

WENDY WOOD

**BONNES
HABITUDES**

~~**MAUVAISES**~~

~~**HABITUDES**~~

**Les secrets de la science pour adopter
des routines positives et s'y tenir !**

A L I S I O

Et si vous pouviez exploiter l'extraordinaire pouvoir de votre inconscient pour atteindre vos objectifs ?

Les interactions sociales, le comportement sur le lieu de travail, la façon de manger, de boire, de faire du sport... Toutes ces actions découlent d'une habitude, d'automatismes, de gestes faits inconsciemment : c'est pour cela que la détermination et la volonté ne suffisent jamais à provoquer une transformation positive et durable.

La professeure Wendy Wood s'appuie sur trois décennies de recherches inédites en neurosciences pour expliquer ces mécanismes et dévoiler la science fascinante de la formation des habitudes. La compréhension de ces mécanismes permet de réorienter chaque action, d'éliminer petit à petit les mauvaises habitudes, d'adopter des routines positives et de s'y tenir !

Wendy Wood est psychologue et professeure de psychologie et de business à l'université de Californie du Sud depuis 2009. Elle est également professeure invitée à l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires), école de commerce parisienne. Ses principaux sujets de recherche sont les habitudes et le changement durable des comportements.

ISBN 978-2-37935-130-3



9 782379 351303

24 €
PRIX TTC
FRANCE

Rayon : Développement
personnel, Sciences

A L I S I O

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans
participer à la construction du meilleur des futurs possible ?

C'est pourquoi cet ouvrage est composé de matériaux issus de forêts
bien gérées certifiées FSC®, de matériaux recyclés et de matériaux issus
d'autres sources contrôlées.



Titre original : *Good Habits, Bad Habits:
The Science of Making Positive Changes That Stick*

Copyright © 2019 by Wendy Wood

Farrar, Straus, and Giroux, New York

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Jean-Baptiste Rendu, Christophe
Rendu et Catherine Zerdoun

Suivi éditorial : Améline Néreaud

Maquette : Sébastienne Ocampo

Design de couverture : François Lamidon

Relecture-correction : Élodie Ther

© 2021 Alisio,

une marque des éditions Leduc

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Bufferon

75015 Paris – France

ISBN : ISBN : 978-2-37935-130-3

Achevé d'imprimer en décembre 2020 sur les presses de la Nouvelle

Imprimerie Laballery 58500 Clamecy

Dépôt légal : janvier 2021- N° d'impression : 010614

Imprimé en France

La Nouvelle Imprimerie Laballery est titulaire de la marque Imprim'Vert®

Wendy Wood

**BONNES
HABITUDES
~~MAUVAISES~~
~~HABITUDES~~**

**LES SECRETS DE LA SCIENCE POUR ADOPTER
DES ROUTINES POSITIVES ET S'Y TENIR !**

A L I S I O

*Pour Steve,
grâce à qui tout devient possible,
même écrire un livre.*

SOMMAIRE

PARTIE 1. CE QUE NOUS SOMMES VRAIMENT	9
Chapitre 1 La persistance et le changement	11
Chapitre 2 Les profondeurs enfouies	31
Chapitre 3 À la découverte de votre second moi	49
Chapitre 4 Ce que l'on sait et ce que l'on fait	71
Chapitre 5 Habitude et maîtrise de soi	91
PARTIE 2. LES TROIS PRINCIPES DE CRÉATION DE L'HABITUDE	109
Chapitre 6 Le contexte	111
Chapitre 7 La répétition	133
Chapitre 8 La récompense	155
Chapitre 9 Être régulier	175
Chapitre 10 Tout maîtriser	195
PARTIE 3. CAS PARTICULIERS, GRANDES OPPORTUNITÉS ET LE MONDE QUI NOUS ENTOURE	213
Chapitre 11 Sautez par la fenêtre !	215
Chapitre 12 La résilience particulière des habitudes	235
Chapitre 13 Les contextes de l'addiction	249
Chapitre 14 Heureux grâce à l'habitude	267
Chapitre 15 Vous n'êtes pas seul	285
Épilogue	303
Comment laisser votre téléphone plus tranquille	307
Illustrations	313
Bibliographie	315
Remerciements	351
Notes	355

PARTIE 1



**CE QUE
NOUS SOMMES
VRAIMENT**

CHAPITRE 1

LA PERSISTANCE ET LE CHANGEMENT

L'habitude nous fait comme une seconde nature.

