mal pour une société, et un scénario optimiste (borne supérieure) où la société bénéficie de nombreuses ouvertures**. Par exemple, supposons que, ayant fait ses calculs, Penstock prédise que, en fonction de ce qui se passerait sur le marché mondial du pétrole, le cours de l'action ExxonMobil se situe entre 50 et 100 dollars.



Si le cours actuel de l'action est de 90 dollars, il n'en achètera surtout pas. Trop proche de la borne supérieure, le cours ne laisserait qu'une petite chance de gain, mais un gros risque de perte. Même un cours exactement intermédiaire – 75 dollars par action – serait trop risqué pour lui.

« Je recherche des entreprises qui ont un large spectre de résultats potentiels, mais dont le cours de l'action se situe vers l'extrémité gauche de la courbe », explique-t-il.



Penstock se disait que Coinstar présentait un profil favorable et se mit donc à analyser les bornes applicables. Pour fixer la borne inférieure, il envisagea un scénario vraiment draconien dans lequel les dirigeants abandonneraient complètement l'activité Redbox en vendant l'ensemble des kiosques et des DVD à un concurrent pour leur valeur de remplacement. D'après les estimations de

Penstock, ce scénario justifierait un cours d'environ 21 dollars. Puis, se tournant vers la borne supérieure, il calcula que, si l'équipe Redbox avait un peu de chance, le cours pourrait monter à 62 dollars dans les 2 ans.

Cependant, après les annonces de Fox et de Warner, le cours réel des actions s'était mis à dégringoler vers les 30 dollars par action. Penstock se dit alors qu'un excellent investissement était à sa portée : le cours s'approchait de la borne inférieure.

Or, à ses yeux, cette borne était absurde ! Dans son scénario de liquidation, il avait supposé que Redbox se contentait de vendre ses machines comme si ses emplacements ne valaient *rien*, alors qu'en fait la société s'était assuré les meilleurs emplacements du marché, y compris chez Walmart et dans la plupart des chaînes de supermarchés. Les droits sur ces emplacements présenteraient pour les concurrents une valeur stratégique immense, bien supérieure à celle des machines. Le scénario sombre considérait aussi comme gratuites les relations clients et la marque de Redbox.

À l'aide de cette analyse, Penstock convainquit ses collègues de RS Investments de faire un gros pari sur Coinstar. Quand le cours atteignit 28 dollars, ils commencèrent à acheter. Selon l'analyse, les risques de perte étaient de 7 dollars et les chances de gain, de 34 dollars :



En novembre et décembre 2009, la firme de Penstock acheta près de 1,4 million d'actions au cours moyen de 26,70 dollars.

Dans les mois suivants, il observa les cours avec anxiété. Ils se mirent à monter. Les investisseurs se sentaient de plus en plus assurés que Coinstar n'était pas sérieusement en danger. Le cours de la Bourse franchit les 30 dollars et continua à monter. À l'automne 2010, il dépassait 40 dollars. Penstock était radieux : son analyse avait fait gagner plus de 25 millions de dollars à son entreprise.

Cependant, la progression du cours le rendait moins confiant dans cet investissement. Le cours grimpait fermement vers la borne supérieure qu'il avait établie.

À la mi-octobre, Penstock se dit que l'action avait cessé d'être un bon pari et conseilla à la firme de vendre ses avoirs, ce qu'elle fit au cours moyen de 45,54 dollars. Elle avait ainsi obtenu un retour sur investissement d'environ 75 % en dix mois.



La stratégie de Penstock est peu courante chez les financiers. Beaucoup de ceux-ci, explique-t-il, cherchent à prévoir précisément la « valeur réelle » d'une action. On parle quelquefois de « prix cible », et si celui-ci est supérieur au cours actuel, les investisseurs se disent qu'il faut acheter. Penstock rejette ce raisonnement. Selon lui, calculer un prix cible précis témoigne d'une confiance illusoire dans l'avenir.

« En tant qu'investisseur, je dois réfléchir à l'avenir, dit-il, mais comme il est incertain, mes investissements ne peuvent reposer sur sa connaissance. Je recherche des situations dans lesquelles mon *bookending* dit que je peux investir sagement sans savoir avec précision de quoi l'avenir sera fait. »

Il appelle cela « l'investissement à petit quotient intellectuel (Q.I.) ».

Avec cet exemple, notre objectif n'est pas de vous inciter à suivre la formule de Penstock pour investir l'épargne de votre retraite. Investir dans des actions isolées est voué à l'échec pour la plupart des gens. Pour commencer, vous vous trouverez en concurrence avec des professionnels à plein temps comme Penstock, qui se lèvent à trois heures du matin pour creuser leurs analyses – et même ainsi, 96 % d'entre eux font moins bien qu'un simple fonds indiciel. (Voir les notes de fin pour découvrir en entier la diatribe où nous expliquons pourquoi votre épargne est plus à l'abri dans des fonds indiciels que dans des actions ou des fonds communs de placement¹⁰⁵.)

NOUS AVONS PRIS cet exemple parce que nous voulons conseiller la démarche de Penstock dans les décisions de la vie. L'humilité de Penstock envers ses capacités prédictives est essentielle à une bonne décision. Et si nous pouvions, comme lui, faire des choix avisés sans savoir exactement ce que nous réserve l'avenir ?

Pour cela, nous devons nous préparer à avoir tort dans nos prévisions – et c’est la dernière partie de notre modèle en quatre étapes. Nous devons nous faire une idée plus large de ce que l’avenir pourrait amener, en considérant de nombreuses possibilités, bonnes et mauvaises, ce qui est exactement la discipline illustrée par le bornage de Penstock.

Penstock a mis au point sa procédure intuitivement, mais les observations des chercheurs appuient sa démarche. Jack Soll et Joshua Klayman ont ainsi demandé aux participants à une étude de faire une série de suppositions¹⁰⁶. Il s’agissait par exemple d’estimer les recettes moyennes au guichet des films des années 1990 où jouait Angelina Jolie. Les participants indiquaient une fourchette qui avait 80 % de chances de contenir la valeur exacte (« Je suis certain à 80 % que les films d’Angelina Jolie ont rapporté de 30 millions à 100 millions de dollars. »). Avec un taux de confiance de 80 %, les participants n’auraient dû être surpris que dans 20 % des cas, mais il s’avéra qu’ils étaient trop confiants : dans 61 % des cas, les moyennes réelles se situaient hors de leur fourchette.

Fait intéressant, les estimations devenaient bien plus précises quand on demandait aux gens de considérer explicitement les bornes supérieure et inférieure de la fourchette*. Selon les chercheurs, envisager chaque borne séparément les amènerait à utiliser des connaissances différentes. Si vous vous demandez pourquoi des films avec Angelina Jolie pourraient rapporter peu de recettes, vous songerez peut-être à quelques films indépendants à faible budget tournés au milieu des années 1990 alors qu’elle était peu connue. Ou bien, si vous vous demandez pourquoi son film moyen pourrait rapporter plus de 100 millions de dollars, vous vous rappellerez peut-être *Lara Croft : Tomb Raider*, un succès si retentissant qu’il a pu relever la moyenne.

La réponse authentique est que les recettes au guichet d’Angelina Jolie dans les années 1990 n’a été que de 13 millions de dollars (*Lara Croft : Tomb Raider*, avec 131 millions de dollars de recettes, n’est sorti qu’en 2001). Globalement, les chercheurs ont constaté que lorsque les gens ne considéraient pas les bornes, ils donnaient des fourchettes dont la largeur n’était que 45 % de ce qu’elle aurait dû être (comparée avec un modèle statistiquement optimal). Si on leur demandait de considérer les bornes, leurs suppositions s’amélioraient, passant à 96 % de la fourchette optimale, à 4 % seulement de la perfection.

Quand nous réfléchissons aux extrêmes, nous élargissons le champ de ce qui nous paraît possible, et cette fourchette étendue reflète mieux la réalité. Penstock

et d'autres investisseurs utilisent une telle fourchette étendue pour parier intelligemment sur des actions. Mais la plupart d'entre nous ne *parient* pas sur un résultat : nous le vivons. Nous devons donc être prêts à nous accommoder de n'importe quel résultat compris entre les deux bornes que nous avons fixées.

Pour nous préparer à la borne inférieure, il nous faut l'équivalent d'une assurance. Si vous achetez une voiture neuve, vous relevez sa valeur assurée de manière à pouvoir la remplacer en cas d'accident. (Avez-vous songé à « assurer » votre organisation contre l'accident d'un nouvel embauché ?) Pour la borne supérieure, il nous faut un plan en cas de succès inattendu. Songez à une créatrice de mode dont le produit va bientôt être présenté dans une émission de télévision célèbre. Pourra-t-elle faire face à un énorme bond de la demande ? Quand nous posons des bornes pour l'avenir, nous anticipons et préparons les meilleurs résultats aussi bien que les pires.

En l'absence de bornage, nos coups de projecteur resteront fixés sur notre « meilleure estimation » de ce qui va se passer à l'avenir, de même que des investisseurs tentent d'estimer le « vrai » cours cible des actions d'une société :



Même si nous avons une assez bonne idée de l'avenir, les recherches sur l'excès de confiance incitent à penser que nous nous tromperons plus souvent que nous ne l'imaginons. L'avenir n'est pas un point, c'est une fourchette.



Comment apprendre à balayer un plus vaste paysage avec notre projecteur – à utiliser les possibilités de bornage évoquées ci-dessus ? Les psychologues ont créé quelques outils simples dans cette intention. Faites donc l'expérience intellectuelle suivante :

À quel point est-il probable qu'un Américain d'origine asiatique soit élu président des États-Unis en novembre 2020 ? Indiquez quelques raisons expliquant pourquoi cela pourrait se produire.

Ce scénario est adapté des travaux de chercheurs spécialistes de la décision, J.

Edward Russo et Paul J. H. Schoemaker. À présent, essayez la deuxième partie de cette expérience, qui ne se distingue que par un petit changement. Soyez attentif à l'impression produite :

Nous sommes en novembre 2020 et un événement historique vient de se produire : les États-Unis ont élu leur premier président d'origine asiatique. Réfléchissez à toutes les raisons expliquant pourquoi cela s'est produit.

Russo et Schoemaker ont constaté que lorsque les gens adoptent le second style de pensée – un « recul prospectif » qui leur fait regarder en arrière depuis une date future – ils parviennent mieux à trouver des explications. Peut-être avez-vous vécu cela vous-même. Le second scénario semble un peu plus concret, il offre des appuis cognitifs plus fermes.

Dans leur étude originale sur le recul prospectif, les chercheurs décrivirent aux participants un salarié qui venait de prendre un nouveau poste, avec une présentation rapide de l'entreprise et du secteur. La moitié des participants devaient indiquer des raisons plausibles pour lesquelles ce salarié *pourrait* s'en aller dans les six mois. Ils proposèrent en moyenne 3,5 raisons chacun.

L'autre moitié devait suivre la démarche du recul prospectif : « Imaginez que six mois se sont écoulés et que le salarié vient de s'en aller. Pourquoi est-il parti ? » Dans ce groupe, les participants proposèrent 4,4 raisons chacun, soit environ 25 % de plus que dans l'autre, et elles tendaient à être plus précises et plus pertinentes par rapport au scénario présenté. Le recul prospectif semble éveiller davantage d'idées, car il nous oblige à remplir les blancs entre le moment présent et un événement futur certain (par opposition au processus plus précaire consistant à spéculer sur un événement qui ne se produira peut-être pas).

Inspiré par cette étude, le psychologue Gary Klein a mis au point une méthode de test des décisions qu'il appelle « premortem ». L'analyse postmortem intervient après un décès afin d'en expliquer la cause. Une analyse premortem, au contraire, imagine la « mort » future d'un projet afin d'en expliquer la raison. Un groupe qui effectue une analyse premortem part de l'idée que l'avenir est sombre : « Eh oui ! Douze mois se sont écoulés et notre projet a été un fiasco total. Il nous a sauté à la figure. Pourquoi a-t-il échoué ? »

Chacun prend quelques minutes pour noter toutes les raisons imaginables de l'échec du projet, puis le responsable du groupe fait un tour de table en demandant à chacun de donner une seule raison, jusqu'à ce que toutes les idées aient été échangées. Une fois toutes les menaces mises à jour, le groupe de projet

peut « se préparer à avoir tort » en adaptant ses plans de manière à prévenir autant que possible les scénarios négatifs envisageables. Le premortem, par essence, sert à fixer la borne inférieure des possibilités futures et à imaginer des moyens d'éviter d'y parvenir.

2 Une variante de cette stratégie premortem fut utilisée lors de la campagne 100,000 Homes, qui visait à loger 100 000 personnes chroniquement sans-abris¹⁰⁷. D'une ampleur sans précédent, cette campagne a été orchestrée par une petite association de quelques dizaines de membres dénommée Community Solutions. Celle-ci était dirigée par Becky Kanis, en qui coexistaient passion militante et discipline militaire – diplômée de West Point, elle avait passé neuf ans dans l'armée comme officière¹⁰⁸.

Pendant les préparatifs de la campagne, Kanis et ses collègues avaient demandé l'avis d'experts comme Christina Gunther-Murphy, une dirigeante d'entreprise qui, dans le domaine de la santé, avait collaboré à une campagne analogue visant à sauver 100 000 vies grâce à un changement de pratiques médicales. (« Trouvez quelqu'un qui a déjà résolu votre problème. ») Gunther-Murphy lui avait présenté une technique appelée « analyse des modes de défaillance et de leurs effets » ou AMDE (en anglais *failure mode and effect analysis* ou FMEA), qui préfigurait le premortem et était utilisée depuis des décennies dans l'armée et l'administration.

Dans l'AMDE, les équipes recherchent les défaillances envisageables à toutes les étapes de leurs plans et se posent pour chacune d'elles deux questions : « À quel point est-ce probable ? » et « Quelle serait la gravité des conséquences ? » Elles répondent à ces deux questions par des notes de 1 à 10, puis multiplient les notes l'une par l'autre. Les totaux les plus élevés – donc les défaillances potentielles les plus graves – désignent les points auxquels elles feront le plus attention*.

Lors d'une réunion de l'équipe de 100,000 Homes au printemps 2010, une AMDE révéla un certain nombre d'écueils possibles. L'un d'eux était particulièrement troublant : « Qu'arrivera-t-il si votre démarche viole les lois sur l'égalité devant le logement ? »

Une collaboratrice du nom de Beth Sandor décrivit un cas délicat vécu à Los Angeles : un promoteur, qui disposait d'un appartement subventionné dans une habitation à loyer modique, avait refusé de donner la préférence à un sans-abri. Il

avait une liste d'attente pour ce logement et affirmait que mettre le dossier sur le dessus de la pile serait un acte de favoritisme illicite qui mettrait en danger ses subventions fédérales.

Beth Sandor avait répondu que le sans-abri devait être logé avant les autres, car il était en danger de mort si on ne lui fournissait pas un abri rapidement. (Le personnel de 100,000 Homes loge en priorité les sans-abris les plus vulnérables.) « Voyez, sur votre liste d'attente, tout le monde a *une adresse* », avait-elle plaidé. « S'ils ont une adresse depuis cinq ans qu'ils sont sur la liste, ils ne sont sûrement pas les plus nécessaires. »

Les autres participants à la réunion racontèrent eux aussi des histoires du même genre. Lors du calcul de l'AMDE, la question fut classée comme l'une des menaces potentielles les plus graves. Si les propriétaires refusaient d'agir rapidement pour loger les sans-abris, la campagne se trouverait en difficulté. Le groupe s'interrogea sur la manière de prévenir ce problème.

Une femme de l'équipe connaissait un juriste expert de réputation nationale en droit de l'égalité devant le logement ; on convint de solliciter son opinion. Il répondit qu'il devrait effectuer une recherche sur la question et ne pouvait garantir que son opinion conforterait la leur. L'équipe confirma néanmoins sa demande : si la loi était contre elle, autant le savoir le plus vite possible.

Quelques mois plus tard, l'avocat revint avec un solide argumentaire juridique démontrant que le travail de l'équipe ne violait pas les lois sur l'égalité devant le logement.

La question fut ainsi pratiquement éliminée. « Il n'en est plus jamais question à présent », déclare Beth Sandor. « Cela nous a permis de progresser. »

Grâce à ce premortem, l'équipe a pu expliciter et éliminer une menace qui pesait sur sa campagne. Et cela lui a permis de passer moins de temps à s'inquiéter des questions juridiques et plus à trouver un abri pour les plus vulnérables.

L'un de ceux-ci, Myron, était un ancien combattant qui vivait dans les rues de Phoenix. Myron et son frère Howard étaient des sans-abris depuis une trentaine d'années. Une nuit caniculaire de juillet 2009, Howard est mort dans les bras de son frère. En pleurs, Myron l'avait couché sur un banc dans un parc jusqu'à l'arrivée des secours.

« Rien n'avait plus d'importance pour lui après la mort de son frère », racontait Mattie Lord, patronne du Project H3, une association locale participant à la campagne 100,000 Homes. Ses collègues et elle avaient rencontré Myron lors d'une enquête auprès des sans-abris de Phoenix. Ils l'avaient classé parmi les 15 habitants des rues les plus vulnérables de la ville. « Nous allons loger cet homme coûte que coûte », assurait Mattie Lord.

D'autres organismes locaux doutaient que Myron pût sortir de la rue. Il était désagréable, querelleur et dépressif. Il buvait. Il détestait les fonctionnaires. Pourtant, Mattie Lord et son équipe lui trouvèrent un appartement en moins de trois mois. Quand ils lui remirent les clés, Myron n'y croyait pas. C'était son premier logement depuis plus de trente ans.

L'emménagement fut plein d'émotion. Le personnel de l'association prépara pour Myron son plat favori, des spaghettis, et lui remit en cadeau pour sa pendaison de crémaillère une photo encadrée de son frère et de lui. Il fondit en larmes. Il plaça aussitôt la photo dans la chambre, à côté de son lit.

Avoir son propre logement transforma Myron. Il n'avait plus à consacrer toute son énergie à sa survie. Il reprit contact avec sa famille, alla visiter sa sœur, qu'il n'avait pas vue depuis de nombreuses années. « Les gens qui connaissaient Myron avant n'en reviennent pas », dit Mattie Lord. « Il est heureux. »

Myron tomba gravement malade au cours de l'hiver 2010 et fut transféré dans une maison pour anciens combattants. Remis, il reste fragile. Mattie Lord le décrit comme un « papillon social » qui sait tout sur les enfants et les parents des gens. Il a un contact avec sa famille chaque semaine.

Mattie Lord est spécialement fière de la nouvelle vie de Myron. « C'était le cas dont tous les gens disaient : "C'est infaisable." Nous leur avons prouvé qu'ils avaient tort. »

Partout dans le pays, des personnes comme Myron reçoivent les clés d'un nouveau logement – et d'une nouvelle vie. À l'été 2012, les collectivités participant à la campagne de 100,000 Homes avaient logé 20 000 sans-abris.

Des mois auparavant, lors de l'emménagement de son dix millième sans-abri, l'équipe avait organisé une cérémonie et Becky Kanis, la diplômée de West Point qui dirige la campagne, s'était même fait tatouer ce nombre sur son bras. Mais elle avait délibérément mis la virgule* au mauvais endroit : 100,00.

« Je veux vous montrer toute ma foi et ma confiance : ensemble, nous aiderons 100 000 personnes à sortir de la rue pour de bon ! » Ce jour-là, dit-elle, elle ferait ajouter à son tatouage un zéro final : 100,000.

L'AMDE ET SA TECHNIQUE SŒUR, le premortem, évitent de se focaliser sur une anticipation unique, en général optimiste, quant à la marche du monde, et obligent au contraire à faire attention aux incertitudes des conjectures. L'effort nécessaire pour explorer le spectre complet des possibilités et se préparer au pire scénario possible contribue puissamment à combattre l'excès de confiance.

Nos opinions peuvent être erronées de multiples manières. Il nous arrive de faire fausse route en omettant de considérer les problèmes que nous pourrions éprouver, et c'est pourquoi il nous faut des premortems. Mais nous pouvons aussi faire fausse route en omettant de nous préparer à des résultats *meilleurs* que prévu. Quand nous envisageons la fourchette de l'avenir possible, il est important de considérer les bons résultats comme les mauvais.

C'est pourquoi, outre le premortem, nous devons réaliser une « préparade ». Une préparade nous invite à envisager le succès : « Supposons qu'une année s'est écoulée et que notre décision a été un immense succès. Un succès si grand qu'une parade va être organisée en notre honneur. Si tel est l'avenir, comment faisons-nous pour bien nous y préparer ? »

En 1977, une petite entreprise dynamique appelée Minnetonka s'est trouvée détenir un produit susceptible de devenir un grand succès. Elle s'était fait connaître avec des spécialités comme des bains moussants, des bougies parfumées ou des baumes à lèvres aromatisés, mais son nouveau produit présentait un potentiel extraordinaire. C'était un savon liquide appelé Softsoap présenté dans un distributeur à pompe utilisable pour le lavage des mains à domicile.

À l'époque, la plupart des gens se lavaient les mains avec des savonnettes. Le marché était dominé par des marques solides comme Dial, Ivory ou Zest. Leurs fabricants se disputaient avec acharnement les parts de marché, pourcentage par pourcentage. Pourtant, l'essai pilote de Minnetonka, réalisé sur de petits marchés inaperçus dans le radar des grands savonniers, avait montré que Softsoap captait en très peu de temps de 4 à 9 % de parts de marché.

Après avoir expérimenté avec succès au cours d'essais pilotes sur des marchés

multiples, les dirigeants de Minnetonka s'apprêtaient à faire le saut. Le moment était venu de lancer le produit partout aux États-Unis.

Étaient-ils prêts ? Les précédents produits de l'entreprise – baumes à lèvres et bains moussants – n'avaient jamais été susceptibles comme Softsoap de bouleverser le marché. Les dirigeants commencèrent à débattre de la manière de se préparer à l'énorme succès qui leur paraissait possible.

La chaîne logistique était un aspect capital. Si le grand public réagissait dans tout le pays avec autant d'enthousiasme que localement, Minnetonka devrait fabriquer des flacons de Softsoap par *millions*. Malheureusement, seuls deux industriels pouvaient fournir les pompes en plastique du distributeur de savon. Que se passerait-il si l'on ne pouvait obtenir assez de pompes pour répondre à la demande du public ?

Pour parer à cette tournure défavorable des événements, les dirigeants de Minnetonka adoptèrent une mesure audacieuse. Ils signèrent des contrats d'option avec *les deux* fournisseurs pour un volume total pouvant atteindre 100 millions d'unités. Ils bloquèrent ainsi la totalité de l'approvisionnement mondial en pompes plastiques pour une période de 18 à 24 mois.

En conduisant une préparation, les dirigeants de l'entreprise ont fait en sorte que Minnetonka ait *la capacité de gérer le succès*. Leurs astucieux contrats sur les pompes en plastique tinrent les grands savonniers à l'écart du marché pendant deux ans, et le temps qu'ils y entrent enfin, Softsoap s'était assuré une position dominante qui durerait des décennies¹⁰⁹.

PREMORTEMS ET PRÉPARADES sont très efficaces pour les problèmes et les occasions d'affaires raisonnablement prévisibles. Il existe une autre technique utile pour se protéger contre l'inconnu. Elle est fort simple, en fait : il suffit de *présumer* que vous êtes trop confiant et de vous ménager une bonne marge d'erreur.

De nombreux ingénieurs, par exemple, ont appris à inclure des « coefficients de sécurité » dans leurs projets. Ils découlent d'une saine paranoïa, puisque les calculs de ces ingénieurs peuvent avoir des conséquences vitales : Combien de béton faut-il pour qu'une digue tienne bon ? Quelle doit être la résistance des matériaux d'une aile d'avion ?

Les ingénieurs disposent d'outils très sophistiqués pour effectuer ces calculs, mais la certitude attachée aux nombres est fallacieuse. Il se peut que l'une des variables change d'une manière totalement inattendue. Supposons, en poussant un peu, qu'un avion commercial traverse un vol d'oies sauvages ; ses deux moteurs hors d'usage, il doit se poser d'urgence sur une rivière¹¹⁰. Cet impact imposerait une contrainte énorme et imprévue aux ailes de l'appareil. (Cet exemple « poussé » est réel, bien entendu. En 2009, le pilote Chesley « Sully » Sullenberger a réussi à poser son avion sur la rivière Hudson. Étonnamment, tout le monde a survécu, grâce à ses compétences, mais aussi aux coefficients de sécurité des ingénieurs !)

Exemple plus banal, des ingénieurs qui conçoivent une échelle calculeront qu'elle doit pouvoir supporter 200 kilos, mais appliqueront à ce poids un coefficient de sécurité, mettons, de six. L'échelle sera donc fabriquée de manière à supporter 1,2 tonne ; si huit hommes de forte corpulence (mais d'intelligence douteuse) s'avisent un jour d'y grimper ensemble, elle tiendra bon. Personne ne sera blessé, personne ne sera poursuivi.

Le coefficient de sécurité varie d'un domaine à l'autre¹¹¹. Pour les équipements terrestres de la navette spatiale, il est de quatre. Pour un câble d'ascenseur, de 11. (La prochaine fois que vous trouverez dans un ascenseur bondé, inutile de calculer avec anxiété combien pèsent les passagers.)

Ce qui est remarquable ici, c'est le curieux cocktail que forment la précision scientifique et le simple flair. Pour calculer la solidité exigée d'un câble d'ascenseur, les ingénieurs font appel à des algorithmes et à des outils incroyablement élaborés. Puis, une fois trouvée la meilleure réponse fournie par la science, ils la multiplient par un nombre semi-arbitraire, 11. On dirait un exercice sorti d'un manuel de calcul pour enfants du primaire.

Mais cette approche basique sauve des vies et témoigne d'une admirable humilité : « Nous ingénieurs, nous savons que nous sommes sujets à des excès de confiance, et puisque nous ne pouvons pas nous vacciner contre lui, pourquoi ne pas simplement le corriger ? »

Le même principe s'applique aussi dans des contextes moins risqués. Les entreprises d'informatique ont défini des coefficients de sécurité applicables aux dates limites de leurs projets. Souvent, sûrs de leur maestria logicielle, les programmeurs de Microsoft sous-estiment largement les délais nécessaires pour

atteindre leur but. Les responsables des projets logiciels le savent. Ils ont donc appris à prévoir une marge qui peut représenter 30 % du calendrier. Pour les projets plus complexes, comme le développement d'un système d'exploitation, la marge peut atteindre 50 %¹¹². (Et à en juger par les retards des derniers systèmes d'exploitation, peut-être aurait-il fallu ajouter une marge à la marge.)

3 Notez que ces correctifs contre l'excès de confiance ont en commun une sorte d'effet antiorgueil, anti-grosse tête. Un premortem nous oblige à nous poser la question : « Notre précieux projet a été un *flop*. Pourquoi ? » Ou bien, nous ajoutons une marge à notre calendrier, car nous avons appris à nous méfier de notre propre optimisme. Ce barrage contre l'orgueil est bon pour nous ; il contribue à mettre toutes les chances de notre côté.

Souvent, pourtant, nous faisons l'inverse de manière instinctive. Le processus de recrutement d'un salarié, par exemple, est entièrement fait de positivité et d'inflation de l'ego. Le travailleur brosse un portrait radieux de ses talents et l'employeur, un portrait optimiste du poste à pourvoir. C'est comme dans les relations amoureuses : on ne révèle ses vilains secrets que bien plus tard. Cet éclat emprunté peut rendre difficile pour les deux parties, employeur comme candidat, de se faire une image exacte du choix qu'elles effectuent. « Puis-je supporter ce poste ? Pouvons-nous supporter ce salarié ? ».

Une erreur d'appréciation coûte cher. Pour les postes de débutants – employés de centre d'appels, serveurs en restauration, etc. –, il n'est pas exceptionnel que le taux de rotation annuel atteigne 130 %. Cela signifie que si un centre d'appels emploie 100 personnes, la direction des ressources humaines (DRH) devra en embaucher 130 tous les ans pour conserver un effectif complet. Cette rotation permanente est un énorme gaspillage pour les entreprises, obligées de recruter et former des travailleurs qui s'en iront au bout de quelques semaines. Sans parler des tracas inutiles vécus par les salariés plongés dans des milieux qui ne leur conviennent pas.

Face à ce problème, certaines entreprises expérimentent une nouvelle approche du recrutement – une approche anti-grosse tête. Voici un site Web créé en 2011 où les candidats à un poste dans un centre d'appels peuvent déposer leur dossier. Il multiplie avertissements et mises en garde : « Vous aurez affaire tous les jours à des clients mécontents et exigeants. On vous demandera d'assurer un service à la clientèle impeccable et de rester amical dans des conditions éprouvantes. »

Après quelques informations peu enthousiastes sur la rémunération – « vous ne serez payé que pour le temps passé à recevoir des appels de clients » –, les candidats doivent écouter un petit enregistrement audio intitulé *Échantillon d'appel difficile*, extrait d'une communication réelle¹¹³ :

AGENT DU CENTRE D'APPELS : Mon nom est José. Pourriez-vous m'indiquer votre nom et votre prénom, s'il vous plaît ?

CLIENT : Oui, je m'appelle [nom censuré].

JOSÉ : Merci. En quoi puis-je vous être utile ?

CLIENT : Ouais, on a déjà eu ce problème. C'est à propos des facturations et des surfacturations et des frais d'utilisation de données. Si vous voulez, pourriez-vous consulter ma facture ?

JOSÉ : Oui, monsieur.

