

ROLF  
DOBELLI

---

MIEUX  
SAVOIR  
BIEN  
VIVRE

---

**52 ASTUCES MENTALES**  
POUR NE PAS PASSER À CÔTÉ DE SA VIE

ROLF  
DOBELLI

---

MIEUX  
SAVOIR  
BIEN  
VIVRE

---

**52 ASTUCES MENTALES**  
**POUR NE PAS PASSER À CÔTÉ DE SA VIE**

Traduit de l'allemand suisse par **ANGELICA LANNY**

SOLAR  
EDITIONS 



# Introduction

---

Depuis l'Antiquité classique, donc depuis au moins deux mille cinq cents ans (mais sans doute depuis beaucoup plus longtemps encore), les êtres humains n'ont cessé de se poser la question du bien-vivre. Comment dois-je conduire mon existence ? Qu'est-ce qui détermine une vie harmonieuse ? Dans quelle mesure est-ce une affaire de destin ? Quel rôle l'argent joue-t-il ? Lorsqu'on parle de « réussir sa vie », s'agit-il d'atteindre des objectifs concrets ou est-il plutôt question d'une attitude, d'une disposition d'esprit ? Vaut-il mieux viser le bonheur ou se contenter d'éviter le malheur ?

Chaque génération remet ces questions au centre du débat. Immanquablement, les différentes réponses apportées sont décevantes. Pourquoi ? Parce que chacun est à la recherche de la panacée, de la règle unique, du principe universel, or ce graal du bien-vivre n'existe pas.

Au cours des dernières décennies, une révolution silencieuse de la pensée s'est opérée dans bien des domaines. Dans les sciences, la politique, l'économie, la médecine, entre autres, on s'est aperçu que la marche du monde était beaucoup trop complexe pour être résumée à la lumière d'une seule grande idée ou d'une poignée de principes. Pour comprendre le monde, il nous faut une « boîte à outils »,

composée de différents modes de pensée, et nous avons besoin, dans notre vie quotidienne, de ce type de boîte à outils.

En deux cents ans à peine, nous avons construit autour de nous un monde que nous ne pouvons plus comprendre de façon intuitive. C'est la raison pour laquelle les gens comme vous et moi sont condamnés à tâtonner et à trébucher sur le chemin de la vie s'ils ne s'arment pas d'un solide arsenal de méthodes pratiques.

On pourrait aussi désigner cet ensemble d'attitudes et de façons de penser sous le terme informatique de « système d'exploitation de la vie ». Pour ma part, je préfère m'en tenir à la bonne vieille métaphore de la boîte à outils. Quoi qu'il en soit, pour qui cherche le bien-vivre, ces quelques clés sont plus utiles qu'une accumulation de connaissances factuelles. Elles sont plus importantes que l'argent ou les relations sociales, et même que l'intelligence.

Il y a déjà quelque temps, j'ai commencé à rassembler ma propre collection d'outils mentaux du bien-vivre. À cet effet, j'ai eu recours aussi bien à des modèles de pensée tirés de l'Antiquité – et parfois oubliés – qu'aux dernières découvertes de la recherche en psychologie. En résumé, le sous-titre de ce livre pourrait être « Philosophie de vie pour le <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle ».

Pendant de nombreuses années, j'ai appliqué ces méthodes jour après jour pour relever les petits et les grands défis que me soumettait l'existence. Dans la même période, ma vie s'est améliorée à tous points de vue, ou presque (le fait que j'aie aujourd'hui un peu moins de cheveux et un peu plus de rides n'a en rien diminué mon bonheur). C'est donc en toute confiance que je vous fais part de mes trouvailles, cinquante-deux outils de pensée qui ne vous garantiront certes pas une vie heureuse, mais qui sont susceptibles de rendre cette possibilité beaucoup plus tangible.

# Comptabilité mentale

---

## Comment transformer une perte en gain

J'aurais dû me méfier ! Cela fait des années que la boîte grise d'un radar automatique est postée en embuscade juste avant la sortie d'autoroute de Berne. Qu'est-ce qui a bien pu me passer par la tête ? C'est le flash qui m'a tiré de mes pensées. Un bref coup d'œil au compteur confirme le verdict : 20 kilomètres à l'heure au-dessus de la vitesse autorisée. Et pas l'ombre d'un autre véhicule à l'horizon pour plaider une erreur.

Le lendemain, à Zurich, je vois de loin un agent de police en train de glisser une contravention sous mon essuie-glace. Eh oui, je me suis garé sur un emplacement interdit ! Le parking était plein, j'étais pressé... et il y a à peu près autant de places de stationnement autorisé dans le centre-ville que de transats en Antarctique. L'espace d'un instant, l'idée m'a effleuré de rattraper l'agent. Je me suis vu en train de lui expliquer mon dilemme, à bout de souffle et échevelé, mais j'ai préféré laisser tomber : au fil des années, j'ai appris qu'on ne peut que se ridiculiser dans ce genre de situations ; on se sent minable et on dort mal la nuit suivante.

Autrefois, les PV me mettaient hors de moi. Aujourd'hui, je m'en acquitte le sourire aux lèvres. Il me suffit de prélever le montant correspondant depuis mon compte dédié aux dons, sur lequel je provisionne une certaine somme pour les bonnes causes... et le règlement des amendes. En psychologie, cette astuce simple est connue sous le nom de *mental accounting*, « comptabilité mentale ». Il s'agit d'un biais cognitif tout à fait classique : on a généralement tendance à appréhender l'argent de façon différente en fonction de sa provenance. Si vous trouvez un billet de 100 euros dans la rue, vous l'utiliserez de manière plus décontractée, vous le dépenserez plus vite – et pour des choses plus futiles – que si vous l'aviez gagné à la sueur de votre front. L'exemple de la contravention démontre que vous pouvez tourner ce piège de la pensée à votre avantage. Il s'agit ici de vous feinter vous-même, au profit de votre tranquillité d'esprit.

Imaginez que vous êtes en voyage dans un pays en développement et que votre portefeuille disparaisse. Peu après, vous le retrouvez avec tout son contenu, à l'exception des espèces. Interprétez-vous cet incident comme un vol... ou comme un don à des gens dont le sort est probablement moins enviable que le vôtre ? Votre façon de penser ne pourra certes rien changer au fait que vous avez été dépouillé. En revanche, vous avez un pouvoir sur la signification de l'événement.

Savoir bien vivre revient souvent à savoir faire une interprétation constructive des faits. Dans les magasins ou les restaurants, j'ajoute toujours cinquante pour cent dans ma tête au tarif affiché. J'obtiens ainsi le prix que me coûte réellement une paire de chaussures ou une sole meunière, en prenant en compte mes charges et mes impôts. En effet, si un verre de vin coûte 5 euros, il faut que j'en gagne 7,5 pour pouvoir me l'offrir. Grâce à une saine comptabilité mentale, je maîtrise mon budget en temps réel.

Autre exemple : chaque fois que c'est possible, je règle mes frais d'hôtel dès la réservation. De cette façon, mon week-end romantique à Paris n'est pas gâché par l'addition en fin de séjour. Quand on pense à ses vacances, on ne se souvient au bout du compte que de deux moments : d'une part, le principal temps fort et, d'autre part, la fin du séjour. Le reste passe au second plan. Daniel Kahneman, psychologue récompensé par un prix Nobel d'économie, a décrit ce phénomène sous le nom de *peak-end rule*, « règle pic-fin ». Nous en reparlerons plus en détail au [chapitre 20](#). Ainsi donc, lorsqu'un réceptionniste arrogant me présente – d'un air aussi affable que si c'était un ordre de mobilisation – une note salée et assaisonnée de suppléments obscurs (sans doute au seul prétexte que je parle français avec un léger accent suisse), le bon souvenir est pour le moins écorné. C'est pourquoi les psychologues se sont penchés sur la tactique du *precommitment* : « Payez d'abord, consommez ensuite. » Cette variante du principe de comptabilité mentale permet d'avaler plus facilement les dépenses indigestes !

Je paie mes impôts avec la même légèreté d'esprit. Après tout, ce n'est pas moi qui vais mettre à plat tout le système fiscal... Je compare donc les attraits de ma jolie ville de Berne, inscrite au patrimoine culturel mondial de l'Unesco, avec ceux de Riyad ou de Koweït, ou encore avec le désert de béton étriqué que représente Monaco, autant d'endroits où l'on ne paie pas d'impôts sur le revenu. Résultat : je préfère rester à Berne. De plus, les gens qui emménagent dans des endroits dépourvus de charme dans le seul but d'échapper au fisc respirent souvent la mesquinerie et la rigidité, deux traits de caractère peu propices à l'art du bien-vivre. Comme par hasard, je n'ai jamais fait avec ces gens-là que de mauvaises affaires.

L'argent ne fait pas le bonheur, voilà sans doute le plus grand lieu commun qui soit. Il y a là un fond de vérité, et je vous donne



personnellement ce conseil : ne vous mettez pas martel en tête pour quelques euros. À l'heure actuelle, qu'une bière coûte 2 euros de plus ou de moins ne me fait plus ni chaud ni froid. Je préfère m'épargner du stress plutôt qu'économiser des bouts de chandelle. Car, à chaque minute qui passe, la valeur de mon portefeuille d'actions varie de beaucoup plus que 2 euros ! Après tout, je ne me mets pas dans tous mes états chaque fois que le CAC 40 baisse d'un centième de point... Faites donc de même : déterminez une petite somme, fraction du montant de chaque achat, qui vous soit complètement indifférente, que vous considérez comme un bruit blanc plus que comme de l'argent. Vous ne perdrez rien à adopter cette attitude, surtout pas votre stabilité intérieure.

À une époque (j'avais alors une quarantaine d'années), je me suis remis à chercher Dieu avec acharnement après une longue phase d'athéisme. J'ai alors effectué une retraite de plusieurs semaines chez les bons frères du monastère bénédictin d'Einsiedeln, à 40 kilomètres au sud de Zurich. J'aime bien me souvenir de cette période passée à l'écart des affaires du monde : pas de télévision, pas d'Internet, et mon téléphone portable ne captait pratiquement jamais le réseau derrière les épais murs du couvent. Ce qui me plaisait le plus, c'était le silence de rigueur pendant les repas : interdiction complète de parler. Si cela ne m'a pas permis de rencontrer Dieu, ce fut néanmoins l'occasion de trouver une astuce de comptabilité mentale, cette fois concernant le temps. Au réfectoire, les couverts sont disposés dans un petit cercueil noir d'une vingtaine de centimètres de long. Au début du repas, chacun soulève le couvercle de son sarcophage miniature pour en retirer fourchette, cuillère et couteau, tous trois solennellement enveloppés dans leur linceul-serviette. Le message ? En vérité, tu es déjà mort. Tout ce qui suit t'est gracieusement offert. Le top du top de la comptabilité mentale ! C'est

ainsi que j'ai appris à apprécier le temps dont je dispose au lieu de le gâcher avec de l'énervement.

Vous détestez faire la queue, attendre chez le dentiste ou patienter dans les embouteillages ? Dans ces moments-là, votre tension artérielle monte à 15, vous libérez des quantités insensées d'hormone du stress. Au lieu de vous énerver, considérez plutôt les choses ainsi : sans cette agitation récurrente, qui vous ronge corps et âme en plus de dévorer un temps précieux, vous pourriez gagner jusqu'à un an d'espérance de vie ! Une année bonus qui vous laisserait tout le temps d'attendre, et de faire bien des choses encore. Pour résumer, vous ne pouvez pas annuler une perte d'argent ou de temps, mais vous pouvez la réinterpréter. Garnissez votre propre boîte à outils de diverses astuces de comptabilité mentale pour toutes les situations de la vie, et vous verrez : plus vous serez rompu à l'art de déjouer les pièges de votre cerveau, plus vous aurez plaisir à vous en tendre quelques-uns vous-même... pour votre plus grand bien.

## De l'adaptation comme superpouvoir

---

### Pourquoi il n'y a pas de plan parfait

Imaginons que vous voyagiez sur un vol Paris-New York. D'après vous, dans quelle mesure votre avion suit-il strictement son itinéraire ? Quatre-vingt-dix pour cent du temps ? Quatre-vingts ? Soixante-dix ? Réponse : jamais. Si vous êtes assis près du hublot, jetez donc un coup d'œil sur le bord intérieur de l'aile. Voyez-vous comme les ailerons ne cessent de s'agiter ? Leur rôle est de rectifier la trajectoire, en permanence. Mille fois par seconde, le pilote automatique calcule la déviation entre la position prévue et la position réelle de l'appareil, avant d'envoyer ses instructions de correction aux empennages.

J'ai souvent le privilège de piloter des petits avions sans assistance automatique. C'est donc à mes mains d'effectuer ces minuscules rectifications. Si je lâche le manche à balai ne serait-ce que l'espace d'une seconde, je commence à dériver. Vous en faites l'expérience chaque fois que vous conduisez une voiture : dès que vos mains quittent le volant, même sur une autoroute parfaitement rectiligne, vous vous déportez d'un côté ou de l'autre, et risquez un accident.

Que nous le voulions ou non, notre vie ne fonctionne pas autrement qu'un avion ou une voiture. Ah, si seulement tout était prévisible, immuable, gravé dans le marbre ! Nous n'aurions qu'à nous concentrer sur la configuration initiale, tout prévoir dans les moindres détails – notre formation académique, notre carrière, notre vie amoureuse et familiale... – pour atteindre nos objectifs. Pourtant, vous savez bien que les choses ne se passent pas ainsi. Notre vie est soumise à des turbulences permanentes, nous luttons contre toutes sortes de vents contraires et de caprices de la météo. Malgré tout, nous nous comportons comme de naïfs pilotes de beau temps : nous surévaluons le rôle de la programmation et sous-évaluons sans cesse celui de l'ajustement.

