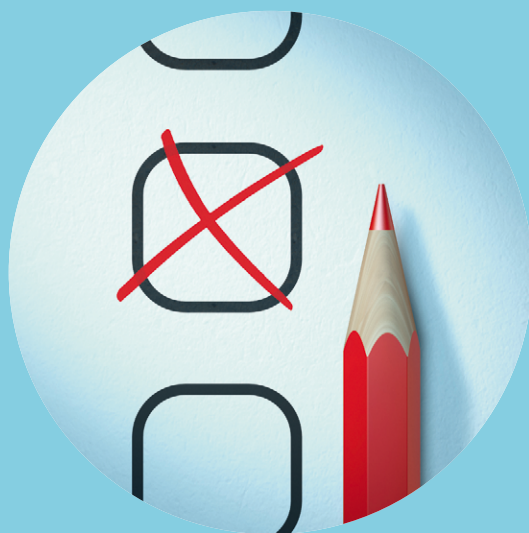


CHIP HEATH DAN HEATH

# COMMENT FAIRE LES BONS CHOIX



BEST-SELLER  
DU  
NEW YORK TIMES

UNE DÉMARCHE EFFICACE

EN 4 ÉTAPES

POUR PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS



# COMMENT FAIRE LES BONS CHOIX

Vous êtes manager, enseignant, parent ? Pour votre vie personnelle ou professionnelle, vous devez forcément prendre des décisions.

*Comment être sûr de faire le bon choix sans vous laisser influencer par les émotions et les idées préconçues ?*

Suivez un process simple mais efficace en seulement 4 étapes, et prenez, à coup sûr, la bonne décision.

- ÉTAPE 1 : **Élargissez vos options.** Si vous n'avez que deux solutions (oui ou non), c'est sûrement trop peu...
- ÉTAPE 2 : **Confrontez vos hypothèses à la réalité.** Obtenir plus d'informations sur les alternatives possibles.
- ÉTAPE 3 : **Prenez du recul avant de décider.** Pour éviter de choisir en fonction de vos émotions.
- ÉTAPE 4 : **Préparez-vous à avoir tort.** Il faut au moins envisager cette éventualité.

---

**LA MÉTHODE INFALLIBLE POUR NE PLUS SE TROMPER !**

---

Chip et Dan Heath sont deux frères américains consultants pour de grandes entreprises comme Nike ou Microsoft. Ils écrivent une chronique mensuelle très remarquée dans le magazine *Fast Company* et sont déjà les auteurs des best-sellers *Idées de génie* et *Switch, osez le changement*.

ISBN 979-10-92184-12-9



**22 euros**  
Prix TTC France

design : bernard amiard



RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE



DES MÊMES AUTEURS, AUX ÉDITIONS ZEN BUSINESS

*Switch, osez le changement*, 2012.

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les ouvrages qui vous intéressent, en papier et en numérique !

**À bientôt sur [www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)**

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour de la collection Zen Business sur : **[www.zenbusiness.fr](http://www.zenbusiness.fr)** et **[www.facebook.com/Zen Business](https://www.facebook.com/ZenBusiness)**.

Maquette : Sébastienne Ocampo

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Michel Le Séac'h

Titre de l'édition originale : *Decisive*

Copyright © 2013, Chip Heath and Dan Heath

© 2014 Zen Business, une marque des éditions Leduc.s

17, rue du Regard

75006 Paris – France

E-mail : [info@editionsleduc.com](mailto:info@editionsleduc.com)

ISBN : 979-10-92184-12-9

CHIP HEATH et DAN HEATH

# **COMMENT FAIRE** LES BONS **CHOIX**



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

# SOMMAIRE

Introduction	7
1. Les pièges de la prise de décision	17
2. Comment éviter le cadrage serré	43
3. Le « multipiste » : envisager plusieurs options simultanément	65
4. Trouvez quelqu'un qui a résolu votre problème	87
5. Envisagez l'inverse	115
6. Zoom avant, zoom arrière	143
7. Testez avant de plonger : « ouchez »	167
8. Surmontez vos émotions immédiates	191
9. Respectez vos priorités essentielles	213
10. Délimitez l'avenir	235
11. Installez un signal d'alarme	265
12. Faites confiance à notre processus	291
Les étapes suivantes	310
Conseils de lecture	312
Cas pratiques	314
Surmonter les obstacles	326
Remerciements	332
Notes	334
Table des matières	349



# INTRODUCTION

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

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

Que conseilleriez-vous à Shannon de faire ? Doit-elle ou non licencier Clive ?

Si vous réfléchissez à l'activité mentale que vous avez eue pendant les dernières secondes, vous ne pouvez qu'être surpris par la rapidité à 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 allez-vous conseiller à Shannon de congédier Clive, l'inciter à lui donner une seconde chance ? Mais il est probable que vous ne resterez pas sans avis.