CLIENT : Vous verrez que, sous frais d'utilisation, il est dit : « Données : 1,10 dollar ». Vous nous avez facturé des données, deux ou trois fois déjà, et chaque fois nous avons appelé pour dire que *nous n'utilisons pas de données* sur nos téléphones. Nous avons même fait *désactiver* les données sur nos téléphones. Et je sais de source sûre que vous rajoutez quand même ces frais... parce que les gens n'appellent pas pour 1,10 dollar, parce que ce n'est que 1,10 dollar. Et vous collez ça dans les factures des gens, et tout le monde paie. Mais c'est du vol ! C'est dégoûtant ! [la voix se charge de colère] Je veux que vous enleviez ce 1,10 dollar de ma facture et JE NE VEUX PLUS JAMAIS ÊTRE FACTURÉ POUR UNE UTILISATION DE DONNÉES !

« Êtes-vous certain de pouvoir chaque jour aider des clients malpolis, mécontents ou égarés ? », demande-t-on aux candidats après leur avoir fait écouter le client furieux.

Dans les pages suivantes, les candidats sont mis en garde contre les difficultés du système informatique, les règles de ponctualité très strictes, l'obligation d'effectuer des heures supplémentaires et de travailler pendant les jours fériés, la nécessité de partager son bureau en rotation avec les gens d'autres équipes (c'est-à-dire l'impossibilité d'y placer des photos ou autres objets pour l'humaniser) et l'obligation d'avoir un moyen de déplacement fiable pour se rendre au travail autrement que par les transports en commun puisqu'il faut

souvent travailler à des heures où ils ne fonctionnent plus.

Par rapport à n'importe quel processus de recrutement normal, celui-ci fait l'effet d'une douche froide. C'est comme le garçon qui dit à une fille lors de leur premier rendez-vous : « Je te préviens tout de suite, je n'ai pas un sou et je suis déprimé, mon embonpoint annonce le futur diabétique et mon humeur varie comme celle d'un enfant en fonction de ma digestion. On va dîner ? »

La méthode de recrutement « sans faux nez » de ce centre d'appels est qualifiée d'« aperçu réaliste du travail ». Max Simkoff, PDG d'Evolv, l'entreprise qui en est l'auteur, assure que de nombreux professionnels du recrutement ne comprennent pas à quel point il est important de définir des attentes. « Dans un centre d'appels normal, dit-il, certains postes changent de titulaire trois ou quatre fois par an. Les gens du centre d'appels se disent tout de suite : “Nous recrutons les mauvaises personnes. Nous devons revisiter notre modèle de compétences.” Et nous leur disons : “Non, en fait, vous n'expliquez pas bien en quoi consiste le poste aux gens que vous embauchez.” »

Des aperçus réalistes du travail réduisent la rotation du personnel, comme le prouve une abondante littérature scientifique. Une étude de cas réalisée par Evolv présente un centre d'appels qui embauchait quelque 5 400 personnes par an. Ses nouvelles embauches ont chuté de plus de 10 % dans les 12 mois suivant l'adoption de la méthode : 572 recrutements en moins, soit une économie cumulée de 1,6 million de dollars.

L'idée a été essayée dans de nombreuses professions : remplisseurs de sacs dans les supermarchés, inspecteurs des douanes, infirmiers, engagés dans l'armée et la marine, agents d'assurance-vie, guichetiers de banque et réceptionnistes dans l'hôtellerie. En analysant 40 études différentes sur les aperçus réalistes du travail, une chercheuse, Jean Phillips, a constaté que, dans le cas des centres d'appels, cette pratique réduisait régulièrement la rotation du personnel. Mais les raisons en sont peut-être différentes de celles que vous imagineriez¹¹⁴.

Vous pourriez vous dire que le succès des aperçus réalistes du travail tient à ce qu'ils dissuadent les gens qui n'auraient pu se faire au poste. C'est vrai dans une certaine mesure, mais c'est un facteur relativement peu important. En fait, d'après certaines des études passées en revue par Phillips, la probabilité de quitter le processus de recrutement était la même parmi les candidats qui avaient vu les aperçus réalistes du travail et parmi ceux qui n'avaient pas eu

connaissance de la vérité vraie.

En fait, le succès des aperçus réalistes du travail semble tenir à ce que Phillips appelle un effet de « vaccination ». En exposant les gens à une « petite dose de réalité organisationnelle » avant qu'ils ne commencent à travailler, vous les vaccinez contre les mauvaises surprises et les déceptions. Ainsi, une fois arrivée au centre d'appels, la nouvelle recrue n'est pas décontenancée par les interlocuteurs furieux. Elle s'y attendait.

Cela explique un fait qui, sinon, resterait intrigant : il a été montré que les aperçus réalistes du travail réduisent la rotation des effectifs *même quand ils sont présentés après l'embauche du salarié*. Ils n'aident pas seulement les « mauvais » candidats à sortir du processus de recrutement, ils aident tous les salariés à mieux aborder les difficultés inévitables de leur poste. En fait, les aperçus réalistes du travail ne réduisent pas seulement la rotation des effectifs, ils augmentent aussi la satisfaction dans le travail*.

En tant que gestionnaire, vous pouvez recourir aux aperçus réalistes du travail pour faciliter la « vaccination » des nouvelles recrues de votre organisation. Vous pourriez aussi en utiliser un vous-même pour vous préparer à certaines décisions. Si un lancement de produit vous attend dans six mois, par exemple, ne serait-il pas bon d'avoir un « aperçu réaliste » de la période de lancement, fourni par quelqu'un qui a géré un projet similaire ? Ou bien, dans un autre domaine, comment les taux d'abandon des étudiants de premier cycle évolueraient-ils si des étudiants plus âgés présentaient à tous les nouveaux inscrits un « aperçu réaliste du travail » qui décrirait les moments les plus difficiles de l'université ?

DES APERÇUS RÉALISTES du travail déclenchent nos mécanismes d'adaptation, mais ils nous poussent aussi à réfléchir à nos réactions. Autrement dit, nous ne réfléchissons pas seulement aux situations difficiles, nous nous demandons ce que nous ferons si nous devons les affronter.

Les praticiens de la thérapie cognitivo-comportementale (TCC) utilisent une démarche similaire de « simulation mentale ». La TCC souligne qu'il est bon de se préparer mentalement à la manière dont on réagirait dans des situations relationnelles difficiles.

Dans *Thoughts and Feelings*, les thérapeutes Matthew McKay, Martha Davis et Patrick Fanning racontent le cas de Sandra, qui redoute de demander une

augmentation à son patron. Elle écrit un scénario représentant la manière dont elle veut se comporter – et aussi anticipant sa réaction si l’entretien tourne mal.

Dans la partie initiale de son scénario mental, elle s’imagine qu’elle va voir son patron et sollicite quinze minutes de son temps pour parler d’une augmentation. Il devient un peu évasif, mais lui dit de « persévérer » et finit par fixer un rendez-vous.

Plus tard, le moment venu, elle se représente entrant dans son bureau et s’enfonçant dans le fauteuil bleu réservé aux visiteurs. Elle s’imagine qu’elle doit recadrer la conversation, rompant avec le bavardage informel pour arriver au sujet qui l’amène : une augmentation de 10 %. Elle explique qu’elle est bloquée au même niveau de salaire depuis longtemps alors qu’elle obtient toujours de bons résultats.

Voici, à partir de là, comment se déroule son scénario imaginé, selon ses propres mots :

- Il a l’air contrarié et répond que le service ne fonctionne pas bien et que nous devons tous apprendre à nous contenter de moins.
- Je pense : « Je la mérite. N’abandonne pas. »
- Je souligne qu’il serait plus rentable de me donner une augmentation que de former un nouveau salarié pour assumer mes responsabilités.
- Il reste négatif.
- Je respire un bon coup et je me rappelle que je dois rester ferme et calme et que je mérite l’augmentation.
- Je dis que si je ne peux obtenir l’augmentation que je mérite, je vais commencer à chercher un nouvel emploi.
- Il propose 5 % d’augmentation.
- Je reste ferme sur ma demande et je nous rappelle, à lui comme à moi, que je suis compétente et expérimentée.
- Il finit par accepter, voyant qu’il ne me fera pas bouger.
- Je le remercie, je pense à demander quand l’augmentation entrera en vigueur et je ressors toute contente de son bureau.

Notez que Sandra se prépare à différentes manières dont l’entretien pourrait mal

tourner. Elle imagine que son patron semble « contrarié » par sa demande. Quand il invoque la pression sociale – « nous devons tous apprendre à vivre avec moins » –, elle se résout à devenir pressante en notant qu'il est « plus rentable de [lui] donner une augmentation que de former un nouveau salarié ».

Elle rejoue la scène quatre fois dans son imagination, puis demande à son mari de jouer le rôle du « patron coriace ». Enfin, après tous ses préparatifs, la voilà prête.

Quand elle rencontre son patron à la cafétéria, elle lui demande un rendezvous. Il accepte. Elle déroule son argumentaire ; comme prévu, l'homme se révèle un rude négociateur.

Néanmoins, elle sort de chez lui avec 8 % d'augmentation.

Ce qu'a fait Sandra, au fond, a été de se représenter un « aperçu réaliste du travail » montrant à quoi ressemblerait sa demande d'augmentation. Sa décision était prise, elle savait qu'elle devait réclamer une augmentation. Dans ces conditions, comment mettre un maximum de chances de son côté ? Elle s'est dit qu'anticiper l'avenir, y compris dans ses aspects éventuellement déplaisants, l'aiderait à se préparer. C'est une stratégie que nous pouvons tous reproduire.

L'EXCÈS DE CONFIANCE en l'avenir perturbe nos décisions. Il nous dissuade d'anticiper sérieusement les problèmes. Il nous pousse à ignorer les signes avant-coureurs d'un échec. Il nous fait courir le risque d'être pris au dépourvu en cas de surprise agréable.

Pour combattre l'excès de confiance, il faut traiter l'avenir comme un spectre et non comme un point. Byron Penstock n'a pas essayé de calculer le prix cible de la branche Redbox ; il a fixé les bornes supérieure et inférieure des possibilités. Sa stratégie d'investissement « à petit Q.I. » l'a aidé à faire un choix audacieux.

Fixer les bornes de l'avenir nous oblige à balayer tout l'horizon de notre projecteur, en repérant le territoire entier des possibilités. Nous pouvons ensuite mettre toutes les chances de notre côté en nous préparant aussi bien aux mauvaises situations (par un premortem) qu'aux bonnes (par une préparade). L'association 100,000 Homes a prévenu un problème juridique capital à l'aide d'un premortem ; Minnetonka s'est préparé au succès de Softsoap en verrouillant la production mondiale de pompes en plastique.

Même quand nous ne pouvons réduire les mauvais résultats, nous avons tout intérêt à les envisager. Un aperçu réaliste du travail immunise les gens contre les déceptions et accroît leur satisfaction, y compris quand leur travail est difficile. Il est plus facile de faire face aux revers quand nous y sommes mentalement préparés.

Mettre les chances de notre côté augmente la probabilité de succès, mais les meilleurs plans et les prévisions les plus justes n'empêcheront pas toujours que les choses tournent mal. Nous avons tous vu des gens prendre une première décision mauvaise puis s'entêter dans leur choix et dilapider leur argent. Comment savoir qu'il faut remettre en question un de nos choix ? Que pourrions-nous apprendre qui nous ferait renoncer à ce choix ? Inversement, qu'est-ce qui nous amènerait à redoubler d'efforts ?

Ce qu'il nous faut, c'est un outil qui nous secouera juste au bon moment afin que nous ne manquions pas une chance de limiter les dégâts – ou de saisir toutes nos chances.

Ce qu'il nous faut, en bref, c'est un signal d'alarme.

En résumé

1. L'avenir n'est pas un « point » – un scénario unique que nous devrions prédire. C'est une fourchette. Nous devrions imaginer les bornes de l'avenir en considérant une fourchette de résultats, du très mauvais au très bon.
 - *L'investisseur Penstock a parié sur Coinstar quand son analyse interbornes a montré plus de chances d'amélioration que de risques de dégradation.*
 - *Nos prévisions deviennent plus exactes quand nous élargissons la fourchette.*
2. Pour nous préparer à la borne inférieure, il nous faut un premortem. « Imaginons-nous dans un an. Notre décision est un

lamentable échec. Pourquoi ? »

- *La campagne 100, 000 Homes a écarté un risque juridique grâce à une analyse du type premortem.*

3. Pour nous préparer à la borne supérieure, il nous faut une préparade. « Imaginons-nous dans un an. On ne parle que de nous. Serons-nous prêts pour le succès ? »

- *Le producteur du Softsoap, dans l'espoir d'un énorme lancement national, a préempté les fournitures de pompes en plastique pour une période de 18 à 24 mois.*

4. Pour nous préparer à l'imprévisible, nous pouvons utiliser un « coefficient de sécurité ».

- *Les câbles d'ascenseur sont 11 fois plus résistants que nécessaire ; les calendriers des informaticiens prévoient une marge de sécurité.*

5. Anticiper les problèmes nous aide à les traiter.

- *L'« aperçu réaliste du travail » : révéler d'emblée les défauts d'un emploi « vaccine » les gens contre le mécontentement.*
- *Sandra a répété la manière dont elle allait demander une augmentation à son patron et ce qu'elle dirait à divers moments délicats.*

6. En posant des bornes – en prévoyant l'adversité et le succès et en s'y préparant – nous mettons toutes les chances du côté de nos décisions.

* Contrairement aux avertissements menaçants qui figurent au début de certains DVD, la doctrine légale américaine de la « première vente » n'interdit pas à l'acheteur d'un objet de louer, vendre ou prêter celui-ci.

** Les scénarios « pessimiste » et « optimiste » ne sont pas censés être les résultats extrêmes imaginables (du genre faillite ou découverte du remède universel contre la prise de poids), simplement des résultats très négatifs et très positifs compte tenu d'hypothèses réalistes.

* Les chercheurs avaient posé des questions du genre « Indiquez une valeur haute des recettes au guichet d'Angelina Jolie qui, à votre avis, n'aurait que 10 % de chances d'être dépassée. » et « Indiquez une limite inférieure si basse qu'il n'y aurait que 10 % de chances pour que le nombre réel soit inférieur. »

* Notez qu'il s'agit de la manière dont l'équipe de Community Solutions met en œuvre la AMDE. D'autres

versions font intervenir une troisième question : « À quel point est-il probable que nous ne parvenions pas à détecter la défaillance si elle se produisait ? » On multiplie ensuite les trois variables.

- * On se rappelle que le séparateur de milliers, en anglais, est une virgule et non un point ou une espace. (NdT)
- * Voici pourquoi l'aperçu réaliste du travail relève de la partie « Préparez-vous à avoir tort » de notre processus en quatre étapes : le but principal de cet outil n'est pas d'aider les gens à se décider sur le choix d'une option. Comme indiqué auparavant, Phillips a constaté qu'il était rare de voir des candidats changer d'avis et se retirer après qu'on leur a présenté l'aperçu. Leur décision était déjà prise : « Je veux cet emploi ». En revanche, l'aperçu améliore les chances que leur décision soit fructueuse, qu'ils gardent le poste et qu'ils s'y sentent bien.

PROGRAMMEZ UN SIGNAL D'ALARME

1 Zappos, le chausseur en ligne, s'est fait une réputation grâce à son service à la clientèle exceptionnel. Des anecdotes circulent à propos de ses exploits les plus remarquables. Il est arrivé qu'une cliente, arrivant à Las Vegas où Zappos a son siège social, s'aperçoive qu'elle a oublié ses chaussures favorites. Elle appelle Zappos, espérant acheter une seconde paire, mais son interlocuteur constate que le modèle est en rupture de stock. Sans se démonter, l'homme saute dans sa voiture, se rend dans un magasin concurrent, achète les chaussures et les dépose à l'hôtel de la cliente.

Il est arrivé aussi qu'une cliente qui s'était fait rembourser un achat tarde à renvoyer ses chaussures à Zappos. Un conseiller l'appelle pour s'enquérir de l'envoi. La cliente s'excuse en expliquant que sa mère vient de mourir. Elle assure qu'elle déposera les chaussures chez UPS le plus vite possible. Quelques minutes plus tard, un courrier électronique l'informe que le conseiller a demandé à UPS de passer chez elle pour lui éviter le déplacement. Le lendemain, un fleuriste lui livre un grand panier de roses et de lys blancs¹¹⁵.

Chez Zappos, la culture d'entreprise est gaie et intense. Pour certains, c'est le paradis ; pour d'autres, c'est *bien trop*. Lors du recrutement de nouveaux salariés, l'entreprise fait donc très attention à leur « compatibilité ». Voici l'expérience vécue par Jon Wolske en 2007 lors d'un entretien d'embauche portant sur un poste de conseiller du service à la clientèle. Il avait 30 ans et travaillait depuis quelques années dans la production de spectacles vivants à Las Vegas. Épuisé par ce métier, il aspirait à un changement.

Pour avoir autrefois travaillé dans un centre d'appels, il n'était pas très désireux de retrouver le monde de la grande entreprise, mais il se disait : « J'ai 30 ans, je suis tout le temps sous pression, je n'ai pas d'assurance. Si je me casse une jambe, j'ai un gros problème. » Ayant entendu dire que Zappos recrutait, il avait posé sa candidature. Quand on l'appela pour lui fixer un rendez-vous, il noua sa plus belle cravate et fonça au siège de la société, dans la périphérie de Las Vegas.

On le conduisit dans une salle de réunion décorée à la manière d'une paillote. Il prit place sur une chaise de plage et jeta un coup d'œil au plafond bleu ciel. Ses interlocuteurs vêtus de jeans lui posèrent de drôles de questions : « Vous sentez-vous chanceux dans l'existence ? Sur une échelle de 1 à 10, à quel point êtes-vous bizarre ? » (Il se nota 7 ou 8.)

Il finit par demander s'il pouvait retirer sa cravate, ce qui était évidemment une bonne initiative puisqu'on lui proposa de faire partie de la prochaine formation au service à la clientèle. Au cours de ce cycle de quatre semaines, il côtoya des condisciples très divers, y compris le nouveau directeur de l'informatique. (Tous les collaborateurs de Zappos, sans distinction de poste, commencent par suivre la formation au service à la clientèle.)

Dès la première journée, tous passèrent deux heures aux côtés d'un conseiller de service à la clientèle expérimenté afin d'apprendre à gérer les appels de clients. Wolske s'aperçut qu'il avait beaucoup à apprendre sur les chaussures. « Avant Zappos, mon Q.I. de chausseur était vraiment, vraiment mauvais », admit-il. « Il m'a même fallu longtemps pour découvrir qu'il existait des chaussures en grande largeur. J'ai attendu l'âge de 26 ans pour m'apercevoir que j'avais un pied large. »

La seconde semaine de formation leur réservait une surprise. Leur premier formateur quitta la pièce et une autre personne vint leur dire : « Vous avez vu ce que nous avons à offrir et qui nous sommes... Nous vous recrutons, convaincus que vous convenez à notre culture, mais si vous ne vous plaisez pas ici, alors cet endroit ne sera pas très propice à votre progression. Nous ne voudrions pas que vous restiez avec l'impression d'être coincé parce que vous avez un emploi. C'est pourquoi nous voulons vous faire aujourd'hui une proposition. »

Intrigués, les stagiaires dressèrent l'oreille. « Si à un moment quelconque vous vous dites que vous ne vous trouvez pas au bon endroit – qu'ici vous n'allez pas

être excellent et progresser – alors allez voir un formateur et dites-lui : “Je veux profiter de la proposition.” Et nous vous verserons 1 000 dollars pour nous quitter. »

C’est vrai : Zappos propose à ses nouveaux salariés 1 000 dollars pour s’en aller. (Fin 2011, cette somme a même été portée à 4 000 dollars.) « Tu ne vas pas en croire tes oreilles... », dit Wolske à sa femme en rentrant chez lui.

La proposition l’amena à réfléchir avec soin à son engagement envers l’entreprise. Avait-il vraiment envie de consacrer ses journées au service à la clientèle maniaque attendu par Zappos ? Supporterait-il chaque jour ce cadre bruyant et chaotique ? Était-il suffisamment bizarre pour apprécier les étrangetés de la culture d’entreprise ? Et était-il assez sûr de ses réponses pour refuser 1 000 dollars comptant ? « Si je dis non à cette proposition, pensa-t-il, alors j’adhère. »

Il refusa la proposition et travaille toujours chez Zappos.

En fait, 2 % seulement des stagiaires de Zappos empochent l’argent et s’en vont. Souvent, ce sont des gens sur lesquels les formateurs avaient déjà des doutes.

La proposition parvient à accroître la satisfaction de tous les intéressés. Ceux qui s’en vont sont satisfaits du chèque. Les dirigeants de Zappos sont satisfaits de ne pas avoir à gérer des gens qui ne sont pas à leur place et qui risqueraient de leur coûter beaucoup plus cher. Même les salariés qui renoncent à la proposition se sentent plus satisfaits. Ils ont planté un jalon – « mieux vaut être ici que de prendre l’argent » – d’une manière gratifiante.

Pourquoi cette proposition, un choix artificiel inséré au milieu de la formation, sépare-t-elle si efficacement les bonnes recrues des mauvaises ?

* * *

BARRY KIRSCHNER, cadre commercial chez Showtime Networks à Cincinnati, assure que YouTube lui a apporté dans la vie quelques illuminations soudaines. L’une des plus réjouissantes au quotidien est venue d’une vidéo de 56 secondes sur la manière d’éplucher une banane. « Depuis tout petit, j’ai toujours épluché les bananes en commençant par la queue. Mais souvent, en essayant de faire entrer les doigts dans la peau, vous écrasez la banane. » La vidéo de YouTube, vue plus de 3,3 millions de fois, montre qu’il est plus facile d’éplucher une

banane en commençant par l'autre bout¹¹⁶. Plus besoin de mettre la banane en bouillie. (Cela évite aussi la tentation, quand la queue ne veut pas s'ouvrir, de la croquer et de découvrir le mauvais goût de la peau de banane.)

Quand nous fonctionnons en pilotage automatique, notre comportement n'est pas remis en question. De quand date la dernière fois où vous avez soigneusement réfléchi à votre manière de peler une banane ou de prendre une douche ? Cette aptitude à déconnecter de façon sélective des parties de notre vécu nous apporte beaucoup : quand nous prenons notre douche en pilotage automatique, notre esprit est libre de penser à autre chose. (Par exemple à la manière de gagner votre vie en présentant sur YouTube des conseils pour éplucher les fruits.)

Le problème, bien entendu, est que ce pilotage automatique mériterait parfois qu'on y réfléchisse un peu. Depuis l'enfance, il nous est arrivé à presque tous d'écraser des bananes. Ce n'est pas une grande tragédie, mais ne pourrions-nous mieux gérer des activités plus importantes : Faire le tri dans notre boîte de courrier électronique ? Répondre aux demandes des clients ? Discuter en famille au dîner ?

Il est difficile d'interrompre ces cycles de pilotage automatique, car c'est justement le but du pilotage automatique. On ne réfléchit pas à ce qu'on fait. On parcourt la vie, flottant dans le sillage de choix antérieurs, et l'on oublie facilement qu'on pourrait changer de cap.

Une femme de l'Alabama rêve de visiter l'Italie. Une année, la possibilité d'y aller se présente, mais elle remet le voyage à plus tard à cause de ses responsabilités professionnelles. Le temps passe, elle pense souvent à l'Italie, mais les années se transforment en décennies, jusqu'au jour où sa santé se dégrade à tel point qu'elle ne peut plus faire le voyage. À quel moment exactement a-t-elle « choisi » de ne pas visiter l'Italie ? Est-ce chaque jour ? Ou jamais ? Elle n'avait sûrement pas prévu que sa première décision – retarder son voyage – deviendrait permanente.

Une solution à ce problème est d'accrocher à nos décisions des « signaux d'alarme », des fils-pièges qui nous réveilleront en faisant tinter un grelot au moment voulu et nous obligeront à reconsidérer notre décision ou à en prendre une autre. Songez à la manière dont le voyant de niveau de carburant de votre voiture s'allume pour attirer votre attention. (Si seulement un voyant d'Italie s'était allumé devant cette dame de l'Alabama avant qu'elle ne perde la santé.)

Le but d'un signal d'alarme est de nous sortir de nos routines inconscientes et de nous alerter sur la nécessité d'effectuer un choix.

Pour David Lee Roth, un M&M brun au fond d'un saladier dans les coulisses des concerts de son groupe fonctionnait comme un signal d'alarme : il l'avertissait de faire très attention à la technique. Zappos utilise un signal d'alarme avec ses nouvelles recrues. Ses 1 000 dollars d'indemnité de départ cristallisent en un moment de décision les doutes muets qui hantent certaines recrues – « je ne suis pas sûr d'être fait pour ce poste ». Le formateur de Zappos met explicitement en garde contre le pilotage automatique : « Nous ne voudrions pas que vous restiez avec l'impression d'être coincé... »

À l'intérieur des organisations, bien entendu, il peut être difficile de changer les façons de faire, car une infrastructure se construit autour des décisions passées. Quand on décide de lancer un nouveau produit, par exemple, on crée un budget, une équipe, une série de processus, qui tous auront tendance à empêcher un changement d'orientation.

À cause de cette inertie – l'empreinte profonde des orientations passées –, les dirigeants peuvent avoir du mal à changer, même quand ils savent qu'il le faudrait. Eastman Kodak en fournit un exemple fascinant : par deux fois, contre toutes probabilités, il a réussi à opérer des transformations critiques, mais la troisième fois lui a été fatale.

LE FONDATEUR D'EASTMAN Kodak, George Eastman, était employé de banque à Rochester. À la fin des années 1870, il décida de prendre des vacances au soleil à Santo Domingo. Il comptait en ramener des photographies et acheta les outils nécessaires – appareil photo, films, produits chimiques, équipement de développement –, mais fut effaré par le côté désordonné et encombrant de cet attirail. Si effaré en réalité qu'il annula ses vacances et décida d'imaginer lui-même une meilleure solution.

À l'époque, les appareils photo saisissaient les images grâce à des produits chimiques humides étalés sur des plaques en verre, mais Eastman avait entendu dire qu'un procédé à sec avait été utilisé avec succès en Angleterre. En 1881, après trois ans de tâtonnements, il obtint un brevet sur un procédé à plaque sèche et fonda la Eastman Dry Plate (plus tard rebaptisée Eastman Kodak, que nous raccourcirons en Kodak). Il aurait sûrement été étonné d'apprendre que son entreprise existerait encore plus de 130 ans plus tard (même si la société s'est

hélas déclarée en faillite en janvier 2012, en grande partie à cause de l'histoire qui va suivre¹¹⁷).

L'extraordinaire longévité de la société est due, au moins en partie, au talent de ses dirigeants pour réinventer leur technologie centrale. La première réinvention est intervenue peu après la fondation de l'entreprise. Eastman vint à réaliser que les plaques en verre, y compris les plaques sèches, ne conviendraient jamais aux amateurs. Elles étaient trop grosses, trop fragiles, trop coûteuses.

Il inventa donc un rouleau de film en papier, qui laisserait place au film en celluloïd encore disponible aujourd'hui. Les photographes professionnels se moquèrent de la qualité médiocre des images sur papier, mais l'appareil photo remporta un succès immédiat auprès du public. Avec lui, la photographie devenait facile. En 1898, Eastman lança le premier appareil photo Brownie, qui ne coûtait que 1 dollar, avec des rouleaux de film vendus 15 cents. Au bout de 4 ans, la société vendait de 80 à 90 % des films en celluloïd dans le monde.

La seconde réinvention de Kodak est intervenue dans la première partie du xxe siècle avec le film en couleurs. Comme avec la première génération de film en papier, la qualité d'image des premières vues était médiocre, mais Eastman comprit que l'avenir appartenait à la couleur. Il investit lourdement dans la R et D et, dans les années 1920, après des échecs répétés, Kodak lança un film en couleurs de grande qualité. Après la révolution de la couleur, le marché du film se stabilisa pendant des décennies, avec un leader solidement installé : Kodak.

Dans les années 1960, le décor était dressé pour une troisième révolution : la photographie numérique. Au cours de certains des premiers vols spatiaux, la NASA utilisa une technologie numérique pour envoyer des images vers la Terre et, en 1972, Texas Instrument déposa un brevet sur un appareil photo électronique sans film. Moins de dix ans plus tard, Sony Corporation présentait le premier appareil photo électronique du monde, le Mavica.

Les dirigeants de Kodak observèrent toutes ces évolutions et incitèrent leurs laboratoires à expérimenter la technologie numérique, mais ils semblent ne jamais s'être avoué que l'avenir était numérique. Poussés pourtant par leurs partenaires et leurs fournisseurs, ils n'évoluèrent que lentement. Leur réticence découlait souvent d'une sorte d'orgueil scientifique : « le film est supérieur au numérique, tout simplement ». Il était difficile pour eux d'imaginer que le public renoncerait à une technologie supérieure au profit d'une technologie inférieure.

(Attitude paradoxale, bien sûr, de la part de la société qui avait choqué les snobs de la photo avec son Brownie.)

En 1981, chez Kodak, une équipe fit le point sur la menace que la technologie numérique représenterait au cours de la décennie suivante. Son rapport conclut que dans les années 1980 :

- la qualité des impressions provenant d'images électroniques ne sera généralement pas acceptable pour les consommateurs en guise de remplacement des tirages basés sur la science de la photographie [c'est-à-dire le film] ;
- les appareils de visualisation électronique ne peuvent satisfaire le désir du consommateur de détenir, montrer et faire circuler des tirages photographiques ;
- les systèmes électroniques (appareils photo et appareils de visualisation sur téléviseurs) ne seront pas assez bon marché pour séduire un vaste public.