Ce que j'ai appris en pilotant pour le plaisir, la nature le sait déjà depuis des milliards d'années. À chaque division cellulaire, des erreurs de copie du matériel génétique se produisent. Heureusement, dans chaque cellule se trouvent des molécules qui corrigent ces erreurs. Sans ce qu'on appelle la réparation de l'ADN, nous mourrions de cancer quelques heures à peine après notre conception... Notre système immunitaire fonctionne selon le même principe. Il ne connaît pas de plan parfait, pour la simple raison que les menaces extérieures sont imprévisibles. Les bactéries et les virus nocifs ne cessent de muter, c'est pourquoi nos défenses ne se constituent que par une adaptation constante.

Moralité : la prochaine fois que vous apprendrez le divorce de deux époux que tout le monde croyait faits l'un pour l'autre, ne soyez pas si surpris. C'est juste un cas patent de surévaluation de la configuration initiale. Dans le fond, quiconque a déjà vécu en couple plus de cinq minutes devrait le savoir : cela ne fonctionne qu'au prix de réparations et de réglages constants. Toute relation a besoin d'être soignée et entretenue. Savez-vous quel est le malentendu que je

rencontre le plus souvent ? L'idée que le bonheur est un état. Faux ! Le bien-vivre ne résulte que d'une adaptation permanente.

Pourquoi rechignons-nous tellement à revoir et à corriger ? Parce que nous interprétons la moindre réparation comme un défaut de planification. De toute évidence, pensons-nous, notre plan a échoué. Vexés, nous avons l'impression de passer pour des losers. En réalité, presque aucun plan n'aboutit jamais complètement. Et si, d'aventure, il arrive qu'il se réalise sans modification, ce n'est que pur hasard. Le général Dwight Eisenhower, qui devait plus tard devenir président des États-Unis, a dit un jour : « Les plans ne sont rien. C'est la planification qui compte. » La clé du succès ne réside donc pas dans un programme établi, mais dans l'action de reprogrammer, encore et encore, à l'infini. Eisenhower le savait bien : dans le meilleur des cas, tout plan de bataille devient obsolète dès l'instant où vos troupes rencontrent les troupes adverses.

Prenons, à titre d'exemple, quelque chose que l'on voudrait intemporel : les textes fondamentaux d'un État, sa constitution. Cette charte fondamentale, sur laquelle sont bâties toutes les lois, ne doit-elle pas être aussi stable que possible ? Pourtant, même les constitutions ne perdurent pas sans modifications. Celle des États-Unis, initialement rédigée en 1787, a été révisée vingt-sept fois, et celle de ma belle nation, la Confédération helvétique, a connu deux refontes totales et des dizaines d'amendements depuis la première mouture de 1848. Quant à la Constitution française actuelle, elle a fait l'objet de plus d'une vingtaine de révisions depuis l'avènement de la V<sup>e</sup> République, en 1958. Ce ne sont pas des lubies, c'est le bon sens même ! Pour tout dire, la capacité à se renouveler est le ressort de toute démocratie en bonne santé. Il ne s'agit pas d'élire l'homme ou la femme parfaite (et donc le « programme » parfait, à tous les sens du terme), mais simplement de démettre de ses fonctions l'homme ou

la femme qui ne convient plus... sans effusion de sang. La démocratie est la seule forme de gouvernement avec système de mise à jour intégré.

Malheureusement, il y a des domaines où nous sommes beaucoup moins enclins à reconnaître l'importance de l'adaptabilité. Les systèmes scolaires conventionnels, par exemple, se basent largement sur l'illusion de la configuration parfaite. Les diplômés valorisent surtout l'apprentissage par cœur, avec l'idée que ce bourrage de crâne assurera aux jeunes lauréats les meilleures conditions pour démarrer leur carrière, or la corrélation entre diplômes et succès professionnels se révèle de plus en plus faible. A contrario, la capacité à s'adapter est de plus en plus recherchée dans le monde du travail... Malheureusement, cette compétence n'est encore que très peu enseignée à l'école.

Cette observation s'applique également au développement personnel. Vous connaissez sans doute quelqu'un que vous admirez pour sa sagesse et sa maturité. À votre avis, est-ce grâce à une bonne configuration initiale (origine sociale optimale, parents exemplaires, formation prestigieuse...) que cette personne est devenue si sage ou est-ce le résultat d'une faculté d'adaptation, d'un travail permanent, tout au long de sa vie, sur ses propres défauts et difficultés ?

Pour résumer, nous devons débarrasser le principe de correction de sa connotation négative. Qui corrige vite et bien aura toujours l'avantage sur celui qui passe du temps à configurer le *set up* parfait, puis attend en vain que son plan aboutisse. Il n'y a pas de but ultime dans la vie, pas plus que de stratégie d'entreprise parfaite, de portefeuille d'actions optimal ni de métier idéal. Ce ne sont que des mythes. En réalité, plus le monde est complexe, moins votre état initial a d'importance. N'investissez donc pas toutes vos ressources dans la configuration parfaite, dans votre vie privée pas plus que dans

votre vie professionnelle. Exercez-vous plutôt à l'art de l'adaptation, en rectifiant ce qui ne se révèle pas efficace, promptement et sans états d'âme. Ce n'est pas un hasard si je suis en train de taper ces lignes sous la version 14.7.1 de Word : la version 1.0 n'est plus en vente depuis longtemps.

## La force du serment

---

### L'inflexibilité comme stratégie

En l'an 1519, le conquistador Hernán Cortés atteignait les côtes du Mexique au départ de l'île de Cuba. En peu de temps, il fit de ce nouveau territoire une colonie espagnole, dont il devint le gouverneur autoproclamé. Après quoi, il fit saborder tous ses navires, se privant lui-même et ses troupes de toute possibilité de retour.

D'un point de vue économique, cette décision radicale semble absurde. Pourquoi s'empêcher dès le début de revenir un jour ? Pourquoi renoncer à une issue de secours ? L'une des règles de base de l'économie n'est-elle pas d'envisager toutes les options possibles ? Pourquoi Cortés a-t-il donc fait une croix sur sa liberté de choix ?

Deux ou trois fois par an, je rencontre le P-DG d'un grand groupe international lors d'inévitables dîners d'affaires. Depuis plusieurs années, j'ai remarqué qu'il renonce systématiquement au dessert. Jusqu'à récemment, je trouvais que c'était un comportement aussi illogique que rabat-joie. Pourquoi exclure systématiquement l'option sucrée ? Pourquoi ne pas se décider au cas par cas, en fonction d'une éventuelle fluctuation de poids ou de la consistance du plat



principal ? Je l'admets, se priver systématiquement de dessert est moins sensationnel que se priver de tout espoir de retour au pays, mais ces deux gestes semblent aussi inutiles l'un que l'autre à première vue.

Clayton Christensen – professeur à Harvard et l'un des plus grands théoriciens du management au monde – est connu pour son best-seller, *The Innovator's Dilemma* (« le dilemme de l'innovateur »). La vie de ce mormon convaincu est réglée par un certain nombre de serments, de vœux qu'il se promet de ne jamais rompre. Si le mot « serment » vous semble trop poussiéreux, remplacez-le par *absolute commitment*. Pour ma part, je suis fan du terme ancien, car *commitment* a une connotation inflationniste et hypocrite : *we are committed to improving the state of the world* (« nous nous engageons à améliorer l'état du monde »), proclame la devise du forum de Davos. D'autre part, seuls les individus, et non les organisations, sont en mesure de formuler un serment.

Dans sa jeunesse, Clayton Christensen a observé de nombreux managers qui ont consacré la première partie de leur vie à leur carrière afin de dédier entièrement la seconde (désormais à l'abri du besoin financier) à leur famille. Manque de chance : entre-temps, ladite famille avait volé en éclats... ou les enfants avaient tout simplement quitté le nid. C'est la raison pour laquelle Christensen s'est engagé devant Dieu à ne jamais travailler le week-end et à être rentré à temps pour le dîner familial tous les jours ouvrés... ce qui signifie qu'il devait parfois partir pour le bureau dès trois heures du matin.

La première fois que j'ai entendu cette histoire, j'ai jugé le comportement de Clayton Christensen irrationnel, borné et antiéconomique. Pourquoi ne pas décider au cas par cas ? Parfois, on est bien obligé de travailler le week-end, quitte à compenser ou à

poser une RTT en début de semaine. Nous l'avons vu au chapitre précédent, la capacité à remettre en cause le plan initial est tout de même un atout, en particulier dans le flux incessant du monde actuel !

Prenez garde, cependant, à ne pas confondre « capacité à rectifier une trajectoire erronée » et « flexibilité tous azimuts ». Sur certains thèmes importants, la flexibilité n'est pas un avantage, mais un piège. Cortés, le P-DG anti-dessert et Clayton Christensen ont tous trois en commun d'atteindre des objectifs durables au moyen d'une inflexibilité radicale. Pourquoi ? Je vois deux raisons à cela. La première : qui doit prendre de nouvelles décisions à chaque nouvelle situation épuise rapidement sa volonté. Les scientifiques décrivent ce phénomène sous le terme de « fatigue décisionnelle ». Un cerveau abruti par des prises de décision constantes se décidera toujours pour l'option la plus confortable... et il n'est pas rare que ce soit aussi la pire. D'où l'utilité des serments. À partir du moment où vous avez fait une promesse solennelle, vous n'êtes pas obligé de peser à chaque fois le pour et le contre. Votre décision étant prête à l'emploi, votre capacité de réflexion ne sera pas entamée.

La deuxième chose qui donne sa valeur à l'inflexibilité est en rapport avec la réputation. Par votre intransigeance sur certains sujets, vous affirmez votre position et soulignez les points que vous refusez de négocier. Vous affichez ainsi votre confiance en vous et, dans une certaine mesure, vous vous montrez inattaquable. C'est sur cet effet que se basait l'intimidation mutuelle de la guerre froide. Les dirigeants russes et américains savaient que l'adversaire était prêt à recourir à l'arme atomique. Pas besoin de réfléchir, pas d'hésitation à avoir. Il n'y avait pas de « pour ou contre le bouton rouge ? », car appuyer le premier n'était pas franchement une option.

Ce qui est valable pour les États l'est aussi pour vous. Si vous êtes fidèle à vos serments – quels qu'ils soient –, on finira par vous laisser tranquille. Ainsi, Warren Buffett, investisseur légendaire, refuse-t-il par principe toute négociation. Qui veut vendre son entreprise à Buffett ne peut faire qu'une seule offre : soit Buffett achète au prix annoncé, soit il refuse. Pour lui, non, c'est non, tout le monde le sait. Cette réputation d'inflexibilité lui permet de s'assurer qu'on lui propose la meilleure offre dès le départ, sans perdre de temps en marchandages futiles.

Principes absolus, serments, *commitments*, tout cela est plus facile à dire qu'à faire ! Imaginez que vous conduisez un camion de dynamite sur une route à une seule voie. Un autre camion arrive en face, lui aussi chargé de dynamite. Qui s'écarte le premier ? Si vous arrivez à convaincre l'autre chauffeur que votre résolution de ne jamais céder est la plus forte, vous avez gagné : c'est l'autre qui s'écartera le premier. Par exemple, si vous pouvez lui prouver que votre volant est bloqué par un cadenas et que vous avez jeté la clé par la fenêtre, vous faites la démonstration d'un *commitment* en béton ! Vos serments doivent être exactement aussi forts, radicaux et crédibles que cela pour produire l'effet escompté autour de vous.

En résumé : libérez-vous du culte de la flexibilité. Elle vous épuise, vous rend malheureux et vous détourne, mine de rien, de vos objectifs. Enchaînez-vous à vos serments, sans compromis. Il est plus facile de les tenir à cent pour cent qu'à quatre-vingt-dix-neuf.

## La pensée de la boîte noire

---

La réalité ne se soucie pas de vos états  
d'âme, ou pourquoi chaque crash  
améliore votre vie

Le Comet 1, de l'avionneur britannique De Havilland, fut le premier jet de l'histoire de l'aviation civile. Entre 1953 et 1954, le Comet 1 connut une série de catastrophes inexplicables. Plusieurs appareils explosèrent en plein vol. Un autre s'écrasa juste après son décollage dans l'aéroport de Calcutta. Peu après, un avion se brisa en deux en survolant l'île d'Elbe. Quelques semaines plus tard, un Comet 1 fut précipité en mer au large de Naples. Dans les trois derniers cas, il n'y eut aucun survivant. En conséquence, toute la flotte fut retirée de la circulation. Personne n'ayant détecté la cause des accidents, l'interdiction fut levée, or, tout juste deux semaines après la remise en service du jet, un appareil sombra (encore) dans la baie de Naples. Ce fut la dernière sortie du Comet 1.

Enfin, on comprit que le défaut de conception résidait dans les hublots carrés du Comet 1. En effet, de minuscules fissures se

formaient dans les angles et se propageaient sur le fuselage, jusqu'à détruire tout l'appareil. C'est pour cette raison qu'aujourd'hui vous admirez le paysage par des hublots ovales chaque fois que vous prenez l'avion.

Les accidents eurent une conséquence bien plus importante encore : David Warren, l'expert chargé de l'enquête, proposa d'installer un enregistreur de bord quasi indestructible (plus tard désigné sous le terme de « boîte noire ») dans tous les avions de ligne. Comme on le sait, cette idée fut retenue avec profit. La boîte noire engrange des milliers de données par seconde – les conversations des pilotes dans le cockpit, par exemple –, ce qui permet une analyse précise des causes de chaque crash.

Peu d'industries prennent les erreurs aussi au sérieux que l'aéronautique. Après son amerrissage d'urgence sur le fleuve Hudson, le capitaine Sullenberger écrivit : « Tout ce qu'on sait dans l'aviation, la moindre règle ou procédure, existe parce que quelqu'un s'est crashé quelque part. » Chaque accident rend plus sûr le vol suivant. Ce principe – on peut parler de « pensée de la boîte noire » – est un merveilleux outil mental, qui peut s'appliquer à d'autres domaines de la vie ! L'inventeur du concept de *black box thinking*, le champion de tennis de table Matthew Syed, y a consacré tout un livre.