« 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'analyser<sup>1</sup>. »

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 reste dans l'ombre. 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 aux atouts qu'il possède ? (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.

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 Dr House ?) L'opinion

de Shannon sur Clive est-elle parfaitement juste ? Et si elle-même était une dirigeante déplorable ? Dès lors que l'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 avoir modifié les éclairages. Pourtant, nous nous étions déjà fait une opinion sans cela.

Et tel est, dans son essence, la difficulté essentielle de la prise de décision : ce qui se trouve sous le feu du projecteur est rarement l'ensemble de ce dont nous avons besoin pour prendre une bonne décision, or nous ne pensons pas toujours à braquer la lumière « ailleurs ». Parfois, en fait, nous oublions même la présence du projecteur : nous avons depuis si longtemps le regard fixé dans son petit cercle de lumière que nous avons perdu de vue ce qu'il y a autour.

Si vous étudiez les décisions que les gens prennent habituellement et les résultats qui en découlent, vous constaterez qu'il n'y a pas de quoi en tirer gloire.

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 dix-huit 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 élèves<sup>2</sup>.

Les décisions des entreprises sont souvent mauvaises. Une étude sur les fusions et acquisitions – des décisions parmi les plus lourdes que les dirigeants aient 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 bonnes<sup>3</sup>.

Sur le plan personnel, nous ne faisons 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 ont souvent des fréquentations qui ne sont pas faites 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 vivre quand ils étaient jeunes<sup>4</sup>.

**Pourquoi avons-nous tant de mal à faire les bons choix ?** Ces dernières années, de nombreux livres et articles passionnants se sont penchés sur cette question en explorant nos problèmes décisionnels. Les biais. L'irrationalité. Sur le plan de la prise de décisions, 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 parfois stupidement, 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 Cheesecake Factory, un dessert absolument délicieux – et qui culmine à 1 540 calories, soit l'équivalent de trois doubles *cheeseburgers* McDonald's avec en prime un sachet de bonbons

---

\* On trouvera page 312 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. Quelques autres ouvrages 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 dons d'organes. Ce livre a été utilisé pour améliorer des politiques publiques aux États-Unis, au Royaume-Uni, etc.

Skittles<sup>5</sup>. 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 cheesecake.*

Nos instincts ne fonctionnent pas mieux pour les grandes décisions. Liz Taylor et Richard Burton se sont mariés en grande pompe le 10 octobre 1975<sup>6</sup>. Elle en était à son sixième mariage, lui à son troisième. Samuel Johnson a dit un jour qu'un mariage 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 dix 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 de Nouvel an n'étaient pas tenues, y compris 68 % de celles visant simplement à « mieux profiter de la vie »<sup>7</sup>. Le champion de football américain Brett Favre a pris sa retraite, puis s'est ravisé, puis l'a prise à nouveau. À l'heure de mettre sous presse, il est en 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'University of Sydney, et Olivier Sibony, l'un des dirigeants de McKinsey, ont étudié 1 048 décisions professionnelles sur une période de cinq ans, en observant aussi bien la manière dont elles avaient été prises que leurs résultats en termes de chiffre d'affaires, de bénéfices et de parts de marché<sup>8</sup>. 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 versant 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 panel de personnes aux opinions différentes ?

Quand les chercheurs se sont demandés 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 d'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 trouviez dans un tribunal où la procédure consiste, pour le plaignant, à présenter des diapositives PowerPoint. En vingt graphiques plutôt convaincants, il démontre pourquoi l'accusé*

*est coupable. Le juge met en doute certains des faits présentés, mais le plaignant a une parade à toutes ses objections. Le juge tranche alors et condamne l'accusé. Cette procédure serait déplaisante, n'est-ce pas ? Si vous la trouvez choquante dans une salle d'audience, pourquoi serait-elle acceptable quand vous décidez d'un investissement ?*

*Cet exemple est 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 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 l'est aussi 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 des parents fragiles et vieillissants. Le processus décisionnel le plus 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, l'un de ses collègues à qui l'on proposait un poste peu commun a demandé conseil à Benjamin Franklin. Ce dernier 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 poste<sup>9</sup>. Mais il lui a suggéré un processus qui 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. Pour sa part, 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 cette lettre, sa démarche reste, en gros, celle que l'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 des *pour* et *contre* est familière. Elle est de bon sens, mais elle est aussi profondément spécieuse.

Les recherches en psychologie des quarante 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 pièges les plus pernicious de la décision, ainsi qu'un processus utilisable pour contrebalancer leur influence.