Un biais de confirmation transparaît dans ces conclusions. Elles semblent dire : « Nous nous débrouillons très bien, n'est-ce pas ? » Reconnaissons cependant que les prédictions du rapport étaient parfaitement exactes ; toutes se sont avérées correctes pendant les années 1980 et même une bonne partie des années 1990.

De cette époque datent pourtant les prémises d'une transformation permanente du secteur. Une fois les téléphones portables et l'Internet – des technologies habilitantes cruciales – adoptés par le public, l'évolution vers la technologie numérique a été irréversible. Dès 2002, les ventes d'appareils photo numériques éclipsaient celles des appareils traditionnels. La génération d'étudiants entrée à l'université en 2011 n'a probablement jamais fait développer un rouleau de film.

* * *

CETTE VAGUE, KODAK l'avait vue venir depuis des décennies. Elle l'a néanmoins fait chavirer. Après avoir atteint un sommet à 31 milliards de dollars en 1997, la capitalisation boursière de la société commença à baisser, d'abord lentement, puis avec un plongeon sévère à partir de 2007. À la moitié de 2011, elle était tombée au-dessous de 2 milliards de dollars ; en janvier 2012, la société a déclaré en faillite.

Que s'est-il passé ? L'histoire de ce déclin est complexe, elle fait intervenir une série de PDG accueillis par des acclamations, mais qui ont finalement échoué, ainsi qu'une série d'opérations qui ont tenté d'injecter du numérique dans la branche argentique traditionnelle de la société. L'une de ces tentatives est celle des appareils photo Advantix, dotés d'un affichage numérique d'avant-garde en face arrière. Cela paraissait prometteur, n'est-ce pas ? Sauf que l'écran n'était là que pour vous permettre de *prévisualiser* les images prises sur film avant de les faire développer dans quelque laboratoire photo local. Cela fait penser à un petit téléphone de poche qu'il faudrait brancher sur une prise murale pour passer un appel.

Pendant cette longue période de lent déclin, les dirigeants de l'entreprise manquèrent occasion après occasion de renverser le cours des événements. Partout des voyants rouges s'allumaient pour dire que la branche argentique était en difficulté. Personne pourtant ne fut assez insistant pour surmonter cette voix séductrice qui disait aux dirigeants de Kodak : « La branche film demeure lucrative... Attendons et voyons ce qui se passe. »

Il nous est arrivé à tous d'entendre la même voix, sous différentes formes. « Mon copain ne me traite pas encore comme je voudrais, mais peut-être changera-t-il... Je vais juste attendre et voir ce qui se passe. » Ou « Je sais que nos ventes ne sont pas aussi bonnes que prévu, mais avant de reconsidérer notre stratégie, attendons et voyons ce qui se passe. »

Les dirigeants de Kodak étaient prisonniers de leur pilotage automatique ; ils fonctionnaient en roue libre, suivant l'élan de leurs choix passés. Il leur aurait fallu un signal d'alarme pour les mettre en garde et les obliger à choisir.

Quel genre de signal d'alarme les dirigeants de Kodak auraient-ils pu utiliser ? La réponse se trouve dans leur rapport 1981. Notez à quel point il est facile de transformer une prévision encourageante en système d'alarme précoce. Par exemple :

<p>La qualité des impressions provenant d'images électroniques ne sera généralement pas acceptable pour les consommateurs en guise de remplacement des tirages basés sur la science de la photographie [c'est-à-dire le film].</p>	<p>➔</p> <p>NOUS AGIRONS QUAND : plus de 10 % du public se dira satisfait des images numériques.</p>
<p>Les appareils de visualisation électronique ne peuvent satisfaire le désir du consommateur de détenir, montrer et faire circuler des tirages photographiques.</p>	<p>➔</p> <p>NOUS AGIRONS QUAND : un système d'affichage électronique d'un certain type aura été acheté par plus de 5 % du public.</p>
<p>Les systèmes électroniques (appareils photo et appareils de visualisation sur téléviseurs) ne seront pas assez bon marché pour séduire un vaste public.</p>	<p>➔</p>

Comme le changement au jour le jour est graduel, voire imperceptible, il est difficile de savoir quand agir. Les signaux d'alarme vous le diront. La création de systèmes d'alarme n'aurait pas garanti que les dirigeants de Kodak prendraient de bonnes décisions. Parfois, même une alarme claire est négligée à dessein. (Il nous est probablement arrivé à tous d'ignorer une alarme incendie en pensant que c'était une fausse alerte.) Mais avec des signaux d'alarme, au moins, nous sommes *conscients* qu'il serait temps de prendre une décision, que nous ne passons pas à côté de notre chance de choisir parce que nous nous sommes laissés endormir par le pilotage automatique.

2 Sans doute connaissez-vous quelqu'un qui est resté trop longtemps en pilotage automatique. À cause de celui-ci, parfois, les gens négligent leurs possibilités ; peut-être avez-vous un ami qui parle d'écrire un roman depuis des années, apparemment sans jamais faire le moindre progrès. D'autres fois, le pilotage automatique conduit les gens à persister dans des efforts qui semblent vains, comme un couple où mari et femme se sentent malheureux, un proche qui rêve naïvement de gagner sa vie en peignant des paysages ou un dirigeant qui refuse d'admettre l'échec de son projet favori. La persévérance est une vertu qui, à un certain point, se transforme en un vice, le déni de réalité. Quand cette transformation se produit, comment peut-on s'en sortir ?

On le peut notamment en se fixant une date limite. C'est la forme la plus familière de signal d'alarme. Certaines dates limites sont naturelles, comme la date limite de remise d'un article à un journal – les presses doivent se mettre à tourner à une certaine heure, que l'article soit prêt ou non. Mais on oublie avec facilité que la plupart des dates limites de la vie sont purement arbitraires. Ce

sont des signaux d'alarme créés de façon artificielle pour s'obliger à une action ou une décision.

Certaines dates limites sont imposées par la loi, comme la date limite de remise de sa déclaration des revenus, et leur efficacité n'a rien d'étonnant. Il est plus étrange que des dates limites artificielles nous amènent à faire ce qui aurait de toute façon été bon pour nous.

Les psychologues Amos Tversky et Eldar Shafir ont proposé à des étudiants cinq dollars de récompense pour répondre à un questionnaire¹¹⁸. Quand ils leur fixaient un délai maximum de 5 jours, 66 % d'entre eux remplissaient le questionnaire et réclamaient leur récompense. En l'absence de date limite, seuls 25 % des étudiants demandaient leur argent.

Le même phénomène a été noté avec des enjeux sensiblement plus importants. En Grande-Bretagne, le Conseil de la recherche économique et sociale, qui subventionne les recherches universitaires dans des domaines comme l'économie mondiale, la sécurité ou l'éducation, a décidé d'éliminer les dates limites de remise des dossiers et de recevoir les propositions au fil de l'eau¹¹⁹. Les chercheurs auraient dû être soulagés. Au lieu d'être tenus par deux ou trois dates fixes, d'ordinaire fixées pile au milieu de leurs périodes de cours, ils étaient désormais libres de présenter leurs propositions quand ils en auraient le temps.

Les propositions remises n'ont pas tardé à baisser de 15 à 20 %.

Ce comportement n'est pas rationnel. Si des étudiants aiment l'idée de toucher cinq dollars pour répondre à un sondage, et si les chercheurs ont besoin de subventions, ils ne devraient pas avoir besoin d'une date limite pour agir. Pourtant, bien qu'irrationnel, ce comportement nous parle probablement à tous. Les dates limites braquent notre projecteur mental sur un choix à effectuer. Elles nous attrapent par le collet et nous disent : « Si tu veux faire ça, tu dois le faire maintenant. »

Sous cet éclairage, considérez la tradition des entretiens annuels d'évaluation pour les salariés. L'idée de n'assurer aux salariés qu'un retour d'information unique dans l'année suscite des moqueries (y compris celles des auteurs de ce livre). (Quels parents tiendraient leur langue, jour après jour, accumulant tout ce qu'ils auraient à dire à leurs enfants, pour le lâcher d'un coup un soir de

décembre ?)

Bien qu'insuffisante, cette discussion annuelle vaut mieux que pas de discussion du tout. Ce qui serait probablement la norme s'il n'y avait pas de date limite. L'entretien annuel est donc en réalité une sorte de signal d'alarme de la dernière chance, assurant qu'une rencontre capitale aura lieu au moins une fois par an.

Si l'un de vos parents ou collègues est sur une mauvaise voie, en pilotage automatique, ou si vous le trouvez excessivement confiant dans ses chances de succès, aidez-le à installer des signaux d'alarme – et tenez-le pour comptable de ses prévisions. « Il y a six mois, tu pensais avoir décroché un contrat à cette date. »

La conversation ne sera pas facile. Personne n'aime qu'on lui rappelle ses échecs. Rien ne garantit en outre qu'elle sera fructueuse – l'excès de confiance est une force puissante. Le créateur d'entreprise optimiste croira toujours que son chiffre d'affaires va décoller l'an prochain, et l'aspirant chanteur se dira toujours qu'il va être « découvert » d'un instant à l'autre. Mais vous aurez certainement une meilleure chance de les ramener dans le droit chemin si leurs décisions extravagantes sont *considérées* que si elles ne le sont pas.

HORMIS LES DATES LIMITES et les outils de mesure, une autre stratégie consiste à utiliser une « partition » en guise de signal d'alarme. Imaginez que, dînant dans un casse-croûte, vous avez acheté un sachet de croustilles pour accompagner votre repas. Le sachet terminé, vous mangeriez bien quelques croustilles de plus, mais cela vous obligerait à prendre une décision active : aller acheter un autre sachet au comptoir. Presque certainement, vous ne le ferez pas. Mais si le casse-croûte fournissait des raviers de croustilles à volonté, comme les restaurants mexicains font avec les tortillas ? On imagine aisément que vous en auriez bien mangé l'équivalent de deux ou trois sachets en un seul repas.

Dans la terminologie des chercheurs Dilip Soman et Amar Cheema, le sachet fonctionne comme une « partition ». Il divise une ressource (les croustilles) en portions distinctes. Soman et Cheema ont constaté que le partitionnement est un moyen efficace pour nous faire réfléchir à ce que nous consommons, car il nous oblige à décider de façon consciente de continuer ou pas.

Une étude a fait appel à des participants volontaires pour contribuer à une « étude sur la dégustation de biscuits » (forts ricanements)¹²⁰. Chacun d'eux a reçu

24 petits biscuits dans une boîte aisément refermable pour conserver leur fraîcheur. Mais à l'intérieur de la moitié des boîtes, il y avait une petite différence : chaque biscuit était enveloppé de manière individuelle dans du papier d'aluminium.

Cette différence mineure a eu un effet majeur. Les gens qui avaient reçu des biscuits non enveloppés les ont terminés, en moyenne, dans les six jours. Ceux qui avaient reçu des biscuits individuellement emballés ont pris, eux, 24 jours ! L'emballage en aluminium faisait office de partition, il obligeait les gens à se demander s'ils voulaient continuer. (Ce qui suggère un moyen d'aider les retraités accros au casino : emballer les machines à sous dans du papier d'aluminium.)

En réalité, cette idée des machines à sous n'est pas totalement une plaisanterie. Les participants à une autre étude ont moins joué quand leur argent était réparti dans 10 enveloppes plutôt que rassemblé dans une seule. Soman a aussi découvert que des journaliers payés en espèces économisaient beaucoup plus quand ils divisaient leur paie entre plusieurs enveloppes. Ce genre d'effet de partition explique probablement pourquoi les cartes de crédit poussent à la dépense : elles nous permettent de dépenser sans partition, comme si l'on disposait d'un sachet de croustilles gros comme un canapé.

Certains capital-risqueurs utilisent une variante de cette logique de partitionnement. Au lieu d'investir tout de suite une somme énorme, ils préféreront la répartir dans le temps, à l'occasion d'une série de tours de table. Chaque tour suscite une nouvelle conversation : Notre plan est-il bon ? Les clients aiment-ils ce que nous produisons ? La partition oblige les créateurs d'entreprise à expliciter leur comportement*.

Ces exemples de partitionnement illustrent un avantage supplémentaire des signaux d'alarme. Au départ, nous avons souligné leur utilité pour nous sortir du pilotage automatique, mais les partitions ont un effet différent : elles fixent des limites.

Les limites sont nécessaires parce que les gens ont tendance à s'enfoncer de plus en plus dans leurs choix. En guise d'exemple simple, songez à un enfant qui joue à un jeu d'arcade. Il doit tuer des zombies, mais il a fait une erreur, son personnage est mort et il lui faut à présent griller un peu plus de son crédit s'il veut continuer à jouer. Abandonner à ce stade paraît très dur. Il a peut-être investi

plusieurs dollars et vingt minutes de son temps pour arriver au stade où il en est. S'il quitte le jeu, il « perd » tout. N'est-il pas judicieux de dépenser un peu de crédits pour continuer ?

Il s'agit là d'une décision consciente, non d'un choix de pilotage automatique. Mais elle comporte quand même un piège, car si l'enfant n'interrompt pas le cycle à un moment quelconque, il va épuiser tout son budget de jeux d'arcade sans n'avoir jamais joué à un autre jeu. (Et cela laisse un sentiment d'insatisfaction.)

Imaginez plutôt que ce même enfant arrive à la salle de jeux avec trois cartes magnétiques différentes (ou trois piles de pièces de monnaie, si votre salle de jeux est de l'ancienne école), dont une qu'il a mentalement consacrée au jeu de zombie. C'est un signal d'alarme. Celui-ci sert à casser le cycle d'escalade permanente. Une fois la première carte épuisée, l'enfant se sentira de lui-même poussé à quitter le jeu. Et s'il décide d'entamer sa deuxième carte, ce sera un peu « douloureux », car il saura qu'il ne respecte pas son budget mental¹²¹.

La même dynamique budgétaire intervient dans des décisions bien plus importantes, naturellement. Songez aux relations amoureuses ou aux investissements professionnels. (« Nous avons déjà fait tant de concessions ; ne vaut-il pas mieux en faire encore un peu ? ») Si vous sortez avec quelqu'un qui a du mal à s'engager, pourriez-vous fixer un signal d'alarme à trois mois pour voir si vous avez progressé ? Ou bien, si un projet professionnel s'est bloqué, pourriez-vous limiter à 50 000 dollars le budget que vous êtes prêt à lui accorder pour démarrer ?

Avec le bon signal d'alarme, on peut ne pas jeter l'argent par les fenêtres.

TANT D'INQUIÉTUDES à propos de pièges et d'imprévus peuvent donner l'impression que les signaux d'alarme sont une précaution excessive – le casque de vélo de la prise de décision –, mais en réalité, nous affirmons l'inverse : ils *incitent* à prendre des risques en nous permettant de délimiter un « espace sécurisé » où faire des expériences.

Imaginons que votre conjoint veut lancer une entreprise de création de sculptures végétales. L'idée vous paraît délirante, mais vous admirez sa passion et il vous semblerait donc cruel d'y opposer un veto. Placez plutôt un signal d'alarme. « D'accord, chéri, essayons la sculpture végétale, mais pouvons-nous convenir que

nous n’y investirons pas plus de 10 000 dollars de nos économies ? » Ou bien, vous pourriez dire : « Allons-y, mais si tu n’as pas au moins un client payant dans les trois mois, parlons sérieusement d’un plan B. »

Des signaux d’alarme de ce genre peuvent plafonner votre risque et aussi créer une sorte de confort psychique, car ils vous permettent, à vous et à votre conjoint, de rester en pilotage automatique jusqu’à ce que le déclencheur soit atteint. Si vous n’avez commencé que depuis 2 mois ou si vous n’avez encore dépensé que 4 300 dollars de votre budget, détendez-vous. Pas de raison de s’inquiéter, de se fâcher ou de s’énerver. Vous êtes sur la bonne voie et vous pouvez faire confiance au signal d’alarme pour vous dire quand faire attention de nouveau. De même, si les dirigeants de Kodak avaient établi des signaux d’alarme, ils auraient pu se détendre et rester concentrés sur leur branche films jusqu’au moment où l’une de leurs conditions aurait agité un grelot.

En bref, les signaux d’alarme nous permettent de nous engager dans une voie avec certitude, même si elle est risquée, tout en limitant les coûts d’un excès de confiance.

3 Au Lucile Packard Children’s Hospital (LPCH), une variante de l’idée du signal d’alarme sauve des vies. LPCH fait partie du réseau hospitalier de l’Université Stanford¹²². C’est le centre de traitement en dernier ressort pour les enfants de la région de San Francisco. « Nos cas de médecine classique sont comme les patients en soins intensifs dans les autres hôpitaux », assure Kit Leong, responsable de la qualité chez LPCH.

Lors d’un congrès sur la qualité dans la médecine, elle a acquis la conviction que certains décès pourraient être évités au LPCH. Ce congrès était parrainé par l’Institute for Healthcare Improvement (IHI), qui avait lancé la campagne 100,000 Lives pour combattre les décès de patients dus à des erreurs médicales et à des méthodes inefficaces*. L’IHI observait qu’il était possible de prévenir de nombreuses urgences en prenant très vite en charge des signes de problèmes précoces et incitait les hôpitaux à créer à cet effet des « équipes de réaction rapide ». Dans une situation typique, une infirmière qui remarquerait quelque chose d’anormal dans les signes vitaux d’un patient pourrait faire intervenir une équipe de réaction rapide, formée de différents spécialistes, qui se réunirait rapidement au chevet du patient pour analyser la situation.

Kit Leong trouvait l’idée séduisante, car elle savait que si les adultes ont

tendance à décliner lentement, l'état des enfants se dégrade souvent d'un coup. Comme le disait une infirmière de soins intensifs cardiologiques expérimentée, Karla Earnest : « Ils résistent, et résistent encore pendant un long moment, puis boum !, arrive un moment où rien ne va plus. » Souvent, le temps qu'une infirmière « déclare un code » – en déclenchant un signal d'urgence indiquant que la vie d'un enfant est menacée – il était trop tard pour les sauver.

L'avantage des équipes de réaction rapide, Kit Leong le savait, était qu'elles incitent à agir avant qu'il ne soit trop tard, avant qu'il ne soit nécessaire de déclarer un code. Elle convainquit ses collègues d'essayer son idée.

Lors des séances de formation, l'instructeur fit circuler des cartes énumérant six signaux d'alarme qui justifieraient de faire intervenir l'équipe de réaction rapide. Cinq d'entre eux reposaient sur des mesures objectives comme des variations aiguës du rythme cardiaque, de la tension artérielle ou de la saturation en oxygène. Le sixième signal, en haut de la carte, était le plus important : « Appelez l'équipe de réaction rapide si vous êtes inquiet pour un patient. »

Cette disposition soulevait quelque scepticisme au sein de l'unité de soins intensifs : certains craignaient qu'elle ne confère trop de pouvoir aux infirmières de terrain. Que se passerait-il si elles faisaient trop souvent appel aux équipes de réaction rapide, détournant les médecins de leur travail au sein de l'unité ? Malgré ce scepticisme, l'hôpital décida de réaliser une expérience pilote du programme de réaction rapide.

Au cours des 18 mois suivants, des équipes de réaction rapide furent mises en œuvre à peu près 2 fois par semaine. La raison la plus courante était celle qui figurait en haut de la carte : une infirmière s'inquiétait pour un patient. Selon Karla Earnest, l'infirmière de l'unité de soins intensifs, il était essentiel que les inquiétudes des infirmières soient considérées comme un signal d'alarme légitime. « En tant qu'infirmière soignante, cela ne vous oblige pas à être capable d'expliquer "je constate cette variation du rythme respiratoire ou du rythme cardiaque"... Vous pouvez juste demander de l'aide : "Venez voir cet enfant, il n'a pas l'air bien." »

Un article paru en 2007 dans le *Journal of the American Medical Association* a résumé les résultats obtenus par le projet au cours de ses 18 premiers mois. Grâce aux équipes de réaction rapide, le nombre de déclarations de code hors de l'unité de soins intensifs a chuté de 71 %. Les problèmes étaient détectés et pris

en charge plus tôt. Cette précocité a sauvé des vies : chez les patients de l'hôpital, la mortalité a chuté de 18 %. On estime que les 143 appels aux équipes de réaction rapide enregistrés en 18 mois ont sauvé 33 vies.

La crainte de voir l'unité de soins intensifs privée de personnel indispensable était mal fondée. Les équipes ont en réalité libéré des moyens. « En situation de réaction rapide, vous passez 20 minutes au chevet d'un enfant, contre au moins 1 heure en situation de code déclaré », note Kit Leong.

Trente-trois enfants sont rentrés chez eux avec leurs parents, tel a été le résultat de quelques signaux d'alarme simples.

PRÉCÉDEMMENT DANS CE CHAPITRE, nous avons parlé de signaux d'alarme bien définis : une offre de 1 000 dollars chez Zappos. Une date limite d'achèvement d'une enquête. Une limite budgétaire pour l'affaire de sculptures végétales de votre conjoint.

Notez que la situation de l'hôpital pour enfants est un peu différente. Le signal d'alarme le plus important impose aux infirmières d'appeler à l'aide quand elles s'inquiètent pour un patient. C'est un peu flou, un peu subjectif. En conséquence, les membres de l'équipe de réaction rapide ne peuvent prévoir quand ce signal d'alarme se fera entendre, ni combien de fois. Il est déclenché non par des indicateurs bien nets comme un budget, une date ou une partition, mais par une reconnaissance de forme.

Cette distinction est importante, car dans de nombreuses organisations, la reconnaissance de forme est une compétence que les dirigeants aimeraient bien trouver chez leurs salariés. Ils voudraient que leurs salariés soient à l'affût des menaces et des possibilités de l'environnement. Qu'ils reconnaissent des formes quand ils les voient poindre et qu'ils se considèrent alors comme autorisés à agir. C'était un aspect puissant du protocole de l'équipe de réaction rapide – chaque fois que les infirmières remarquaient un enfant qui n'avait pas l'air bien, le protocole rendait socialement acceptable qu'elles se fassent entendre et disent : « Je crois que nous avons un problème. »

Bien entendu, la même idée est applicable aux occasions d'affaires comme aux menaces. Les dirigeants des organisations ont besoin de gens sensibles aux changements de l'environnement et assez courageux pour se faire entendre. « Voici quelque chose de nouveau. Nous aurions là une superbe opportunité. »

Peter Drucker a incité les dirigeants à profiter des « succès inattendus ». Voici ce qu'il écrit à ce sujet :

Quand une nouvelle entreprise réussit, c'est le plus souvent dans un marché autre que celui auquel elle comptait s'adresser à l'origine, avec des produits ou services qui ne sont pas tout à fait ceux qu'elle avait prévus, achetés en grande partie par des clients auxquels elle n'avait même pas pensé lors de sa création et utilisés à différentes fins en plus de celles pour lesquelles les produits avaient été conçus à l'origine. Une nouvelle entreprise qui ne se préparerait pas à cela en s'organisant de manière à profiter de marchés inattendus et inaperçus ne réussirait qu'à créer une occasion pour un concurrent.

Voici un cas de « succès inattendu », celui du Rogaine*, un médicament découvert par hasard qui aide les chauves à faire repousser une partie de leur chevelure. Son ingrédient actif, le minoxidil, est aussi le principal composant du Loniten, un médicament utilisé par de nombreux patients pour réduire leur tension artérielle. Le Loniten avait un effet secondaire étonnant : les patients voyaient pousser de nouveaux poils sur leurs bras, leur dos et leurs jambes. (Ce qui, vous l'imaginez, ne leur plaisait guère.) Les chercheurs d'Upjohn se dirent astucieusement que derrière le problème se trouvait une possibilité : ils reformulèrent le médicament pour en faire l'élixir anticalvitie qu'est aujourd'hui le Rogaine.

La découverte du Viagra s'est produite de la même manière. Au début, le médicament avait été testé comme traitement contre les douleurs thoraciques (angine de poitrine), sans succès. Mais les patients avaient commencé à rapporter un effet secondaire curieux. (On imagine des conversations gênantes : « Docteur, j'ai toujours mal à la poitrine... mais, hum... j'ai remarqué un effet ailleurs... »)

De cette histoire et de quelques autres du même genre, un journaliste concluait que « l'industrie pharmaceutique progresse autant par chance que par dessein ». Mais ce n'est pas tout à fait vrai, car Rogaine n'est pas un produit du hasard. Il a fallu de la discipline pour détecter et exploiter commercialement les opportunités liées à ces coups de chance. (Soyons honnêtes : il n'était pas évident que les pilosités dorsales indésirables déboucheraient sur des milliards de dollars de chiffre d'affaires¹²³.)

C'est le même genre de signal d'alarme à reconnaissance de forme qui a permis le succès des équipes de réaction rapide. Tandis que les infirmières étaient sensibilisées aux signes de problème, les chercheurs en pharmacie étaient sensibilisés aux signes d'occasion.

Pourriez-vous définir un signal d'alarme analogue pour vos collaborateurs ? Pourriez-vous les sensibiliser aux genres de possibilités que Drucker appelait des « succès inattendus » ? « Si vous voyez des gens qui utilisent notre produit d'une manière imprévue, parlons-en », pourrait ainsi dire à ses salariés le patron d'une petite entreprise. « Si vous essayez un nouveau devoir qui semble vraiment motiver les élèves, discutons-en lors de notre prochaine réunion », dirait aux enseignants le responsable d'une section dans une école secondaire.

En apprenant aux gens à reconnaître des configurations de menaces ou de possibilités, vous pouvez tirer parti d'un phénomène que nous avons tous connu, l'effet « vu partout » : vous prenez connaissance d'un nouveau mot ou d'un nouveau concept, et soudain vous le remarquez partout. Le site Web 1000 Awesome Things répertorie ce phénomène comme la « chose formidable n° 153¹²⁴ ». Des dizaines de commentateurs ont fait part de leur rencontre avec ce phénomène :

- C'est une chose formidable très, très authentique... J'ai appris dernièrement le mot *haberdashery* (« mercerie »). Qui sait même que ce mot existe ? Mon professeur a dit que le président Harry Truman avait été *haberdasher*, et voilà que ma grand-mère utilise ce mot, je le vois sur l'enseigne d'une boutique, il est sur les murs d'East Side Mario's... Le monde est petit !
- Je me souviens avoir rencontré, enfant, le mot *feasible* (« réalisable ») Le lendemain, au club d'échecs, l'un des livres où nous trouvons des trucs sur le jeu utilise le mot, et encore, et encore. Ma manière de jouer ne s'est pas vraiment améliorée, mais mon vocabulaire, oui. Formidable, en effet.
- « Justin Bieber », depuis que j'ai appris ça, je ne peux plus l'éviter. Je suis à peu près sûre qu'il m'a rendue plus niaise, pourtant. Et j'ai commencé à songer au suicide.

En attachant une étiquette au signal d'alarme, vous rendez son repérage plus aisé, tout comme on remarque plus aisément le mot *haberdashery* une fois qu'on le connaît. Aux pilotes d'avion, par exemple, on apprend à être très attentifs à ce qu'on appelle les « *leemers* »: le vague sentiment que quelque chose cloche, même si l'on ne sait pas bien pourquoi. Le fait d'avoir un mot pour ces impressions les légitime et rend les pilotes moins susceptibles de les négliger. Le signal de reconnaissance – Oh ! voilà un *leemer*! – provoque un basculement

rapide du pilotage automatique vers le pilotage manuel, du comportement inconscient au comportement conscient.

C'est de ce basculement rapide que nous avons si souvent besoin dans la vie – un rappel que notre trajectoire actuelle ne doit pas être permanente. Les signaux d'alarme apportent une reconnaissance soudaine qui précède nos actes :

J'ai à faire un choix.

En résumé

1. Dans la vie, nous passons naturellement en pilotage automatique sans remettre en question les décisions passées.
 - *Ainsi, nous épluchons tous les bananes à partir du haut. Rien ne nous a jamais obligés à envisager de faire autrement.*
2. Un signal d'alarme peut nous réveiller soudainement et nous obliger à réaliser que nous avons le choix.
 - *Les 1 000 dollars proposés par Zappos ont introduit une bifurcation consciente dans le parcours des nouveaux embauchés.*
 - *Les M&M brun de David Lee Roth lui signalaient qu'il fallait inspecter la production.*
3. Des signaux d'alarme peuvent être spécialement utiles quand le changement est graduel.
 - *L'imagerie numérique a tué Kodak ; ses dirigeants auraient pu utiliser des signaux d'alarme pour déclencher une réponse plus énergique.*
4. Pour les gens coincés en pilotage automatique, considérez des dates limites ou des partitions.
 - *« Il y a six mois, vous pensiez qu'à cette date vous auriez*

signé un contrat. »

- *Partitions : des journaliers économisaient plus d'argent quand leur paie était répartie dans 10 enveloppes au lieu d'une seule.*
5. Nous avons tendance à accroître nos investissements lors de mauvaises décisions ; des partitions aident à juguler cette orientation.
- *Ainsi, « nous ne consacrerons pas plus de 50 000 dollars au relancement de ce projet en échec ».*
6. Des signaux d'alarme peuvent en réalité créer un espace sûr pour la prise de risque : 1) Ils plafonnent le risque ; 2) ils vous tranquillisent intellectuellement jusqu'à la réalisation de l'objectif.
7. De nombreux signaux d'alarme puissants sont déclenchés par des configurations plutôt que par des dates, mesures ou budgets.
- *Problèmes inattendus : un hôpital pédiatrique dit aux infirmières d'appeler l'équipe de réaction rapide si elles s'inquiètent pour un patient.*
 - *Peter Drucker : soyez prêt au « succès inattendu ».*
 - *Les chercheurs de Rogaine ont été assez habiles pour s'apercevoir que des pilosités dans le dos recelaient une occasion d'affaires.*
8. Des signaux d'alarme peuvent apporter une précieuse prise de conscience : « Nous avons à faire un choix. »

* Notez que le partitionnement convient mieux aux cas où le sujet se contrôle lui-même, comme faire des économies ou résister à l'envie de manger des biscuits. Si vous vous demandez comment mettre en œuvre le principe dans un bureau, la situation se complique un peu. Imaginez par exemple que vous voulez amener vos collègues à utiliser plus modérément l'imprimante couleur. Vous créez une « partition » qui les oblige à appuyer sur un bouton toutes les 10 copies. Ce genre de choses tournerait vite au bain de sang.