Malheureusement, la plupart des gens se comportent à l'opposé de l'industrie aéronautique. Imaginez par exemple que tous vos collègues aient touché un bonus en fin d'année, mais pas vous. Quel serait alors votre état d'âme ? Vous pesteriez : il faudrait bien que quelqu'un finisse par se rendre compte de votre valeur dans cette entreprise ! Sur ce, vous maudiriez vos supérieurs hiérarchiques. Dans le pire des cas, vous vous serviriez un verre pour apaiser votre fureur. Peu de gens sont prêts à accepter la réalité telle qu'elle est, à

analyser leur enregistreur de vol. Pourtant, voilà sans doute deux ingrédients essentiels du bien-vivre : adopter une attitude d'acceptation radicale ; développer la pensée de la boîte noire. Reprenons...

Un solde négatif sur votre relevé de compte ? Ma foi, il y est pour de bon, indépendamment de ce que vous pensez. Ce mail énervé à votre chef ? Il est bel et bien envoyé, et peu importe le nombre de verres de vin avec lesquels vous espérez calmer votre colère. Quant à votre ulcère, impossible de l'ignorer : il vous ronge l'estomac.

Le psychologue Paul Dolan, de la London School of Economics, décrit comment les gens qui prennent du poids déplacent peu à peu leurs centres d'intérêt vers des choses où la corpulence joue un rôle moins important, leur travail par exemple. Pourquoi ? Parce qu'il est plus facile de changer de point de mire que de perdre du poids. Cependant, les faits ne se soucient guère de vos centres d'intérêt ou de vos motivations. Le monde se fiche pas mal de ce que vous pensez de lui ou des sentiments qu'il vous inspire. Déjouez au plus vite ces tactiques d'enfumage de votre cerveau.

« Rien n'est plus fatigant, ni à la longue plus exaspérant, que l'effort quotidien de croire à des choses qui, chaque jour, deviennent moins dignes de foi. Se libérer de cet effort est la condition indispensable d'un bonheur solide et durable », écrit le philosophe et mathématicien Bertrand Russell. C'est un peu exagéré, car le bonheur solide et durable n'existe pas. Là où Russell a raison, c'est que l'auto-illusion n'est guère compatible avec le bien-vivre. Rien de plus facile qu'accepter la réalité quand elle nous agréé, mais il nous faut aussi l'accepter quand elle ne nous plaît pas – surtout quand elle ne nous plaît pas. Russell nous donne aussitôt un exemple : « Le dramaturge dont les pièces n'obtiennent jamais de succès devrait envisager calmement l'hypothèse que ce sont de mauvaises pièces. » Peut-être

n'écrivez-vous pas de pièces de théâtre, mais vous trouverez sans doute des exemples dans votre vie personnelle. Il se pourrait par exemple que vous n'ayez aucun talent pour les langues étrangères, que vous ne valiez rien comme manager ou que votre corps ne soit pas athlétique. Prenez ces données en compte... et tirez-en les conséquences.

Accepter de façon radicale ses déficiences, ses défaites et ses crashes... « D'accord, mais comment ? », me direz-vous. Tant que vous ne vous en remettez qu'à vous-même, cela n'a rien d'évident. En effet, on voit toujours autrui avec beaucoup plus de clarté que soi, c'est pourquoi nous sommes si souvent déçus par les autres... rarement par nous-mêmes. En revanche, ce sera beaucoup plus facile si vous pouvez compter sur un ami ou un conjoint pour vous montrer la vérité sans fard. Même à ce moment-là, votre cerveau essaiera encore de peindre en rose certaines réalités déplaisantes ! Néanmoins, avec le temps, vous apprendrez à prendre en considération le jugement des autres.

En plus de cette acceptation radicale, il vous faut donc une boîte noire. Construisez-la vous-même ! Dès que vous prenez une décision importante, écrivez tout ce qui vous traverse l'esprit : vos postulats de départ, le chemin que suit votre pensée, vos conclusions. Si votre grande décision aboutit à un échec, ouvrez donc votre enregistreur de bord (il n'a pas besoin d'être conçu pour résister à un crash aérien, un simple cahier de brouillon fera l'affaire) et analysez précisément les erreurs de raisonnement qui ont conduit à ce fiasco. C'est aussi simple que ça. À chaque fois que vous comprendrez la cause de vos ratés, votre vie s'améliorera. Si vous n'arrivez pas à trouver quelle erreur vous avez commise, c'est que vous n'avez pas compris quelque chose sur vous-même ou sur le monde qui vous entoure. Autrement

dit, si vous ne parvenez pas à expliquer votre crash, vous vous crasherez encore. Mais votre ténacité dans l'analyse finira par payer.

Remarque en passant : le *black box thinking* ne fonctionne pas que dans la vie privée, mais aussi dans le monde du travail. Ce devrait être une des pratiques de base de toute entreprise.

Cependant, accepter la réalité sans concessions et recourir à la pensée de la boîte noire ne suffit pas. Il vous faut encore éviter les causes d'erreur que vous aurez su détecter. Charlie Munger, principal associé de Warren Buffet, a fait une remarque acerbe à ce sujet : « Si, au lieu de vous confronter à un problème, vous attendez qu'il devienne insoluble, vous êtes un tel imbécile que vous avez pour ainsi dire mérité ce problème ». N'attendez donc pas d'essuyer les conséquences de plein fouet ! « Si vous ne vous emparez pas de la réalité, c'est la réalité qui s'emparera de vous ! », nous met en garde l'auteur Alex Haley.

Conclusion : acceptez la réalité, acceptez-la de façon radicale, en particulier les aspects qui vous plaisent le moins. Faites-le, même si cela vous paraît difficile sur le moment : vous ne le regretterez pas. La vie n'est pas un long fleuve tranquille. Même au cours d'une belle vie, vous aurez à affronter une bonne dose de déconvenues. Il n'y a pas de honte à se crasher de temps à autre. Le plus important, c'est de déterminer les causes du crash et de les éliminer. Les problèmes ne sont pas comme les grands vins de Bordeaux : on ne gagne rien à les laisser vieillir.



## Contre-productivité

---

### Éliminez les faux gains de temps

L'automobile, quelle belle invention ! Pas de doute, en comparaison avec la marche et la carriole à cheval, c'est un bond de géant en matière d'efficacité. Au lieu de vous balader à 6 kilomètres à l'heure ou de vous laisser brinquebaler à 15 kilomètres à l'heure, vous pouvez maintenant filer à 130 kilomètres à l'heure sur l'autoroute, sans le moindre effort. Cependant, vous ne pouvez pas circuler en permanence à cette allure de croisière. Selon vous, quelle est la vitesse moyenne effectivement atteinte par votre véhicule ? Écrivez donc votre estimation dans la marge de cette page avant de continuer.

Comment avez-vous procédé pour calculer ? Vous avez divisé la distance parcourue à l'année par le nombre d'heures où vous avez utilisé la voiture. C'est d'ailleurs le calcul que vous livrera n'importe quel ordinateur de bord. Sur mon véhicule personnel, cela représente environ 50 kilomètres à l'heure, mais ce résultat est faux. En effet, il faut aussi prendre en considération : le temps passé à travailler pour payer la voiture, le temps passé à travailler pour payer l'assurance, le

carburant et les contraventions, le temps de trajet pour aller au travail, sans omettre le temps passé dans les embouteillages. C'est précisément le calcul que le prêtre catholique Ivan Illich a effectué pour les USA. Résultat ? Une voiture américaine atteint en moyenne une vitesse d'à peine 6 kilomètres à l'heure, soit celle d'un piéton. Or, Illich a effectué son estimation dans les années 1970. Les États-Unis comptaient alors quarante pour cent d'habitants en moins, mais déjà un réseau autoroutier comparable. Avec l'augmentation du trafic de ces quarante dernières années, il est certain que la vitesse moyenne est passée nettement en dessous des 6 kilomètres à l'heure.

Illich a désigné sous le terme de « contre-productivité » le fait que de nombreux outils technologiques économisent à première vue du temps et de l'argent, mais que cette économie se dissipe comme un mirage dès que l'on effectue le calcul des coûts réels. Peu importe votre moyen de transport préféré : la contre-productivité est un piège que vous feriez mieux de contourner largement dans vos prises de décision.

Un exemple ? Le courrier électronique. En soi, le courriel est une invention géniale. Vite tapé, vite envoyé... le tout gratuitement ! Ne vous fiez pas aux apparences. Toute adresse mail attire des spams, qui doivent être filtrés. Pire encore : elle charrie un flot de messages dont vous n'avez que faire dans la plupart des cas, mais que vous devez lire tout de même avant de savoir s'ils nécessitent une action de votre part. Quelle immense perte de temps ! Pour être exact, il faudrait aussi compter une partie de la dépense générée par l'ordinateur ou le Smartphone, ainsi que le temps passé à mettre à jour logiciels et applications. Total : vous arriverez à un coût d'environ un euro par mail utile, soit à peu près autant qu'une bonne vieille lettre postale.

Autre exemple : les présentations vidéo. Autrefois, un exposé – devant des clients ou le conseil d’administration d’une entreprise – consistait en une suite d’arguments bien articulés. Vous n’aviez besoin que de vos notes manuscrites, illustrées tout au plus par quelques schémas sur un rétroprojecteur. En 1990, PowerPoint est arrivé sur le marché. Tout à coup, des millions de managers (ou leurs assistants) se sont mis à consacrer des millions d’heures à ces présentations, enjolivées de couleurs flashy, de polices d’écriture improbables et d’effets pour passer d’un *slide* à l’autre. Montant du gain ? Zéro ! Un cas typique de l’effet « course aux armements » ([chapitre 46](#)), surtout si vous prenez en compte les coûts de la contre-productivité : millions d’heures de travail gaspillées lors de la prise en main du logiciel, mises à jour constantes et enfin élaboration et saisie des fameuses diapos. En anglais, on dit que PowerPoint relève du *productivity software* (« logiciel de productivité »). « Logiciel de contre-productivité » serait plus exact !

Pour nous, les effets délétères de la contre-productivité sont peut-être assez inattendus. En revanche, ils ne surprennent pas les biologistes, car la nature connaît ce phénomène depuis des millions d’années. Le paon mâle, qui, dans une sorte de « course à l’armement esthétique » contre ses rivaux, se pare d’un plumage de plus en plus long et orné, subit les conséquences de la contre-productivité dès qu’il croise un renard ! Plus son plumage est opulent, plus il a de chances d’être vu par les femelles... mais aussi par ses prédateurs. C’est la raison pour laquelle une forme d’équilibre s’est instaurée, au fil des millénaires, entre attrait sexuel et discrétion nécessaire à la survie. Chaque centimètre de plumage supplémentaire se révèle contre-productif. La même remarque s’applique à la ramure du cerf ou aux vocalises des oiseaux chanteurs.

Méfiez-vous donc de la contre-productivité comme de la peste ! On ne la remarque pas au premier coup d'œil. Je me suis habitué à n'utiliser qu'un seul ordinateur portable (pas de réseau à la maison), à limiter les applications de mon Smartphone au strict minimum et à n'échanger un vieux gadget qui fonctionne contre un nouveau que le plus rarement possible. Je ne possède aucun autre appareil : pas de téléviseur, de poste de radio, de console de jeux, de *smart watch* ou d'assistant Alexa. La *smart home*, « maison intelligente », est pour moi un cauchemar absolu. Je préfère allumer les lampes manuellement plutôt que par une appli que je dois installer, connecter et mettre à jour en permanence. De plus, mes interrupteurs sont totalement à l'abri du piratage, autre facteur de contre-productivité facile à éviter !

Vous souvenez-vous de l'époque où les appareils photo numériques sont sortis sur le marché ? Une vraie libération ! C'est du moins ainsi que j'avais accueilli cette avancée technologique. Plus besoin de pellicules hors de prix, plus besoin d'attendre le développement, adieu les photos où nous ne sommes pas à notre avantage... on pouvait désormais recommencer à l'infini. Tout cela semblait représenter une sacrée simplification ! A posteriori, c'est un cas patenté de contre-productivité. À présent, vous possédez une montagne de photos et de vidéos (superflues à quatre-vingt-dix-neuf pour cent parce que vous n'avez pas le temps de les trier), que vous traînez partout avec vous, aussi bien dans les copies de sauvegarde que les *clouds*, visibles et exploitables à l'envi par les géants d'Internet. Ajoutez à cela le temps de retouche, sans lequel aucune image n'est plus acceptable, les logiciels sophistiqués, qu'il faut sans cesse updater... et leur réinstallation laborieuse chaque fois que vous achetez un nouvel ordinateur.

En bref : les outils technologiques, qui ont l'air si prometteurs, se révèlent souvent contre-productifs pour notre qualité de vie. Une des

règles de base du bien-vivre est la suivante : passe-toi du superflu !  
C'est particulièrement vrai pour la technologie. Avant de vous précipiter sur le prochain gadget, allumez plutôt votre cerveau.

## L'art négatif du bien-vivre

---

### Ne faites rien de travers... et tout se passera pour le mieux

« Il y a de vieux pilotes et il y a des pilotes téméraires, mais il n'y a pas de vieux pilotes téméraires. » En tant que pilote amateur, je me répète ce dicton de temps à autre. L'idée de faire partie des vieux pilotes me plaît assez, beaucoup plus que l'autre possibilité.

Quand je monte dans le cockpit de mon vieux monomoteur de 1975, je ne m'imagine pas une excursion aussi spectaculaire que possible. J'essaie seulement de ne pas m'écraser. Les causes possibles de crash sont bien déterminées : voler par mauvais temps, sans check-list, dans un état de fatigue excessive ou avec un stock de carburant insuffisant.