# 1

## Les pièges de la prise de décision

### Les quatre erreurs les plus courantes

#### **1. Le cadrage serré**

Steve Cole, qui dirige le secteur Recherche & Développement (R & D) de l'association HopeLab, qui s'efforce d'améliorer la santé des enfants grâce aux technologies, dit : « 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 ?” ». « Il est finalement assez fréquent que l'on puisse faire les deux<sup>10</sup>. »

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 pouvant mesurer la quantité d'exercice physique des enfants. Environ sept ou huit bureaux d'études à San Francisco et alentour étaient capables de faire ce 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 procéder ainsi, Cole organisa ce qu'il appelle une « course de chevaux ». Il réduisit l'objet du contrat de manière à ne couvrir que la première étape du projet et en confia la réalisation à cinq firmes différentes et indépendantes les unes des autres. (Précisons qu'il ne quintupla pas le budget pour autant : les ressources de HopeLab, organisme à but non 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 ainsi retenir son préféré ou associer les meilleures caractéristiques de plusieurs d'entre eux. Puis, dans un deuxième temps, il pourrait écarter les fournisseurs qui auraient manqué de réactivité ou d'efficacité.

Cole combat le premier défaut de la décision, **le cadrage serré, 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 est la meilleure dépense que je puisse 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. Si vous ne parlez qu'à une seule personne, vous passez à côté de tout cela. Et quand les cinq entreprises savent qu'il y en a quatre autres en compétition, elles donnent tout ce qu'elles ont. »

Remarquez à quel point cette approche contraste avec celle des *pour* et des *contre*. Cole aurait pu totaliser les avantages et les inconvénients de chaque fournisseur et aboutir ainsi à une décision. Mais cela aurait été le fruit d'un cadrage serré. Implicitement, il aurait conclu 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 proposition<sup>11</sup>.

## 2. Le biais de confirmation

Un facteur plus subtil intervient aussi : Cole, en rencontrant les équipes, aurait pu ressentir une préférence pour l'une d'elles. Et il aurait eu beau savoir, intellectuellement, que ceux qu'il préfère ne sont pas nécessairement ceux qui vont réaliser les meilleurs produits, il aurait pu être tenté de biaiser la liste des *pour* et des *contre* en leur faveur. Puisque les *pour* et les *contre* se forment dans notre tête, il n'est que trop tentant de donner, inconsciemment, un coup de pouce. Nous croyons établir une comparaison stricte, alors que notre cerveau obéit en réalité aux ordres de nos instincts.

Dans la vie, nous avons l'habitude de nous faire rapidement une idée d'une situation, puis de rechercher des informations qui renforcent cette idée. Cette habitude problématique, que l'on appelle « **biais de confirmation** », est le second défaut 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 poumon »<sup>12</sup>. (Pour voir en quoi cela pouvait détourner leurs décisions, imaginez un instant 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, leurs convictions et leurs 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 plutôt des arguments en faveur de cet achat que des raisons de le différer.

**Le biais de confirmation est traître car il peut paraître très scientifique.** Après tout, il y a collecte de données ! « 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 à être rassuré. « 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 même. Et vous comprenez

pourquoi : pour la première fois de leur vie, ils entendent un avis sincère. Assoiffés de soutien, 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.

Et 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 des scènes que nous avons choisies, nous nous félicitons d'avoir pris une décision raisonnée. Aïe.

### 3. Les émotions immédiates

Dans son autobiographie *Seuls les paranoïaques survivent*, Andy Grove, patron d'Intel, évoque un rude dilemme auquel il a été confronté 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 avait réussi une percée prometteuse : IBM avait choisi de faire de ce produit le cerveau de son nouveau micro-ordinateur. Par ailleurs, l'équipe d'Intel n'avait pas tardé à se doter des moyens industriels nécessaires pour produire les puces.

À ce stade, Intel était devenu 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 souvent dans ce genre de situation, nous avons vigoureusement contesté les données. 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 manifestement en retard. »

Entre 1978 et 1988, la part de marché détenue par les entreprises japonaises a doublé, 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 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 commençaient 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. »

À la mi-1985, après des mois de débats infructueux, Grove discutait un jour du problème des mémoires dans son bureau avec

Gordon Moore, 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, que crois-tu qu'il ferait ? » Sans hésitation, Gordon a répondu : « Il nous sortirait des mémoires. »  
Je l'ai regardé, hébété, et j'ai dit : « Pourquoi ne pourrions-nous pas, toi et moi, quitter ce bureau puis y revenir, et faire ça nous-mêmes<sup>13</sup> ? »*

À ce moment, tout s'est éclairci. 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 clairement la situation d'ensemble.