* Cette campagne a été mentionnée brièvement au chapitre précédent. Un expert de l'IHI apportait son aide à la campagne de 100,000 Homes.

* Ce médicament est distribué sous le nom de Regaine en Europe et dans d'autres parties du monde. (NdT)

FAITES CONFIANCE AU PROCESSUS

1 La plupart de nos décisions au jour le jour – quel chemin prendre pour aller au travail, quel sandwich acheter pour le déjeuner – ne demandent pas beaucoup d’efforts. Il en va autrement des décisions difficiles. Pour la plupart de ceux qui travaillent au sein d’organisations, il y a de fortes chances que ces obligations importantes soient des décisions de groupe.

Tout au long de ce livre, nous avons présenté des moyens de pousser du coude, d’aiguillonner ou d’inspirer les groupes afin qu’ils prennent de meilleures décisions, de rechercher *une option supplémentaire*, de trouver quelqu’un qui a déjà résolu notre problème, de nous demander « qu’est-ce qui devrait être vrai pour que j’aie raison ? », de tester pour éviter les manœuvres de couloir, de prendre de grandes décisions en fonction de nos priorités essentielles, de mener des postmortems et des préparades et d’installer des signaux d’alarme. L’emploi de ces techniques améliorera les résultats de vos décisions de groupe.

Il convient aussi de songer à l’*après* de ces décisions, car la plupart d’entre elles s’accompagnent au minimum d’un petit « dommage collatéral » pour ceux dont les idées n’ont pas été acceptées – colère, amertume ou perte de confiance dans la nouvelle orientation. Comment faire en sorte qu’une décision soit considérée comme juste ?

Notre processus en quatre étapes, s’il est utilisé régulièrement, contribuera à donner ce sentiment de justice, car il permet aux gens de comprendre comment les décisions sont prises et leur assure qu’elles seront prises d’une manière

cohérente. Au-delà de ce processus, quelques idées supplémentaires sont à considérer pour s'orienter dans les décisions de groupe.

Le moyen le plus direct (et le plus difficile) pour prendre une décision juste est d'y faire participer autant de personnes que possible et d'obtenir leur accord. Souvenez-vous de Paul Nutt, le collecteur de décisions organisationnelles, qui a constaté que la plupart des organisations n'envisageaient qu'une seule possibilité. L'une de ses recherches ultérieures a porté sur les modalités du choix final dans 376 décisions importantes au sein d'organisations telles que General Electric, la NASA ou General Motors. Il a constaté que seule une décision sur sept comportait une approche qu'il appelle marchandage et qui consiste essentiellement en un art du compromis – veiller à ce que des parties multiples qui ne sont pas d'accord parviennent jusqu'à trouver une solution acceptable pour la plupart des gens. Bien qu'il ne fût pas souvent utilisé, le marchandage améliorerait *toujours* la réussite de la décision, dans des proportions qualifiées par Nutt de « spectaculaires¹²⁵ ».

Soyez pardonné si vous venez d'avoir l'une des réactions de scepticisme suivantes. Première réaction : le compromis est mou et inélégant. Il rappelle la vieille blague : « Un chameau est un cheval dessiné par une commission. » Le iPhone n'est pas le fruit d'une commission. Et si vous êtes dans une organisation comme Apple – avec une harmonisation claire des valeurs et une trajectoire de croissance qui fait passer les désaccords au second plan –, alors certains types de compromis peuvent être non nécessaires, voire contre-productifs. Mais Apple est l'exception qui confirme la règle. Vous croyez que le PDG de General Motors compte obtenir des concessions majeures des syndicats parce qu'il a une vision élégante du design ? Bonne chance à vous, alors ! Quand plusieurs parties puissantes sont impliquées dans une décision, le compromis est inévitable.

Ce qui ne signifie pas qu'il est un mal nécessaire. Le compromis peut au contraire être précieux en soi, car il démontre que *vous avez fait appel à des opinions diverses*, ce qui est un moyen de limiter le risque. En effet, les négociateurs arrivent autour de la table avec différentes options, ce qui aide le groupe à éviter les œillères. (Par ailleurs, des négociateurs considèrent ordinairement au moins deux solutions différentes, au contraire de la solution unique envisagée lors d'autres décisions.) De plus, ils ont tendance à agir en avocat du diable l'un à l'égard de l'autre, en posant les questions sans concession que les gens ne se posent pas toujours d'eux-mêmes.

Un directeur de commission scolaire qui aurait concocté un plan ambitieux et l'appliquerait en dépit des oppositions prendrait un gros risque. Qu'arrivera-t-il si ses diagnostics sur les problèmes de la commission – et ses solutions – sont à côté de la question ? Si, en revanche, il négocie avec son personnel et ses enseignants, il se peut qu'il parvienne à un plan édulcoré, ce qui signifiera éventuellement qu'il a été privé de ses parties les moins susceptibles de fonctionner.

La deuxième réaction sceptique que vous pourriez avoir à l'égard du marchandage est celle-ci : « Oui, faire participer les gens à la décision est une excellente idée, et il serait fantastique de négocier jusqu'au point où tout le monde tomberait d'accord, mais, allons, vous voyez bien que nous n'avons pas le temps ! » Dans le monde des affaires, la prospérité dépend de décisions rapides ; or, vous ne pouvez établir un consensus rapidement.

Cette objection est recevable. Le marchandage est certes une voie plus lente vers la décision, mais ce n'est pas ainsi qu'il convient de juger de son efficacité, car les décisions sont un moyen et non une fin. Si votre groupe doit choisir une solution logicielle pour gérer les appels au service à la clientèle, cette décision n'est pas l'objectif final. L'objectif final est de mieux satisfaire les clients, ce qui signifie non seulement que vous aurez choisi la bonne solution, mais aussi que *votre personnel l'utilise avec enthousiasme* d'une manière qui contente les clients. Autrement dit, le succès passe par deux phases : d'abord la décision, ensuite la mise en œuvre.

C'est pourquoi la lenteur initiale de la négociation peut être compensée par un avantage capital : elle accélère la mise en œuvre. Le directeur de district peut arrêter une décision à la vitesse de l'éclair en passant par la voie autocratique, mais si le personnel administratif et les enseignants la rejettent, le blocage menace.

À quoi, donc, voulez-vous consacrer votre temps ? Marchander d'emblée ou combattre plus tard ceux qui traînent des pieds ? Le marchandage favorise l'adhésion.

* * *

CE QUI NE SIGNIFIE évidemment pas qu'on puisse contenter tout le monde par la négociation. Certaines décisions aggraveront la situation d'un segment de

population, c'est le coût inévitable d'une action destinée à produire quelque chose de bien pour beaucoup d'autres ou pour l'organisation elle-même.

La réaction des perdants peut être extrêmement différente selon qu'ils considèrent ou non que le processus décisionnel est équitable. Considérons ces deux cas d'actions en justice :

Cas n° 1 : Carlos reproche à Mike, entrepreneur en bâtiment, d'avoir fait du mauvais travail en installant un nouveau dessus de comptoir en granit. Il lui intente un procès. Carlos atteste avoir dû faire appel à un autre prestataire pour refaire l'installation et réclame le remboursement des 650 dollars de main-d'œuvre que Mike lui a facturés. Le juge écoute attentivement l'un et l'autre, puis se prononce en faveur de Carlos en expliquant que son verdict repose sur deux ou trois photos qui montraient que Mike n'avait probablement pas fixé le comptoir correctement.

Cas n° 2 : Analisa avait chargé Jen de garder sa maison. Elle la traîne en justice pour avoir tué ses poissons tropicaux. Elle assure que Jen n'a pas suivi les horaires de repas précis qu'elle lui avait indiqués. À son retour, les poissons flottaient le ventre en l'air. Jen jure avoir respecté ces horaires de repas obsessionnels, autant qu'elle puisse se le rappeler. Analisa va faire état d'autres preuves, mais le juge l'interrompt brusquement et tranche en faveur de Jen, grommelant quelque chose du genre « garder longtemps des poissons en vie, c'est tout bonnement impossible ».

Ces deux affaires ont été résolues différemment – le cas n° 1 a l'air équitable et le cas n° 2, non. Les chercheurs qui étudient ce genre d'affaires judiciaires constatent régulièrement le même scénario à la suite du verdict. Les gagnants – Carlos et Jen – sont satisfaits de la décision. Cela n'a rien d'étonnant. (Quoique Jen soit un peu moins satisfaite que Carlos à cause de l'imprécision du juge.)

Le contraste est vif, en revanche, dans la manière dont les perdants ressentent leur expérience. Analisa, la propriétaire de poissons, déboutée dans le cas inéquitable, est absolument furieuse du résultat. *Elle n'a même pas pu achever sa déposition !*

La principale surprise, cependant, concerne Mike, l'entrepreneur condamné dans l'affaire du comptoir. Même s'il s'avère moins satisfait que Carlos, le gagnant, il l'est *presque* autant. En fait, il se pourrait bien que Mike soit plus satisfait que

Jen, gagnante du procès inéquitable !

À propos de ce sentiment d'équité, les chercheurs parlent de « justice procédurale » c'est-à-dire que les procédures utilisées dans la prise de décision étaient justes – par distinction avec la « justice distributive », qui se demande si les conséquences d'une décision sont réparties équitablement. Un vaste corpus de recherche confirme que la justice procédurale joue un rôle critique dans le sentiment que les gens éprouvent à propos d'une décision. Il n'y a pas que le résultat qui compte : le processus aussi¹²⁶.

Les éléments de la justice procédurale sont simples : donner aux gens la possibilité d'être entendus, de présenter leurs arguments. Écouter – écouter vraiment – ce que les gens disent. Prendre ses décisions à l'aide d'informations exactes et laisser aux gens la possibilité de contester des informations incorrectes, appliquer des principes avec constance quelle que soit la situation, éviter les biais et les intérêts personnels, expliquer pourquoi la décision a été prise et reconnaître franchement les risques ou inquiétudes la concernant.

Personne ne conteste sérieusement que ce soit la bonne manière de prendre une décision. (Qui voudrait prendre la défense des décisions incohérentes et irrespectueuses ?) Bien entendu, il peut arriver parfois qu'on préfère ses propres idées à l'équité d'un processus, et d'autres fois qu'on préfère la rapidité à la justice procédurale.

Mais il peut arriver aussi qu'on *tente* de parvenir à la justice procédurale et qu'on constate que ses efforts ne sont pas reconnus. Songez par exemple à la nécessité d'une écoute attentive. Il se peut que vous écoutiez attentivement l'un de vos collègues, en hochant la tête pour montrer votre attention. Dans votre tête, vous écoutez réellement – vous dressez l'un des piliers de la justice procédurale. Du point de vue de votre collègue, pourtant, ce n'est pas aussi clair. Peut-être écoutez-vous vraiment, peut-être préparez-vous votre réponse. Il vous faut un moyen de rendre la réalité visible.

Ce problème se pose à Robert Mnookin quand il intervient comme arbitre dans des conflits à gros enjeux entre grandes entreprises. Il lui est arrivé de traiter un cas où Sony traînait Apple en justice pour violation de sa propriété intellectuelle ; en riposte, Apple avait intenté sa propre action. À un tel degré d'animosité, il est essentiel qu'il soit considéré comme le garant d'une justice procédurale. Il ne se contente donc pas d'écouter. « Je reformule la position de l'autre partie mieux

qu'elle ne le ferait elle-même », dit-il. « Elle peut alors se rasséréner, car elle se sent entendue¹²⁷. » Si vous parvenez à expliquer le point de vue d'une personne mieux qu'elle, vous faites la preuve *de facto* que vous l'écoutez vraiment.

Il en va de même quand vous défendez une décision. Si vous avez pris une décision qui soulève quelque opposition, ses adversaires doivent savoir que vous ne l'avez pas prise de façon aveugle ou naïve. Notre premier instinct, face à la contestation, est d'ordinaire de réaffirmer nos positions et de les défendre avec passion. Étonnamment, il arrive que l'attitude inverse soit plus efficace.

« Parfois, la meilleure façon de défendre une décision est de signaler ses failles », assure Dave Hitz, fondateur de NetApp. Dans une autobiographie pleine d'humour, *How to Castrate a Bull*, il expose sa manière de gérer les oppositions¹²⁸ :

Mettons que vous avez décidé de poursuivre un plan A. En tant que gestionnaire, il vous appartient de défendre cette décision et de l'expliquer aux gens qui travaillent pour vous. Et donc, si quelqu'un fait irruption dans votre bureau pour expliquer que le plan A est nul et que le plan Z serait bien meilleur, que faites-vous ? [...] Mon vieil instinct m'enjoignait d'écouter le plan Z, de dire ce qui ne me plaisait pas en lui et d'expliquer de mon mieux pourquoi le plan A était meilleur. Bien entendu, l'autre avait déjà lu ces arguments dans le courrier électronique que j'avais envoyé pour annoncer la décision, mais comme il n'était pas d'accord, c'était sans doute qu'il ne m'avait pas bien compris, donc il valait mieux répéter mon argumentaire, n'est-ce pas ? Je dois avouer que cela fonctionnait rarement très bien.

Il est bien plus efficace de commencer par acquiescer : « D'accord, le plan Z est un projet raisonnable. Pas seulement pour les raisons que tu as mentionnées – en voici deux autres. Et le plan A – celui que nous avons choisi – n'a pas seulement les inconvénients que tu as signalés – en voici trois autres. » Cette technique produit un effet étonnant. Elle semble complètement absurde, mais même s'ils ne sont pas convaincus pour autant que votre plan est meilleur, les gens se sentent plus à l'aise quand ils vous entendent expliquer les inconvénients de votre plan – et les avantages du leur.

La logique de Hitz défie nos instincts relationnels naturels. Ne sommes-nous pas censés défendre nos positions avec véhémence ? N'allons-nous pas faire peur aux gens en admettant une faiblesse ?

Non. Hitz a raison. L'autocritique d'un gestionnaire est plus réconfortante qu'anxiogène, car elle montre que sa décision repose sur une réalité. En bref, le gestionnaire dit : « Nous prenons un pari raisonnable en estimant que cette décision sera efficace, mais nous l'observerons de près. » (« Nous l'avons confrontée à la réalité et nous avons prévu des signaux d'alarme. ») En revanche, il est déstabilisant de voir un gestionnaire devant les critiques jouer l'attaché de presse de la décision et se retrancher derrière un argumentaire préfabriqué, car

son équipe craint alors qu'il ne refuse tout changement d'orientation, même si son choix est un fiasco.

2 Les études sur la justice procédurale montrent que les gens sont très soucieux du processus suivi. Tous, nous voulons croire qu'un processus décisionnel qui nous affecte est équitable, qu'il tient compte de toutes les bonnes informations. Même si le résultat nous est défavorable, il est essentiel que nous ayons confiance dans le processus. En reconnaissant les défauts de ses décisions, Hitz incite son équipe à se fier à un processus plutôt qu'à telle ou telle décision. Les décisions individuelles seront souvent mauvaises, mais le bon processus sera un allié en toute situation.

Pour voir ce qu'un processus peut apporter, même quand la décision est profondément personnelle, considérez le cas de Matt D'Arrigo, qui anime une association sans but lucratif¹²⁹. Son histoire remonte à une époque où sa famille avait été bouleversée par des nouvelles déchirantes.

En 1991, D'Arrigo était étudiant de première année au Spring Hill College de Mobile, dans l'Alabama. Au cours du semestre de printemps, il apprit qu'on avait diagnostiqué un cancer de l'estomac chez sa mère. Son père convoqua une réunion de famille – D'Arrigo et ses quatre sœurs – pour discuter de la situation. Les médecins avaient bon espoir de pouvoir traiter le cancer de sa mère ; D'Arrigo retourna donc à l'université soucieux mais optimiste.

Au cours du même semestre, sa sœur aînée, Kate, commença à se plaindre d'une douleur à l'épaule. La douleur perdura tout au long de l'été. Un examen par IRM révéla une tumeur. Elle avait un lymphome. À la fin de l'été et au début de l'automne, la mère et la sœur de D'Arrigo subirent ensemble une chimiothérapie. « Notre monde tout entier a été bouleversé », raconte-t-il.

D'Arrigo décida de ne pas retourner à l'université à l'automne afin de demeurer auprès de sa famille à Boston. Pendant cette période difficile, il préserva sa santé mentale grâce à l'art. La peinture était pour lui une thérapie, elle apaisait ses angoisses. L'année s'avancait ; la santé de sa sœur s'améliorait, celle de sa mère se détériorait. Début décembre, les médecins s'aperçurent que le cancer de sa mère s'était étendu ; elle mourut quelques semaines après Noël.

Angoissé, D'Arrigo continuait à peindre chaque jour. Un jour, il lui vint l'idée que les œuvres qu'il créait pour lui, il pourrait les créer pour d'autres. Soudain, il

sut : « Voilà mon destin. Je suis destiné à aider les enfants grâce à l'art. »

Jamais il ne partagea cette révélation avec quiconque. Réaliste, il craignait que les autres n'y voient une « idée stupide ». Il finit par reprendre le cours de sa vie – il acheva ses études, occupa quelques emplois et après quelques déménagements aboutit à San Diego. Près de dix ans s'étaient écoulés depuis sa révélation, et il se dit qu'il ne devait plus passer à côté. Il parla de son idée à son père qui lui offrit 5 000 dollars pour financer ses débuts. Sa sœur Kate lui envoya des livres sur la création d'associations.

En 2001, il fonda ARTS (A Reason To Survive), destiné à reconforter les enfants malades grâce à l'art. Il proposa une aide bénévole à la Maison Ronald McDonald, qui héberge des familles en face de l'hôpital où leurs enfants sont traités. Parmi les premiers enfants qu'il aida se trouvaient Riley, un garçon de trois ans en cours de chimiothérapie, et sa sœur Alexis. Pendant quelques heures précieuses, les séances aidèrent Riley et sa famille à oublier son état de santé. D'Arrigo leur apprit à utiliser l'aquarelle, à dessiner des motifs simples. Ils dessinèrent des cartes de vœux de guérison pour les autres enfants de l'hôpital. Un jour, sur un air des Beach Boys, ils peignirent une grande fresque représentant une plage.

Fin 2001, Riley mourut. D'Arrigo fit quatre heures de route pour assister aux obsèques et la famille l'invita à prononcer quelques mots. Accablé par la mort de Riley, D'Arrigo savait néanmoins qu'il suivait la voie pour laquelle il était fait. « Je voulais être une lumière qui brille pour les enfants dans une période très sombre », assure-t-il.

Les premières années, ARTS n'était constitué que de lui-même et d'une équipe d'artistes bénévoles. Ils apprirent à concevoir des projets artistiques que les enfants pourraient réaliser en une seule séance car, explique D'Arrigo, « c'étaient des enfants sans-abris, battus ou hospitalisés et vous n'êtes jamais certain de les revoir la semaine suivante. »

Avec le temps, l'organisation grossit, attirant davantage de bénévoles et de dons ; les dizaines d'enfants dont ARTS s'occupait devinrent des centaines. En 2007, D'Arrigo avait réuni assez d'argent pour ouvrir un centre artistique : pour la première fois, l'organisation disposait d'un local permanent aménagé spécifiquement pour inspirer les enfants. « C'est un endroit clair, lumineux et coloré », explique-t-il. « Dès que les enfants franchissent la porte, ils pensent

différemment. »

Au centre artistique, on pouvait voir travailler à un même projet un enfant envoyé par un juge pour mineurs, un autre venu d'une résidence pour sans-abris et un troisième atteint d'un syndrome de Down. Beaucoup y voyaient un foyer hors du foyer. « L'école et la maison sont des endroits où vous avez des secrets, et le centre artistique est l'endroit où vous pouvez en parler », disait une fillette.

En 2011, ARTS fêta son dixième anniversaire, mais les célébrations provoquèrent quelques remous internes chez D'Arrigo. Depuis un an ou deux, il avait un peu de vague à l'âme. Il avait toujours rêvé qu'ARTS étende son activité à l'échelle nationale, mais l'association ne fonctionnait qu'à San Diego. S'il s'ouvrait de ses idées d'expansion à des membres du conseil d'administration, ils lui conseillaient d'ordinaire de rester spécialisé dans l'action locale.

Il commença à envisager de quitter ARTS, peut-être pour lancer sa propre activité de conseil – il caressait l'idée de conseiller des associations du même genre dans d'autres villes –, mais il avait du mal à se résoudre à quitter une organisation qu'il avait fondée et qu'il dirigeait depuis une dizaine d'années. Il hésita pendant des mois : devait-il rester ou partir ?

Un atelier sur la prise de décision animé par Chip Heath fut pour lui l'occasion d'exposer son dilemme. À brûle-pourpoint, on lui posa cette question : « Imaginez que dans dix ans d'ici, ARTS connaisse un immense succès à San Diego. C'est un pilier de la collectivité locale, mais elle n'est présente nulle part ailleurs. Seriez-vous heureux ? » « Non », répondit D'Arrigo en secouant la tête.

Sa réponse l'ébranla un peu – elle lui montrait à l'évidence qu'il devait agir. Il commença à solliciter l'avis de ses pairs, des bailleurs de fonds et de quelques administrateurs. Une conversation en particulier s'avéra capitale. Rencontrant la directrice d'un organisme de service social pour enfants à San Diego, il lui dit combien il était partagé entre l'idée de continuer à développer l'action locale de ARTS et celle de s'en aller pour poursuivre un objectif national. « Matt, dit-elle, pourquoi ne pas tout faire à la fois ? » Elle l'incita à monter un projet qui préserverait la force d'ARTS à San Diego tout en lui permettant de poursuivre l'idée d'une expansion nationale de son action.

Il se dit qu'elle avait raison. Aucune barrière naturelle ne s'opposait à ce qu'il fasse les deux. Il abandonna donc l'idée de quitter l'organisation et commença à

se demander comment pousser ses ambitions. Son premier acte, à l'été 2011, fut d'évoquer la nouvelle orientation avec le conseil d'administration.

D'Arrigo demanda aux administrateurs dans quelles conditions un élargissement de la vocation de l'association leur conviendrait. Leurs inquiétudes étaient compréhensibles. Ils craignaient que l'organisation ne s'égaré et que ses moyens soient trop sollicités.

D'Arrigo se disait que ces problèmes pouvaient être surmontés. Il se donna un délai d'une année pour entamer le nouveau travail : « D'ici la réunion du conseil d'administration du 30 juin 2012, j'aurai un plan en place et l'autorisation du conseil d'engager l'expansion nationale de la stratégie ARTS. » Il savait que son équipe de San Diego devrait avoir plus d'argent et plus de personnel pour rendre possible une réorientation stratégique ; il embaucha donc un nouveau responsable du recrutement qui pourrait mener une campagne de financement plus offensive, puis il se mit à renforcer son équipe de San Diego afin d'être libre de tourner son attention vers l'échelon national.

Pour tester ses idées d'expansion, il rechercha un partenariat avec La Maestra Community Health Centers, une association qui travaillait pour les immigrants récents provenant de plus de 60 pays. D'Arrigo savait que La Maestra recevait des enfants qui avaient besoin des services proposés par ARTS. (Imaginez une fille d'immigrants devant faire face à une langue et à une culture nouvelles et dont l'un des parents est frappé par la maladie.) Son idée était de former le personnel de La Maestra à la gestion des programmes thérapeutiques d'ARTS. S'il y parvenait, et si le personnel pouvait continuer son œuvre sans sa participation permanente, cela montrerait que la portée d'ARTS pourrait être étendue à l'ensemble des États-Unis sans que cela réclame une augmentation énorme de ses effectifs.

Cependant, ARTS continuait à faire boule de neige à San Diego. L'association saisit une excellente occasion de reprendre un établissement dans le quartier pauvre de National City. L'immeuble était une ancienne bibliothèque rénovée par la collectivité locale. L'idée de sa transformation en centre artistique enthousiasma les habitants des environs. Pour ARTS, la situation était parfaite : l'immeuble était trois fois plus grand que son centre existant et le loyer, quatre fois moins élevé. Un collège et une école secondaire accueillant des enfants de familles défavorisées se trouvaient à distance piétonne, ainsi que plusieurs refuges pour sans-abris et pour victimes de violence conjugale. D'innombrables

enfants du quartier avaient besoin d'ARTS.

En mars 2012, trois mois avant la date limite qu'il s'était imposée, D'Arrigo fit valider sa nouvelle orientation stratégique par son conseil d'administration. Il se sentit soulagé – et plein d'espoir. Son enthousiasme était palpable. « Me voilà redynamisé. Passionné. Je sens ma créativité jaillir de nouveau. »

À LA DATE DE PUBLICATION de ce livre, nous ne savons pas si la nouvelle orientation prise par ARTS et D'Arrigo sera un succès. Et c'est très bien : ainsi fonctionne toute décision. Quand on fait un choix, on ne peut être certain qu'il sera fructueux. Le succès vient de la qualité des décisions qu'on prend et du degré de chance dont on bénéficie. On ne maîtrise pas la chance. Mais on peut maîtriser sa manière de faire des choix.

D'Arrigo a fait un bon choix.

Il a évité d'être coincé dans une alternative. Au lieu de se demander « devrais-je quitter l'organisation pour poursuivre une expansion nationale ou rester chez ARTS ? », il a trouvé le moyen de faire les deux. Il a adopté le « ET et non OU ».

Il a confronté ses hypothèses à la réalité en discutant avec des amis, des administrateurs et d'autres dirigeants d'association. L'un d'eux lui a donné un conseil précieux qui l'a aidé à faire tomber ses œillères : « Matt, pourquoi ne pas tout faire à la fois ? »

Il a testé ses idées au lieu de se lancer tête baissée. Avec La Maestra, il a pu expérimenter ses nouvelles idées d'expansion sans prendre trop de risques.

Face à un choix difficile, il a pris quelque distance par rapport à la décision. Interrogé sur ce que seraient ses sentiments dans dix ans si son organisation restait confinée à San Diego, il s'est rendu compte qu'il aspirait à étendre son action. Ses priorités centrales lui imposaient d'élargir son œuvre.

Avec son conseil d'administration, il a tenté de définir les bornes de l'avenir possible en s'interrogeant sur les raisons qui pourraient faire échouer la nouvelle orientation. Cette analyse les a aidés à se préparer au pire : sachant que la réorientation de D'Arrigo vers l'extérieur pourrait nuire au rendement des collectes de fonds à San Diego, ARTS a embauché un nouveau responsable du développement, brillant et ambitieux. Craignant d'être accaparé par les urgences

quotidiennes qui sont le lot de toute organisation en croissance, D'Arrigo a renforcé le personnel chargé du programme et, plus important encore peut-être, mis en place un signal d'alarme : j'aurai mis un plan en place d'ici la réunion du conseil d'administration en juin 2012.

C'est à cela que ressemble un bon processus décisionnel.

Ce n'est pas une feuille de calcul qui crache « la bonne réponse » une fois qu'on y a collé des chiffres. Ce n'est pas une liste d'arguments pour et contre. C'est une glissière de sécurité qui nous maintient dans la bonne direction.

D'Arrigo n'est pas un fanatique de « processus ». Sa carrière n'a jamais été guidée par des arbres de décisions. Ce que démontre son expérience, c'est que passion et processus peuvent fonctionner en étroite entente. C'est un processus soigneusement pensé qui lui a permis de réaliser sa passion globale : utiliser l'art pour faire du bien à des enfants qui vivent une période tragique, de la même manière qu'il lui avait un jour fait du bien à lui.

3 Notre objectif dans ce livre a été de vous inciter à utiliser un meilleur processus décisionnel. Toutes les décisions ne comportent pas la même charge émotionnelle que celles de D'Arrigo. Nous en avons présenté un vaste éventail, exotiques parfois, comme celles relatives aux maillots de bain inspirés de la peau de requin, aux tyroliennes dans la jungle du Costa Rica ou aux saladiers de M&M.

Nous nous sommes penchés aussi sur de nombreuses décisions importantes et courantes dans la vie : Comment se décider d'accepter ou non une offre d'emploi ? Comment gérer une relation difficile ? Comment choisir la bonne université ? Comment embaucher les meilleurs collaborateurs ? Comment acheter une voiture aux meilleures conditions ? Comment s'assurer qu'on consacre son temps à ce qui le vaut vraiment ?

Le même processus peut nous guider tous. Nous pouvons apprendre à trouver ne serait-ce qu'une option de plus. À confronter nos hypothèses à la réalité. À faire des choix résolus en fonction de nos priorités centrales. À nous préparer avec humilité aux moments où nous nous tromperons.

Un processus efficace ne demande pas nécessairement beaucoup de temps. Même si vous n'avez que trois quarts d'heure pour réfléchir à une décision importante, vous pouvez faire beaucoup : Appliquer le test des options disparues

pour voir si vous ne passez pas à côté d'une possibilité excellente. Consulter quelqu'un qui a déjà résolu votre problème. Vous demander : « Que dirais-je à mon meilleur ami de faire ? » (Ou bien, si vous êtes au travail : « Que ferait mon successeur ? ») Réunir trois amis ou collègues pour établir un *premortem*.