Quand vous investissez, ce n'est pas exactement votre vie qui est en jeu, mais tout de même beaucoup d'argent. Les investisseurs parlent souvent d'*upside* et de *downside*. *Upside*, ce sont les résultats positifs attendus (par exemple, un taux de rendement moyen satisfaisant), tandis que *downside* embrasse tous les résultats négatifs possibles (par exemple, la liquidation de l'entreprise). Ces concepts

peuvent bien sûr s'appliquer à l'aviation : avant et pendant le vol, je consacre la plus grande partie de mon attention au *downside* et ne me préoccupe presque pas de l'*upside*. Les sommets alpins seront-ils majestueusement enneigés ? Quel type de formations nuageuses pourrai-je admirer ? Mon sandwich aura-t-il une saveur particulière à cette altitude vivifiante ? Tout cela, je le découvrirai bien le moment venu. Du moment que le *downside* est hors-jeu, l'*upside* s'impose de lui-même.

L'investisseur Charles Ellis conseille à tous les joueurs de tennis amateurs de suivre ce même principe : contrairement aux joueurs professionnels, qui parviennent à placer presque toutes leurs balles avec précision, les amateurs commettent sans cesse des erreurs : les coups finissent dans le filet, trop loin, trop haut ou dans le mauvais carré de service. En conséquence, la tactique de jeu des professionnels n'a rien à voir avec celle des joueurs du dimanche. Tandis que les pros gagnent des points, les amateurs en perdent. Si vous jouez contre un amateur, évitez juste de commettre des fautes. Jouez de façon « conservatrice », en gardant la balle en jeu aussi longtemps que possible. À moins qu'il ne joue lui aussi de façon conservatrice, votre adversaire fera plus d'erreurs que vous. Dans le tennis amateur, la question n'est pas de savoir qui gagne le match, mais qui le perd.

Se concentrer sur les aspects négatifs plutôt que sur les positifs est un outil de la pensée tout ce qu'il y a de plus efficace. Les Grecs, les Romains et les penseurs du Moyen Âge avaient un nom pour ce procédé : la théologie négative, soit la voie de la négation, de la réduction, du renoncement. Concrètement, on ne peut pas dire ce qu'est Dieu, on peut seulement dire ce que Dieu n'est pas. Pour ce qui nous intéresse ici : on ne peut pas dire ce qui garantit une belle vie,

on peut seulement dire ce qui s'oppose au bien-vivre, et ce avec la plus grande certitude.

En effet, depuis deux mille cinq cents ans, philosophes, théologiens, sociologues, économistes, psychologues, neurologues et, bien sûr, publicitaires cherchent à déterminer les facteurs d'une vie heureuse. Jusqu'à aujourd'hui, la liste de leurs découvertes est plutôt courte. Il semblerait que les contacts sociaux soient importants. Une sexualité épanouie ne peut faire de mal, un comportement moral non plus. Formidable... Mais vous auriez pu trouver tout cela vous-même, n'est-ce pas ? Et puis, c'est un peu vague. Pour ce qui est des ingrédients concrets du bonheur (soit l'*upside* du bien-vivre), nous continuons d'avancer à l'aveuglette.

Si, au contraire, nous nous posons la question de ce qui nuit massivement à notre bonheur, nous connaissons très précisément les facteurs du mal-vivre : l'alcoolisme, les drogues, le stress chronique, le bruit, les longs trajets domicile-travail, un job que l'on déteste, le chômage, une relation chaotique, des attentes ou des ambitions démesurées, la pauvreté, les dettes et la dépendance financière, la solitude, la fréquentation de gens qui se plaignent constamment, la dépendance aux jugements extérieurs, la comparaison permanente avec les autres, la victimisation, la haine de soi, le manque de sommeil chronique, la dépression, la nervosité, la colère et la jalousie. Pas besoin de scientifiques pour établir une telle liste. Nous pouvons observer tous ces facteurs nous-mêmes : en nous, chez nos amis, dans notre entourage. Le *downside* est toujours plus concret que l'*upside*. Le *downside* est comme le granit : dur, tangible, concret. L'*upside* est aussi insaisissable que l'air.

Essayez donc d'exclure systématiquement le *downside*, et vous aurez une vraie chance de mener une vie heureuse. Naturellement, personne n'est jamais à l'abri des coups du destin : un météorite



réduit votre maison en miettes, la guerre éclate, votre enfant se noie, votre entreprise dépose le bilan. Par définition, le destin est ce sur quoi nous n'avons aucune prise ; en conséquence, cela ne vaut pas la peine d'y penser.

Vous remarquez peut-être que j'ai omis certains cas de figure dans la liste ci-dessus : maladie, infirmité physique, divorce. Nombre d'études ont montré que l'effet de ces accidents se dissipe plus rapidement qu'on ne le croit. Au cours des premières semaines, les hémiplésiques se focalisent exclusivement sur leur handicap, et leur malheur est bien compréhensible. Mais, au bout de quelques mois seulement, leur humeur se normalise, les thèmes de la vie quotidienne reprennent leurs droits et l'infirmité passe au second plan. Le même processus est à l'œuvre à la suite d'un divorce ou d'une séparation : je ne connais personne qui ne soit pas arrivé à rebondir en quelques années tout au plus. En revanche, on ne « s'habitue » jamais à la toxicomanie, à l'alcoolisme, au stress chronique, au bruit, aux longs trajets domicile-travail, bref aux causes de malheur citées dans la première liste. On ne peut pas barrer ces facteurs d'un simple trait de plume. Toujours présents, ils annihilent toute possibilité de vie heureuse.

Les investisseurs qui réussissent dans la durée, tels Warren Buffett et son associé Charlie Munger, travaillent à l'aide d'astuces mentales qui se transposent à merveille dans la vie ordinaire. Parmi elles, la prémunition contre le *downside* tient la toute première place. Chaque fois qu'ils investissent, Buffett et Munger font particulièrement attention à ce qu'ils doivent éviter, à ce qu'ils ne doivent pas faire, avant de considérer l'*upside*. « En affaires, nous n'avons pas appris à résoudre des cas de figure difficiles. Nous avons appris à les éviter », déclare Buffett. Pour cela, il n'est même pas nécessaire d'être particulièrement intelligent. C'est ce que souligne Charlie Munger :

« Il est surprenant de voir combien de gains à long terme des gens comme nous ont accumulés en essayant seulement de ne pas être stupides plutôt qu'en essayant d'avoir du génie. »

Conclusion : le bien-vivre consiste en grande partie à éviter les idioties, les coups de tête et les phénomènes de mode plutôt qu'à rechercher la félicité absolue. Ce n'est pas ce que vous ajoutez qui enrichit votre vie, mais ce que vous vous épargnez. Comme le dit Charlie Munger, à qui il faut concéder le génie de l'humour : « Dites-moi où je vais mourir, que je n'y aille pas. »

## La loterie de la naissance

---

### Pourquoi vous n'avez pas mérité votre succès

La chance est quelque chose qui nous est donné, tandis que le succès s'obtient à la force du poignet... c'est du moins l'opinion commune. Faites le bilan. Demandez-vous à quel point vous avez réussi dans la vie jusqu'à présent et notez-vous sur une échelle de + 10 (superstar) à - 10 (superloser). Inscrivez la réponse dans la marge. Question suivante : quelle part de votre succès pouvez-vous attribuer à vous-même, à vos efforts, à votre travail, à votre engagement, bref, à votre valeur personnelle ? Et quelle part repose sur le hasard, sur des facteurs indépendants de vous ? Notez également ces deux pourcentages. J'imagine que vous avez répondu soixante pour cent de valeur personnelle et quarante pour cent de hasard. C'est du moins la réponse que j'obtiens le plus souvent.

À présent, je vous laisse faire une petite expérience mentale que j'emprunte à Warren Buffett : « Imaginez une paire de vrais jumeaux dans le ventre de leur mère, tous deux aussi intelligents et en aussi bonne santé. Tout à coup, une fée vient à passer : "Lun de vous

grandira aux États-Unis, déclare-t-elle, l'autre au Bangladesh. Celui qui grandit au Bangladesh ne paiera pas d'impôts. Quelle portion de votre futur revenu seriez-vous prêt à céder pour être celui qui grandit aux USA ?" » Pour désigner cette inégalité, Buffett utilise le terme d'*ovarian lottery*, autrement dit la loterie de la naissance. Vous pouvez naturellement remplacer les États-Unis par la France, la Suisse ou tout autre pays développé. Que répondriez-vous ?

La plupart des gens à qui je pose la question disent qu'ils sont prêts à céder quatre-vingts pour cent de leur revenu. C'est aussi ma réponse. Nous sommes donc prêts à « sacrifier » une part extrêmement élevée de nos ressources financières pour pouvoir grandir dans le pays de notre choix. Si, à nos yeux, une origine confortable vaut autant d'argent, c'est bien en raison des conséquences positives qu'elle peut avoir sur notre succès.

La loterie de la naissance ne se limite pas à votre pays d'origine. Vous n'êtes pas seulement né dans un État donné, mais dans une commune, un quartier ou un arrondissement qui a un code postal bien particulier, et au sein d'une famille bien précise. Vous n'êtes absolument pas responsable de tout cela. On vous a élevé selon des valeurs, des attitudes et des principes qui vous sont aujourd'hui favorables ou défavorables, et vous n'y êtes pour rien non plus. Vous vous êtes coulé dans un système scolaire, avec des enseignants que vous n'avez sans doute pas choisis. Vous avez traversé des maladies, avez été frappé par des malheurs (ou en avez été préservé), sans pouvoir y changer quoi que ce soit. Vous vous êtes glissé dans une série de rôles avant de faire votre choix... mais selon quels critères ? Peut-être avez-vous lu un livre qui a changé votre vie... mais au fait, comment en avez-vous eu connaissance ? Vous avez rencontré quelqu'un qui vous a ouvert des portes, et sans qui vous ne seriez pas

arrivé où vous en êtes aujourd'hui. Dans ce cas, qui vous a donné la chance de faire cette rencontre décisive ?

Et même si vous vous plaignez généralement de votre sort, admettez que vous avez une chance extraordinaire. Six pour cent des êtres humains qui ont un jour peuplé la terre sont vivants aujourd'hui. Autrement dit : six pour cent des gens qui sont nés depuis l'avènement d'*Homo sapiens* (il y a environ trois cent mille ans) vivent au moment présent. Vous auriez pu venir au monde à une tout autre époque ! Il y avait même quatre-vingt-quatorze pour cent de chances que cela se passe ainsi. Imaginez-vous esclave dans l'Empire romain, courtisane sous la dynastie de Ming ou encore porteur d'eau dans l'Égypte antique : combien de vos nombreuses qualités innées auraient été vraiment utiles dans ces différents milieux ?

Ma femme et moi avons des faux jumeaux. L'aîné (de quarante secondes) a les cheveux blonds et les yeux bleus, le cadet est brun aux yeux marron. Bien que nous nous efforcions d'élever nos deux garçons de la même manière, leurs caractères sont singulièrement différents. Le premier est toujours de bonne humeur et de nature sociable. Le deuxième a un peu plus de mal à aller à la rencontre des autres ; en revanche, c'est fou ce qu'il est habile de ses petites mains ! Et c'est ainsi depuis leur naissance. Le hasard a mélangé les gènes de ma femme avec les miens pour produire deux êtres totalement nouveaux. De la même façon, vos propres gènes sont une combinaison aléatoire de ceux de vos parents, qui sont eux aussi une combinaison aléatoire de leurs parents, et on peut remonter ainsi jusqu'à la naissance de l'humanité. À l'époque de Louis XIV, par exemple, vivaient environ quatre mille de vos ancêtres, dont vous êtes le mélange fortuit. Pensez-y la prochaine fois que vous visiterez le château de Versailles !

« Qui vous êtes », votre caractère introverti ou extraverti, ouvert ou craintif, consciencieux ou négligent, etc., est largement déterminé par vos gènes. Si vous pensez que votre succès est fondé sur un travail acharné, sur des heures supplémentaires jusque tard dans la nuit et sur une envie insatiable d'aller de l'avant, vous ne vous trompez pas complètement. Sauf que cette volonté acharnée, qui fait votre fierté, est aussi le résultat de votre potentiel génétique, en interaction avec l'environnement dans lequel il s'est réalisé.

À la lumière de ce constat, je vous repose la question : quelle part de votre succès pouvez-vous vous attribuer ? Bingo ! La réponse correcte est : zéro pour cent. Votre succès repose essentiellement sur des choses dont vous n'êtes pas responsable. Votre succès, vous ne l'avez pas réellement « mérité ».

Deux conséquences à cela.

Première conséquence : restez modeste, même – surtout – si vous avez du succès. Mieux vous vous en sortez, moins vous devriez le crier sur les toits. La modestie n'est plus une valeur très à la mode. Il suffit de voir comme nous aimons faire étalage de nos efforts et de nos accomplissements sur Internet ! Restez discret. Je ne parle pas ici de cette modestie, feinte, qui ne vise qu'à attirer les compliments, car quiconque bombe le torse (même en pensée) est en proie à une illusion. La fierté n'est pas seulement inutile, c'est une mystification patentée ! Le renoncement à la fierté est une des pierres angulaires du bien-vivre (je vous en dirai plus à ce sujet au [chapitre 51](#)). Rappelez-vous quotidiennement que ce que vous êtes, ce que vous avez et ce que vous savez faire ne sont que le résultat d'un pur hasard. Pour les plus chanceux, c'est-à-dire pour vous et moi, la gratitude est le seul sentiment qu'il convient de ressentir à l'égard de la vie. Avantage collatéral : les gens qui pratiquent la gratitude sont plus heureux.

Deuxième conséquence : cédez une partie des fruits de votre succès (largement immérité) à ceux qui sont nés avec les mauvais gènes, dans la mauvaise famille, dans une localité au code postal moins prestigieux, etc., par le versement de dons et le paiement de vos impôts. Faites-le de bon cœur : non pour la beauté du geste, mais par simple bon sens.