CICÉRON

De temps à autre, ma cousine annonce sur Facebook qu'elle s'apprête à changer de vie. Cela consiste, dans son cas, à perdre du poids. Son message commence toujours de la même façon : elle s'en veut, est en surpoids, a des problèmes de dos que les kilos en trop ne font qu'aggraver... Puis elle résume la situation en des termes qui nous parlent à tous : l'impression d'être bloquée, incapable de changer. Avant de conclure par un appel à l'aide à l'intention de ses amis numériques.

Le monde des réseaux sociaux – ou du moins le petit secteur de celui-ci qu'elle fréquente – ne lui ménage pas ses encouragements : « Tu peux le faire ! Si quelqu'un peut le faire, c'est toi ! »
« Je ne vois rien dont tu ne sois capable. »
« Tu es une des femmes les plus volontaires que je connaisse. »
« La guerre des kilos, tu vas la gagner ! »

Ses amis la soutiennent. Ils jouent parfaitement leur rôle dans le processus social sophistiqué qu'elle met en branle : d'emblée, les engagements pris sont partagés avec eux et lui apparaissent de ce fait encore plus résolus. Mais il s'ensuit un second effet, moins visible celui-ci : en agissant ainsi, elle fait monter les enjeux d'un possible échec. Ses annonces génèrent chez elle

une obligation de réussir. Par rapport à une résolution qu'elle prendrait dans son for intérieur, la publicité qu'elle lui donne augmente le prix de la déception. C'est ce qui donne à de tels messages une dimension dramatique. Elle ne dit pas seulement qu'elle voudrait maigrir un peu, mais jure que cette fois, elle y parviendra. Et ses amis la conseillent comme une héroïne partant au combat : « Ne crois jamais ceux qui prétendent que tu ne peux pas y arriver. » Elle ne va pas seulement perdre 7 kg ; elle va commencer une nouvelle vie. Sa résolution est claire, qu'on se le dise !

Et pourtant... la suite, chacun la connaît.

L'économie classique nous apporte un éclairage sur le dilemme de ma cousine. Le terme d'*homo economicus* renvoie au caractère supposé immuable et rationnel de notre intérêt personnel – grâce auquel nos comportements économiques seraient aussi prévisibles qu'un résultat mathématique. En bons spécimens d'*homo economicus*, nous sommes censés être des *maximiseurs de l'utilité* – en d'autres termes, des individus poursuivant continuellement et rationnellement des objectifs profitables. Cette figure éminemment rationnelle est née il y a près de deux siècles sous la plume du penseur politique John A. Stuart Mill. De son vivant déjà, l'idée suscita mépris et critiques. Ce fut d'ailleurs chez les premiers adversaires d'une vision aussi extrême de notre rationalité collective, et pour la caricaturer, que fut inventé le terme d'*homo economicus*. Depuis lors, graduellement et non sans à-coups, la pensée économique a construit une compréhension à la fois plus réaliste et plus labyrinthique de la nature humaine. En fin de compte, même les principes les plus fondamentaux de l'économie ont été amendés à la lumière de nos irrationalités tenaces. Et cette évolution touche jusqu'au père tutélaire de l'économie moderne : s'il est en effet possible, comme le disait Adam Smith, que nous agissions tous « dans le souci de [notre] intérêt propre », cet intérêt peut désormais se définir au prisme d'une variété immense – c'est-à-dire humaine.

En lisant le post de ma cousine, je n'ai pu m'empêcher de penser à *l'homo economicus*. Si elle était un être purement rationnel guidé par des intentions claires, elle pourrait changer son mode de vie très simplement, sans faire de bruit. Nul besoin d'une annonce.

Est-ce si difficile de se changer soi-même ?

Comme la plupart d'entre nous, ma cousine connaît instinctivement la réponse : oui, c'est très difficile.

C'est pourquoi elle a imaginé des moyens proactifs de s'astreindre à ce changement. Elle s'est lié les mains et a fait monter le prix de l'échec. Allant au-delà du simple choix de changer, elle a commencé à conditionner son environnement social afin qu'il lui rende malcommode le fait de *ne pas* maigrir. Cela aurait pu fonctionner¹.

Ce fut le cas. Deux semaines après son premier message paraissait une mise à jour : 1 kg de perdu. « Excellent début. »

Et puis, silence.

Un mois plus tard, elle a publié qu'elle poursuivait ses efforts, mais sans succès. « Aucune perte de poids à vous signaler pour l'instant. » Ce fut son dernier post sur le sujet pendant un long moment.