Dans notre tentative pour vous convaincre des mérites du processus, nous réalisons que nous sommes partis du mauvais pied : dans la langue française, on trouverait difficilement un mot aussi peu enthousiasmant que « processus ». C'est comme essayer de faire danser les gens sur un algorithme.

Ce qu'un processus apporte, cependant, est plus exaltant : la *confiance*. Pas la confiance aveugle causée par des informations biaisées et l'ignorance des incertitudes, mais la vraie confiance qui vient de la certitude d'avoir pris la meilleure décision possible. Utiliser un processus pour prendre une décision ne signifie pas que vos choix seront toujours faciles ou que leurs résultats seront toujours brillants, mais c'est la voie de la sérénité. Vous pouvez cesser de vous demander : « À quoi n'ai-je pas pensé ? » Vous pouvez mettre fin au cycle du désarroi.

De plus, et c'est tout aussi important, votre foi dans le processus vous apporte la confiance nécessaire pour prendre des risques. Un processus peut être l'équivalent du harnais et de la corde d'un alpiniste : il vous donne assez de liberté pour explorer sans vous sentir constamment inquiet. Loin d'être un frein ou une contrainte, un processus peut en fait vous donner la liberté d'être plus audacieux.

Or, l'audace est souvent la bonne direction. L'émotion immédiate, on l'a vu, rend tentant le *statu quo*. Mais quand les chercheurs demandent à des personnes âgées ce qu'elles regrettent dans la vie, le plus souvent, elles ne citent pas des choses qu'elles ont faites, mais des choses qu'elles *n'ont pas faites*¹³⁰. Elles regrettent de ne pas avoir saisi des occasions. Elles regrettent d'avoir hésité. Elles regrettent leur indécision.

Être décisif est un choix en soi. Savoir décider est un mode de comportement, non un caractère héréditaire. Cela nous permet de faire des choix courageux et confiants, non parce que nous sommes sûrs d'avoir raison, mais parce qu'il vaut mieux essayer et échouer que de remettre à plus tard et d'avoir des regrets.

Nos décisions ne seront jamais parfaites, mais elles peuvent être meilleures. Plus

audacieuses. Plus sages. Le bon processus peut nous orienter vers le bon choix.

Et le bon choix, fait au bon moment, peut tout changer.

En résumé

1. Les décisions prises par des groupes supportent une contrainte supplémentaire : elles doivent être considérées comme justes.
2. « Marchander » – parlementer jusqu'à ce que le choix soit tolérable pour toutes les parties – conduit à de bonnes décisions qui seront considérées comme équitables.
 - *Nutt : marchander a toujours amélioré le succès des décisions ; l'effet a été « spectaculaire ».*
 - *Marchander prend plus de temps initialement, mais accélère la mise en œuvre.*
3. La justice procédurale influence de manière critique la façon dont les gens ressentent une décision.
 - *Actions judiciaires : les perdants qui constatent une justice procédurale sont presque aussi satisfaits que les gagnants qui ne la constatent pas.*
4. Nous devrions veiller à ce que les gens puissent percevoir que le processus est juste.
 - *Mnookin, médiateur dans des cas à forts enjeux : « Je reformule la position de l'autre partie mieux qu'elle ne pourrait le faire elle-même. »*
 - *Hitz, créateur d'entreprise : « Quelquefois, le meilleur moyen pour défendre une décision est de montrer ses défauts. »*
5. Un processus digne de confiance peut nous aider à nous orienter même dans les décisions les plus ardues.
 - *Matt D'Arrigo, fondateur de ARTS, a trouvé un moyen*

d'associer l'aide locale aux enfants et son désir d'avoir un effet national.

6. Un « processus » n'est pas séduisant, mais la confiance qu'il peut apporter est précieuse. Avoir confiance dans un processus peut nous permettre de prendre de plus gros risques, de faire des choix plus audacieux. Les études sur les personnes âgées montrent que les gens ne regrettent pas ce qu'ils ont fait, mais ce qu'ils n'ont pas fait.

Des compléments utiles

Si, après avoir lu *Comment prendre de meilleures décisions*, vous souhaitez en savoir davantage, visitez notre site Web au www.heathbrothers.com (en anglais).

Consultez la section « *resources* ». En vous inscrivant, vous bénéficierez d'un accès instantané à des documents gratuits tels que :

Le cahier d'exercices *Decisive Workbook*. Un ensemble de trucs et de conseils (en anglais) pour mettre en pratique les idées de ce livre. Par exemple :

- *Une technique qui évite d'enfermer les discussions de groupe dans une alternative.*
- *Des conseils sur la manière de trouver les gens qui ont déjà résolu votre problème.*
- *Une question pour bousculer le biais du statu quo qui nous dissuade d'introduire des changements utiles.*
- *Des idées supplémentaires pour programmer des signaux d'alarme dans votre vie et au travail.*

Douze situations de décision. Quelques réflexions (en anglais) sur

l'application du cadre en quatre étapes à des dilemmes du genre :

- *Faut-il rompre avec mon ou ma partenaire ?*
- *Quel téléviseur acheter ?*
- *Comment agir vis-à-vis d'un collègue de travail que je déteste ?*

Et neuf autres cas !

Les balados *Decisive*. Des balados courts (en anglais), enregistrés par les auteurs, qui couvrent plus en profondeur les sujets suivants :

- *La décision pour l'indécis chronique*
- *La décision en milieu professionnel*

Vous trouverez également d'autres documents (en anglais) pour poursuivre votre apprentissage.

LECTURES RECOMMANDÉES

Commencez par :

Daniel Kahneman (2011, 2012 pour la version française). *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*. Un tableau très complet des connaissances sur la psychologie de la décision, dressé par un prix Nobel dont les recherches ont en grande partie défriché le terrain. Brillant, pénétrant et distrayant.

J. Edward Russo et Paul J. H. Schoemaker (2002). *Winning Decisions : Getting It Right the First Time*. Un livre riche et facile à lire, qui présente les problèmes de la prise de décision et les conseils judicieux des auteurs pour y remédier.

Pour en savoir encore plus :

Dan Ariely (2008). *C'est (vraiment) moi qui décide ?*. Un livre à succès sur nos décisions irrationnelles, rédigé avec humour par l'un des chercheurs les plus avertis dans le domaine de la décision.

Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein (2008, 2010 pour la version française). *Nudge : La méthode douce pour inspirer la bonne décision*. Ce livre excellent est l'œuvre d'un économiste du comportement et d'un professeur de droit. Sa lecture devrait être obligatoire pour les directeurs des ressources humaines, les dirigeants du secteur public et quiconque conçoit des systèmes permettant à d'autres de faire des choix.

Michael A. Roberto (2009). *Know What You Don't Know : How Great Leaders Prevent Problems Before They Happen*. Un livre éclairant pour les dirigeants du secteur public, de la santé, de la sécurité publique et des technologies de l'information et de la communication qui doivent se préparer à l'inattendu.

Paul B. Carroll et Chunka Mui (2008). *Billion Dollar Lessons : What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years*. Les auteurs, un journaliste et un consultant, analysent une série d'erreurs qui ont coûté des milliards de dollars au monde des affaires et donnent des conseils pour éviter de les reproduire (à plus petite échelle). Si vous êtes impliqué dans les décisions stratégiques de votre organisation, ce livre vous aidera à éviter d'énormes bévues.

John Mullins et Randy Komisar (2009). *Getting to Plan B : Breaking Through to a Better Business Model*. À l'intention de tous les créateurs d'entreprise, un cadre créé par un capital-risqueur de la Silicon Valley et un professeur de d'école de gestion et qui explique comment prendre les décisions capitales qui font qu'une bonne idée deviendra une affaire viable.

Andrew Hallam (2011). *Millionaire Teacher : The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*. Si vous vous demandez comment épargner efficacement en vue de votre retraite, les éclairages et les conseils de ce livre vous seront utiles. Hallam résume excellemment la littérature sur les travaux dans ce domaine et en tire des conseils pratiques.

Aaron T. Beck (1989). *Love Is Never Enough : How Couples Can Overcome Misunderstandings, Resolve Conflicts, and Solve Relationship Problems Through Cognitive Therapy*. Il vous faut des idées neuves sur l'optimisation de vos choix au sein de votre couple ? Vous devriez en trouver dans ce livre rédigé par le père de la théorie de la thérapie cognitive. Bien que le livre ait été écrit pour les couples mariés, ses principes sont aussi applicables à d'autres cas, comme aux relations avec ses collègues de travail ou avec ses enfants.

CAS PRATIQUES

Dans les « cas pratiques » ci-dessous, nous décrivons une situation vécue dans le monde réel et nous vous invitons à vous demander comment lui appliquer notre cadre en quatre étapes pour prendre une meilleure décision. Nous espérons que vous y verrez une synthèse utile de ce livre.

Confidence : aucune des situations ci-dessous n'a de fin nette ou heureuse. C'est voulu. On ne peut évaluer une bonne décision d'après son résultat, ou alors n'importe quel gagnant à la roulette au casino serait un génie de la décision. Nous nous attachons ici au processus suivi : comment des protagonistes peuvent-ils mettre les chances de leur côté en utilisant notre démarche en quatre étapes ?

Cas n° 1 • Une petite entreprise doit-elle poursuivre en justice un concurrent plus grand ?

LA SITUATION

(N.B. : Tous les faits ci-dessous viennent d'une étude de cas rédigée par Jennifer Alsever pour le magazine *Inc.*¹³¹)

Kim Etheredge et son amie Wendi Levy sont les cofondatrices de Mixed Chicks, marque de produits capillaires pour les femmes métisses. Après huit ans de travail, elles ont porté leur chiffre d'affaires à 5 millions de dollars. Puis, en février 2011, Kim reçoit un courrier électronique troublant. Un détaillant revendeur de Mixed Chicks l'avertit que Sally Beauty Supply, un géant de la distribution qui réalise 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires – vient de commercialiser sa propre gamme de produits pour métisses sous le nom Mixed Silk. Kim Etheredge est abasourdie. Une heure plus tard, un autre distributeur

l'appelle pour la même raison.

Kim Etheredge et Wendi Levy envoient un collègue acheter un exemplaire. Au vu du produit, elles se sentent furieuses. Mixed Silk démarque leur propre produit, leur semble-t-il, avec un flacon et une présentation similaires jusqu'à la typographie utilisée. Et il est vendu deux fois moins cher.

La qualité de Mixed Silk ne les impressionne pas, mais elles craignent que les clients, voyant les deux produits côte à côte, ne fassent pas la différence. Bientôt, d'autres revendeurs leur disent que les clients achètent le moins cher des deux produits.

QUELLES SONT LEURS OPTIONS ?

Kim Etheredge et Wendi Levy étudient ce que d'autres créateurs d'entreprise ont fait dans des situations analogues : elles demandent à des juristes quelles sont leurs options juridiques. Elles pourraient adresser une mise en demeure à Sally Beauty Supply en lui enjoignant de cesser immédiatement la fabrication de Mixed Silk, mais la démarche est risquée : si un tribunal leur donnait tort, elles devraient indemniser le géant de la distribution pour sa perte de chiffre d'affaires, qui pourrait être substantielle. En revanche, si elles intentaient une action judiciaire et avaient gain de cause, elles pourraient éliminer définitivement Mixed Silk des linéaires et obtenir des dommages et intérêts.

L'option judiciaire est très coûteuse : selon les experts, il faut compter entre 250 000 et 500 000 dollars de frais de justice par an. Or l'affaire pourrait durer des années. Vaut-elle qu'on y consacre autant de temps et de préoccupations ?

Et puis, encore une fois, que se passerait-il si Mixed Silk et son prix plus bas écrasaient Mixed Chicks ? Quels seraient leurs sentiments pour n'avoir pas su faire face ?

Les deux fondatrices tournent et retournent la question : devons-nous aller en justice ou pas ?

COMMENT PEUVENT-ELLES PRENDRE UNE BONNE DÉCISION ?

Faites tomber vos œillères. L'alternative « aller en justice ou pas » est trop contraignante. Rappelez-vous, une question qu'on peut se poser pour sortir d'une telle alternative est celle du coût d'opportunité : *Que pourrions-nous faire*

d'autre avec la même quantité de temps et de moyens ? Imaginez l'effet produit si, au lieu de dépenser un demi-million de dollars par an en frais de justice, Mixed Chicks consacrait cette somme à la publicité ou s'en servait pour embaucher 10 nouveaux vendeurs. Un expert commercial cité par *Inc.*, James T. Noble, pousse l'analyse un peu plus loin en suggérant une autre solution excellente : « Au lieu d'intenter un procès, Kim Etheredge et Wendi Levy pourraient repositionner leur produit en haut de gamme afin de profiter de la vague de notoriété et de croissance du marché déclenchée par Sally Beauty... D'une certaine manière, l'entrée de Sally Beauty sur le marché pourrait être l'une des meilleures choses qui soient arrivées à l'entreprise. » Autre possibilité, Mixed Chicks pourrait utiliser son argent et son temps pour agir sur le front des relations publiques. L'entreprise a une histoire classique à raconter, celle de David contre Goliath.

Confrontez vos hypothèses à la réalité. Kim Etheredge et Wendi Levy ont eu la sagesse de consulter d'autres patrons qui ont dû faire face à des situations similaires. C'est un excellent moyen de se frotter à la réalité. Elles devraient explorer prudemment leurs possibilités judiciaires, en recherchant avec soin des observations défavorables. Assurément, les avocats qui pourraient les représenter – et empocher 500 000 dollars d'honoraires par an – ne seront pas des parties neutres ! (Et l'on espère que cette estimation des coûts provient des « fréquences de base » d'autres patrons, non des prévisions des avocats. Si ces derniers sous-évaluaient les frais et que ceux-ci atteignaient en réalité un million de dollars, ce serait une catastrophe.) Pour obtenir des informations juridiques plus précises, le duo des fondatrices ne pourrait-il « envisager l'inverse » ? Supposons qu'elles sollicitent les conseils d'un avocat d'affaires – le genre de personne qui pourrait représenter Sally Beauty Supply – qui leur facturera quelques heures de son temps. Ce conseiller pourrait les aider à faire un zoom arrière, à comprendre les fréquences de base de la jurisprudence, mais il pourrait aussi les aider à faire un zoom avant en leur proposant un gros plan sur *ce que signifie s'engager dans un procès de ce genre*. (Que ressent-on, jour après jour ?) Est-ce que cela vous prend tout votre temps ? Est-ce que cela affecte votre santé ?

Prenez du recul. En l'occurrence, au bout d'un mois, en mars 2011, Mixed Chicks intente un procès. « Kim et moi étions d'accord là-dessus », dit Wendi Levy. « Nous ne pouvions pas nous contenter de croiser les bras. » C'est inquiétant, car on dirait que la décision n'a peut-être pas été évaluée dans une perspective distanciée, à long terme, de ses conséquences futures. Le désir de « tabasser » Sally Beauty Supply est totalement compréhensible – on en

ressentirait autant à leur place –, mais se pourrait-il qu'elles laissent la colère dicter leurs choix ? On aimerait savoir ce qui se serait passé si elles s'étaient demandé : « Que feraient nos successeurs ? » Contempler la situation sous une perspective différente aurait pu les aider à prendre de la distance. Une autre manière d'observer la situation consiste à se demander : Quelles sont leurs priorités centrales ? Si elles ont créé l'entreprise pour répondre aux besoins capillaires des femmes métisses, un procès sert-il vraiment cet objectif mieux que toute autre option ? Et que vont-elles *cesser de faire* pour s'occuper du procès ? Nous soupçonnons qu'en bonnes créatrices d'entreprise, elles n'avaient déjà pas tellement de temps à elles avant le début du procès. Quels éléments de leur « liste A » vont souffrir à cause de ce choix ?

Préparez-vous à avoir tort. Kim Etheredge et Wendi Levy devraient effectuer un *premortem* pour déterminer les risques les plus importants d'une action judiciaire. Le principal risque, dans notre esprit, est que le procès épuise leur trésorerie, qu'il dure des années et qu'il sape leur motivation entrepreneuriale en les stressant et en les détournant des rigueurs de la gestion d'une entreprise en croissance. Cette situation, qui n'a pas de fin bien déterminée, réclame un signal d'alarme. Elles auraient pu, par exemple, s'interdire de dépasser la barre des 750 000 dollars de frais. Ou encore de ne pas laisser la situation traîner plus de 18 mois. Elles ne peuvent se permettre de laisser le procès prendre le pas sur leur travail, surtout quand il y a lieu de s'attendre à des émotions au jour le jour fortes et amères.

RÉFLEXIONS SUR LE PROCESSUS

Selon nous, les principaux risques à éviter dans cette décision sont : 1) de penser uniquement « procès ou pas procès » et de passer à côté d'autres bonnes options ; 2) de prendre une décision coûteuse à cause d'une émotion viscérale. À l'heure où ce livre est mis sous presse, le procès n'est pas achevé.

Cas n° 2 • Une jeune professionnelle doit-elle s'installer en ville ?

LA SITUATION

Née en Chine, Sophia, célibataire de bientôt 30 printemps, a immigré aux États-Unis et décroché une maîtrise en administration des affaires (MBA) d'une école de gestion très réputée. En 2012, elle habite Fort Wayne, dans l'Indiana, où elle s'occupe de stratégie d'entreprise pour une importante société de mode. Elle

aime son travail et ses collègues, mais veut aussi fonder une famille. « Il serait inimaginable pour moi de ne pas être mariée à 35 ans », dit-elle. Après cinq années de résidence à Fort Wayne et une expérience sentimentale plutôt lugubre, elle commence à se demander si elle trouvera jamais l'homme de ses rêves dans la région. « Il n'y a pas d'hommes célibataires ici... C'est un endroit où les gens viennent acheter une maison en banlieue pour élever leurs enfants », affirme-t-elle. L'une de ses collègues vit en fait à Chicago et vient au bureau à Fort Wayne en cas de besoin. Elle incite Sophia à en faire autant. Avec 1,3 million d'hommes en ville, Sophia ne pourrait se plaindre du manque de possibilités. (N.B. : le nom et le lieu de résidence de Sophia ont été modifiés – que les hommes célibataires de Fort Wayne ne se sentent pas offensés –, mais tous les autres détails sont exacts.)

QUELLES SONT SES OPTIONS ?

Sophia caresse l'idée d'aller s'installer à Chicago depuis un an ou deux – elle pense que son patron accepterait qu'elle déménage –, mais n'a pas pris de décision sérieuse. Elle se dit que ce serait compliqué : il lui faudrait vendre sa maison de Fort Wayne, trouver un logement à Chicago et découvrir une ville totalement différente. Mais les mois passent, le prince charmant se fait désirer et elle se demande s'il faut sauter le pas. Doit-elle déménager ou non ?

COMMENT PEUT-ELLE PRENDRE UNE BONNE DÉCISION ?

Faites tomber vos œillères. Notez le caractère binaire du choix : doit-elle déménager ou non ? La plupart du temps, c'est un signe qu'on restreint ses horizons. Mais en fait, c'est tout à son honneur, Sophia a envisagé plusieurs autres options. Elle a pensé à trouver un nouvel emploi, qui aurait pu l'obliger à s'installer dans un lieu plus favorable pour les célibataires, mais elle s'est dit qu'elle aimait trop son poste et ses collègues actuels. Et elle réfléchit encore à des moyens de redoubler d'effort pour rencontrer des gens à Fort Wayne, peut-être en adhérant à quelque groupe de rencontres.

Confrontez vos hypothèses à la réalité. Comment Sophia pourrait-elle réunir des informations fiables pour guider sa décision ? D'abord, elle pourrait consulter le meilleur expert du monde en la matière, c'est-à-dire sa collègue qui habite Chicago et se rend à Fort Wayne ! Elle pourrait veiller à lui poser des questions invalidantes : « Qu'y a-t-il de pire dans le fait d'habiter au loin ? Quels regrets

cela t'inspire-t-il ? Combien de temps t'a-t-il fallu pour te faire de nouveaux amis là-bas ? » Sur un front différent, notez que dans une telle situation, il pourrait être difficile d'expérimenter : elle pourrait certainement passer une semaine ici et là à Chicago, mais ce serait cumuler les handicaps, avec les ennuis des déplacements, mais aucun des plaisirs de la rencontre de nouveaux amis et du démarrage d'une nouvelle existence. C'est le genre de situation où, psychologiquement, tâter le terrain reviendrait à tourner autour du pot. Il lui faut faire le saut – ou bien, pour sa propre sérénité, cesser d'y songer.

Prenez du recul. Sophia pense à déménager depuis quelque temps, et la décision se ramène en fin de compte à savoir si elle est disposée à prendre un risque. Fort Wayne manque peut-être d'hommes célibataires, mais c'est un endroit familier. On s'y sent bien. L'idée de Chicago est excitante, mais les inconnues sont nombreuses. Que se passerait-il si elle détestait la ville ? Si elle la trouvait *pire* ? (Notez ici les échos de la simple exposition et de l'aversion pour la perte.) Un soir, au dîner, un collègue lui demande : « Que dirais-tu à ta meilleure amie si elle se trouvait dans la même situation ? » Sans hésitation, elle répond : « Oh ! Pars pour Chicago ! » Elle paraît un peu surprise de la facilité avec laquelle la réponse a jailli. Le soir même, elle envoie un message à son patron pour lui demander s'il considérerait toujours d'un bon œil son projet de déménagement.

Préparez-vous à avoir tort. Décidée à déménager, Sophia devrait réfléchir à ses options au cas où Chicago ne lui conviendrait pas. L'une des meilleures choses à faire serait de garder sa maison de Fort Wayne pendant une période d'essai de peut-être 9 ou 12 mois, en la louant pour couvrir le remboursement de son prêt. De cette manière, elle pourrait aisément revenir à sa vie d'avant si nécessaire. Sophia devrait aussi obtenir une « prévisualisation réaliste » de la part de son amie de Chicago. Quelle est la réalité, avec ses avantages et ses défauts, à laquelle elle doit se préparer ? (Notez que les questions sans concession qu'elle a déjà posées à son amie lui en ont déjà donné une idée.) Enfin, elle pourrait aussi poser un signal d'alarme personnel : si elle ne réussit pas à faire quelques rencontres galantes de qualité au cours de sa première année à Chicago, elle devra peut-être se dire que le problème réside dans son style de vie plutôt que dans l'endroit où elle vit. Dans ce scénario, elle devrait se résoudre à moins voyager ou à faire plus d'efforts pour participer à des activités collectives, dans le cadre d'une association, d'une église ou d'un groupe professionnel. (Ou, mieux encore, pourquoi ne pas penser « ET et pas OU » et faire les deux ? C'est-à-dire s'installer à Chicago ET se lancer dans de nouvelles activités sociales ?)

RÉFLEXIONS SUR LE PROCESSUS

Nous avons multiplié les mises en garde contre les décisions binaires du type « déménager à Chicago ou non », mais l'alternative semble ici légitime. (Sophia a exploré d'autres options et les a rejetées.) Pour nous, donc, la partie essentielle de la décision de Sophia consiste à se distancier, à laisser transparaître l'important. Dans son cas, la question « Que dirais-tu à ta meilleure amie? » lui apporte la distanciation nécessaire. Au moment de mettre ce livre sous presse, elle prévoit toujours déménager, mais ne l'a pas encore fait. (Peut-être devrait-elle poser un signal d'alarme.)

Cas n° 3 • Devons-nous vendre nos logiciels au rabais ?

LA SITUATION

Vous êtes responsable des ventes chez un éditeur de logiciels. Votre produit principal est un outil qui aide vos clients à gérer de façon plus efficace les contacts de leur service à la clientèle en ligne. À ce jour, vous avez acquis une position forte chez une clientèle *high-tech*, mais les dirigeants de votre entreprise voudraient étendre les ventes vers les administrations publiques en relation avec un grand nombre de citoyens. Malheureusement, vos premières tentatives commerciales en direction de cette clientèle ne sont guère fructueuses. Malgré six mois d'efforts de la part de deux vendeurs à plein temps, les contrats signés restent peu nombreux. L'un de vos représentants de commerce, Tom, ne cesse de vous dire qu'il faudrait baisser les prix pour les administrations, mais vous êtes responsable des ventes depuis longtemps et vous savez que les représentants de commerce voudraient toujours abaisser les tarifs. Vous êtes donc très sceptique quant à la pertinence de réduire les prix.

QUELLES SONT VOS OPTIONS ?

Agir pour améliorer les ventes sur le marché des administrations est partie intégrante de votre travail, mais les options en présence ne sont pas claires. Vous pourriez ne pas agir – quelquefois, il faut simplement du temps pour cultiver des relations, peut-être suffirait-il d'attendre encore pour que les efforts commerciaux soient payants. Vous pourriez aussi réduire les prix tout de suite et voir si vous notez une différence. Vous ne voyez pas trop ce que vous pourriez essayer d'autre. Cette ambiguïté fait partie de votre problème.

COMMENT PRENDRE UNE BONNE DÉCISION ?

Faites tomber vos œillères. Il est important de ne pas vous laisser enfermer dans les deux pôles définis par les récriminations de Tom : « baisser les prix ou ne pas les baisser ». Le prix n'est pas la seule variable qui explique les achats des clients. Quelles sont vos autres options ? Si aucune ne vous vient immédiatement à l'esprit, il vous reste à « escalader l'échelle ». Commencez par considérer en interne vos éléments prometteurs. Vous avez déjà signé quelques contrats : quelles leçons tirer de ces succès ? Vous pouvez ensuite passer à l'échelon supérieur et voir ce que font d'autres entreprises sur le marché des administrations. Qu'est-ce qui semble fonctionner pour elles ? En montant plus haut encore, vous étudierez peut-être n'importe quel produit vendu à la fois à des entreprises et à des administrations. Quelles sont les différences dans la manière de configurer les produits et de les vendre ? Peut-être apprendrez-vous, par exemple, que la clientèle des administrations attend davantage de services de terrain que vos clients plus au fait des technologies. En bref, vous ne devriez pas fixer vos tarifs avant de disposer de données plus fournies. Il vous faut plus d'options et plus d'informations.

Confrontez vos hypothèses à la réalité. D'abord, attendez de voir. Laissez Tom proposer des remises substantielles à un ou deux clients. Voyez ce qui se passe. Pourquoi faire des suppositions quand on peut en avoir le cœur net ? Simultanément, essayez d'envisager l'inverse : si la théorie dit que le problème vient du prix, cherchez à prouver que le prix n'est pas un problème. Vous pourriez par exemple demander à votre autre représentant de commerce d'appliquer un prix *plus élevé*. Quelques expériences sur des prix plus hauts et plus bas devaient être très instructives. Tout en faisant ces expériences, réunissez davantage d'information par des zooms arrière et avant. Pour le zoom avant, recherchez des tiers – cabinets d'études de marché, par exemple – susceptibles de vous dire si les éditeurs de logiciels ont l'habitude de faire des remises aux administrations, et, auquel cas, de combien. (Ce serait un avant-goût de « fréquence de base ».) Vous pourriez aussi pratiquer un zoom avant en accompagnant vos représentants de commerce lors de quelques visites de clients. Rencontrer vos clients personnellement et écouter ce qu'ils ont à dire vous ferait utilement toucher du doigt la texture de la situation.

Prenez du recul. Vous n'êtes pas prêt à prendre une décision à ce stade. Il vous faut d'abord de meilleures informations et davantage d'options. Cela dit, s'il s'avère que Tom a raison, vous vous trouvez sans doute partagé entre deux

priorités capitales : devez-vous abaisser les prix (réduire les bénéfices) afin de vous constituer une clientèle d'administrations ? La priorité centrale est-elle la part de marché ou la marge bénéficiaire ? Il sera bon d'obtenir le point de vue de vos dirigeants.

Préparez-vous à avoir tort. Il est difficile de préparer la suite des événements tant que votre décision reste inconnue, mais vous pouvez presque toujours prévoir un signal d'alarme. Par exemple, vous pourriez limiter le nombre d'expériences réalisées avec vos représentants de commerce. Vous pourriez travailler avec Tom sur un signal d'alarme approprié – ainsi, s'il n'a pas signé un contrat au bout de deux mois bien que vous lui ayez accordé la faculté de consentir des remises, vous conviendrez tous deux qu'il faut essayer une autre approche.

RÉFLEXIONS SUR LE PROCESSUS

Pour parvenir à une justice procédurale, il est important que Tom se sente écouté dans cette situation (ce qui ne signifie pas que vous devez accepter automatiquement son point de vue). Donnez-lui l'occasion de valider son raisonnement. En tant que responsable de la tentative, cependant, vous ne pouvez vous permettre d'éliminer les autres options pendant ce temps-là. Vous devez faire du multipiste. Rechercher de multiples flux d'informations et réaliser quelques expériences intelligentes vous aidera à éclairer vos meilleures options.

SURMONTER LES OBSTACLES

Voici une douzaine d'obstacles qui empêchent souvent une bonne utilisation de notre processus en quatre étapes, avec quelques conseils pour les surmonter. (Notez que ces conseils sont rédigés dans un style télégraphique et jargonnant : seuls ceux qui ont lu le livre comprendront de quoi il est question.)

1. Je sais bien prendre des décisions, mais je les prends moins vite que je ne voudrais et mes choix sont finalement assez prudents. Comment devenir plus rapide/plus audacieux ?