## L'illusion de l'introspection

---

### Prenez en compte toutes les émotions... sauf les vôtres

Que voyez-vous en ce moment même ? Quels objets distinguez-vous ? Avant de continuer à lire, prenez une minute pour les décrire aussi précisément que possible. Question suivante : comment vous sentez-vous en ce moment ? Quelles émotions remarquez-vous ? Là encore, prenez une minute pour les décrire en détail.

Dans le premier cas, vos réponses sont sans doute très précises : vous voyez une page de livre, des lettres noires sur fond blanc. Vous avez peut-être levé la tête pour balayer la pièce du regard : des meubles, des plantes d'intérieur, des cadres accrochés au mur... Peu importe ce que vous avez vu ; c'était plutôt facile à décrire. À présent, considérez vos réponses à la deuxième question, sur vos émotions. Je suppose qu'elles composent une image plutôt floue. Peut-être êtes-vous de mauvaise humeur, mais qu'éprouvez-vous au juste ? Êtes-vous furieux, déçu, blasé, morose, aigri ? Et si oui, pourquoi ? Si au contraire vous êtes de bonne humeur, à quoi est-ce dû ? Peut-être



qu'aucune émotion particulière ne vous traverse ou que vous avez commencé à en ressentir quand la question vous a été posée...

Ne vous énervez pas si vous avez du mal à décrire vos émotions. Vos capacités linguistiques ne sont pas en cause. En français, il y a environ cent cinquante adjectifs décrivant différentes émotions<sup>1</sup>. En anglais, on en compte plusieurs centaines ! Nous disposons de plus de mots pour les émotions que pour les couleurs, et pourtant nous peinons à les décrire clairement. « L'observation par l'introspection de notre ressenti passager [...] est erronée, trompeuse, fallacieuse – pas probablement fausse, mais massivement, constamment fausse. Je ne pense pas être le seul à ne pas y voir clair en moi-même, je pense que c'est le cas de la plupart d'entre nous », commente Eric Schwitzgebel, professeur à l'université Stanford.

OK, mais nous pourrions très bien vivre avec cette incapacité si le monde entier ne nous exhortait pas de faire confiance à notre ressenti ! Suis ton propre cœur ! Fie-toi à ton instinct ! Mon conseil : n'essayez surtout pas. Votre instinct, si on le compare à une boussole, est composé d'une douzaine d'aiguilles aimantées indiquant chacune une direction différente et qui ne cessent de tourner ou d'osciller. Vous lanceriez-vous dans une navigation en mer avec une telle boussole ? Vous voyez bien... Ne vous fiez pas à vos émotions pour naviguer dans la vie.

Vous ne trouverez pas la clé du bien-vivre dans l'introspection. En psychologie, on nomme « illusion d'introspection » la croyance selon laquelle un examen purement mental de soi-même suffirait à mettre au jour nos vraies inclinations, nos objectifs ultimes, le sens de notre vie. En réalité, enfoncez-vous dans la forêt obscure de vos sentiments, comme l'ont nommée des poètes, et vous serez sûr de vous égarer... dans un marécage de sautes d'humeur, d'impulsions et de pensées décousues.

Vous connaissez bien ce problème si vous avez déjà mené un entretien d'embauche, quand vous devez fonder votre décision sur une conversation de trente minutes. La recherche a montré que ce mode de sélection ne vaut pas un clou. Mieux vaut passer le CV du candidat au peigne fin. Logique, quand on y pense, car lequel des deux est le plus révélateur ? Trente petites minutes ou le bilan des trente dernières années ? L'introspection n'est rien d'autre qu'un entretien d'embauche avec vous-même ; le résultat est on ne peut plus hasardeux ! Ce que vous devez examiner, en revanche, c'est votre passé. Concrètement, quels sont les principaux fils rouges de votre vie ? Examinez les faits, pas seulement ce que vous réinterprétez après coup.

Mais pourquoi l'introspection est-elle si peu fiable ? Deux raisons à cela. La première : sonder vos états d'âme ne vous aide en rien pour ce qui est de transmettre votre bagage génétique à vos enfants. Du point de vue de la théorie de l'évolution, il est plus important de savoir décrypter les sentiments d'autrui que les siens. C'est plutôt rassurant, car nous y arrivons beaucoup mieux. Concrètement : demandez à un ami ou à votre partenaire de vie de décrire ce qui se passe en vous. Il ou elle saura vous juger mieux que vous-même.

Seconde cause du manque de fiabilité de l'introspection : qui n'aime pas être seul maître à bord ? Peu importe ce que nous pensons ressentir au plus profond de nous-mêmes – personne n'est là pour nous contredire. C'est agréable, mais pas très fructueux : il nous manque un système de correction.

Nous ne devrions donc pas prendre nos sentiments trop au sérieux, surtout quand ils sont négatifs. Les philosophes grecs nommaient « ataraxie » cette capacité à mettre les sentiments négatifs en sourdine. On peut aussi parler d'équanimité, d'humeur constante, de sang-froid ou encore de paix intérieure. Qui parvient à l'ataraxie

ne se laisse pas déstabiliser par les coups du sort. Franchissez un degré de sagesse supplémentaire et vous atteindrez l'apathie, c'est-à-dire l'absence totale d'émotion (ce vers quoi tendaient aussi certains philosophes grecs). Ces deux concepts, ataraxie et apathie, sont des idéaux extrêmement difficiles à réaliser. Pas de panique, ce n'est pas de cela qu'il s'agit ici ! En revanche, je suis convaincu que nous devrions adopter un rapport différent avec notre intériorité : plus distancé, plus sceptique, plus ludique, aussi.

Pour ma part, je traite mes émotions comme si elles ne m'appartenaient pas. Elles viennent de je ne sais où, me rendent visite, puis s'éloignent. S'il vous faut une image, disons que je me vois souvent comme une grande halle ouverte à tous les vents et traversée par différentes espèces d'oiseaux. Parfois, ils se contentent de passer en voletant, parfois ils s'attardent un peu et, d'autres fois, ils laissent « tomber » quelque chose, mais tous finissent par repartir. Il y a des oiseaux que j'aime bien, d'autres, un peu moins. Depuis que je me suis forgé cette image de la halle, mes émotions ne me « possèdent » plus et je n'en suis pas non plus le possesseur. Certaines ne sont pas franchement les bienvenues, pourtant elles ne me dérangent pas plus que cela – tout comme les oiseaux sous la halle. Je me contente de les ignorer ou de les observer de loin. On peut filer la métaphore des oiseaux : si vous associez chaque émotion à une espèce particulière, vous pouvez les aborder de façon carrément ludique. La jalousie, c'est pour moi un petit passereau vert et piailleur. La nervosité est un pic qui tambourine sans cesse, la colère, un faucon qui fond sur sa proie, la peur, une grive qui palpite, et ainsi de suite, vous avez compris l'idée.

Vous en avez sans doute fait l'expérience : qui cherche à réprimer ses émotions négatives par la force de la volonté ne réussira qu'à les renforcer. En revanche, si vous établissez une certaine distance avec

elles, vous n'atteindrez certes pas la tranquillité d'esprit absolue (cela n'existe pas), mais au moins une forme d'équanimité.

Il faut le reconnaître, certaines émotions (en particulier l'auto-apitoiement, l'anxiété et l'envie) sont si toxiques que l'on ne peut pas les aborder uniquement par le jeu. Elles nécessitent d'autres stratégies, sur lesquelles nous reviendrons aux [chapitres 24, 29 et 32](#). Cependant, en règle générale, ne vous fiez pas à vos émotions. Il est plus facile de dire ce qu'il y a dans un Big Mac que de décrire ce que vous ressentez quand vous en mangez un. Prenez au sérieux les sentiments d'autrui, pas les vôtres. Laissez-les s'envoler : de toute façon, ils vont et viennent à leur guise.

---

1. Cf. Jacques Crosnier, *Psychologie des émotions et des sentiments*, Retz, 2006 (NdT).

## Le piège de l'authenticité

---

### Pourquoi il vous faut un ministre des Affaires étrangères

Appréciez-vous les gens authentiques ? Bien sûr ! Avec eux, vous savez toujours où vous en êtes : vous savez ce qu'ils ressentent, ce qui les préoccupe, ce qu'ils ont derrière la tête. Les gens sans artifices ne cachent rien. Cela permet de nouer des rapports plus étroits, plus agréables et plus efficaces. Pas étonnant que l'authenticité soit une qualité aussi en vogue ! Pas une session de coaching sans quelques exercices sur ce sujet. Pas un livre de management sans un chapitre sur l'« encadrement authentique ». Pas un blog de start-upper sans quelques astuces pour réussir à être aussi *raw* et authentique que possible. De même qu'il n'est pas la peine d'investir dans un faux Picasso, inutile de miser votre temps et votre argent sur des gens en toc !

Mais jusqu'à quel point aimez-vous l'authenticité ? Je vous propose une petite expérience. Imaginons que vous ayez un rendez-vous avec Lisa, jeune femme hyper-authentique, à l'heure du déjeuner. Elle arrive enfin avec vingt minutes de retard, les cheveux

en bataille. Après avoir marmonné une excuse, elle claironne devant tout le monde qu'elle n'est « carrément pas d'humeur pour un déj' », encore moins « dans ce bistro has been ». Aux tables voisines, les gens reposent leur fourchette. Après un moment de silence, Lisa se complimente elle-même sur sa tenue, tout en rouspétant parce que la couleur de sa montre « ne va pas du tout » avec le reste : elle aurait mieux fait d'y mettre l'autre bracelet. Sur ce, Lisa se penche sur la table, empoigne le verre de vin que vous aviez commandé en l'attendant et le vide d'un trait : « Désolée, j'avais trooop soif, là ! » Après l'entrée, elle pose la tête sur la table... et s'endort sous les regards ahuris de l'ensemble du personnel et des clients. Cinq minutes plus tard, quand on sert les spaghettis, elle se réveille en bâillant à se décrocher la mâchoire, avant de déclarer tout sourire : « Tu sais, sans ma sieste-éclair, je ne suis pas moi-même. » Et de plonger les doigts dans la sauce pour en tirer une pâte après l'autre, qu'elle laisse tomber à la verticale dans sa bouche, « parce que c'est tellement plus marrant comme ça ». Enfin, parce qu'il faut absolument qu'elle se « sorte ça de la tête », elle vous raconte ses rêves de la nuit passée jusque dans les détails les plus absurdes... tandis que vous demandez enfin l'addition. Voici, chère lectrice, cher lecteur, ce que serait l'authenticité à l'état pur.

Dans son livre *Mirror, Mirror*, le philosophe britannique Simon Blackburn relate l'enterrement de Charles Darwin dans l'abbaye de Westminster. William, fils aîné du biologiste et personne la plus touchée par ce deuil, était assis au premier rang quand il sentit soudain un courant d'air sur sa calvitie. Sous les yeux des nombreuses personnalités assistant à l'événement, il ôta l'un de ses gants de cuir noir pour le poser sur son crâne dégarni, où il le laissa pendant toute la cérémonie.

Le cas de William Darwin n'était peut-être pas aussi grave que celui du *lunch date* avec Lisa, mais ces deux exemples soulignent le même phénomène : trop d'authenticité tue l'authenticité. Dans le fond, nous comptons toujours sur un minimum de tenue, de bonnes manières, de maîtrise de soi, autrement dit une forme de raffinement de notre état brut, du moins dans les relations en face à face. Car, sur le Web, nous nous sommes abaissés depuis longtemps au niveau de Lisa. De nos jours, c'est tout juste si vous ne passez pas pour un cachottier endurci si vous ne partagez pas vos états d'âme avec le monde entier dans une petite vidéo en direct juste avant de vous endormir. Mais dans le fond, cet affichage terriblement « authentique » sur Internet n'est-il pas qu'une mise en scène de soi ? Personne n'est dupe.

Mon conseil : ne cédez pas à la mode de l'authenticité, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il y a le fait que nous ne savons pas vraiment qui nous sommes. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, notre instinct n'est pas une boussole fiable, mais plutôt un enchevêtrement d'impulsions contradictoires. Nous ne nous comprenons pas nous-mêmes... alors qu'est donc censée dévoiler cette fameuse authenticité ? Cette valeur a sa place au sein d'un couple ou d'une amitié très étroite, pas face à de vagues connaissances, et encore moins dans un cadre public.

Ensuite, il n'y a pas meilleur moyen de se ridiculiser. Citez-moi une personnalité – un homme d'État, un général, un philosophe, un capitaine d'industrie, un scientifique – que vous admirez beaucoup... et à qui il arrive parfois de vider son sac en public. Vous n'en trouverez aucune. Les gens sont respectés parce qu'ils tiennent leurs promesses, pas parce qu'ils nous laissent participer à leurs monologues.

Troisième et dernière raison... Les cellules sont en quelque sorte les briques constitutives de la vie. Chacune d'elles est entourée d'une membrane, qui a pour fonction de protéger le noyau des intrusions nocives et de réguler de façon précise les molécules qui peuvent franchir cette barrière. À l'échelle de l'organisme, on observe le même principe : les animaux ont une peau, les plantes, une écorce. Un organisme sans limite extérieure mourrait sur-le-champ. L'authenticité n'est rien d'autre que l'abandon de cette barrière sur un plan psychologique : c'est comme si vous invitiez les autres à vous utiliser pour leurs propres fins. Quand vous vous mettez à nu, vous vous rendez vulnérable.