Quand je l'ai revue six mois plus tard, elle n'avait pas maigri d'un gramme. En fait de changement, elle n'avait qu'un échec de plus à ruminer – un échec cruellement public. Résultat final, pour elle comme pour tant d'autres qui tentent de modifier un comportement : néant. Elle avait le désir, la détermination, l'appui de ses amis. Des atouts qu'on croirait suffisants. Il n'en est rien.

Le début de la solution à ce problème, c'est de reconnaître que nous ne sommes pas des êtres pleinement rationnels. Les raisons qui sous-tendent nos actions sont parfois obscures et les aides

que nous nous trouvons, parfois surprenantes. Les chercheurs commencent seulement à déchiffrer la nature protéiforme de notre moi et à identifier les penchants et préférences qui en résultent. Forts de cette connaissance, nous pouvons, sinon déjouer totalement ces influences, du moins en tenir compte au moment d'agir. Notre comportement découle de certains facteurs d'irrationalité très mystérieux, souterrains et (jusqu'à il y a peu) méconnus.

Sur quoi achoppent les tentatives de changement de ma cousine ? Sur quoi achoppons-nous tous ? La réponse est que nous ne comprenons pas très bien ce qui guide nos comportements. Le problème est même un peu plus compliqué : il faut cesser de surestimer notre moi rationnel et comprendre qu'existent en nous des parties plus complexes. Nous pouvons nous les représenter comme d'autres moi à part entière, qui n'attendent que d'être reconnus... et invités à passer à l'action.

La science commence enfin à percer les raisons de notre incapacité à modifier nos comportements. Mieux : elle nous montre comment user de ces connaissances nouvelles pour bâtir une stratégie de changement personnel durable.

*

Peut-être avez-vous déjà tenté d'économiser en vous fixant un budget ? D'apprendre en ligne une langue étrangère ? De sortir davantage pour élargir votre cercle de relations ? Vos intentions de départ étaient fermes, résolues, enthousiastes. Mais, dans la durée, vous n'avez pas pu vous y tenir. Et le résultat attendu ne s'est tout simplement pas produit.

C'est une expérience humaine des plus banales : désireux de changer quelque chose, nous prenons de solides résolutions. Voilà qui est censé suffire. Il n'est que d'écouter la sagesse populaire, ô combien univoque sur ce point : « Elle ne le voulait pas assez », ou bien : « Tu fais vraiment ton maximum ? » Ce prêchi-prêcha simpliste débute dès le plus jeune âge (« il faut viser les

sommets ! ») et nous poursuit jusqu'à nos derniers jours, lors de cette étape ultime où nombre d'entre nous devront, hélas, « affronter » des maux tels que le cancer. Le credo est que la volonté est tout. Se changer soi-même devient ainsi une sorte d'épreuve de vérité de notre identité personnelle – ou du moins de sa part consciente. Le célèbre *Just Do It* de Nike recèle sans doute, à l'origine, une part d'ironie. Mais la valeur résolue du message – et notre propre réceptivité – a fini par en faire un commandement quasi divin : « Fais-le ! » (un point c'est tout). Avec ce corollaire : si nous ne le *faisons pas*, c'est sans doute que nous *choisissons* de ne pas le faire.

Je parie que ma cousine et tous ses amis seraient étonnés de l'apprendre. Elle a, c'est indéniable, pris une décision et tenté de la mettre en œuvre. Il se trouve seulement que cela n'a pas abouti. Malheureusement, lorsqu'il survient dans de telles conditions, l'échec est particulièrement démoralisant ; la comparaison avec ceux qui ont réussi mieux que nous fait mal. Comment ne pas mettre en parallèle nos vaines tentatives de changement avec la persistance dans l'engagement dont d'autres sont capables ? Sportifs professionnels qui s'entraînent des heures chaque jour, musiciens répétant des mois durant un programme de concert, auteurs à succès noircissant page après page jusqu'au mot « fin »... Nous ne regardons ces champions de la performance et leurs mystérieux et enviables succès qu'à travers le prisme de la volonté : *Just Do It*. Si eux « le font », pourquoi ne le pouvons-nous pas ? Pourquoi les accomplissements de nos vies sont-ils si peu de choses en regard des leurs ?

Et nous finissons par nous sentir un peu minables.

Chacun de nous peut aisément en conclure qu'il n'est pas à la hauteur et que, s'il était plus décidé à changer, sa vie prendrait un autre essor...