Conseils : 1) Puisque vous inclinez apparemment vers la mentalité de prévention, posez-vous des questions orientées vers la promotion telles que : « Comment prendrais-je cette décision si ma priorité était de m'ouvrir des occasions d'affaires ? » 2) Essayez de vous demander « Que conseillerais-je à mon meilleur ami ? » Votre prudence peut résulter de peurs immédiates (comme la crainte d'être embarrassé) qui n'ont pas une telle importance sur le long terme. Parvenir à une certaine distanciation pourrait vous aider à vous en rendre compte. 3) Si vous craignez les conséquences de choix qui se révéleraient mauvais, envisagez de placer un signal d'alarme (basé sur une date ou un budget) qui vous rassurera en limitant vos pertes.

2. Notre entreprise manque de personnel et son marché est chaotique. Nous n'avons pas le temps de suivre un processus élaboré chaque fois que nous prenons une décision.

Conseils : Voici une version express du processus en quatre étapes. 1) Faites tomber les œillères : ajoutez une option supplémentaire à l'éventail des solutions envisagées. (Si vous ne parvenez pas à en trouver une facilement, recherchez quelqu'un qui a déjà résolu votre problème au moyen de votre réseau de contacts ou d'une simple recherche dans Internet.) 2) Affrontez la réalité : appelez un

expert capable de vous renseigner sur les « fréquences de base » dans votre situation (par exemple, les chances de succès ou les délais classiques). 3) Prenez du recul : résolvez des dilemmes difficiles en vous demandant laquelle de vos options répond le mieux à vos priorités. 4) Préparez-vous à avoir tort : déterminez les bornes de l'avenir – consacrez une heure à réfléchir à ce qui pourrait tourner bien ou mal, puis faites en sorte de vous préparer aux deux cas.

3. Mon conjoint (ou mon collègue) veut faire quelque chose que je considère comme absurde.

Conseils : 1) Peut-être a-t-il des œillères et se dit-il que seule cette idée absurde lui permettra de réaliser ses objectifs. Pourriez-vous lui proposer deux ou trois autres options attrayantes mais moins farfelues ? 2) Pourriez-vous obtenir qu'il « aille sur le *genba* » ? C'est-à-dire, pourriez-vous lui confier une mission qui lui ferait découvrir une texture et des nuances utiles ? (Par exemple, un aspirant créateur de joaillerie pourrait être envoyé dans une foire-exposition artistique pour compter le nombre décevant de ventes réalisées par tel ou tel bijoutier en 30 minutes.) 3) Rappelez-vous l'exemple des sculptures végétales : vous pouvez utiliser des signaux d'alarme afin de préciser le risque acceptable pour une idée folle.

4. Nous analysons et analysons encore, mais aucune décision ne semble jamais en sortir.

Conseils : 1) Si votre lenteur résulte d'un « marchandage », elle pourrait être bénéfique. L'étude d'options différentes et d'opinions opposées devrait améliorer la décision de votre équipe. 2) Êtes-vous en train d'analyser quelque chose qu'il serait plus rapide de tester ? Recadrez votre choix pour en faire une expérimentation, à la manière d'Intuit. 3) Posez-vous la question d'Andrew Grove : Si l'on vous remplaçait, que feraient vos successeurs ? 4) Si c'est par peur du risque que vos décisions sont lentes, faites une analyse premortem et trouvez des moyens de plafonner vos pertes potentielles.

5. Le problème est que tout le monde a peur de prendre une décision. Entreprendre quoi que ce soit de nouveau est un gros risque pour votre carrière, car vous mettez votre tête sur le billot. Il est plus sûr de continuer à faire comme on fait.

Conseils : 1) Essayez la question de Roger Martin : « Dans quelles conditions cette option serait-elle la bonne ? » Répondre en groupe à cette question peut aider tout le monde à se sentir partie prenante de la décision. Si tous sont

d'accord sur les « conditions » posées pour arrêter le choix final, alors tous sont également responsables de la décision. 2) Évitez de poser la tête sur le billot avant de tester votre solution. Si un essai échoue, vous n'avez pris qu'un risque limité. 3) La simple exposition confère au *statu quo* un aspect sûr et confortable, alors que les nouvelles idées paraissent risquées. Essayez de donner à ces dernières un aspect plus sûr en trouvant quelqu'un d'autre qui a déjà résolu votre problème. Faites savoir que la solution existe déjà – quelqu'un d'autre a déjà pris le risque. 4) Souvenez-vous de ce que disait Dave Hitz : « Parfois, la meilleure façon de défendre une décision est de montrer ses défauts. » Reconnaissez les risques attachés à votre idée ET posez des signaux d'alarme indiquant dans quelles conditions vous changerez d'avis. (Si vous avez publiquement prévu de mauvais résultats et si vous vous y êtes préparé, vous risquez moins de servir de bouc émissaire.)

6. Comment savoir si j'ai suffisamment d'options ?

Conseils : 1) Essayez de « tomber amoureux deux fois ». Continuez à chercher jusqu'à disposer de deux options vraiment bonnes. 2) L'objectif du multipiste est de pouvoir comparer et opposer aisément vos options, ce qui vous aide à cartographier le paysage des possibles. Si aucune option incrémentale ne vous aide à progresser, vous en avez probablement fait assez. Ne cherchez plus. 3) Veillez à ne pas collecter des options si nombreuses que vous n'auriez pas le temps ou les moyens de les confronter à la réalité. (Par exemple, celui qui cherche à acheter une maison devra limiter ses options sérieuses à un nombre compris entre 4 et 7, et pas 30, par simple réalisme logistique.) 4) Si personne ne se prononce en faveur de l'une de vos options, abandonnez-la. (Ou, s'il s'agit d'une décision individuelle, écartez toute option qui ne semblerait jamais parvenir en haut de votre liste de souhaits mentale.)

7. Nous faisons toujours tout le nécessaire pour explorer et analyser les décisions, mais en fin de compte, le patron fait ce qu'il veut.

Conseils : 1) Considérez l'inverse : peut-être le patron a-t-il raison. Il se peut qu'il tienne compte d'informations plus abondantes que les vôtres ; songez à Franklin D. Roosevelt, qui connaissait déjà les potins rapportés par ses conseillers et qui en savait plus qu'eux. Mais si vous demeurez sceptique envers votre patron, lisez ce qui suit. 2) Si votre patron doit inéluctablement trancher en fonction de son « instinct », alors ne pourriez-vous investir dans la formation de cet instinct ? Vous pourriez par exemple essayer de lui organiser un « gros plan » – quelque visite du monde réel (une boutique, un site client, le domicile d'un

patient, etc.) qui alimenterait son intuition. 3) En réunion, trouvez des moyens de rappeler au groupe les priorités principales de l'organisation. Il pourrait alors être plus difficile pour votre patron de n'en faire qu'à sa tête. 4) Renoncez pour la décision d'aujourd'hui, mais commencez à réfléchir au coup suivant. Essayez de faire admettre quelques signaux d'alarme à votre patron. Par exemple, dans quelles circonstances accepterait-il de reconsidérer sa décision dans neuf mois ?

8. J'ai tenté de conseiller à mes enfants d'utiliser ce genre d'idées, mais ils ne veulent rien entendre. Ils font comme il leur plaît.

Conseils : 1) Aux yeux des enfants d'un certain âge, les parents sont génétiquement disqualifiés pour leur donner des conseils. Trouvez donc quelqu'un de plus « crédible » à qui faire confiance. Peut-être pourriez-vous demander à une personne qui a dû affronter les mêmes choix qu'eux de leur donner une vision réaliste des conséquences. (Par exemple, un adolescent qui envisagerait d'arrêter ses études pour faire une carrière sur les planches à New York aurait tout intérêt à ce qu'un acteur en chair et en os lui parle de ses périodes de vaches maigres.) 2) Demandez à votre enfant : « Si je te laisse faire ce choix, qu'est-ce qui me convaincra *de visu* que c'est le meilleur possible ? » (Échantillon de réponse pour l'aspirant acteur : « Maman, je sais seulement que ça me rendra heureux et que je peux mener une vie assez frugale pour joindre les deux bouts. ») L'enregistrement de ses prédictions exagérément confiantes vous donnera plus de poids si jamais elles étaient démenties par les faits. (Ou, inversement, il pourrait vous aider à admettre que votre enfant a eu raison sur toute la ligne !)

9. Nous avons trop d'informations. Une avalanche de données sur les clients. Si nous les traitons vraiment en totalité, nos décisions prendraient quatre fois plus de temps.

Conseils : 1) Peut-être avez-vous trop poussé le zoom avant. Les experts font de meilleures prévisions en pratiquant un zoom arrière et en observant les fréquences de base plutôt qu'en essayant de tenir compte des particularités des cas individuels. (2) Inutile de prévoir quand vous pouvez savoir. Auriez-vous un moyen de trancher et donc d'éviter le cycle des spéculations ? 3) Se pourrait-il que vous soyez obnubilé par une décision qui n'en vaut pas la peine ? Essayez de faire une analyse 10/10/10 pour voir si le résultat justifie vraiment que vous vous mettiez martel en tête.

10. Notre culture d'entreprise est telle que personne ne veut renoncer à un

mauvais projet ou à une mauvaise idée, car ce serait admettre un échec. Cette sottise obstination est nuisible puisqu'elle aboutit à bloquer des moyens qui pourraient aller à de nouveaux projets. Que faire ?

Conseils : 1) N'oubliez pas d'alterner mentalité de prévention et mentalité de promotion, comme l'ont fait les entreprises qui ont le mieux réussi après des récessions. Dans votre situation, la mentalité de promotion peut aider les gens à se réorienter vers la poursuite de nouvelles possibilités plutôt qu'à se cramponner à des choix sans avenir. 2) Essayez de glisser quelques avis contraires. Pourriez-vous obtenir que les gens s'interrogent sur ce que les concurrents ou les clients feront si le mauvais projet perdure ? Il vaut mieux admettre l'échec tout de suite que d'affronter une catastrophe dans l'avenir. 3) Andrew Grove a fait face à une situation similaire avec la branche mémoires d'Intel, qui après avoir été un immense succès s'était lentement dégradée. La question « Que feraient nos successeurs ? » lui a donné la force nécessaire pour s'avouer vaincu sur le terrain des mémoires – tout en redoublant d'efforts sur celui des microprocesseurs. 4) Posez un signal d'alarme sous forme d'un partitionnement des moyens imposant une réévaluation à un moment spécifié. (Par exemple « Nous allons accorder à ce projet en cours 6 mois de plus et 250 000 dollars d'investissements supplémentaires, mais s'il n'est pas dans le vert au bout de ce temps-là, nous y repenserons. ») Un changement d'orientation peut ainsi devenir plus facile et moins sujet aux manœuvres de couloir.

11. Je sais ce qu'il faudrait faire, mais je ne suis pas sûr de pouvoir vendre cette décision sur le plan politique. Dois-je me battre pour l'imposer ou me résigner à ce qu'on fasse n'importe quoi ?

Conseils : 1) Pensez « ET et pas OU » : attention à ne pas présenter le problème en noir et blanc avant d'être certain qu'aucune solution ne vous permettrait de faire ce qu'il faut ET de satisfaire les préventions de vos collègues. 2) Faites-vous l'avocat du diable. Même si vous ne déterminez pas la décision définitive, vous pouvez tout de même agir sur la manière dont elle est mise en œuvre. 3) Invoquez les priorités centrales. Si « ce qu'il faut faire » est ce correspond le mieux aux valeurs affichées par votre organisation, il devrait incomber à vos collègues de contester ces valeurs au lieu de se disputer avec vous personnellement. 4) Si vous n'avez pas gain de cause, rabattez-vous sur le bornage. Trouvez des moyens de plafonner les dommages potentiels auxquels vous vous attendez. Ce faisant, vous protégerez l'organisation – et vous apparaîtrez comme la seule personne avisée qui a vu venir les ennuis. 5) Et n'oubliez pas de présumer que toutes les intentions sont positives : peut-être vos

collègues ont-ils tort (ou peut-être avez-vous tort), mais il est probable que vous désirez tous le meilleur pour l'entreprise.

REMERCIEMENTS

Quiconque étudie le sujet de la prise de décision doit beaucoup à Daniel Kahneman et Amos Tversky. Chip est reconnaissant envers Amos de lui avoir fait faire ses premiers pas dans ce domaine et de lui avoir appris à admirer les résultats élégants.

Certains lecteurs – ils se reconnaîtront eux-mêmes – nous ont fait bénéficier de leurs critiques sur un premier brouillon de ce livre. Vos commentaires nous ont apporté énormément ; nous espérons que vous les reconnaîtrez dans cette version définitive. Elle est bien meilleure, merci.

Merci à Lars Flatmo pour les remarquables compétences archéologiques qu'il déploie dans la localisation des références obscures.

Merci à ceux d'entre vous qui ont participé à des ateliers pour nous aider à tester les idées de ce livre : Bill Tobin, Phil Wickham et les Kauffman Fellows ; Janine Mason et le groupe de la Fieldstone Foundation (où nous avons pour la première fois discuté avec Matt D'Arrigo à propos de sa décision) ; Cary Matsuoka et le repaire des California Superintendents ; Carla O'Dell et l'équipe d'APQC ; Gay Hoagland et les chefs d'établissement de la région de la Bay Area ; Rosella Derickson et les participants de GSB Insider ; Andrew Ellner, Somava Stout et les gens de l'innovation à la Harvard Medical School ; Michael Norton et les participants de la Harvard Business School ; Eric Johnson, Elke Weber, Michael Morris et les participants du colloque sur la décision de Columbia ; Dean Mike Smith et les participants à l'atelier de l'école d'administration publique de l'UNC, ainsi que Kevin Trapani, Curt Hazelbaker et les participants à la conférence YMCA Metro South.

Un remerciement sincère aux gens qui ont participé à des conversations

téléphoniques de coaching en tête-à-tête pour discuter de décisions importantes pour eux. Votre sincérité et vos informations ont joué un rôle essentiel dans la naissance des idées de ce livre.

Merci aux personnes suivantes pour leurs conversations à propos des décisions et de la prise de décision : Jeff Belkora, Hilary Briggs, Rachael Brown, Chip Conley, Rob Delamater, Karen Douglas, James Durbin, Andy Epstein, Chris Flink, Jay Freedman, Brian Gibbs, Ric Grefe, Christina Gunther-Murphy, Marcela Gutierrez, Steve Heller, Sarah Hernholm, Karl Kempf, Clint Korver, Sharon Lawrence, Dan Leemon, Jean Martin, Paige Nesis, Don Norman, Robert Pearl, Martha Piper, David Reinke, Ginger Rona, Kevin Skelly, Carl Spetzler, Devlyn Torres, Beth Viner, Shelley Volz, Donna Wiktorowski, John Willard et Soon Yu.

Un remerciement spécial à ceux qui ont lu le manuscrit entier et fourni des commentaires approfondis : Jonah Berger, Rob Gertner, Barbara Kiviat, Rick Larrick, Michael Morris, Carla O'Dell et Hersh Shefrin. Et, pour de nombreuses conversations prolongées autour du livre et de la décision, nous exprimons notre gratitude à George Wu et Josh Klayman.

Nous avons la chance d'être entourés d'excellents partenaires : Justin Gammon, Christy Darnell, Christy Fletcher et son équipe de Fletcher & Co, Les Tuerk et Tom Neilssen et tout le monde chez BrightSight, et bien entendu l'équipe de Crown Business, en particulier Tara Gilbride et Roger Scholl. Tous, vous avez fait énormément pour nous aider et donner vie à nos idées. Merci à vous.

Et ne nous ne pourrions éprouver une plus grande reconnaissance envers notre famille : Maman et Papa (plus de cinquante ans de mariage à ce jour !), Susan, Emory, Aubrey, Amanda, Susan, Oksana, Hunter et Darby. Merci de nous supporter.

NOTES

- 1 Daniel Kahneman, *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, traduction Raymond Clarinard, Flammarion, Paris, 2012, p. 122. Dans ce livre, Kahneman simplifie avec brio le bestiaire compliqué des biais et erreurs décrits par la littérature sur la décision et montre qu'ils proviennent systématiquement du sentiment que seul existe « ce qu'on voit et rien d'autre ». Pour comprendre comment ce principe aboutit aux biais que nous décrivons dans ce livre, voir la manière dont il analyse le cadrage serré, l'excès de confiance, le biais de confirmation ainsi que l'émotion et l'indécision.
- 2 Le taux d'échec de 40 % est indiqué par Brooke Masters, « Rise of a Headhunter », *Financial Times*, 30 mars 2009, www.ft.com/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html#axzz24O1DwtbW. Dans une présentation des coûts de ces décisions, Kevin Kelly, PDG du grand cabinet de recrutement de dirigeants Heidrick & Struggles, indique que « cela coûte cher en termes de chiffre d'affaires perdu. Cela coûte cher en termes de recrutement individuel. Cela nuit au moral ». National Commission on Teaching and America's Future, « Policy Brief : The High Cost of Teacher Turnover », <http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf>. La statistique sur les juristes est celle d'Alex Williams, « The Falling-Down Professions », *New York Times*, 6 janvier 2008, www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html. (Fait intéressant, 60 % des médecins avaient envisagé de quitter la médecine pour cause de démoralisation.)
- 3 Cette étude est citée par Dan Lovallo et Olivier Sibony, « The Case for Behavioral Strategy », *McKinsey Quarterly*, 2010, n° 2, p. 30-45. Une étude effectuée en 1999 par KPMG International s'est penchée sur les fusions d'entreprises et sur les rendements qu'elles apportent aux actionnaires par rapport à d'autres entreprises du même secteur un an après l'annonce de la fusion. À l'aune de ce critère de réussite couramment cité, elle a « constaté que 83 % des fusions ne sont pas parvenues à dégager de la valeur ». David Harding et Sam Rovit, *Mastering the Merger*, Boston, Harvard Business School Press, 2004. Parmi les fusions, 83 % ne sont pas parvenues à accroître la valeur pour l'actionnaire, et la moitié d'entre elles, en réalité, en ont détruit.
- 4 Les regrets des personnes âgées ont été étudiés par Thomas Gilovich et Victoria Husted Medvec, « The Experience of Regret : What, When, and Why », *Psychological Review*, 1995, 102, p. 379-395.
- 5 Ultimate Red Velvet Cheesecake : <http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#.UA2nOLTUPYQ>. Cheeseburgers McDonald's : <http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>. Skittles : www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3.
- 6 Pour l'histoire du mariage d'Elizabeth Taylor, on peut consulter l'article de Wikipédia qui lui est consacré.
- 7 Suppression de tatouages :

www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remorse_fuels_reverse_trend_tattoo_removal (consulté le 27/9/2012). L'étude sur les résolutions du Nouvel An est de Richard Wiseman, de l'Université de Hertfordshire et est présentée par Alok Jha, « New Year Resolution? Don't Wait Until New Year's Eve », *Guardian*, 27 décembre, www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research.

- 8 Cette étude remarquable est décrite par Dan Lovallo et Olivier Sibony dans « The Case for Behavioral Strategy », *McKinsey Quarterly*, 2010, n° 2, p. 30-45. Le parallèle établi par Sibony avec le fonctionnement d'un tribunal est évoqué par Bill Huyett et Tim Keller dans « How CFOs Can Keep Strategic Decisions on Track », *McKinsey on Finance*, 2011, n° 38, p. 10-15. La citation de Lovallo provient d'un entretien entre Dan Lovallo et Chip Heath en avril 2012.
- 9 Le texte complet de cette lettre est à la disposition de tous sur le Web ou dans John Towill Rutt, *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1, Londres, R. Hunter, 1831). Voir le 10 septembre 1772, p. 182.
- 10 Les citations de Steve Cole ont été recueillies au cours d'entretiens avec Chip Heath en mai 2011 et juin 2012.
- 11 Paul Nutt, que nous présenterons au [chapitre 2](#), a constaté lors d'une vaste étude que lorsque des organisations lancent un appel d'offres à des fournisseurs puis choisissent la meilleure solution (processus classique dans la plupart des organisations), elles choisissent finalement une option qui sera un succès sur longue durée dans 51 % des cas (voir tableau 4, p. 83). Quand leur recherche initiale leur sert à se renseigner sur le sujet avant de réaliser un second tour de piste, leur taux de réussite bondit à 100 %. Paul C. Nutt, « Surprising but True : Half the Decisions in Organizations Fail », *Academy of Management Executive*, 1999, n° 13, p. 75-90.
- 12 L'étude sur les fumeurs est celle de Timothy C. Brock, « Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, n° 2, p. 10-19. La citation de Lovallo est extraite d'un entretien de Dan Lovallo avec Chip Heath en avril 2012.
- 13 Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive*, New York, Currency Doubleday, 1996, p. 81-93. Version française : *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Village Mondial, 2001. Le résumé de l'année 1984 et le test du « nouveau PDG » se trouvent p. 89. Les calculs concernant l'action d'Intel ont été effectués sur Wolfram-Alpha le 3 avril 2012. Barry M. Staw, qui a contribué plus que quiconque à la compréhension des raisons organisationnelles pour lesquelles les gens accentuent irrationnellement leur engagement dans des voies d'action condamnées, prédisait que la technique de Grove serait efficace. Selon lui, l'un des moyens de distinguer un effort raisonnable d'un entêtement déraisonnable est de « prévoir des moments réguliers pour prendre du recul et considérer le projet du point de vue d'un observateur extérieur. Une bonne question à poser à ce moment-là est : "Si, occupant ce poste aujourd'hui pour la première fois, je trouvais ce projet en cours, le soutiendrais-je ou m'en débarrasserais-je ?" » Voir p. 5 de Barry M. Staw & Jerry Ross, « Knowing When to Pull the Plug », *Harvard Business Review*, mars-avril 1987, p. 1-7.
- 14 Le domaine de l'analyse décisionnelle repose sur ce genre d'approche. On trouvera une version élégante et accessible de ce style de conseils dans John S. Hammond, Ralph L. Keeney et Howard Raiffa, *Smart Choices : A Practical Guide to Making Better Life Decisions*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
- 15 « Odds of Meltdown "One in 10,000 Years," Soviet Official Says », 29 avril 1986, recherche sur « odds of meltdown » au www.apnewsarchive.com.
- 16 Clifford Pickover, « Traveling Through Time », blogue PBS Nova, 12 octobre 1999, www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html.

- 17 Cette phrase est souvent citée, mais elle est si orgueilleusement délirante que nous pensions qu'elle était une légende urbaine. David A. Hounshell, historien des technologies, assure que cette version de la citation pourrait éventuellement être apocryphe, mais lui-même fait état de multiples exemples de lettres écrites à l'époque du brevet de Bell dans lesquelles des savants et hommes d'affaires bons connaisseurs du télégraphe l'évoquent comme un « jouet ». David A. Hounshell, « Elisha Gray and the Telephone : On the Disadvantage of Being and Expert », *Technologie and Culture*, 1975, n° 16, p. 133-161.
- 18 Voir Josh Sanburn, « Four-Piece Groups with Guitars Are Finished », *Time*, 21 octobre 2011, www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466,00.html, et la Beatles Bible, www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/. La citation de Lennon provient des Beatles, *The Beatles Anthology*, San Francisco, Chronicle Books, 2002, p. 67. Dick Rowe s'est plus tard repenti de sa décision sur « les groupes avec guitares sont finis » et, sur les conseils de George Harrison, a signé avec les Rolling Stones l'année suivante, en 1963. D'après Wikipedia, ses « regrets de ne pas avoir signé avec les Beatles » ont amené Decca Records à se montrer très souple dans ses négociations avec les Rolling Stones. Ces derniers ont obtenu « trois fois le niveau des droits habituels pour un nouveau contrat, un contrôle total des enregistrements par les artistes et la propriété des enregistrements maîtres » (voir http://en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones).
- 19 Si leurs auteurs s'entendent largement sur les étapes essentielles du processus décisionnel, les livres sur la décision les découpent et les dénomment tous un peu différemment en pratique. Notre découpage est probablement surtout influencé par un excellent livre de J. Edward Russo et Paul J. H. Schoemaker, *Winning Decisions : Getting It Right the First Time*, New York, Currency/Doubleday, 2002. Chip Heath a utilisé pendant des années dans son enseignement la version antérieure de leur modèle exposé par leur livre *Decision Traps* (version française : *Les Chausse-trappes de la prise de décision*) et leur est éternellement reconnaissant d'avoir ainsi facilité ses premières années d'enseignement. La palme du modèle décisionnel le plus susceptible d'inspirer des imitateurs va au modèle GOFER (pour *Goals clarification, Options generation, Fact-finding, consideration of Effects, Review and implementation*), de Leon Mann, Ros Harmoni, Colin Power et Gery Beswick, « Effectiveness of the GOFER Course in Decision Making for High School Students », *Journal of Behavioral Decision Making*, 1988, n° 1, p. 159-168.
- 20 L'analyse pour/contre repose sur la correspondance de Priestley, établie par John Towill Rutt, *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1, Londres, R. Hunter, 1831. Voir en particulier les lettres de 1772 au docteur Price (21 juillet, 25 août, 27 septembre), au révérend W. Turner (24 août), au révérend T. Lindsey (non datée) et au révérend Joshua Toulmin (15 décembre) et la fameuse lettre sur l'algèbre morale du docteur Franklin (10 septembre), p. 175-187. Notre résumé de la carrière de Priestley s'inspire des documents sur sa vie et son œuvre établis par l'American Chemical Society, qui décerne chaque année une médaille Priestley de la recherche en chimie (rechercher « Priestley » sur acs.org).
- 21 Voici quelques années, il était à la mode de célébrer le rôle de l'intuition dans les décisions quotidiennes et professionnelles. Voir par exemple ce qu'en disent Malcolm Gladwell dans *Blink : The Power of Thinking Without Thinking*, New York, Back Bay Books, 2005 (*Intuition – Comment réfléchir sans y penser*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2005) ou Gary Klein dans *The Power of Intuition : How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, New York, Crown Business, 2003. Récemment, grâce en partie à l'explication accessible de l'intuition donnée par Daniel Kahneman dans *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, le public est devenu de plus en plus conscient des limites de l'intuition.

Les travaux célébrant l'intuition omettent quelquefois d'indiquer que celle-ci peut nous aider à prendre de bonnes décisions que dans un domaine relativement limité. Un consensus se fait aujourd'hui parmi

les chercheurs à propos des situations où l'intuition génère de manière fiable des réactions raisonnables. Robin Hogarth, l'un des chercheurs qui ont le plus fait pour clarifier les situations où l'intuition fonctionne ou pas, décrit les contextes d'apprentissage comme un continuum allant de l'aimable à l'affreux. Nos intuitions acquises dans un environnement aimable seront probablement bonnes, mais celles acquises dans un environnement défavorable seront probablement mauvaises. Dans un contexte aimable, on bénéficie d'un retour d'information clair, immédiat et non biaisé par l'acte de prévision. Prévoir le temps qu'il fera demain est un contexte aimable. Le retour d'information est rapide (le jour suivant) et clair (il neige ou non). Et l'acte de prévision n'influence pas le résultat : la pluie et la neige ne se soucient pas du prévisionniste.

Au contraire, le contexte d'apprentissage d'un service d'urgence est défavorable faute d'un retour d'information sur longue durée. La plupart des médecins et infirmiers urgentistes bénéficient d'un retour d'information bon dans l'immédiat (je contribue ou non à arrêter l'hémorragie) mais mauvais à plus long terme, car ils ne savent pas ce qui arrive au patient une fois qu'il est sorti des urgences (ce qui a été fait pour stopper l'hémorragie peut-il avoir ensuite causé des complications ?). Le contexte d'apprentissage des lancements de nouveaux produits est défavorable dans les trois dimensions. Le retour d'information n'est pas clair (peut-être l'idée de Pets.com était-elle mauvaise, ou peut-être était-elle seulement en avance sur son temps), il est tardif (il demande souvent des mois ou des années) et il est biaisé par l'acte de prévision même (classer un lancement comme une priorité haute ou basse a des conséquences automatiques sur, par exemple, son budget publicitaire ou la qualité du personnel qui y est affecté). À cause du contexte dans lequel ils interviennent, on se fiera davantage aux intuitions du météorologue qu'à celle du créateur d'entreprise ou du directeur de marque chargé de lancer un nouveau produit. On se fiera aux urgentistes pour trouver une solution immédiate efficace à un accident de santé mais pas pour conseiller un traitement de longue durée destiné à soigner un état chronique. On trouvera un résumé de ce raisonnement dans Robin Hogarth, *Educating Intuition*, Chicago, University of Chicago Press, 2001, p. 218-219.

Hélas, les situations dans lesquelles nous pouvons le plus faire confiance à nos instincts correspondent rarement aux décisions les plus importantes que nous prenons dans notre vie – dans quelle université faire ses études, qui épouser, quel produit lancer, quels collaborateurs promouvoir. Le professeur Rick Larrick, de l'Université Duke, résume d'une formule les types de contextes où l'on a constaté que de bonnes intuitions se développent de manière fiable : des « mondes de jeu vidéo » – car ces environnements fournissent un retour d'information rapide, non ambigu et immuable. Mais dans les jeux vidéo, vous pouvez mourir et revenir à la vie de multiples fois au cours de votre apprentissage. Or, la vie ne permet généralement pas de rejouer plusieurs fois le genre de décisions évoquées dans ce livre.