Le général Eisenhower, grand vainqueur de la Seconde Guerre mondiale et futur président des États-Unis, s'était soigneusement composé une personnalité pour sa vie publique. David Brooks, journaliste au *New York Times*, parle du second moi qu'Eisenhower se serait forgé, à contre-courant de l'idée en vogue que chacun d'entre nous n'aurait qu'un seul moi véritable. Cette deuxième personnalité n'est pas un rôle artificiel, mais une posture professionnelle, constante et fiable face au monde extérieur. Les doutes, les frustrations et les déceptions n'ont pas leur place au-dehors. Ils sont réservés à votre journal intime, à votre partenaire, à votre oreiller. À l'instar d'Eisenhower, je vous conseille de vous bâtir une seconde personnalité. Limitez l'authenticité au fait de tenir vos promesses et d'agir selon vos principes. Le reste est secret-défense.

Si l'image de la seconde personnalité ne vous convient pas, essayez celle-ci. Tout État a une politique extérieure et un ministre des Affaires étrangères. Considérez que vous êtes un État. Inscrivez noir sur blanc les principes généraux de votre politique extérieure. C'est vous-même qui occuperez le poste de ministre des Affaires étrangères (cumul des fonctions !). Le chef de la diplomatie n'est pas



censé s'épancher à tout-va sur ses doutes et ses défaillances. En revanche, on attend de lui qu'il mette ses promesses à exécution, qu'il s'en tienne aux accords conclus, qu'il garde à tout moment une attitude professionnelle, qu'il ne colporte aucune rumeur, qu'il ne se plaigne jamais et qu'il respecte les règles élémentaires du savoir-vivre.

Seconde personnalité, ministre des Affaires étrangères... Peu importe. Vous constaterez que cette barrière, cette peau, cette écorce, ne sert pas seulement à vous protéger des influences toxiques, elle contribue aussi à votre stabilité intérieure. Comme toutes les limites, cette structure externe vous aidera à y voir plus clair en vous. Même si vos followers, vos collaborateurs ou vos soi-disant amis vous réclament de temps à autre plus d'authenticité, ne tombez pas dans le piège. Un chien est un être authentique. Vous, vous êtes un être humain.

## Dire non en cinq secondes

---

### Les « petits services » sont de grands pièges

On vous demande un petit service. Acceptez-vous facilement ? Refusez-vous souvent ? Vous arrive-t-il de vous agacer après coup parce que vous avez accepté ? Combien de *non* avez-vous déjà regrettés ?

Il y a quelques années, quand j'ai établi pour moi-même les statistiques sur ce sujet, j'ai constaté que j'acceptais beaucoup trop de demandes de petites contributions : un exposé, un article, une brève interview. Bien souvent, le temps investi dans cette tâche était beaucoup plus important que ce que j'avais imaginé sur le moment, et le bénéfice pour les personnes concernées, bien moindre. Au départ, je voulais seulement faire plaisir aux autres... ce qui ne me rendait nullement service à moi-même.

D'où vient donc cette *disease to please*, cette maladie du désir de plaire ? Dans les années 1950, des biologistes ont tenté de comprendre pourquoi des animaux non apparentés coopéraient entre eux. Par exemple, pourquoi les chimpanzés partagent-ils la viande ?

Pourquoi les babouins prennent-ils la peine de soigner le pelage de leurs congénères ? Chez des individus appartenant à un même groupe familial, la réponse est claire : ils ont une foule de gènes en commun. La coopération sert à préserver ce patrimoine génétique à tout prix, même si chaque individu doit en faire les frais, parfois jusqu'à la mort. Mais pourquoi prendre de tels risques pour ceux qui ne sont pas de leur famille ? Autrement dit, pourquoi observe-t-on des comportements altruistes chez les animaux ? Pourquoi le chimpanzé ne garde-t-il pas sa viande pour lui tout seul plutôt que de la partager avec un inconnu ? Pourquoi le babouin ne se contente-t-il pas de se dorer la pilule plutôt que de brûler de précieuses calories à épouiller un collègue ? Ces questions ne sont pas aussi triviales qu'elles en ont l'air.

La réponse nous est fournie par les mathématiques, par la théorie des jeux plus précisément. L'Américain Robert Axelrod a fait jouer différents programmes informatiques les uns contre les autres. Chacun d'entre eux a suivi une stratégie précise dans son interaction avec son homologue. Par exemple : coopérer, tromper l'adversaire, se comporter de façon égoïste, céder systématiquement. Dans la durée, une démarche s'est imposée comme la plus fructueuse, celle qu'on nomme en anglais *tit for tat*, en français « donnant-donnant ». La stratégie est simple : pour le premier coup, jouer la coopération. Lors de tous les coups suivants, copier l'attitude de l'autre. Concrètement : si, à la suite de ma première proposition, l'autre coopère aussi, je continue à coopérer au coup d'après. Au contraire, si l'autre ne coopère pas (et donc s'il se sert de moi), je ne coopère pas non plus. Si, par la suite, il se remet à coopérer, je me calquerais encore sur lui.

On retrouve ce comportement dans le monde animal. On le nomme *reciprocal altruism*, ou simplement « réciprocité ». Le chimpanzé partage sa proie parce qu'il peut supposer que l'autre en

fera autant la fois d'après. Pour le premier, c'est bon à savoir, au cas où il lui arriverait de rentrer bredouille de la chasse.

La réciprocité ne fonctionne que chez les animaux doués d'une mémoire suffisante. Le chimpanzé ne peut suivre cette stratégie que parce qu'il se souvient que l'autre a bien voulu partager sa viande avec lui par le passé. Seules quelques espèces très développées en sont capables, principalement des singes. Bien sûr, ces derniers n'agissent pas consciemment de façon stratégique. Il faut plutôt croire que ce comportement s'est imposé au cours de l'évolution : les groupes de singes qui suivaient une autre stratégie que le donnant-donnant ont disparu du pool génétique. Dans la mesure où les humains ne sont rien d'autre que des animaux développés, nous sommes également prédisposés pour la réciprocité.

C'est la stratégie du donnant-donnant qui fait fonctionner l'économie mondiale. Nous coopérons tous les jours avec des dizaines de personnes qui ne sont pas de notre famille (parfois à l'autre bout de la planète), pour notre plus grand bien.

Mais attention ! La réciprocité réserve aussi des dangers. Quand quelqu'un fait quelque chose en votre faveur, vous vous sentez obligé de lui rendre la pareille, par exemple en accédant à une demande de sa part, ce qui vous rend facilement manipulable. Un autre danger guette, bien plus grand : la stratégie du donnant-donnant commence systématiquement par un geste de notre part, un acte de confiance, un premier oui spontané, et c'est souvent ce premier oui spontané que nous regrettons par la suite. S'il nous a simplement échappé, nous avons tendance à le rationaliser. Nous pensons à toutes les bonnes raisons que l'autre a avancées en nous faisant sa demande... mais pas au temps qu'il nous faudra pour y accéder. Bref, nous accordons plus d'importance aux justifications qu'au temps. C'est une

erreur de raisonnement, car si les justifications sont potentiellement infinies, c'est tout l'inverse pour ce qui est du temps.

Depuis que j'ai compris que ce oui spontané est un réflexe biologique profondément ancré, je me suis approprié la contre-tactique de Charlie Munger : dire non en cinq secondes. « On ne tombe pas souvent sur quelque chose de vraiment bien dans ce monde. Donc, si vous dites non, dans quatre-vingt-dix pour cent des cas vous ne raterez pas grand-chose. » Quand on me demande un service, je me laisse exactement cinq secondes de réflexion avant de décider, et la réponse la plus fréquente est non. Je préfère refuser un peu trop systématiquement, au risque de ne pas être aimé de tous, plutôt que l'inverse. Faites donc de même. Peu de gens penseront que vous êtes un monstre. Au contraire, on vous admirera pour votre constance.

Ainsi que l'a écrit il y a deux mille ans le philosophe Sénèque, « tous ceux qui t'attirent à eux t'enlèvent à toi-même ». Adoptez, vous aussi, le non en cinq secondes, c'est l'une des meilleures règles du bien-vivre.

## L'illusion du focus

---

### Pourquoi vous ne seriez pas plus heureux aux Caraïbes

Imaginons que vous viviez dans une région aux hivers gris et froids. Ce matin, il fait encore nuit, les rues sont couvertes d'une épaisse couche de neige boueuse. Tandis que vous grattez votre pare-brise, le vent vous souffle le givre sur le visage, la bouillasse s'immisce dans vos chaussures. Vous avez l'impression qu'une multitude d'aiguilles vous piquent le bout des doigts. D'un coup sec, vous parvenez à ouvrir la portière gelée. Vous vous asseyez : le siège en cuir est comme un bloc de glace dans votre dos, et le contact du volant finit de vous paralyser les mains. Votre haleine forme un petit nuage de grésil devant vous. Question : à quel point seriez-vous plus heureux si vous habitiez à Miami Beach, avec 26 °C et une douce brise marine ? Donnez une valeur entre 0 (pas de différence) et 10 (infiniment plus heureux). La plupart des gens à qui je pose la question indiquent une valeur entre 4 et 6.

Vous quittez enfin votre stationnement : deux minutes plus tard, ça bouchonne sur l'autoroute. Quand vous arrivez au bureau, avec

une demi-heure de retard, votre boîte mail croule sous les messages et, comme d'habitude, votre chef vous casse les pieds. Après le travail, vous faites vos courses pour la semaine. De retour chez vous, vous cuisinez votre plat préféré (particulièrement réussi), puis vous vous installez sur le canapé devant un film génial, avant d'aller vous coucher.

Transposons en Floride... Vous mettez le contact, bouchons sur l'autoroute, courriels et chef casse-pieds, courses hebdomadaires, dîner délicieux, film génial. Je vous repose la question : de combien de points seriez-vous plus heureux si vous viviez à Miami Beach ? La plupart des gens donnent encore une réponse entre 0 et 2.

J'ai vécu deux ans à Miami Beach. Avant et après cela, je vivais en Suisse (avec neige boueuse et, occasionnellement, pare-brise givré). Combien de « points de bonheur » supplémentaires ? Zéro !

C'est ce qu'on appelle l'illusion du focus. Pour le Prix Nobel Daniel Kahnemann, « dans la vie, rien n'est aussi important que vous le croyez quand vous y pensez ». Plus nous nous concentrons sur un aspect précis de notre vie, plus nous lui attribuons de répercussions dans les autres domaines. Au début, nous nous sommes concentrés sur la météo : la neige et le verglas dans nos contrées, le soleil à Miami Beach. Cet aspect dominait le reste au moment de comparer la qualité de vie entre l'Europe du Nord et la Floride.

Mais, comme vous l'avez vu, le climat ne joue qu'un tout petit rôle sur le déroulement d'une journée, depuis le départ pour le travail jusqu'à la soirée cocooning. Considérons une durée plus longue encore : une semaine, un mois, une année, une vie entière. Tout à coup, la météo n'est plus qu'un aspect négligeable de l'ensemble.

Débusquer l'illusion du focus, c'est maîtriser un outil important dans le kit du bien-vivre. Nous pouvons ainsi nous épargner bien des décisions stupides. Quand nous comparons différentes choses

(voitures, carrières professionnelles, destinations de vacances...), nous avons tendance à comparer un seul aspect en particulier, en oubliant les autres. Seule l'illusion du focus nous pousse à lui accorder une importance démesurée.

Que faire pour y échapper ? Soit vous comparez de façon exhaustive les cent aspects de votre dilemme (ce qui risque d'être long...), soit – un peu plus faisable –, vous tentez de voir les deux options dans leur globalité. Comparez-les avec une distance suffisante afin de ne surestimer aucun aspect en particulier. Plus facile à dire qu'à faire... mais je vous livre une image. Les jeunes enfants ne peuvent penser qu'à ce qu'ils ont sous les yeux. Si j'enlève un jouet à l'un de mes deux fils de trois ans, il se met à hurler comme si c'était la fin du monde, bien qu'il ait des dizaines d'autres jouets et qu'il aurait probablement reposé celui que je viens de lui prendre au bout de deux minutes. Par chance, nous apprenons au cours de notre vie à nous distancier de la situation immédiate. Si, par une chaude soirée d'été, je découvre qu'il n'y a plus de bières au frais, je ne me mets pas à crier pour autant. Je suis capable de détourner mon attention de la bière, de sorte que la vue du frigo vide ne trouble guère mon bonheur : la soirée n'est pas fichue pour autant.

Le problème, c'est que nous ne grandissons jamais tout à fait à cet égard. Il nous est incroyablement plus facile de nous énerver pour une broutille que d'observer la situation présente en mode panoramique...

Il vous arrive peut-être de vous demander si vous seriez plus heureux avec une carrière différente, en habitant une autre localité, une autre maison, avec une autre coupe ou une autre couleur de cheveux... Ma foi, il y aurait bien quelques petites différences, mais vous savez maintenant que l'effet d'un changement sera toujours moindre que vous ne l'imaginez. Contemplez votre vie d'aussi loin



que possible. À cette distance, vous verrez que les choses qui vous paraissent si importantes en ce moment ne sont plus que des points insignifiants, sans conséquence pour la vue d'ensemble. Vous ne pourrez accéder à une vie heureuse que si vous regardez de temps à autre à travers un objectif à grand angle.

La dernière fois que je suis descendu à l'hôtel Shangri-La de Paris, tout près des jardins du Trocadéro, un homme s'est mis à invectiver la dame de la réception au motif qu'elle ne pouvait pas lui proposer de chambre avec vue sur la tour Eiffel. « Vous êtes en train de gâcher mes vacances ! », vociférait-il (en anglais). Je n'ai pas pu m'empêcher de secouer la tête. Quelle importance, que l'on puisse ou non voir la tour depuis son lit ? Du moment qu'on y dort bien... Le monument, vous pouvez l'admirer à loisir dès que vous mettez un pied hors de l'hôtel ! Pourtant, cet Américain rubicond semblait sur le point d'exploser de colère. Faute de distance suffisante, il prenait une fourmi pour un éléphant.