Cela prend les dimensions d'un phénomène national : quand on interroge les Américains sur le principal obstacle à la perte de poids chez les obèses, le manque de volonté est l'élément le plus fréquemment cité². Les trois quarts d'entre nous pensent que l'obésité vient d'un défaut de maîtrise de la prise alimentaire.

Les personnes obèses elles-mêmes pointent l'absence de volonté comme cause principale de leur incapacité à maigrir. Elles sont 81 % à dire que leur situation est le résultat d'un manque de maîtrise de soi³. On ne s'étonnera pas d'apprendre que la quasi-totalité des participants à l'enquête ont essayé de changer par des régimes ou de l'exercice, mais en vain. Certains à plus de vingt reprises ! Ils continuent néanmoins de croire qu'ils manquent de volonté.

Trois sur quatre, c'est une large majorité. C'est environ la même proportion d'Américains qui pensent aujourd'hui que la Terre tourne autour du Soleil. En d'autres termes, c'est un fait établi. Le manque de volonté est bien le problème.

Et pourtant, ma cousine est loin d'être un cas isolé. Il y a fort à parier que chacun d'entre nous a fait un jour la même expérience, que chacun a vu sa volonté prise en défaut. Pourtant, nous n'en conservons pas moins notre croyance. Nous lui prêtons l'autorité de l'astronomie quand elle produit les résultats de l'astrologie. Quel est l'ingrédient qui nous manque, celui qui rendrait possible un changement réel et durable ?

*

Telle est l'énigme qui m'a d'abord attirée vers l'étude des changements comportementaux : pourquoi est-il facile de prendre la décision initiale, voire d'entreprendre une partie des actions nécessaires, et si difficile de s'y tenir dans la durée ? Quand je préparais ma thèse, puis en tant que jeune professeur, j'ai vu certains de mes condisciples et collègues parmi les plus doués et motivés se débattre dans ce dilemme. Ils et elles étaient

désireux d'aboutir et démarraient des projets intéressants, mais échouaient à relever le défi de demeurer constamment productifs dans un environnement universitaire fort peu structuré.

Au début de ma carrière, un brillant étudiant de master qui avait un problème de procrastination s'est inscrit à mon TD. Excellent en cours, il semblait perdre ses moyens quand il travaillait en solo sur des projets de recherche. J'essayais de l'aider en lui fixant des horaires réguliers et des jalons à atteindre. Mais le moment arriva où il dut faire face à un délai universitaire impératif. Pour poursuivre son cursus, il devait soumettre l'exposé de sa proposition de mémoire avant une certaine date. Ce jour-là, arrivant de bon matin au bureau dans l'espoir de lire son travail, je découvris sur ma porte la photo d'une tombe. Je compris aussitôt : il avait échoué à respecter le délai et disait adieu à ses rêves de carrière universitaire.

Un minimum d'expérience du milieu universitaire vous apprend très vite que l'intelligence et la motivation n'ont pas grand-chose à voir avec le fait de s'acquitter de ses tâches avec régularité. Que faut-il alors pour réussir ?

Il me semble que l'hypothèse de la volonté résulte d'une erreur initiale, d'ailleurs rationnelle à bien des égards. Quand ma cousine décide de maigrir, ou quand vous décidez de changer de voie professionnelle, on dirait que l'essentiel est fait. Notre monde, bruyant et chaotique, inhibe en nous des décisions cruciales. Beaucoup d'entre nous rechignent à les prendre jusqu'à ce qu'ils n'aient plus le choix. Voilà pourquoi, lorsqu'on agit enfin, on a une impression de triomphe. On perd quelques kilos, on change de travail... et puis le processus s'essouffle. La volonté n'est pas le sujet. Si vous aviez demandé à ma cousine, quelques semaines après son premier post, si son objectif tenait toujours, je ne doute pas qu'elle vous aurait dit oui (avec peut-être, il est vrai, une pointe d'hésitation).