Il est intéressant d'évoquer le long débat sur la valeur de l'intuition qui a opposé Danny Kahneman et Gary Klein pendant plusieurs années. Leurs opinions ont fini par converger (et dans un sens cohérent avec ce que dit Hogarth (voir plus haut). Klein lui-même, qui affirme hautement la valeur de l'intuition, traite les sensations intuitives comme l'un des intrants du processus décisionnel. Le *McKinsey Quarterly* l'a interrogé un jour sur la confiance que les dirigeants doivent accorder à leur instinct. « Si vous voulez dire : “Mon instinct m'ordonne de faire ça, donc je peux le faire sans crainte” », a-t-il répondu, « alors nous disons que vous ne devriez jamais faire confiance à votre instinct. Vous devez considérer votre instinct comme une donnée importante, mais l'évaluer ensuite consciemment et délibérément pour voir s'il est raisonnable compte tenu de la situation. » Kahneman et Klein ont fini par convenir qu'on peut davantage se fier à l'intuition dans les situations où le contexte d'apprentissage 1) est prévisible et 2) fournit un bon retour d'information. Pour la citation de Klein, voir « When Can You Trust Your Gut ? », *McKinsey Quarterly* 2010, n° 2, p. 58-67. Pour le compte rendu de leur conversation à l'intention des psychologues, voir Daniel Kahneman et Gary Klein, « Conditions for Intuitive Expertise : A Failure to Disagree », *American Psychologist*, 2009, n° 64, p. 515-526.

- 22 Nous avons présenté une première version de l'histoire de David Lee Roth dans un article paru dans *Fast Company* en mars 2010. Toutes les citations de David Lee Roth proviennent de son autobiographie, *Crazy from the Heat*, New York, Hyperion, 1997. L'anecdote de la télévision se trouve p. 156, et la clause du M&M brun p. 97-98. Roth raconte qu'une université du Colorado n'a pas fait suffisamment attention aux spécifications de poids portées au contrat, si bien que la scène de Van Halen s'est enfoncée dans le nouveau revêtement caoutchouté de son terrain de basketball ; sa réflexion a coûté 80 000 dollars. La presse a raconté que Roth avait dévasté les vestiaires et causé 85 000 dollars de dégâts. « Qui suis-je pour faire obstacle à une bonne rumeur ? », dit Roth.
- 23 Roy F. Baumeister et al., « Ego Depletion : Is the Active Self a Limited Resource ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, n° 4, p. 1252.
- 24 Le débat sur le thème « rompre ou ne pas rompre » provient du www.ask.com/answers/177313841/break-up-or-not. L'étude est décrite par Baruch Fischhoff, « The Real World : What Good Is It ? », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, n° 65, p. 232-248. Voir le résumé de Fischhoff p. 234, et le tableau 1. (Selon Fischhoff, 65 % des décisions prises par les adolescents ne comportaient aucun choix explicite ou n'en avaient qu'un seul, 30 % en avaient deux réels ou davantage ; enfin, 5 % des cas portaient sur des décisions que Fischhoff appelle « options de recherche ou de "conception" », telles que des décisions sur « que faire à propos de... ». Comme nous ne savions pas exactement comment classer ces derniers 5 %, notre développement ne se réfère qu'aux deux premières catégories.) La seule catégorie qui allait à rebours de la tendance à ne considérer qu'une seule option « oui ou non » était celle des décisions vestimentaires. Les spécialistes du marketing ont rendu bien plus facile d'envisager d'autres solutions. Même ainsi, 40 % des décisions vestimentaires des adolescents ne comportaient pas de seconde option.
- 25 L'essentiel des références et des analyses de cette étude de cas provient de Paul C. Nutt, « Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision-Making », *Academy of Management Executive*, 2004, n° 18, p. 13-28. Il traite de l'acquisition de Snapple p. 17-18. L'évaluation « un milliard de trop » se trouve chez Barnaby J. Feder, « Quaker to Sell Snapple for \$300 Million », *New York Times*, 28 mars 1997, www.nytimes.com/1997/03/28/business/quaker-to-sell-snapple-for-300-million.html?pagewanted=all&src=pm. Le jour où Smithburg a annoncé cette acquisition, la plus importante de l'histoire de son groupe, les cours des actions des deux sociétés ont chuté – de 10 % pour celui de Quaker. Voir Glenn Collins, « Quaker Oats to Acquire Snapple », *New York Times*, 3 novembre 1994, www.nytimes.com/1994/11/03/business/company-reports-quaker-oats-to-acquire-snapple.html?pagewanted=2. La citation sur « le versant 'non' de l'évaluation » provient de la p. 98 de l'une de nos lectures favorites sur les décisions professionnelles, Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, New York, Portfolio, 2003. (Version française : *Quand les grands patrons se plament*, Paris, Organisation, 2004). Finkelstein évoque aussi le problème de la dette supportée par Quaker. L'article de Feder ci-dessus note que l'action de Quaker s'est appréciée quand Snapple a été revendu à perte ; il semble donc que les investisseurs aient salué la décision tardive de sortir d'une situation mauvaise.
- 26 Le livre de Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, New York, Portfolio, 2003, consacre un chapitre entier au problème des fusions et acquisitions (voir chapitre 4, p. 77-107). L'étude de KPMG est présentée p. 77.
- 27 Paul C. Nutt, « The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making », *Management Science*, 1993, n° 39, p. 1071-1085. La comparaison entre le taux d'échec des décisions « par oui ou par non » à une seule alternative et celui des décisions à choix multiples se trouve dans le tableau 4, p. 1079. Nutt explique les périls des décisions « par oui ou par non », p. 78, dans Paul C. Nutt, « Surprising but True : Half the Decisions in Organizations Fail », *Academy of Management Executive*, n° 13, p. 75-90.
- 28 L'histoire de Heidi Price s'appuie sur deux conversations entre Dan Heath et l'intéressée en juillet 2011

et avril 2012, ainsi que sur une conversation avec Caufield Schnug en juillet 2012.

- 29 Les économistes ont suivi des étudiants admis dans deux écoles de prestige différentes, mais qui avaient décidé de s'inscrire dans la moins prestigieuse. Estimation du revenu sacrifié sur leur durée de vie entière pour avoir étudié dans l'école au prestige le plus faible : zéro. Voir l'excellent résumé de ces deux études de Stacy Dale et Alan Krueger, économistes à Princeton, établi par David Leonhardt, « Revisiting the Value of Elite Colleges », *New York Times*, 21 février 2011, <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/02/21/revisiting-the-value-of-elite-colleges/>. Le premier article à avoir établi ces résultats est celui de Stacy Berg Dale et Alan B. Krueger, « Estimating the Payoff of Attending a More Selective College : An Application of Selection on Observables and Unobservables », *Quarterly Journal of Economics*, 2002, n° 107, p. 1491-1527. Leonhardt cite ainsi Krueger : « Le conseil que je donne aux étudiants : ne croyez pas que la seule école qui vaille qu'on y fasse ses études est celle qui ne vous a pas admis... Votre motivation, votre ambition et vos talents personnels détermineront votre succès mieux que le nom de l'université inscrit sur votre diplôme. »
- 30 Conversation entre Dan Heath et J. Brian Bransfield en juin 2011, suivie d'un échange de courriels.
- 31 L'étude sur les coûts d'opportunité est présentée par Shane Frederick et al., « Opportunity Cost Neglect », *Journal of Consumer Research*, 2009, n° 36, p. 553-561. La citation sur la « quantité de hamburgers » et celle d'Eisenhower proviennent du même article. L'histoire de la stéréo est rapportée par un article non attribué, les autres considérations sur cette histoire proviennent d'une conversation entre Chip Heath et Shane Frederick en mars 2012.
- 32 Récit tiré d'un entretien entre « Margaret Sanders » et Dan Heath en octobre 2011 ; « Margaret Sanders » et « Anna » sont des noms d'emprunt.
- 33 L'histoire de Lexicon provient d'une conversation entre Dan Heath et David Placek en septembre 2010 et d'une étude de cas plus ancienne sur la société, rédigée par Chip Heath et Victoria Chang (2002), « Lexicon (A) », Stanford GSB M300A. Une version de cette histoire est parue dans un article de Dan Heath et Chip Heath, « How to Pick the Perfect Brand Name », *Fast Company*, décembre-janvier 2011.
- 34 L'étude sur la conception des annonces simultanément ou une seule à la fois est de Steven P. Dow et al., « Parallel Prototyping Leads to Better Design Results, More Divergence, and Increased Self-Efficacy », *Transactions on Computer-Human Interaction*, 2010, vol. 17, n° 4. Les faits concernant la réaction des participants aux procédures de conception se trouvent p. 16. Les citations de Scott Klemmer proviennent d'un entretien de l'intéressé avec Chip Heath en septembre 2010.
- 35 Kathleen M. Eisenhardt, « Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments », *Academy of Management Journal*, 1989, n° 32, p. 543-576.
- 36 Sheena S. Iyengar et Mark R. Lepper, « When Choice Is Demotivating : Can One Desire Too Much of a Good Thing ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, n° 79, p. 995-1006.
- 37 Les recherches publiées montrent que la paralysie décisionnelle reste peu probable tant que le nombre d'options ne dépasse pas six, et certaines revues récentes ont mis en doute son existence même. Dans la littérature, les études comparent habituellement un petit assortiment de quatre à six articles et un assortiment large de 20 à 30 articles et, comme dans l'étude sur les confitures évoquée ici, les recherches ont d'abord montré que les gens avaient plus de chance de retarder leur choix ou de refuser de choisir quand on leur présentait l'assortiment le plus nombreux. L'état de la littérature au début des années 2000 a été résumé par Barry Schwartz, qui a insisté sur la surcharge du choix dans son livre, *The Paradox of Choice : Why More Is Less*, New York, HarperCollins, 2004. Nous avons évoqué la surabondance de choix dans nos livres *Switch* et *Ces idées qui collent*, en citant les recherches d'Eldar Shafir et d'autres, qui ont montré que la paralysie décisionnelle pouvait même intervenir avec deux options. Mais en général, les études considèrent implicitement qu'elle intervient quelque part entre 6 et 20 options.

Récemment, certains chercheurs ont soutenu que l'embarras du choix n'était pas un problème grave, même avec les assortiments les plus nombreux. Les premières démonstrations de la paralysie du choix ayant suscité un grand intérêt, un groupe de chercheurs a pu effectuer en 2010 une méta-analyse sur plus de 50 articles publiés, couvrant plus de participants. Ils ont découvert que, dans les études sous revue, le nombre d'options ne réduisait pas de façon certaine la satisfaction ou motivation du choix. Et même, dans les situations où les gens avaient des compétences ou des préférences bien établies (par exemple dans des catégories alimentaires courantes comme le café), un nombre de choix plus élevé tendait à accroître la satisfaction. Benjamin Scheibehenne, Rainer Greifeneder et Peter M. Todd, « Can There Ever Be Too Many Options ? A Meta-analytic Review of Choice Overload », *Journal of Consumer Research*, 2010, n° 37, p. 409-425.

Le débat se poursuit : si nous devions réécrire *Ces idées qui collent* ou *Switch*, nous y reviendrions pour voir s'il convient ou non d'accorder la même importance aux études sur la surcharge présentées dans ces livres. Mais pour ce qui concerne notre avis sur le multipiste, nous notons simplement que, même si la paralysie du choix intervient à la vingtième option, les études publiées donnent à penser qu'il est peu probable que l'ajout d'une seconde ou d'une troisième option, ainsi que nous le conseillons ici, pose un problème sérieux. Et même si la surcharge du choix s'avérait être un problème avec des nombres plus petits, nous soupçonnons, d'après les travaux de Paul Nutt et l'étude sur les firmes informatiques allemandes citée plus bas, que le petit inconvénient de la surcharge du choix est justifié par les avantages qu'apporte le fait d'avoir le choix entre deux ou trois possibilités.

- 38 Hans Georg Gemünden et Jürgen Hauschildt, « Number of Alternatives and Efficiency in Different Types of Top-Management Decisions », *European Journal of Operational Research*, 1985, 22, p. 178-190. Rigoureuse, la procédure utilisée pour évaluer rétrospectivement les décisions se déroulait sous forme de quatre séances différentes de quatre heures chacune (quand vous est-il arrivé pour la dernière fois de passer quatre heures à vous interroger sur vos décisions passées ?), et la distribution donne à penser que les participants se sont notés sans complaisance : ils n'ont considéré comme très bonnes que 26 % de leurs décisions, tandis que 34 % étaient mauvaises et 40 % passables. Bien entendu, cette démonstration est corrélative est non causale, mais les chercheurs ont éliminé une grande confusion possible en montrant que la supériorité des décisions à choix multiples valait pour les décisions complexes comme pour les décisions simples; de sorte qu'il ne semble pas que la multiplicité des possibilités ait été réservée aux décisions simples.
- 39 Henry Kissinger, *White House Years*, New York, Little, Brown, 1979, p. 418. Version française : *À la Maison-blanche 1968-1973*, trad. Agence française de traduction, Paris, Fayard, 1979.
- 40 En général, la mentalité de « prévention » est activée quand nous pensons à ce que nous « devrions faire », à nos devoirs et obligations (comme dans la conversation avec votre fils sur la présidence de son club) ou quand nous songeons à des pertes (le prix de votre maison) ou des dangers (la nouvelle technologie à la radio). La mentalité de « promotion » est activée quand nous pensons à nos buts et aspirations (comme les grands objectifs de votre fils pour son club) ou à nos idéaux (comme les idées d'amélioration de votre logement) ou encore à des gains ou opportunités (comme à propos de la nouvelle technologie). Notre culture comprend des aphorismes destinés à déclencher chacune des mentalités. La mentalité de prévention est représentée par « Mieux vaut prévenir que guérir », « Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras » ou « Réfléchissez avant d'agir ». La mentalité de promotion est représentée par « *Carpe diem* », « Qui ne risque rien n'a rien » ou « La fortune sourit aux audacieux ».
- Ces mentalités ont été découvertes par un psychologue de l'Université Columbia, Tory Higgins. Il vient de publier un livre sur le sujet : Heidi Grant Halvorson et E. Tory Higgins, *Focus : Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence*, New York, Hudson Street Press, 2013.
- 41 Ranjay Gulati, Nitin Nohria et Franz Wohlgezogen, « Roaring Out of Recession », *Harvard Business Review*, mars 2010, p. 4-10.

- 42 Susan Nolen-Hoeksema, *Women Who Think Too Much : How to Break Free of Overthinking and Reclaim Your Life*, New York, Holt, 2003, p. 89-91. Version française : *Pourquoi les femmes se prennent la tête... Et comment rendre leur vie plus légère*, Paris, Jean-Claude Lattès, 2005.
- 43 Le chiffre d'affaires 2012 est indiqué par Michael T. Duke, « To Our Shareholders, Associates and Customers », www.walmartstores.com/sites/annual-report/2012/CEOletter.aspx. Autres faits étonnants : Walmart est le troisième employeur mondial derrière le ministère de la Défense des États-Unis et l'Armée de libération populaire de Chine. Ruth Alexander, « Which Is the World's Biggest Employer ? », *BBC News Magazine*, 19 mars 2012, www.bbc.co.uk/news/magazine-17429786. Si Walmart était un pays, son économie serait la dix-neuvième plus importante du monde. « Scary (but True) Facts About Wal-Mart », *Business Pundit*, 1^{er} juillet 2012, www.businesspundit.com/stats-on-walmart/. Saviez-vous que Walmart est totalement absent d'Australie, d'Europe continentale ou de la ville de New York ? Walmart, « Our Locations », <http://corporate.walmart.com/our-story/locations> ; Matt Chaban, « Wal mart in New York City : Just How Desperate Is the Retail Giant to Open in the Big Apple ? », *Huffington Post*, 6 août 2012, www.huffingtonpost.com/2012/08/06/wal-mart-in-new-york-city-losing-fight-to-open-store_n_1748039.html.
- 44 L'histoire de la caisse centrale et la citation « copiée » sont dues à Richard S. Tedlow, *Giants of Enterprise : Seven Business Innovators in the Empires They Built*, New York, Collins, 2003. Les autres exemples d'emprunts proviennent de l'autobiographie de Walton : Sam Walton et John Huey, *Sam Walton : Made in America*, New York, Doubleday, 1992. La citation sur Kmart se trouve p. 104, la présentation des autres magasins économiques p. 54 et les idées sur les centres de distribution p. 102. Walton raconte qu'à ses débuts, quand Walmart était « trop petit et trop insignifiant pour qu'aucun des poids lourds du secteur le remarque », il lui arrivait de visiter le siège de distributeurs à prix réduit dans d'autres parties des États-Unis et de leur dire : « Salut, je suis Sam Walton, de Bentonville, dans l'Arkansas. Nous avons quelques magasins là-bas. » La plupart des gens, dit-il, acceptaient de bavarder avec lui, « peut-être par curiosité », et il « leur posait des tas de questions sur les prix et la distribution, n'importe quoi, j'ai beaucoup appris ainsi » (p. 105). C'est pour le secteur de la grande distribution l'équivalent de l'histoire du type qui élève un adorable bébé alligator jusqu'à ce qu'il devienne assez gros pour avaler le chien de la famille.
- 45 Ce passage repose sur des conversations entre Chip Heath les docteurs Robert Pearl, Alan Whippy et Diane Craig en août 2012. Références des comparaisons statistiques avec les cancers de la prostate et du sein : on estime que les septicémies causent chaque année de 210 000 et à 350 000 décès aux États-Unis. National Institutes of Health, « Sepsis Fact Sheet », octobre 2009, www.nigms.nih.gov/education/factsheet_sepsis.htm. En prenant le point médian de cette fourchette, parvenir dans les hôpitaux à une amélioration de 28 % comme chez Kaiser Permanente reviendrait à sauver 78 000 vies par an. Selon le National Vital Statistics Report 2009, le cancer du sein tue environ 41 000 personnes et le cancer de la prostate 28 000. Kenneth D. Kochanek et al., « Deaths : Final Data for 2009 », *National Vital Statistics Reports*, 29 décembre 2011, n° 60, n° 3, p. 105 (www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr60/nvsr60_03.pdf). Précision : Chip Heath a conseillé Kaiser Permanente à l'occasion de plusieurs opérations de changement, et c'est ainsi qu'il a eu connaissance de cette histoire ; cependant, il ne s'était pas entretenu avec les docteurs Whippy ou Craig avant les conversations destinées à cette étude de cas.
- 46 D'après des entretiens entre Chip Heath et Dion Hughes en septembre 2010 et mars 2012. Nous avons invité Scott Goodson, le PDG de StrawberryFrog, qui a travaillé avec les deux, à évoquer ses contacts avec eux. Fondée sur un modèle en réseau, l'agence de Goodson entretient des relations avec quelques centaines de pigistes à travers le monde, et fait appel à quelques-uns d'entre eux chaque fois qu'elle doit présenter un projet pour des clients comme Frito-Lay, Heineken, Google ou les automobiles Smart. Goodson, en contact avec des talents créatifs du monde entier, est particulièrement satisfait des idées apportées par Hughes et Johnson : « Quand je travaille avec eux, je leur donne quelques jours pour

réfléchir au dossier, puis je leur téléphone et toutes les idées vont être du genre, “Oh ! Merde, c’est étonnant. C’est rudement bien réfléchi.” Dion et Mark ont un talent exceptionnel pour faire du super, super stratégique, pour réfléchir à la marque, à sa promesse et à ce qui se passe dans le monde, puis pour lier tout cela ensemble. »

- 47 La citation sur les « problèmes qui ont été résolus » et l’idée que les scientifiques ignorent souvent le rôle critique des analogies proviennent de Kevin Dunbar, « How Scientists Think in the Real World : Implications for Science Education », *Journal of Applied Developmental Psychology*, 2000, n° 21, p. 49-58. Les autres citations et observations sont de Kevin Dunbar, « How Scientists Really Reason », dans Robert J. Sternberg et Janet E. Davidson, *The Nature of Insight*, Boston, MIT Press, 1996.
- 48 Bo T. Christensen et Christian D. Schunn, « The Relationship of Analogical Distance to Analogical Function and Preinventive Structure : The Case of Engineering Design », *Memory & Cognition*, 2007, n° 35, p. 29-38.
- 49 Certains spécialistes du marketing utilisent en anglais le terme « *laddering* » (prendre de la hauteur, s’élever) pour évoquer des processus qui vont au cœur des besoins du consommateur. Là où une jeune fille utilisera du savon pour se laver le visage, une technique de *laddering* posera deux ou trois fois la question « pourquoi » afin de déterminer que ses besoins et désirs profonds sont « la beauté ». Pour le marketing, la progression sur une échelle représente une progression dans une hiérarchie abstraite des besoins. Nous utilisons le terme dans un sens un peu plus visuel : en vous élevant sur l’échelle des analogies, vous en verrez davantage, un éventail d’analogies plus large et des analogies plus lointaines.
- 50 L’essentiel de cet exemple et la plupart des citations, y compris la scène du musée d’histoire naturelle, sont empruntés à American Public Media, « The Waldo Canyon Fire », *The Story*, 29 juin 2012, disponible au http://thestory.org/archive/The_Story_62912.mp3/view. La citation sur la « rugosité » et le pourcentage de médailles proviennent d’une vidéo expliquant pourquoi Fiona Fairhurst a été finaliste du prix de l’Inventeur européen de l’année en 2009 et hébergée au www.epo.org/nouvelles-questions/european-inventeur/finalists/2009/fairhurst.html. La citation sur la « torpille » est tirée de « Inventor Awards to Be Announced », BBC, 28 avril 2009, http://news.bbc.co.uk/today/hi/today/newsid_8022000/8022077.stm. On trouvera une relation de la controverse et de l’interdiction des maillots de bain inspirés par Fiona Fairhurst dans Deidre Crawford, « London Olympics : Advances in Swimwear for Athletes – and You », *Los Angeles Times*, 29 juillet 2012, <http://articles.latimes.com/2012/jul/29/image/la-ig-olympic-swimwear-20120729>.
- 51 Peter Reuell, « A Swimsuit Like Shark Skin ? Not So Fast », *Harvard Gazette*, 9 février 2012, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2012/02/a-swimsuit-like-shark-skin-not-so-fast> (consulté le 11/9/2012). Fait amusant, le même scientifique considère que l’équipe Speedo n’a pas assez bien réussi à imiter la peau de requin. Au vu de certains tests, il considère que l’amélioration des performances est largement due à l’aspect de « torpille ».
- 52 La documentation de cette section, y compris sur la prime d’acquisition moyenne, et la citation de Buffett proviennent de Mathew L. A. Hayward et Donald C. Hambrick, « Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions : Evidence of CEO Hubris », *Administrative Science Quarterly*, 1997, n° 42, p. 103-127. Nous utilisons une version plus longue de la citation de Buffett figurant p. 137-139 de Warren E. Buffett, « The Essays of Warren Buffett : Lessons for Corporate America », Lawrence A. Cunningham, <http://bit.ly/fAQgBX>. Hayward et Hambrick ont aussi montré que lorsque les PDG versaient une prime, il payaient un prix excessif : les résultats ultérieurs étaient visiblement moins bons dans les cas où les PDG payaient des primes plus élevées.
- 53 Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, New York, HarperBusiness, 2006, p. 148. Version française : *La Pratique de la direction des entreprises*, Paris, Organisation, 1969.
- 54 William Hart et al., « Feeling Validated Versus Being Correct : A Meta-analysis of Selected Exposure

to Information », *Psychological Bulletin*, 2009, n° 135, p. 555-558.

- 55 La présentation de l'avocat du diable et de son rôle dans l'Église catholique est empruntée à Paul B. Carroll et Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons : What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-Five Years*, New York, Portfolio Books, 2008. L'intérêt de la recherche de désaccords existants (authentiques) est confirmé par une étude de l'Université de California à Berkeley : Charlan Nemeth, Keith Brown et John Rogers, « Devil's Advocate Versus Authentic Dissent : Stimulating Quantity and Quality », *European Journal of Social Psychology*, 2001, n° 31, p. 707-720.
- 56 Chip Heath, Richard P. Larrick et Joshua Klayman, « Cognitive Repairs: How Organizational Practices Can Compensate for Individual Shortcomings », *Research in Organizational Behavior*, 1998, n° 20, p. 1-37.
- 57 L'histoire de la mine de Copper Range est rapportée d'après des entretiens réalisés par Chip Heath avec Roger Martin (mars 2012), Richard Ross (avril 2012) et John Sanders (mai 2012). Elle s'appuie aussi sur un article du blogue de Roger Martin : « My Eureka Moment with Strategy », *Harvard Business Review : HBR Blog Network*, 30 mai 2010, <http://blogs.hbr.org/martin/2010/05/the-day-i-discovered-the-most.html>. La citation sur « la mauvaise manière d'aborder un problème » est extraite de cet article.
- 58 Patrick J. Schiltz, « On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession », *Vanderbilt Law Review*, 1999, n° 52, p. 945-948. Nous avons trouvé un PDF disponible en ligne, mais le lien ne semble pas assez permanent pour qu'on le cite ici. En effectuant une recherche sur « Schiltz unhappy unethical », avec un peu de chance, vous trouverez également une source.
- 59 Julie A. Minson, Nicole E. Ruedy et Maurice E. Schweitzer, « There Is Such a Thing as a Stupid Question : Question Disclosure in Strategic Communication », document de travail, Wharton School of Business, Université de Pennsylvanie, 2012.
- 60 Allen Barbour, *Caring for Patients*, Stanford, Stanford University Press, 1995, p. 10-12.
- 61 Cette étude du docteur Howard Beckman, de l'Université de Rochester, et de ses co-auteurs a causé la consternation lors de sa publication en 1984. En 1999, après 15 années d'efforts des écoles de médecine pour former des médecins davantage tournés vers les patients, Beckman et ses collègues ont publié une étude de suivi qui a montré que les médecins s'étaient améliorés : ils attendaient désormais... 23 secondes. À ce rythme d'amélioration, les patients de 2110 pourront parler plus d'une minute sans être interrompus. Meredith Levine, « Tell the Doctor All Your Problems, but Keep It to Less Than a Minute », *New York Times*, 1^{er} juin 2004, www.nytimes.com/2004/06/01/health/tell-the-doctor-all-your-problems-but-keep-it-to-less-than-a-minute.html.
- 62 Voir Aaron T. Beck, *Love Is Never Enough*, New York, HarperPerennial, 1989. L'étude de Goldstein est décrite p. 248 et l'exercice du journal du couple de Ted et Karen p. 245-246.
- 63 La citation d'Indra Nooyi est extraite de « The Best Advice I Ever Got », *CNNMoney*, 30 avril 2008, <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/7.html>. La citation de Rochelle Arnold-Simmons est extraite de Rochelle Arnold-Simmons, « Day 158 Honoring My Husband Beyond Affection », *I Will Honor My Husband*, 22 juillet 2011, <http://iwillhonormyhusband.blogspot.com/2011/07/day-158-honoring-my-husband.html>. L'exemple d'Industrial Scientific est emprunté à Malia Spencer, « Conversational Nuances Come with Working in Asia », *Pittsburgh Business Times*, 15 juin 2012, www.bizjournals.com/pittsburgh/print-edition/2012/06/15/conversational-nuances-asia.html.
- 64 L'intérêt de la démarche de position inverse est analysé par Katherine L. Milkman, Dolly Chugh et Max H. Bazerman, « How Can Decision Making Be Improved ? », *Perspectives on Psychological*

Science, 2009, n° 4, p. 379-385. Il a été montré qu'envisager l'inverse réduisait plusieurs biais considérés comme spécialement épineux : l'excès de confiance dans ses conclusions, que nous mettons en évidence au chapitre 10 (et qui a été démontré par des PDG dans l'étude sur l'orgueil directorial de ce chapitre), et d'autres biais assez différents qui vont du biais rétrospectif qui nous conduit à considérer un événement survenu comme inévitable jusqu'à la tendance à s'ancrer trop fortement sur une valeur numérique donnée (par exemple, en calculant les allocations de budget de l'année strictement d'après celui de l'an dernier, même si la situation a radicalement changé).

- 65 L'erreur délibérée de la réponse à un appel d'offres est rapportée par Paul J. H. Schoemaker, *Brilliant Mistakes : Finding Success on the Far Side of Failure*, Philadelphia, Wharton Press, 2011. « Pourquoi laisser les erreurs à un heureux hasard ? » est une citation tirée d'une conversation d'août 2012 entre Chip Heath et Schoemaker. Les autres citations proviennent du livre de Schoemaker.
- 66 John T. Molloy, *Why Men Marry Some Women and Not Others*, New York, Warner Books, 2003, p. 73.
- 67 Les photos superbes se trouvent sur <http://polynesian-resort.com/Amenities.html> (consulté le 8 juillet 2011), le classement des hôtels les plus sales est présenté sur www.tripadvisor.com/PressCenter-i4557-c1-Press_Releases.html (consulté le 27 septembre 2012) et tous les avis proviennent de TripAdvisor, www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g54359-d259744-r115031196-Polynesian_Beach_Golf_Resort-Myrtle_Beach_South_Carolina.html#CHECK_RATES_CONT (consulté le 8 juillet 2011). L'avis sur « l'escapade polissonne de printemps » émane de dangle2011 ; il a été déposé le 27 octobre 2009 (et consulté le 27 septembre 2012).
- 68 L'une des difficultés de l'utilisation des fréquences de base est de savoir à quelles fréquences se fier. Examine-t-on la série de tous les créateurs d'entreprise ou uniquement celle des créateurs de restaurant ? Ou des créateurs de restaurant au Texas ? Ou à Austin ? Ou visons-nous la cible étroite des créateurs de restaurant thaï dans le centre d'Austin ? Un expert en prise de décision, Josh Klayman, professeur à l'école de gestion de l'Université de Chicago, propose une règle empirique : choisissez la série la plus étroite possible qui vous donne quand même 10 ou 20 exemples. Ainsi, s'il existe 15 restaurants thaïs à Austin, c'est la série qu'il vous faut ; s'il n'y en a que 6, vous pourriez envisager d'élargir votre échantillon à tous les restaurants asiatiques d'Austin.
- 69 La citation sur l'« exercice non naturel » et l'histoire du programme écrit en groupe proviennent d'un cours dispensé par Kahneman à un groupe fort distingué de savants et de créateurs d'entreprise (parmi lesquels les fondateurs de Google et d'Amazon). Daniel Kahneman, « A Short Course on Thinking About Thinking », Edge Master Class 07, Rutherford, 20-22 juillet 2007. Une transcription en ligne à edge.org/3rd_culture/kahneman07/kahneman07_index.html montre les questions abordées avec ce groupe.
- 70 Les études sur les relations dyadiques montrent que les gens voient presque toujours plus juste quand ils tiennent compte des opinions d'autrui, y compris celles de personnes sans compétences spécialisées. Les personnes étudiées, dont les compétences sont plus ou moins similaires, ont tendance à accorder une pondération de 70 % à leur propre opinion et de 30 % à celles d'autrui, alors que leurs résultats seraient en général meilleurs avec une pondération égale. (Dans une étude où les paires comprenaient des gens de deux pays différents, les gens accordaient tout de même une note plus élevée à leur propre avis dans environ 65 % des cas, même quand la question portait sur le pays de l'autre ! Si vous consultez quelqu'un qui en sait un peu plus que vous, vous devriez probablement tendre vers une pondération de votre propre avis moindre que vous n'y êtes tenté. Jack B. Soll et Richard P. Larrick, « Strategies for Revising Judgment : How (and How Well) People Use Others' Opinions », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition*, 2009, n° 35, p. 780-805.
- 71 Le récit de Brian Zikmund-Fisher est rapporté d'après des conversations avec Chip Heath en mars et juillet 2012.