L'illusion du point focal, nous y sommes particulièrement vulnérables quand il est question d'argent. À quel point serions-nous plus heureux si nous étions multimilliardaires ? Warren Buffett, l'un des hommes les plus riches du monde, a un jour comparé sa vie avec celle d'un citoyen moyen. La différence n'est pas évidente. Buffett passe un tiers de sa vie à dormir sur un matelas ordinaire, comme vous et moi. Il achète ses vêtements en prêt-à-porter milieu de gamme. Sa boisson préférée est le Coca-Cola. Ses menus ne sont ni plus sains ni plus gastronomiques que ceux d'un étudiant. Pour travailler, il s'assied dans un fauteuil ordinaire, à une table ordinaire. Son bureau est situé au même endroit depuis 1962 : dans un building banal à Omaha, Nebraska. Si vous comparez la vie de Buffett avec la vôtre minute après minute, les conséquences de sa richesse sont négligeables.

Une seule infime différence : Buffett possède un jet privé, quand nous devons nous serrer en classe économique. Mais, vous l'avez compris à l'issue de ce chapitre, nous passons 0,1 pour cent de notre vie, tout au plus, dans un fauteuil d'avion étriqué, alors autant ne pas nous étouffer nous-mêmes dans un esprit trop étroit ! En vous focalisant sur des choses insignifiantes, vous laissez la belle vie vous filer entre les doigts.

## Comment vos acquisitions s'évanouissent dans l'air

---

### Pourquoi vous devriez acheter moins et vivre plus

Combien de plaisir votre voiture vous procure-t-elle ? Répondez par une valeur de 0 à 10. Si vous ne possédez pas de voiture, notez votre maison, votre appartement, votre ordinateur portable, n'importe quoi. Les psychologues Norbert Schwarz, Daniel Kahneman et Jing Xu ont posé cette question à des propriétaires de voiture et ont comparé leurs réponses avec la valeur marchande du véhicule. Résultat : plus le bolide est luxueux, plus son propriétaire en est content. Une BMW Série 7 génère environ cinquante pour cent de plaisir en plus qu'une Ford Escort. Jusque-là, tout va bien : qui dépense une fortune pour une auto récupère au moins une partie de son investissement sous forme de plaisir.

Maintenant, question légèrement différente : à quel point avez-vous apprécié votre dernier trajet en voiture ? Les scientifiques ont aussi posé cette question à leur panel d'automobilistes. À nouveau, ils

ont comparé leurs réponses avec la valeur des véhicules. Résultat : aucun rapport ! Peu importe que vous conduisiez un carrosse ou une poubelle. Une voiture de luxe ne rend pas son conducteur plus heureux. Comment est-ce possible ? C'est très simple. Pour répondre à la première question, vous avez pensé à la voiture. Pour répondre à la seconde, votre esprit s'était porté sur tout autre chose : une conversation sur votre kit mains libres, une situation désagréable au travail, les embouteillages ou encore le comportement stupide du conducteur qui vous précédait. En somme, votre voiture vous procure du plaisir quand vous y pensez, mais pas quand vous la conduisez. C'est un effet de l'illusion du focus dont nous avons parlé au chapitre précédent.

Naturellement, cela n'est pas seulement valable pour les automobiles. L'illusion du focus influence votre rapport à toutes vos acquisitions. Quand vous pensez à telle chose, vous avez tendance à surestimer considérablement les effets de cette chose sur votre vie. Peu importe qu'il s'agisse d'une maison de vacances, d'un gigantesque écran plasma ou d'une nouvelle paire de Louboutin : y penser vous rend heureux, mais, au quotidien, ces objets sombrent dans l'océan de vos pensées, et avec eux leur potentiel de bonheur. De plus, il faut ajouter à cela une bonne dose de contre-productivité ([chapitre 5](#)), c'est-à-dire les effets secondaires et les frais cachés, en temps et en argent, induits par l'entretien de vos possessions. Ces deux effets combinés font que vous payez souvent plus cher que prévu quand vous achetez quelque chose ; vous y perdez en capital bonheur.

Difficile à croire ? Prenez cet exemple. Vous venez d'acheter une somptueuse villa à l'extérieur de la ville. Au cours des trois premiers mois, vous profitez de chacune de vos quinze pièces, vous vous délectez du moindre détail. Au bout de six mois, vous ne prêtez quasiment plus attention à votre luxueux environnement. Vous avez

d'autres préoccupations, la course du quotidien vous a rattrapé depuis longtemps. Parallèlement, un certain nombre de choses ont changé : quinze pièces et un jardin, ce n'est plus la même chose que votre F4 en location au centre-ville. Il vous faut une femme de ménage et un jardinier, vous ne pouvez plus faire vos commissions à pied et vous passez maintenant deux heures par jour dans les trajets maison-travail au lieu de 20 minutes à vélo. Bref, votre belle villa occasionne pour vous une perte sèche en termes de bonheur. Votre bilan *happiness* est négatif.

D'accord, je viens d'inventer cet exemple, mais je peux aussi vous citer des cas concrets. Un de mes amis possède un yacht. Il en possédait un, devrais-je dire, car il vient de le revendre. Toujours est-il que ce yacht lui a appris une leçon. « Les deux plus beaux jours de la vie d'un propriétaire de yacht, m'a-t-il dit, laconique, sont celui où il achète le yacht et celui où il le revend. »

Moralité : qui aspire au bien-vivre ferait mieux de calmer sa fièvre acheteuse. Néanmoins, il existe une catégorie de « biens » dont les attraits ne peuvent pas être entamés par l'illusion du focus : les expériences vécues. Quand vous faites quelque chose qui vous plaît, vous vous y engagez corps et âme. C'est la raison pour laquelle vous devriez investir votre argent dans des activités plutôt que dans des objets. Par chance, les bons moments sont en général peu coûteux et n'entraînent pratiquement aucune contre-productivité. La lecture d'un livre passionnant, une sortie en famille ou une partie de cartes entre amis sont des cadeaux. Bien sûr, certaines expériences, comme un voyage autour du monde ou un vol spatial privatisé, sont beaucoup plus onéreuses. Cependant, si vous en avez les moyens, je vous garantis qu'elles constituent un bien meilleur placement qu'une collection de Porsche.

Remarque importante : votre travail aussi est une expérience. Il n'est pas « juste là » pendant que vous vous en acquittez – comme la Porsche, qui est là mais qui disparaît à l'arrière-plan de vos pensées pendant que vous la conduisez. Votre job accapare vos pensées ; il nécessite votre présence réelle et intensive, et c'est tant mieux si vous l'aimez. Au contraire, si vous détestez votre boulot, vous avez un sérieux problème : n'espérez pas que d'autres pensées viennent vous divertir de votre *bullshit job*.

C'est en grande partie pour cette raison que j'ai décidé de devenir auteur. Peu de choses me plaisent autant que l'écriture. L'acte d'écrire est même plus important pour moi que le produit fini. Naturellement, je suis toujours aussi content quand j'ai en mains le premier exemplaire d'un nouveau livre. J'en caresse la couverture, je le feuillette et je hume la délicieuse odeur du papier neuf... mais le livre ne tarde pas à rejoindre les autres dans ma bibliothèque. Je n'y songe plus guère, parce que je pense déjà au prochain.

Il n'y a rien de plus idiot que de s'adonner à une occupation qui vous procure beaucoup d'argent mais zéro plaisir, surtout si vous investissez cet argent dans des objets plutôt que dans des expériences. Warren Buffett le formule ainsi : « Travailler avec des gens qui vous donnent mal au ventre, c'est un peu comme vous marier pour de l'argent : sans doute une mauvaise idée en toutes circonstances, mais une pure folie si vous êtes déjà riche. »

Le mariage aussi, en fin de compte, est une expérience à vivre. Rester dans une relation qui ne vous procure aucune joie par loyauté ou parce que vous n'avez pas d'autre option est absurde. Changer de focus ne vous sera alors d'aucun secours. Bien entendu, toutes les relations ne sont pas faites que de matins qui chantent, mais il ne faut pas que les jours maussades dominant. Si les nuages commencent à s'amasser à l'horizon, essayez de rectifier la trajectoire ([chapitre 2](#)). Si

vous n'y arrivez vraiment pas, il est temps de tirer la corde de décrochage. Une relation – surtout de couple – ne passera jamais à l'arrière-plan de vos pensées.

Conclusion : nous surestimons le potentiel de bonheur des objets et sous-estimons celui des expériences. La pensée de votre maison – même si vous vous y trouvez en ce moment – disparaît dans la cacophonie de vos autres pensées quotidiennes. Ce n'est pas le cas pour les choses que vous vivez. Oui, mais si vous avez déjà acheté votre paire de Louboutin ? Dans ce cas, assurez-vous d'en profiter en toute conscience. Le mieux, ce serait de les nettoyer et de les cirer tous les matins, et de ne penser à rien d'autre, en vous endormant, qu'à leurs semelles rouge feu. Pour une fois, la focalisation sera susceptible d'accroître votre bonheur.

## Fuck you money

---

### La liberté préservée

Le soleil vous brûle le dos et, au-dessus des dunes, l'air vibrant réfléchit le paysage tel un miroir. Votre gorge est sèche comme du papier émeri : il y a deux jours que vous avez bu la dernière goutte d'eau. Depuis, vous rampez sur le sable en direction d'une oasis aperçue à l'horizon. Combien êtes-vous prêt à payer pour un litre d'eau ?

Imaginons que vous ayez payé et bu cette eau. Après avoir éteint un minimum votre soif, combien donneriez-vous pour le litre suivant ? Et pour le troisième ?

À moins que vous ne soyez un fakir avec des capacités surhumaines de résistance à la douleur, vous donneriez sans doute tout votre patrimoine, y compris votre fonds de pension et votre résidence secondaire, pour le premier litre. Pour le deuxième, peut-être votre montre suisse. Pour le troisième, votre casque stéréo. Pour le quatrième, vos semelles de chaussure. Les économistes parlent d'utilité marginale décroissante. Chaque litre d'eau supplémentaire vous est un peu moins utile et, à partir d'un certain point, l'eau ne



vous apporte plus rien. Il en va de même pour presque tous les biens : l'eau, les vêtements, les chaînes de télévision et, surtout, l'argent. Nous en revenons à la question millénaire : l'argent fait-il le bonheur ? Pour tenter d'y répondre, je vous en pose une autre : à votre avis, combien vous faudrait-il gagner à l'année pour qu'un euro de plus n'ait aucun effet sur votre confort matériel ? Notez votre estimation dans la marge avant de continuer à lire.

La recherche scientifique nous livre une réponse claire. Si vous vivez dans la misère, l'argent est de la plus grande importance pour vous. Le véritable manque d'argent est une détresse sans nom. Si vous gagnez 50 000 euros, l'argent est moyennement important. Au-delà de 100 000 euros de revenus par an pour un ménage (à Zurich un peu plus, à Roubaix un peu moins), l'effet induit par des revenus supplémentaires se réduit à néant. Cela ne devrait pas vous surprendre. Imaginez la vie d'un millionnaire du lever au coucher du soleil, étape par étape. Lui aussi doit se brosser les dents. Il lui arrive d'avoir mal dormi ou d'être déprimé. Il a certainement droit à toutes les querelles familiales ordinaires. Lui aussi a peur de la vieillesse et de la mort. Ajoutez à cela qu'il doit diriger une armée de domestiques et d'assistants, tenir les médias à distance et répondre aux courriers des collecteurs de fonds. La piscine olympique qu'il a fait creuser devant sa maison vaut-elle vraiment tous ces tracas ? En 1978, dans une étude largement publiée, les chercheurs ont enquêté sur le sentiment de satisfaction de plusieurs gagnants du loto. Résultat : quelques mois à peine après avoir remporté plusieurs millions, ils ne s'estimaient pas significativement plus heureux qu'avant.

L'économiste Richard Easterlin a comparé le sentiment de satisfaction des Américains en 1970 avec celui de 1946. Bien que le niveau de vie ait presque doublé pendant cette période (tout le monde ou presque avait désormais une voiture, un réfrigérateur, un

lave-linge et l'eau chaude au robinet), la satisfaction de vie était restée relativement stable. Le même constat s'est imposé dans les dix-huit autres pays dont Easterlin a comparé les données. En d'autres termes, les gens n'étaient pas moins heureux juste après la guerre qu'en 1970. C'est ce qu'on nomme le paradoxe d'Easterlin : dès lors que les besoins élémentaires sont satisfaits, augmenter notre confort matériel n'augmente pas notre bonheur.

Pourquoi alors, en dépit des faits scientifiques, rêvons-nous de décrocher des millions ? Principale raison : la richesse n'est pas absolue, mais relative.

Admettons que vous et l'un de vos collègues ayez prospecté plusieurs contrats juteux pour votre employeur. Que préféreriez-vous ? Être le seul à recevoir une prime de 10 000 euros ou recevoir une prime de 15 000 euros pendant que votre collègue reçoit un bonus de 25 000 ? Si vous cochez la même réponse que la plupart des gens, vous choisirez la prime de 10 000 euros, malgré le manque à gagner.

Imaginons maintenant que vous avez acheté un joli terrain pour y construire une maison qui possède au moins trois pièces de trop pour vos besoins. Il faut qu'on la voie ! Un an après, quelqu'un achète la parcelle voisine et y plante une villa qui fait passer votre maison pour le logement du gardien. Résultat : votre tension artérielle monte en flèche et votre sentiment de satisfaction s'effondre... alors que vous vivez toujours comme un coq en pâte.

L'argent est relatif aux autres, mais aussi à votre propre histoire. Si, dans la première moitié de votre carrière professionnelle, vous gagniez 50 000 euros par an et que vous en gagnez maintenant 100 000, vous vous sentez plus heureux que si vous gagniez 100 000 euros au début et 60 000 maintenant... alors que la moyenne est plus élevée dans le second cas.

En bref, au-dessus du seuil de pauvreté, l'argent est avant tout une question d'interprétation. Et c'est une bonne nouvelle, car c'est alors à vous de décider si, oui ou non, l'argent fait le bonheur.

Voici quelques règles d'or concernant le rapport à l'argent...