*

La science démontre que, n'en déplaise aux slogans de Nike et à la sagesse populaire, nous ne constituons pas un tout unique et unifié. En termes de psychologie, nous n'avons pas un seul psychisme. Notre appareil psychique est au contraire constitué d'une multitude de mécanismes distincts, mais interconnectés, qui guident notre comportement. Il s'avère que certains de ces mécanismes se prêtent spécifiquement à la conduite du changement. Ceux-là, nous les connaissons bien : il s'agit de capacité de décision et de la volonté. Ils nous sont familiers parce que nous les ressentons de façon consciente. Lorsque nous prenons des décisions, nous portons une attention consciente à des informations pertinentes et élaborons des solutions. Quand nous exerçons notre volonté, nous mettons en œuvre un certain niveau d'effort et d'énergie intellectuels. Décisions et volonté font appel à ce que l'on appelle les fonctions de *contrôle exécutif* du psychisme et du cerveau (qui sont des processus cognitifs réfléchis) pour la sélection et le contrôle de nos actes. Nous sommes relativement conscients de ces processus. Ils sont notre réalité subjective, le sentiment de la puissance d'agir (ou « agentivité ») que nous reconnaissons en tant que « moi ». De même que nous ressentons l'effort d'une dépense physique, nous sommes conscients de celui que requiert l'exercice de la force mentale.

Le contrôle exécutif doit recevoir son dû. Bon nombre des défis de la vie n'exigent rien d'autre de nous. La décision de demander une augmentation de salaire commence par une prise de rendez-vous avec votre patron. Ensuite, vous formulez soigneusement et justifiez votre demande. Autre exemple : vous souhaitez insuffler un peu de romance dans votre vie en invitant à prendre un café cette personne si séduisante que vous voyez régulièrement à la salle de sport. Après y avoir un peu réfléchi, vous trouvez la manière opportunément décontractée de le lui proposer. L'esprit de décision est efficace dans ces situations ponctuelles. Nous prenons notre décision, fortifions notre détermination et rassemblons nos forces pour réussir.

Mais il est d'autres composantes de notre vie qui résistent obstinément au contrôle exécutif. D'ailleurs, penser chaque fois que l'on agit serait une façon hautement inefficace de vivre. J'y reviendrai plus loin, mais vous voyez-vous en train d'essayer de « prendre la décision » d'aller à la salle de sport à chaque séance ? Vous vous condamneriez à ranimer quotidiennement l'ardeur du premier jour ; vous contraindriez votre psychisme au processus épuisant de réexaminer toutes les raisons que vous aviez d'y aller la première fois – mais aussi, parce qu'il est prodigieusement, irrationnellement contradictoire, de réexaminer toutes celles de *ne pas* y aller. Et cela à chaque fois, tous les jours, car ainsi fonctionne la prise de décision. Vous resteriez continuellement plongé dans les affres d'un rude effort mental et n'auriez guère le loisir de penser à autre chose.

Ce que nous allons découvrir dans ces pages, c'est l'existence d'autres composantes de notre psychisme qui ont la capacité spécifique d'établir des schémas répétés de comportement : il s'agit de nos habitudes, plus faites pour l'automatisme que pour les travaux bruyants et conflictuels de la « chambre des débats » qui accompagnent généralement nos prises de décision. Nous verrons aussi que tout un pan de notre vie se trouve *déjà* contenu dans ces composantes automatiques : ces parties simples et diligentes de nous-même auxquelles nous pouvons assigner une tâche. Que demander de mieux pour réaliser des objectifs importants et de long terme ? Court-circuitez la chambre des débats et mettez-vous en action. Les habitudes sont précisément faites pour cela.

La science, ainsi que notre propre expérience, montrent que notre psychisme crée naturellement des habitudes, à la fois inoffensives et riches de conséquences. Je suis sûre que le premier quart d'heure après votre lever se déroule exactement de la même façon tous les matins. C'est normal. Il serait aisé d'en conclure que notre psychisme doit constamment créer et recréer des tendances actives et volontaires à la persistance. On pourrait croire que celle-ci est le fruit de nos efforts conscients et répétés pour concevoir nos actes de telle façon qu'ils remplissent nos

objectifs. Si nos schémas de comportement étaient, comme on le croit trop souvent, le résultat du « Fais-le, c'est tout » prôné par Nike, cela voudrait dire que notre psychisme conscient *choisit* de continuer à faire ce qu'il fait tous les jours...

Il le ferait peut-être si nous l'y obligeons. Mais notre psychisme conscient reste assez étranger à toutes sortes de choses que nous faisons – notamment par habitude. Ce qui est à l'œuvre, dans ce cas, c'est un vaste dispositif à demi caché, que nous avons la faculté d'orienter par des signaux et repères issus du psychisme conscient, mais qui, en définitive, fonctionne de manière autonome et sans guère d'ingérence de la part du contrôle exécutif. Ces parties-là de nous-mêmes diffèrent énormément du moi conscient que nous connaissons et peuvent être exploitées de façon totalement différente.