- 72 Notez que Zikmund-Fisher a arrêté sa décision en prenant du recul par rapport à son propre point de vue et en considérant la situation à travers les yeux de quelqu'un d'autre (sa fille à naître). Nous avons déjà vu cela plus haut avec le test de la porte de sortie d'Andrew Grove au chapitre 1 et nous y reviendrons dans le chapitre sur la maîtrise des émotions immédiates par la simulation d'une distance sociale (la question « que conseillerez-vous à un ami de faire ? »). Les priorités s'éclairent souvent quand on prend de la distance en sortant du brouillard des émotions immédiates.
- 73 Beaucoup des exemples de cette section proviennent d'un excellent article de Lorraine Riley, attachée au Center for the Study of the Presidency and Congress. Voir Lorraine Ashley Riley, « A Finger in Every Pie : FDR's Mastery of Alternative Channels of Information Gathering », dans *A Dialogue on Presidential Challenges and Leadership: Papers of the 2006-2007 Center Fellows*, Washington, Center for the Study of the Presidency and Congress, 2007, p. 22-32. Le document peut être consulté au www.thepresidency.org/storage/documents/Vater/Section1.pdf. L'utilisation du courrier par Roosevelt avait une importance particulière à une époque où la science des sondages ne s'était pas encore développée. La citation sur les « détails croustillants » que Roosevelt connaissait déjà est de Richard E. Neustadt, *Presidential Power : The Politics of Leadership*, New York, Wiley, 1960, p. 132. À Arthur M. Schlesinger (*The Coming of the New Deal*, New York, Houghton Mifflin, 1958, version française : *L'Avènement du New Deal*, Paris, Denoël, 1971) sont empruntées la citation sur « l'air du temps » et celle d'Eleanor Roosevelt (p. 498), l'indignation d'Ickes (p. 524) et la citation « se mêler de tout » (p. 528). Fait intéressant, Roosevelt avait compris que les experts n'étaient pas forcément des autorités reconnues ; à ses visiteurs, il posait souvent des questions « extérieures à leur champ de compétence » et, en fin de réunion, il lui arrivait de garder des gens intelligents auprès de lui pour la réunion suivante, quel qu'en fût le thème. « Tout cela, qui irritait les esprits ordonnés, élargissait la diversité des réactions qu'il rencontrait dans des domaines où nul n'est infaillible », indique Schlesinger (p. 498). Ces techniques étaient excellentes pour élargir les options et confronter les hypothèses à la réalité, en faisant intervenir des personnes qui avaient plus de chances d'envisager des options différentes et de poser des questions sans concession.
- 74 Le responsable client du jour et la campagne Focus 500 sont décrits par Bertrand Marotte, « The New Xerox Battle Cry », *Globe and Mail*, 15 octobre 2005, p. B3. Les informations financières de référence viennent de Kevin Maney, « Mulcahy Traces Steps of Xerox's Comeback », *USA Today*, 21 septembre 2006, p. B4.
- 75 Sur le *genba*, on peut consulter Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Gemba>. En français : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Genba>.
- 76 Source : conversations entre Chip Heath et Paul Smith en février et juillet 2012.
- 77 La documentation de cette étude de cas provient d'une conversation entre Chip Heath et John Hanks en décembre 2010, suivie d'un échange entre Dan Heath et Hanks en avril 2011.
- 78 Voir www.hunter.cuny.edu/pt/admissions/clinical-experience-requirement.
- 79 L'histoire de Peggy est relatée dans Matthew McKay, Martha Davis et Patrick Fanning, *Thoughts and Feelings : Taking Control of Your Moods and Your Life*, 4^e éd., Oakland, New Harbinger Publications, 2011. Emplacement Kindle 1669/5148.
- 80 « Tirer des balles avant les boulets » : dans leurs études sur les entreprises qui survivent à des bouleversements de leur marché, Collins et Hansen constatent que les survivantes évitent de faire de gros paris sur des innovations avant d'avoir effectué des tests simples et peu coûteux ; celles qui disparaissent ont autant de chances de faire quelque chose d'« innovant », mais elles misent tout avant d'avoir testé et tombent parfois de très haut. Jim Collins et Morten T. Hansen, *Great by Choice : Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive*, New York, HarperBusiness, 2011 (version française : *Le Choix de l'excellence – Prospérer dans un monde incertain*, Paris, Pearson, 2011) ; Peter Sims,

Little Bets : How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries, New York, Free Press, 2011.

- 81 Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment : How Good Is It ? How Can We Know ?*, Princeton, Princeton University Press, 2005. Les questions pour l'échantillon de prévisions des experts proviennent des p. 246-247. L'anecdote sur le ciel qui « ne nous tombe pas sur la tête » figure dans l'introduction, p. xiv. L'article universitaire au sous-titre bien trouvé est de Colin F. Camerer et Eric J. Johnson, « The Process-Performance Paradox in Expert Judgment : How Can the Experts Know So Much and Predict So Badly ? » dans K. A. Ericsson et J. Smith, *Toward a General Theory of Expertise : Prospects and Limits*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991, p. 195-217.
- 82 Entretien : « Andy Zimmerman on How Fresh Ideas Turn into Real, Live Internet-Related Companies at Idealab ! », *Business News New Jersey*, n° 13, 26 septembre 2000, p. 15.
- 83 Voir Saras D. Sarasvathy, « What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial ? », document de travail, Darden Graduate School of Business Administration, 2002. La citation se trouve p. 6 de la version PDF au http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=909038. Voir aussi l'article de vulgarisation de Leigh Buchanan, « How Great Entrepreneurs Think », *Inc.*, 1^{er} février 2001, www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think_pagen_2.html.
- 84 Cet exemple est extrait d'une conversation entre Chip Heath et Scott Cook en août 2011. La formule sur « l'effet des politiciailleries, de la persuasion et de PowerPoint » vient d'un discours de Cook : « Leadership in an Agile Age » (conférence à Innovation 2011 : Entrepreneurship for a Disruptive World conference, mars 2011), transcrit au <http://network.intuit.com/2011/04/20/leadership-in-the-agile-age/>.
- 85 Voir le développement de David G. Myers, *Intuition : Its Power and Perils*, New Haven, Yale University Press, 2002, p. 189. Les commentaires de Richard Nisbett sur « l'illusion de l'entretien » sont rapportés p. 190-191. Notez que cette section reprend l'un de nos articles : « Why It Might Be Wiser to Hire People Without Meeting Them », *Fast Company*, juin 2009.
- 86 Voir Robyn M. Dawes, *House of Cards : Psychology and Psychotherapy Built on Myth*, New York, Free Press, 1994.
- 87 Entretien entre Steve Cole et Chip Heath, mai 2011.
- 88 Chandler Phillips, « Confessions of a Car Salesman », Edmunds.com, 18 janvier 2001, www.edmunds.com/car-buying/confessions-of-a-car-salesman.html.
- 89 Cette histoire est racontée dans l'excellent livre d'Andrew Hallam, *Millionaire Teacher : The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*, New York, Wiley, 2011. Il décrit dans le premier chapitre ses techniques d'achat automobile et ses recettes frugales pour faire des économies. Règle n° 1 : Dépensez comme si vous vouliez devenir riche.
- 90 Suzy Welch, *10/10/10*, New York, Scribner, 2009. Suzy Welch a rédigé là l'un des textes les plus adroits et les plus compacts sur la décision. L'histoire d'Annie et Karl (les noms ont été modifiés) provient d'une conversation entre « Annie » et Dan Heath en mai 2012, suivie d'un courriel en août 2012.
- 91 L'étude sur le tableau noir est celle de Rick Crandall, « Field Extension of the Frequency-Affect Findings », *Psychological Reports*, 1972, n° 31, p. 371-374. L'article classique de Robert Zajonc sur la simple exposition, l'un des plus cités dans la littérature sur la sociopsychologie, est « Attitudinal Effects of Mere Exposure », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1968, n° 9, p. 1-27. L'étude sur le retournement du visage est de Theodore H. Mita, Marshall Dermer et Jeffrey Knight, « Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, n° 35, p. 597-601. La répétition engendre la confiance : Alice Dechêne et al., « The Truth About the Truth : A Meta-analytic Review of the Truth Effect », *Personality and Social Psychology Review*, 2010, n° 14, p. 238-257.

- 92 Le premier exposé classique de l'aversion pour la perte est celui de Daniel Kahneman et Amos Tversky, « Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk », *Econometrica*, 1979, n° 47, p. 263-292. Bien que rédigé par deux psychologues, cet article est paru dans un journal qui est le temple suprême de l'économie technique, dont il est devenu le texte le plus cité. Il a été l'un des travaux de recherche évoqués lors de l'attribution du prix Nobel à Kahneman (Amos Tversky était hélas décédé quelques années auparavant). L'exemple du pile ou face se trouve dans cet article. Protection des achats : David M. Cutler et Richard Zeckhauser, « Extending the Theory to Meet the Practice of Insurance », document de travail, Université Harvard, 2004. Étude sur les tasses à café : Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch et Richard Thaler, « Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem », *Journal of Political Economy*, 1990, n° 98, p. 1325-1348.
- 93 En réalité, PayPal s'est d'abord appelée Confinity et proposait un produit appelé PayPal ; l'entreprise a été rebaptisée PayPal à la suite d'une fusion. Pour faire simple, nous la désignons sous le seul nom de PayPal. Cette étude de cas provient d'un livre cocasse dans lequel Jessica Livingston s'entretient avec les fondateurs de plus d'une trentaine de jeunes entreprises, dont Craigslist, Adobe, Hotmail, etc. Jessica Livingston, *Founders at Work : Stories of Startup's Early Days*, New York, Apress, 2008, p. 1-17.
- 94 La théorie des niveaux de représentation (en anglais *construal-level theory*) est un domaine de recherche récent ; les textes rédigés pour les non-spécialistes sont rares. Yaacove Trope et Nira Liberman ont bien présenté les recherches dans « Construal Level Theory of Psychological Distance », *Psychological Review*, 2010, n° 117, p. 440-463.
- 95 Laura Kray et Richard Gonzalez, « Weighting in Choice Versus Advice : I'll Do This, You Do That », *Journal of Behavioral Decision Making*, 1999, n° 12, p. 207-217.
- 96 Voir Amy H. Beisswanger et al., « Risk Taking in Relationships : Differences in Deciding for Oneself Versus for a Friend », *Basic and Applied Social Psychology*, 2003, n° 25, p. 121-135.
- 97 Ce récit provient d'une conversation entre Dan Heath et « Kim Ramirez » en février 2012. « Kim Ramirez » et « Josh » sont des noms d'emprunt ; tous les autres détails sont authentiques.
- 98 La présentation d'Interplast est issue d'un cas et d'une vidéo de Jim Phills, « Interplast's Dilemma », Stanford Graduate School of Business, cas SI-14, 2006. La citation « cela changea tout » et autres détails généraux proviennent d'un entretien entre Susan Hayes et Chip Heath en mars 2012.
- 99 D'après des entretiens entre Wayne Roberts et Chip Heath en novembre 2011 et juillet 2012.
- 100 La citation de Pounds est empruntée à Morgan W. McCall and Robert E. Kaplan, *Whatever It Takes : The Realities of Managerial Decision-Making*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1990, p. 40.
- 101 Jim Collins, « Best New Year's Resolution? A "Stop Doing" List », *USA Today*, 30 décembre 2003.
- 102 D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship : Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*, New York, Business Plus, 2002, p. 46-48 pour l'histoire des listes A et B, p. 102-103 pour celle des procédures de test.
- 103 Voir Daniel H. Pink, « The Power of an Hourly Beep », 24 octobre 2011, www.danpink.com/archives/2011/10/the-power-of-an-hourly-beep. Le livre de Bregman sur l'élimination des distractions et la concentration sur les priorités est bourré de bons conseils : Peter Bregman, *Eighteen Minutes*, New York, Business Plus, 2011.
- 104 L'histoire de Penstock et de Coinstar a été recueillie par Dan Heath lors d'entretiens avec Byron Penstock en septembre 2011, mars 2012 et août 2012. Le chiffre d'affaires (p. 63) et la fréquentation des distributeurs (p. 35) figurent sur le formulaire 10K de CSTR (Coinstar). Après la vente, le cours de l'action Coinstar ne tarda pas à s'envoler, atteignant un sommet de 66,98 dollars le 24 novembre avant de retomber au cours des mois suivants. Penstock aurait préféré vendre en novembre plutôt qu'en

octobre, bien entendu, mais avoir manqué le second sommet ne le dérange pas. Conserver son placement aurait été parier que l'action toucherait la borne supérieure qu'il s'était fixée, ce qu'il ne désirait pas faire.

- 105 On trouvera un point de vue complet dans notre article « The Horror of Mutual Funds » de notre collection *The Myth of the Garage*, disponible gratuitement au www.heathbrothers.com/the-myth-of-the-garage/. Un compte rendu clair et accessible des recherches sur les avantages des fonds indiciels peut être consulté dans le livre de l'enseignant millionnaire Andrew Hallam, présenté dans le chapitre sur l'émotion immédiate, qui a trouvé comment acheter une automobile sans être victime de tactiques commerciales douteuses. Andrew Hallam, *Millionaire Teacher : The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*, New York, Wiley, 2011. À propos des placements, voir son remarquable chapitre sur la règle 3, lequel cite quatre prix Nobel d'économie qui conseillent la stratégie des fonds indiciels puis dévoile les coûts et frais cachés des fonds communs de placement classiques. Il cite une étude du *Journal of Portfolio Management* selon laquelle, sur une période de quinze ans, 96 % des fonds communs de placement font moins bien qu'un fonds indiciel. Et les investisseurs individuels réussissent souvent moins bien, en particulier quand ils multiplient les opérations par excès de confiance. Voir Brad M. Barber et Terrance Odean, « Boys Will Be Boys : Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment », *Quarterly Journal of Economics*, 2001, n° 116, 261-292.
- 106 L'étude sur l'intervalle de confiance de 80 % est de Jack B. Soll et Joshua Klayman, « Overconfidence in Interval Estimates », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition*, 2004, n° 30, p. 299-314. Les statistiques du box-office sur Angelina Jolie proviennent du <http://boxofficemojo.com/people/chart/?view=Actor&id=angelinajolie.htm>.
- 107 Gary Klein, *Streetlights and Shadows : Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*, Cambridge, MIT Press, 2009, n° 2, p. 35-36.
- 108 Les cas FMEA et Myron proviennent d'entretiens de Dan Heath avec Christina Gunther-Murphy en septembre 2011, avec Beth Sandor et Jessica Venegas (de l'équipe Community Solutions) en septembre 2011 et avec Mattie Lord en juillet 2012, ainsi que de communications périodiques avec Becky Kanis. La date de lancement de la campagne peut être trouvée auprès de 100,000 Homes, « 100,000 Homes Campaign Launch Video », <http://100khomes.org/blog/watch-100000-homes-campaign-launch-video>. Gunther-Murphy travaille pour l'Institute for Healthcare Improvement (IHI), qui a lancé la campagne 100,000 Lives. Le succès de celle-ci est un cas incroyable qui a fait l'objet de nombreux écrits. (Nous avons exposé notre avis sur la question dans le premier chapitre de *Switch*.)
- 109 Sur le blocage des fournitures de pompes, voir Hugh Courtney, *20/20 Foresight : Crafting Strategy in an Uncertain World*, Boston, Harvard Business School Press, 2001, p. 60-61. Le contexte de l'histoire est exposé dans une étude de cas de la Harvard Business School, Adam Brandenburger et Vijay Krishna, « Minnetonka Corporation : From Softsoap to Eternity », cas HBS 9-795-163, 1995.
- 110 Mésaventure arrivée au vol 1549 d'US Airways aux États-Unis en 2009. Voir le http://en.wikipedia.org/wiki/US_Airways_Flight_1549.
- 111 Les facteurs de sécurité indiqués ici sont ceux de Wayne Hale, « Factors of Safety », *Wayne Hale's Blog*, http://blogs.nasa.gov/cm/blog/waynehalesblog/posts/post_1229459081779.html.
- 112 Voir Michael A. Cusumano et Richard Selby, *Microsoft Secrets*, New York, Free Press, 1995, p. 94.
- 113 Max Simkoff (PDG d'Evolv), entretiens avec Chip Heath et Dan Heath en août et septembre 2011.
- 114 Jean M. Phillips, « Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes : a Metaanalysis », *Academy of Management Journal*, 1998, n° 41, p. 673-690.
- 115 L'histoire des chaussures oubliées a été largement rapportée. Voir, par exemple, Jim Ryan, « Outstanding Customer Service Beyond Zappos », *Interactive Depot*, 15 mai 2012, <http://talk2rep-call->

- centers-idea-depot.com/tag/zappos/. L'histoire des roses et des lys blancs est de Meg Marco, « Zappos Sends You Flowers », *The Consumerist*, 16 octobre 2007, <http://con.st/311369>. Chip Heath a interrogé Jon Wolske en août 2011.
- 116 On peut trouver la vidéo au www.youtube.com/watch?v=nBJV56WUDng. (Elle assure que les singes mangent les bananes de cette manière, mais quelques minutes de recherches sur YouTube montrent qu'en fait, ils les attaquent directement par le milieu.) Kirschner a répondu par courriel à une demande de récits de pilotage automatique lancée dans notre lettre d'information en août 2012. Il dit avoir vécu une autre révélation avec une vidéo qui montre Martha Stewart pliant un t-shirt. « La partie la plus difficile de la lessive était pour moi de plier le linge, et toute technique permettant de gagner du temps est bonne à prendre », dit-il. On peut trouver la vidéo au www.youtube.com/watch?v=Jvcuy4k17DI. Pour améliorer les conversations à table, Chip et sa famille ont emprunté la technique d'un conseil familial : faire parler chaque convive d'une chose qui, au cours de la journée, l'a rendu triste, nerveux et heureux. Jusqu'à présent, elle fonctionne très bien avec des enfants de 2 à 10 ans. Après la puberté, nous ne garantissons rien.
- 117 Sur l'histoire de Kodak, voir Paul B. Carroll et Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons : What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-five Years*, New York, Portfolio, 2008, p. 88-100. Les détails sur la capitalisation boursière de la société proviennent de Wolfram Alpha www.wolframalpha.com/input/?i=market+cap+eastman+kodak+history&dataset= (consulté le 20 juillet 2012).
- 118 Amos Tversky et Eldar Shafir, « Choice Under Conflict : The Dynamics of Deferred Decision », *Psychological Science*, 1992, n° 3, p. 358-361.
- 119 L'exemple du Conseil de recherche économique et sociale est donné par Colin Camerer et al., « Regulation for Conservatives : Behavioral Economics and the Case for "Asymmetric Paternalism" », *University of Pennsylvania Law Review*, 2003, n° 151, p. 1211-1254.
- 120 Étude sur les biscuits : Dilip Soman et Amar Cheema, « The Effects of Partitioning on Consumption », *Rotman*, printemps 2008, p. 20-24. Étude sur les journaliers : Dilip Soman, « Earmarking Money », *Rotman*, automne 2009, p. 96-98.
- 121 Voir Chip Heath, « Escalation and De-escalation of Commitment in Response to Sunk Costs : The Role of Budgeting in Mental Accounting », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, n° 62, p. 38-54.
- 122 Les citations de cet article proviennent d'entretiens de Chip Heath avec Kit Leong et Karla Earnest en mars 2012. Le travail effectué par ces derniers est de Paul J. Sharek et al., « Mortality and Code Rates Outside the ICU in a Children's Hospital », *Journal of the American Medical Association*, 2007, n° 298, p. 2267-2274.
- 123 Drucker Institute, « We'll Accept It if You Like This Post for Reasons We Didn't Anticipate », *Drucker Exchange*, 14 novembre 2011, <http://thedx.druckerinstitute.com/2011/11/well-accept-it-if-you-like-this-post-for-reasons-we-didnt-anticipate/>. L'histoire de Rogaine est relatée par Wikipedia à en.wikipedia.org/wiki/Minoxidil. L'histoire du Viagra provient de « Viagra : A Chronology », *Viagra.md*, www.about-ed.com/viagra-history. La citation du journaliste est de Simon Davies, « The Discovery of Viagra », *Biotech/Pharmaceuticals@Suite101*, 1^{er} août 2007, <http://suite101.com/article/the-discovery-of-viagra-a27733>.
- 124 « When You Learn a New Word and Then Suddenly Start Seeing It Everywhere », *1000 Awesome Things*, 20 avril 2010, <http://1000awesomethings.com/2010/04/20/523-when-you-learn-a-new-word-and-then-suddenly-start-seeing-it-everywhere/>.
- 125 Paul C. Nutt, « Search During Decision Making », *European Journal of Operational Research*, 2005, n

° 160, p. 851-876. Sur la qualité des décisions : les décisions après marchandage ont été plus souvent notées comme « bonnes » ou « exceptionnelles » par des évaluateurs indépendants. Sur les avantages temporels du marchandage : comparez deux modalités décisionnelles étudiées par Nutt, les idées défendues par un champion et les marchandages. Les premières sont celles où quelqu'un remarque une chose intéressante à faire et se met en devoir de convaincre l'organisation d'agir. (Nous devrions adopter le système de traitement des commandes utilisé par Lands' End ; il est plus efficace !) C'est la formule de l'innovation souvent célébrée par la grande presse : trouvez un champion de l'idée ! Soutenez vos innovateurs ! Bien entendu, comme le champion de l'idée a déjà une idée toute faite, les décisions sont prises vite – six mois en moyenne, au lieu de neuf pour une décision moyenne d'après la base de données de Nutt. Les négociations, plus lentes, ont demandé sept mois et demi (ce qui, on le notera avec intérêt, demeure plus rapide que la moyenne).

Mais si les idées défendues par un champion ont vite progressé au stade de la décision, il en va autrement à celui de la mise en œuvre. Une fois la décision « prise », elles n'ont connu un début de mise en œuvre que dans 56 % des cas, contre 79 % après marchandage. Et deux ans plus tard, seuls 40 % d'entre elles étaient complètement appliquées, contre 75 % de celles passées par un marchandage. Cela donne à penser que ce que les idées défendues par un champion gagnent en rapidité dans la phase de décision initiale est perdu, et au-delà, dans la période de mise en œuvre. (Notez que les « idées défendues par un champion », terminologie que nous trouvons plus exacte, sont appelées « opportunités émergentes » par Nutt.)

- 126 Les conclusions sur le bonheur respectif de Mike, Carlos et Jen reposent sur un effet robuste d'interaction statistique décrit par Joel Brockner et Batia M. Wisenfeld, « An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions : Interactive Effects of Outcomes and Procedures », *Psychological Bulletin*, 1996, n° 120, p. 189-208.
- 127 Chip Heath a entendu Mnookin faire ce commentaire lors d'un atelier sur la décision/négociation vers 1989. Il en a été si frappé qu'il ne l'a jamais oublié.
- 128 Cette stratégie de gestion de l'opposition est présentée par Dave Hitz, *How to Castrate a Bull : Unexpected Lessons on Risk, Growth, and Success in Business*, San Francisco, Jossey-Bass, 2009, p. 152. Ce livre instructif et très amusant devrait figurer parmi les lectures de tout créateur d'entreprise en quête de croissance.
- 129 Ce cas repose sur des conversations entre Chip Heath ou Dan Heath et Matt D'Arrigo en juin 2010, août 2010, février 2012, mars 2012 et juillet 2012.
- 130 Voir Nina Hattiangadi, Victoria Husted Medvec et Thomas Gilovich, « Failing to Act : Regrets of Terman's Geniuses », *International Journal of Aging and Human Development*, 1995, n° 40, p. 175-185. Cet article utilise les réponses des « génies de Terman », un groupe d'enfants aux Q.I. de génies qui ont fait l'objet d'une étude lancée dans les années 1920 par un psychologue de Stanford, Lewis Terman, et qui ont été activement suivis par des chercheurs jusqu'à leur décès, aux alentours du changement de siècle. Même dans ce groupe de gens à la vie très remplie et réussie, les regrets de n'avoir pas agi l'emportaient sur les regrets d'avoir agi dans un rapport de plus de quatre à un. D'une manière générale, l'étude de Gilovich et Medvec a montré que les regrets immédiats sont centrés sur ce qu'on a fait alors qu'on n'aurait pas dû, mais que, sur le long terme, on regrette ce qu'on aurait pu faire. Dans leur article, ces auteurs citent le poète John Greenleaf Whittier : « De tous les mots tristes sortis d'une bouche ou d'une plume, les plus tristes sont : "cela aurait pu être" » (p. 176).
- 131 L'étude de cas du magazine *Inc.* est due à Jennifer Alsever, « Case Study : To Sue or Not to Sue », *Inc.*, 24 janvier 2012, www.inc.com/magazine/201202/case-study-the-rival-mixed-chicks-sally-beauty.html.

Vous avez aimé ce livre ?

Ces titres pourraient vous intéresser.



Décider vite et bien, c'est tout l'art de diriger. Ce livre vous donne une tonne de conseils pour augmenter votre assurance et réduire la marge d'erreur. Et comme le chef a bien besoin de ses indiens, vous trouverez dans ce guide hyper pratique des trucs pour mieux encadrer vos employés et profiter davantage de leur soutien.

121 idées minute pour décider et déléguer

R. E. Dittmer, S. McFarland • 171 pages • 24,95 \$



Qu'il s'agisse de présenter un projet, d'organiser une collecte de fonds ou même d'encourager ses enfants à faire leurs devoirs, on doit tous convaincre les autres de suivre nos idées. Portant un regard neuf sur l'art de la vente et de la persuasion, Daniel H. Pink déboulonne quelques croyances.

Appuyé par des exemples concrets, ce livre conviendra à tous ceux qui se retrouvent à un moment ou à un autre devant la nécessité de convaincre, c'est-à-dire... tout le monde !

Convaincre au quotidien

Daniel H. Pink • 248 pages • 24,95 \$

Des auteurs des best-sellers **MADE TO STICK** et **SWITCH**,
vendus à plus de 1 million d'exemplaires
aux États-Unis et traduits en 28 langues

Acheter une voiture, rompre avec son conjoint, licencier des employés... Certaines décisions ont des conséquences majeures. Alors, bien sûr, on y réfléchit sérieusement. On demande conseil. On soupèse le pour et le contre. **Et on finit quand même par se mettre le doigt dans l'œil.**

Normal, affirment les auteurs, car lorsque vient le temps de prendre des décisions, on est tous soumis aux mêmes pièges. Et qu'on en soit conscients ou non ne change rien. C'est comme de savoir qu'on n'a pas une bonne vue: on ne voit pas mieux, à moins de changer de lunettes. **La question est: comment faire autrement?**

En exposant de nombreux cas réels — du refus essuyé par les Beatles à l'abandon des puces mémoire par Intel, en passant par le choix d'une université ou l'acceptation d'un nouvel emploi —, les frères Heath dévoilent dans ce livre **les 4 étapes à suivre** pour s'assurer de prendre, dans les moments cruciaux, la meilleure décision. Grâce à une démarche rigoureuse soutenue par des questions précises, vous viendrez à bout des pires dilemmes en beaucoup moins de temps qu'à l'habitude, avec l'impression libératrice d'avoir vraiment fait le tour de la question.

+ 3 cas pratiques pour appliquer la démarche et tester votre jugement

Chip Heath est professeur à la Graduate School of Business de l'Université Stanford. Il a abondamment publié dans *The Financial Times*, *The Washington Post*, *BusinessWeek*, *Psychology Today* et *Vanity Fair*. Détenteur d'un MBA de Harvard, **Dan Heath** enseigne l'entrepreneuriat social à l'Université Duke, en Caroline du Nord. Consultants pour des entreprises comme Nike et Microsoft, et pour la marine américaine, les deux frères collaborent régulièrement à *Fast Company*.

Les Éditions
Transcontinental

tc • MEDIA

ISBN 978-2-89472-639-6



9 782894 726396