Bien entendu, abandonner les mémoires n'était pas simple. Plusieurs des collègues de Grove y étaient furieusement opposés. Certains pensaient 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 l'on 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. Les clients 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 micro-processeurs. 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 améliorées<sup>14</sup>. Si vous cherchez un logement, par exemple, on vous conseillera de dresser la liste des huit appartements que vous avez 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 défaut 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 n'est ajoutée – mais notre esprit ne le ressent pas ainsi. Nous avons soulevé tant de poussière que nous ne voyons pas le chemin à suivre. Dans ces moments-là, ce qui nous manque le plus est de pouvoir prendre de la hauteur.

Benjamin Franklin était conscient des effets d'une émotion temporaire. Son algèbre morale propose sagement 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 qu'on ressent 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, Andy Grove dressait une liste d'arguments pour et contre la sortie de l'activité mémoires. Mais **il était tétanisé 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. L'excès de confiance

*La probabilité d'une fusion est d'une tous les dix mille ans.*

– Vitaly Sklyarov, ministre ukrainien de l'énergie et de l'électrification, deux mois avant la catastrophe de Tchernobyl<sup>15</sup>.

*Qui diable aurait envie d'entendre les acteurs parler ?*

– Harry Warner, Studios Warner Bros. 1927<sup>16</sup>.

*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 téléphone<sup>17</sup>.

Notre quête du dernier défaut de la décision nous ramène au 1<sup>er</sup> 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 quinze chansons, principalement des reprises. Les Beatles et leur manager, 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 finis<sup>18</sup>. »

Comme Dick Rowe n'allait pas tarder à l'apprendre, **le quatrième défaut 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 dans l'avenir.**

On se rappelle les sombres prédictions des collègues d'Andy Grove pour le cas où Intel renoncerait à fabriquer des puces de mémoire. *Nous perdrons le terrain de notre R & D. Notre force de vente ne peut réussir sans un éventail complet de produits.* Ils avaient tort, l'histoire l'a montré : la R & D et les ventes d'Intel n'ont pas fléchi. Mais l'intéressant est que, sur le moment, ils n'éprouvaient aucun doute. 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 dix prochaines années. Prenons un temps d'avance sur la courbe d'évolution et ouvrons des bureaux supplémentaires.*

## 1. Les pièges de la prise de décision

Le problème est qu'on ne sait pas... ce qu'on ne sait pas. *Holala, l'internet ! Autant 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 qu'elles existent.**

\*\*\*

Résumons-nous donc. Le processus normal de décision, si l'on y réfléchit, se déroule d'ordinaire en quatre étapes<sup>19</sup> :

1. Vous devez effectuer un choix.
2. Vous analysez vos options.
3. Vous arrêtez votre choix.
4. Puis vous faites avec.

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

- Vous devez effectuer un choix  $\Rightarrow$  un cadrage serré vous fait passer à côté de certaines options.
- Vous analysez vos options  $\Rightarrow$  le biais de confirmation vous conduit à récolter des informations qui vous arrangent.
- Vous arrêtez votre choix  $\Rightarrow$  les émotions immédiates vous poussent souvent à faire le mauvais choix.
- Puis vous faites avec  $\Rightarrow$  vous êtes souvent trop confiant en l'avenir.

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

À présent, nous pouvons tourner notre attention vers une question plus optimiste :

## Comment les éviter ?

### **S'affranchir, s'esquiver, réfléchir, se méfier**

À l'automne 1772, un dénommé Joseph Priestley s'est trouvé confronté à 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 vouloir prendre une importance historique. Avocat de la tolérance religieuse, il a contribué à fonder l'Église unitaire 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 dix 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.

---

\* 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.

Priestley était théologien, chimiste, éducateur, théoricien politique, mari et père de famille. Il a publié plus de cent cinquante œuvres parmi lesquels 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 remercier<sup>20</sup>.

En bref, la carrière de Priestley évoque un peu celle d'un Forrest Gump du XVIII<sup>e</sup> 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 alors 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 laisser guider dans sa décision par le processus des *pour* et des *contre*.

Grâce à ses correspondances avec ses amis, on peut imaginer la liste que Priestley aurait établie. Les *pour* : un bon salaire, plus de sécurité pour sa famille. Les *contre* auraient été plus nombreux. 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*. Heureusement, Priestley ignora largement le conseil de Franklin et trouva comment circonvier les quatre pièges de la décision.

**Un, il s'affranchit du cadrage serré :** *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 lorsque Shelburne aurait vraiment besoin de lui.

**Deux, il esquiva 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 des *pour* et des *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 pratiquent 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 plus sérieusement.

**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

Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !



**Comment faire les bons choix**  
Chip Heath et Dan Heath



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous  
à la lettre des éditions Zen Business et recevez des **bonus**,  
**invitations** et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