Le moi que nous connaissons s'intéresse aux augmentations de salaire et aux possibles idylles. Notre moi *non conscient* forge des habitudes qui nous permettent de refaire facilement ce que nous avons déjà fait auparavant. Nous avons peu d'expérience consciente du processus de formation d'une habitude ou du fait d'agir en vertu d'une habitude. Nous ne contrôlons pas nos habitudes de la même façon que nos décisions conscientes : telle est leur nature souterraine et cachée. C'est pourquoi nos conversations les plus banales à ce sujet trahissent une curieuse tendance à la soumission – « Oh pardon, c'est l'habitude ! » –, comme si les habitudes existaient en quelque sorte indépendamment de nous, ou agissaient en parallèle du moi que nous percevons. Et il est vrai qu'elles sont longtemps restées un mystère pour la psychologie, mystère maintenu en l'état pendant des décennies par l'idée que rompre avec de mauvaises habitudes ou s'en créer de meilleures ne serait qu'une question d'intention et de volonté.

Avant d'aller plus loin, soulignons que ce sont les mêmes mécanismes d'apprentissage qui sont responsables des bonnes habitudes (celles qui servent nos objectifs) et des mauvaises (celles qui leur nuisent). Les unes et les autres ont les mêmes origines. Elles produisent certes des types d'expérience très

dissemblables, mais ne les jugeons pas à cette aune : du point de vue de l'habitude, c'est la même chose d'aller à la salle de sport régulièrement ou de fumer deux ou trois cigarettes par jour ; le mécanisme est exactement le même.

Pour nos objectifs de santé, en revanche, l'exercice physique et la cigarette sont aux antipodes. Ce livre a pour objet de montrer en quoi la compréhension consciente de nos objectifs permet d'orienter nos habitudes. Nous pouvons dicter l'agenda, donner les ordres. En déchiffrant le fonctionnement des habitudes, nous pouvons établir entre elles et nos objectifs des points de contact qui permettront des synchronisations étonnamment bénéfiques. Nous verrons que tel est parfois déjà le cas.

*

J'ai préparé ma thèse dans l'un des meilleurs laboratoires mondiaux d'étude des comportements. Dans ce cadre expérimental, nous présentions à des sujets des informations sur un thème donné, puis recherchions leur influence éventuelle sur leurs jugements et opinions. Il en est sorti des modèles performants sur la façon dont les individus modifient leurs attitudes et leur comportement. Notre intérêt se portait plus particulièrement sur les étapes initiales du changement – autrement dit, comment conduire les gens à adopter de nouveaux points de vue sur le monde. Nous regardions par exemple comment des messages convaincants font progresser l'adhésion aux politiques environnementales. C'étaient des travaux d'un grand intérêt. Comme je l'ai dit plus haut, bon nombre de nos choix de vie dépendent essentiellement du contrôle exécutif, ce poste de pilotage où s'amorcent les changements.

Mais il est des sujets qui exigent davantage qu'une prise de décision et une volonté initiales : devenir un meilleur parent, un conjoint plus attentif, un employé plus performant, un étudiant plus appliqué, un acheteur plus circonspect... Ces changements n'arrivent pas d'un coup ; ils s'étalent sur de longues périodes – qui se comptent en années – et requièrent des

actions parfaitement constantes. Si l'objectif est de réduire votre empreinte environnementale, il ne suffit pas de prendre le bus ce soir pour rentrer du travail : il faut le faire aujourd'hui, demain, et continuer par la suite. Pour redevenir solvable et solder vos dettes, il ne s'agit pas seulement de renoncer à vous offrir cette paire de chaussures ou ce téléphone, mais de résister à toute fièvre acheteuse aussi longtemps au moins que votre compte ne sera pas repassé dans le vert. Pour nouer de nouvelles relations, il faut persévérer – même si, à la salle de sport, la première personne approchée n'a pas voulu de votre café –, rencontrer davantage de gens susceptibles de vous plaire et tenter encore et encore de créer des liens avec eux. Il faut adopter des façons de faire constantes.

Lorsque j'ai entrepris mes propres travaux de recherche, la persistance m'est rapidement apparue comme un phénomène singulier. La question de l'habitude, initialement, n'était pas vraiment mon sujet ; ce que je cherchais à comprendre, c'est comment les gens *persistent*. Dans l'esprit commun, la persistance requiert des attitudes fermes – suffisamment pour pousser l'individu à opérer un changement puis à s'y tenir dans la durée. Il m'a semblé que cette idée pouvait être testée à grande échelle par une étude exhaustive des recherches ayant, d'une part, mesuré les intentions des individus – s'inscrire à un cours, se faire vacciner contre la grippe, recycler, prendre le bus – et, d'autre part, vérifié les réalisations effectives. Avaient-ils fait ce qu'ils avaient dit vouloir faire ? Une question apparemment simple et qui devait trouver une réponse claire.

Avec l'aide d'une de mes étudiantes, Judy Ouellette, j'ai passé en revue de manière systématique soixante-quatre études impliquant plus de 5 000 participants. Les résultats n'ont pas manqué de nous surprendre. Concernant certains comportements – s'inscrire à un cours, se faire vacciner –, les gens agissaient comme prévu. Pour ces comportements ponctuels, les décisions conscientes commandaient et étaient suivies d'effets chez les gens aux attitudes bien marquées. Plus l'intention était ferme, plus l'exécution était probable. Mais d'autres comportements

étaient déconcertants : pour des actions supposant une répétition fréquente, comme recycler ses déchets ou prendre le bus, les intentions ne pesaient guère. Les gens avaient beau vouloir recycler ou aller au travail en bus, leur comportement ne suivait pas. S'ils avaient l'habitude de tout jeter aux ordures ou d'aller travailler en voiture, ils continuaient. Pour certains comportements, les projets et les intentions avaient peu d'effets sur les actes.

Ces résultats étaient inattendus. On aurait dû constater au contraire que, la décision étant prise, l'intention étant solide, les gens passaient à l'action. Quand j'ai souhaité publier les résultats, le rédacteur en chef de la revue m'a demandé de refaire les analyses, mais j'ai abouti aux mêmes conclusions. La revue a alors réclamé une nouvelle étude complète pour valider les résultats. Et, de nouveau, nous avons constaté que les choses se passaient différemment pour les actions répétées : les sujets disaient avoir, en toute conscience, des attitudes et des projets bien arrêtés, mais n'en conservaient pas moins des façons d'agir inchangées. Finalement, la recherche a été publiée et depuis lors, reproduite des centaines de fois. Elle n'a certes pas convaincu tous les chercheurs, certains rejetant vertement nos conclusions au motif que les attitudes et intentions conscientes suffiraient à expliquer les comportements⁴.

Cette recherche initiale s'est avérée cruciale pour cerner la nature singulière de la persistance – par « singulière », je veux dire sans rapport avec ce que nous pensions jusqu'alors. On ne retrouvait en effet aucune concordance avec les modèles communément admis ni avec le poncif de la sagesse populaire. La persistance semblait un phénomène plus vaste qu'on ne l'avait cru, plus étrange aussi. Il ne suffisait pas, pour la mettre en lumière, de demander aux gens de mentionner leurs intentions, car le plus souvent, la persistance ne se reflétait pas dans la fermeté des attitudes et des projets.

Pour autant, de telles objections n'étaient pas dénuées de tout fondement, puisque l'étude ne disait pas ce qui amène les gens à persévérer. Il aura fallu des décennies, mais ces critiques ont enfin leur réponse : nous savons désormais que c'est l'habitude qui crée la persistance du comportement. Ce livre explique ce que nous avons appris sur la façon de former des habitudes.

*

Le mythe selon lequel un changement comportemental demande surtout des intentions fermes et la volonté de les mettre en œuvre fait florès depuis très longtemps. Il n'est donc pas inutile de le soumettre à une pensée critique. Quelle serait donc, précisément, l'efficacité du contrôle exécutif pour instaurer un changement à long terme ?

On sait que, lorsque les gens sont vraiment décidés à maigrir, ils peuvent perdre entre 7 et 9 kg. C'est le résultat que peut espérer une personne obèse à l'issue d'un programme d'amaigrissement de six mois⁵. Ce n'est pas rien.

Mais on sait aussi que la plupart des gens qui suivent ce type de programme finissent par retrouver leurs habitudes alimentaires et de sédentarité. Au bout de cinq ans, seuls 15 % d'entre eux conservent une réduction pondérale de 5 kg⁶. Une forte majorité a repris, voire dépassé, son poids d'origine. Le bénéfice est nul.

Les programmes commerciaux de maîtrise pondérale sont conscients de ces données. David Kirchoff⁷, ancien président de Weight Watchers, que j'ai interrogé sur la réussite à long terme de son programme, le reconnaît : « Dans la grande majorité des cas, quand les gens font des tentatives de changement, ils n'arrivent pas à s'y tenir. Quiconque suit le programme Weight Watchers suffisamment longtemps finit par réussir – à condition de le suivre *vraiment*. Or nous l'avons constaté, la plupart des gens ne le font pas. C'est l'autre visage de Weight Watchers. »

La bonne observance d'un programme du type Weight Watchers est un combat sans trêve. « Pour moi, dit David Kirchhoff, la situation est la suivante : si vous avez un problème de poids, vous l'aurez toujours. Si vous êtes programmé(e) pour surconsommer, que vous faites un certain usage de la nourriture, que vous bataillez avec votre alimentation du fait de tels ou tels paramètres métaboliques, il s'agit d'un problème chronique qui sera toujours là. Il n'y a pas de remède à l'obésité. Ce qui veut dire que, par moments, la situation va vous échapper. Et qu'ensuite il faudra repartir du bon pied. Ce n'est pas : vous suivez bien Weight Watchers, vous perdez vos kilos, ne les reprenez pas, et le tour est joué. »

Traverser ainsi l'existence est difficile. « Très souvent, dans les réunions Weight Watchers, raconte David Kirchhoff, on voyait la lutte, la douleur. Des gens qui perdaient 50 kg. Puis les reprenaient. On voyait l'impact que cela avait sur eux. Un moral effondré, l'impression d'être les derniers des ratés, une confiance en miettes. »

La maîtrise pondérale est un exemple très intéressant, parce qu'elle est aisément quantifiable et a fait l'objet de multiples études. Mais c'est la même dynamique qui joue si votre objectif est de consacrer plus de temps à vos enfants, de mettre de l'argent de côté ou de maintenir votre concentration au travail.

Le problème, c'est que la théorie du changement personnel par les intentions et la volonté néglige totalement la probabilité de rechute. Essayons d'imaginer comment ma cousine pourrait persévérer dans son régime par la seule force de sa décision, sans créer de nouvelles habitudes. Sa décision se prendra dans un environnement néfaste : elle achète régulièrement des stocks de malbouffe pour ses enfants et sa cuisine regorge de crackers, de chips, de sodas, de glaces. La nourriture s'entasse sur le plan de travail et dans les placards, dans le réfrigérateur et le congélateur. Témoin du grignotage quasi permanent de ses enfants, ma cousine mange devant la télévision, au téléphone, en

recevant de la famille... Elle aime faire les magasins et s'accorde toujours une pause au fast-food. Sa vie semble graviter autour du fait de manger « tout en faisant ».

On remarquera que le milieu naturel n'est pas hostile en soi. Nos lointains ancêtres auraient sans doute trouvé cocasse que la nourriture puisse ne pas être rare et que ce soit, un jour, sa surabondance qui nous tourmente ! Mais celle-ci n'est pas seule en cause. Selon David Kessler, ancien chef de la FDA [*Food and Drug Administration*], l'administration chargée du contrôle de l'alimentation et du médicament aux États-Unis, l'industrie alimentaire ne cherche pas seulement la satisfaction de ses consommateurs⁸. À travers chacun de ses secteurs – production agricole, transformation, tests et dégustation, packaging, marketing, commercialisation, distribution –, elle investit dans les aliments *hyperstimulants*, c'est-à-dire formulés pour que nous mangions sans arrêt. Il y a en ce moment même des chercheurs qui travaillent d'arrache-pied pour trouver des moyens de vous faire manger plus que vous n'en auriez spontanément envie. Mieux vaut le savoir, non pas pour développer un sentiment d'impuissance, mais pour préserver son estime de soi en dépit des échecs répétés. Notre environnement alimentaire actuel représente une difficulté majeure que l'on ne peut affronter et vaincre que si l'on en prend pleinement la mesure.

Pour ne rien arranger, ma cousine vit dans un quartier où tout incite à ne se déplacer qu'en voiture. Son foyer possède trois véhicules, garés à quelques pas de la porte. La maison est confortable, mais trop petite pour y loger de volumineux appareils de fitness.

Pour mener à bien ses intentions dans un tel environnement, il lui faudrait résister sans répit à la tentation de la surconsommation et de la sédentarité. Sa vie se résumerait bientôt à prendre une décision difficile après l'autre. Chaque jour la ramènerait à la case départ ; comme le héros du film *Un jour sans fin*, elle devrait continuellement se battre contre les mêmes facilités et petits comforts, être renvoyée à sa faiblesse sous-jacente, se tester.