Primo : dans un langage plutôt cru, les Anglo-Saxons ont inventé le concept du *fuck you money*. Il se réfère aux derniers mots que vous jetez à la tête de votre patron avant de quitter votre bureau... de façon définitive. En pratique, le *fuck you money*, ce sont les économies qui vous permettent de laisser tomber votre job n'importe quand sans sombrer dans une situation de détresse financière. Cela peut correspondre par exemple à l'équivalent d'une année de salaire. Le *fuck you money*, c'est la liberté. Plus encore que l'indépendance matérielle, cet argent vous offre la possibilité de voir les choses de façon objective. Si vous n'avez pas encore commencé à mettre de côté votre *fuck you money*, limitez vos frais fixes au minimum. Plus ils seront bas, plus vite vous constituerez votre cagnotte, l'idéal étant d'avoir de l'argent sans avoir besoin d'en dépenser...

Secundo : ne réagissez pas à la moindre variation de votre revenu ou de votre patrimoine. Que vous n'ayez pas touché de prime cette année ne devrait pas vous émouvoir. De façon générale, ne laissez pas les questions financières prendre trop de place. L'argent ne se multiplie pas à mesure qu'on y pense.

Tertio : ne vous comparez pas aux plus riches, cela ne peut que vous rendre malheureux. Au pire, comparez-vous avec ceux qui sont moins fortunés que vous. Au mieux, ne vous comparez avec personne.

Enfin, quarto : même si vous êtes plein aux as, vivez modestement. La richesse attire les envieux. Avec de l'argent, n'importe qui peut se payer un yacht de luxe. En revanche, il est

beaucoup plus difficile, et donc impressionnant, de ne pas acheter de yacht et de vivre modestement alors même qu'on est milliardaire.

Conclusion, dès que vous aurez laissé le seuil de pauvreté derrière vous et que vous vous serez constitué un filet de sécurité, choisissez des facteurs non pécuniaires pour déterminer si votre vie est satisfaisante ou non. Travaillez à développer ces facteurs plutôt qu'à amasser de l'argent. Comme nous le verrons dans le tout dernier chapitre, le véritable succès n'est pas financier.

## Le cercle de compétences

---

### Pourquoi vous devez connaître vos limites

Personne ne comprend le monde dans sa globalité. Il est bien trop complexe pour un cerveau humain. Même si vous êtes particulièrement cultivé, vous n'en saisissez qu'une infime partie. C'est déjà quelque chose, c'est le point de départ de votre envol vers le succès dans la vie. Sans cette piste, vous ne pourrez jamais décoller.

Warren Buffett utilise le concept génial de « cercle de compétences ». Ce qui est à l'intérieur du cercle, c'est ce que vous maîtrisez sur le bout des doigts. Ce qui est en dehors, c'est ce que vous ne comprenez pas, ou que très partiellement. Selon le mantra de Buffett, « prenez conscience de votre cercle de compétences et restez dedans. La taille du cercle n'a pas une grande importance. Ce qui compte, c'est de connaître sa délimitation exacte. » Charlie Munger, le partenaire de Buffett, renchérit : « Vous devez savoir quels sont vos talents. Si vous tentez votre chance à l'extérieur de ce cercle de compétences, votre carrière n'ira nulle part. Je suis prêt à vous le garantir. » Tom Watson, le fondateur d'IBM, est la preuve vivante de

cette théorie. De lui-même, il dit : « Je ne suis pas un génie. Il m'arrive d'être intelligent en pointillé, mais je prends soin de ne pas m'éloigner de ces points précis. »

Organisez rigoureusement votre vie professionnelle autour de cette idée. Le fait de vous concentrer sur vos atouts présente bien des avantages, et pas seulement financiers : sur le plan émotionnel aussi, vous y gagnez, car il n'y a rien de plus grisant que la sensation de maîtriser son sujet. En outre, vous économisez du temps, car vous n'êtes pas obligé de décider à chaque fois si vous devez accepter ou refuser quelque chose. Plus votre cercle de compétences sera clairement défini, plus vous saurez résister aux sollicitations irrésistibles... quand elles sont impossibles.

Je le répète : n'outrepassiez jamais votre cercle de compétences. Il y a plusieurs années, un entrepreneur richissime m'a proposé un million d'euros pour écrire sa biographie. Une offre pour le moins alléchante... J'ai refusé. Les biographies se situent hors de mon cercle de compétences. Pour écrire une biographie de qualité, on doit mener des entretiens à n'en plus finir et effectuer des recherches méticuleuses. Les qualités nécessaires ne sont pas les mêmes que pour l'écriture d'un roman ou d'un guide pratique, et je ne les possède pas. J'aurais épuisé mon énergie et n'en aurais tiré que de la frustration. Pire, je n'aurais écrit, dans le meilleur des cas, qu'un livre médiocre.

Dans son ouvrage *Risk Intelligence* (qui est tout sauf médiocre), Dylan Evan décrit un joueur professionnel de backgammon du nom de J.P. « J.P. commettait quelques erreurs volontaires pour voir à quel point son adversaire saurait profiter de la situation. Si l'autre montrait son habileté, J.P. quittait le jeu. Pas folle, la guêpe ! En d'autres termes, J.P. avait compris ce que beaucoup d'autres joueurs ne comprennent pas : il savait quand il ne devait pas jouer. »

Reconnaissant les adversaires capables de le pousser hors de son cercle de compétences, il savait se retirer au moment opportun.

Outre le fait de sortir de votre cercle de compétences, il existe une seconde tentation : celle d'élargir ce fameux cercle. Elle est encore plus forte si vous réussissez particulièrement bien dans votre cercle actuel, si vous vous y sentez comme un poisson dans l'eau. Abstenez-vous quand même ! Les aptitudes ne se transposent pas automatiquement d'une situation à l'autre. Elles sont spécifiques à chaque domaine. Un brillant joueur d'échecs n'est pas pour autant bon stratège en affaires. Un chirurgien cardiaque ne fera pas forcément un bon directeur d'hôpital.

Comment se constituer un cercle de compétences ? Certainement pas en quelques clics sur Wikipédia. Même un cursus universitaire classique ne saurait suffire. Ce qu'il vous faut, c'est du temps, beaucoup de temps. « Attendez-vous à ce que tout ce qui en vaut la peine prenne du temps », telle est la règle à laquelle se tient (avec succès) la designeuse américaine Debbie Millman.

Autre ingrédient indispensable : l'obsession. La passion est un peu comme une drogue, c'est pourquoi on en parle le plus souvent en termes négatifs. On lit tous les jours des histoires de jeunes gens accros aux jeux vidéo, aux séries télé, à l'aéromodélisme. Il serait temps de célébrer les vertus de l'obsession. La passion, c'est ce qui pousse les gens à investir des centaines, des milliers d'heures dans une tâche. Dans sa jeunesse, Bill Gates avait une obsession, la programmation, et Steve Jobs ne pensait qu'à la calligraphie et au design. Depuis qu'il a placé son premier argent de poche dans des actions, à l'âge de douze ans, Warren Buffett est accro à l'investissement. Personne ne songerait à dire que Gates, Jobs ou Buffett ont gâché leur jeunesse. Au contraire : parce qu'ils étaient obsédés, ils ont investi les milliers d'heures nécessaires à la maîtrise

de leurs domaines respectifs. L'obsession est un moteur, pas une cause de panne.

Au passage, soulignons que le contraire de l'obsession n'est pas l'aversion... mais l'intérêt, qui est une façon polie de dire « ça ne m'intéresse pas tant que ça ».

Pourquoi cette idée de cercle de compétences est-elle si puissante ? Quel est le secret ? La réponse est simple : un excellent programmeur n'est pas deux fois meilleur qu'un bon programmeur. Ni trois fois, ni dix. Un excellent programmeur met mille fois moins de temps qu'un programmeur ordinaire pour résoudre le même problème. Idem pour les juristes, les chirurgiens, les designers, les chercheurs, les vendeurs. La différence entre l'extérieur et l'intérieur du cercle de compétences ? Facteur mille.

Une dernière chose : l'idée que l'on peut planifier toute sa vie est une illusion ([chapitre 2](#)). Le hasard sévit partout, parfois comme un cyclone. Il n'y a qu'un seul endroit où souffle une brise plus calme : votre cercle de compétences. Vous n'y trouverez pas exactement une mer d'huile, mais un abri où la houle est moins forte. Pour le dire de façon prosaïque : à l'intérieur de votre cercle de compétences, vous êtes relativement immunisé contre les illusions et les erreurs de raisonnement. Vous y avez suffisamment de recul pour prendre le risque de braver les conventions.

Conclusion : cessez de vous agacer de vos lacunes. Laissez tomber les cours de salsa si vous avez deux pieds gauches. Votre enfant n'arrive pas à dire si ce que vous avez dessiné est une vache ou un cheval ? Renoncez à vos ambitions artistiques. Et sortez-vous de la tête l'idée d'ouvrir un restau si vous êtes déjà débordé quand votre tante vient dîner. Retenez bien : peu importe le nombre de domaines où vous êtes tout juste moyen. Le principal est d'être largement au-dessus de la moyenne – d'être le meilleur du monde, en fait – dans au



moins un domaine. Alors vous serez dans les meilleures dispositions pour profiter du bien-vivre. Un seul domaine d'expertise compense un millier de petits défauts. Chaque heure investie à l'intérieur du cercle de compétences en vaut mille à l'extérieur.

## Le secret de la constance

---

### Pourquoi les aventuriers ne réussissent pas mieux que les autres

Les traders, col de chemise ouvert, manches retroussées, gesticulent en hurlant dans plusieurs téléphones à la fois comme si leur vie en dépendait. L'atmosphère est électrique. De temps à autre, l'un d'entre eux balance l'appareil sur la table, puis les golden boys se remettent à crier devant les écrans de Bloomberg, sur lesquels les cours de la Bourse clignotent comme une vitrine de Noël. Voilà les images de salle des marchés que nous livrent les médias quand ils veulent nous montrer le monde de la finance.

Changement de décor. Un bureau ennuyeux au quatorzième étage d'un immeuble ordinaire d'Omaha, ville paisible du Nebraska, l'État le plus insignifiant des USA. Pas d'écran Bloomberg, pas d'ordinateur, pas de courriels. Juste un bureau à l'ancienne, avec un téléphone fixe. C'est là que s'assied, jour après jour depuis cinquante ans, Warren Buffett, l'investisseur le plus *successful* de tous les temps.

Le contraste ne pourrait pas être plus marqué. D'un côté, les traders hyperactifs, en sueur, chargés de testostérone. De l'autre, le

calme olympien et les cheveux grisonnants de tonton Warren. Si vous comprenez la différence entre spéculation et investissement, vous pourrez transposer ce paradigme à tous les domaines de votre vie, et disposerez ainsi d'un excellent outil mental.

Quelles sont donc ces différences ? Le trader cherche à générer des gains en achetant et en vendant frénétiquement des titres. Ce qui se cache derrière les titres en question, qu'il s'agisse d'une start-up en Californie ou d'une mine de cuivre au Pérou, est accessoire. L'essentiel, c'est que la valeur des actions évolue rapidement dans la direction souhaitée.

Les investisseurs classiques, au contraire, n'achètent les titres que d'une poignée d'entreprises qu'ils connaissent comme le fond de leur poche. Ils ne se soucient pas de ce qu'en pense le marché. Leur engagement est durable. Afin d'éviter les frais de transaction, ils achètent et vendent le moins souvent possible. Buffett et Munger ne cherchent même pas à proprement parler de nouvelles opportunités d'investissement. Ils attendent qu'on les leur propose. Selon les mots de Buffett : « Charlie et moi restons assis à attendre que le téléphone sonne. »

Qui réussit le mieux, les spéculateurs ou les investisseurs ? Des deux côtés, on trouve des gagnants et des perdants, mais les vrais géants parmi les *winner*s sont toujours du côté des investisseurs. Pourquoi ? À cause d'une différence fondamentale : contrairement aux spéculateurs, les investisseurs travaillent sur le long terme.

Notre cerveau adore les chamboulements, les évolutions à court terme. Nous réagissons de façon excessive aux pics et aux creux, aux changements rapides et aux scoops, alors que nous ne prêtons guère attention aux évolutions continues. Irrationnellement, nous préférons le faire au non-faire, le zèle à la réflexion, l'activisme à la patience.

Quels sont les livres les plus vendus au monde ? Ce ne sont pas les best-sellers du moment, ni ceux dont la pile est la plus haute sur les tables des librairies, mais ceux qui sont réimprimés continuellement depuis des décennies, voire des siècles : la Bible, *le Petit Livre rouge*, le Coran, *Manifeste du Parti communiste*, *le Seigneur des anneaux*, *le Petit Prince*... On les surnomme les *long-sellers*, et pas une maison d'édition ne peut survivre sans quelques titres inoxydables. Il en va de même pour les comédies musicales de Broadway, les attractions touristiques, les chansons populaires et tous les produits culturels. Idem pour les voitures. Le modèle le plus vendu de tous les temps ? La Toyota Corolla, produite sans interruption depuis 1966... actuellement dans sa onzième version. Ce n'est pas le chiffre d'affaires de la première année qui a promu la Corolla au rang de superstar, mais la longue durée au cours de laquelle elle a été vendue.

Un ingrédient mystère se cache encore dans ces histoires de succès à long terme. Il fonctionne un peu comme la levure en pâtisserie : ce sont d'infimes progrès, obtenus sur de longues périodes. Prenez l'exemple de l'investissement : si vous placez 10 000 euros dans des titres à cinq pour cent, vous serez plus riche de 500 euros au bout d'un an. Une bagatelle. Si, au contraire, vous réinvestissez à chaque fois ces modestes intérêts, vous obtiendrez un capital de 16 000 euros au bout de dix ans, la coquette somme de 26 000 euros en vingt ans et un pactole de 115 000 euros en cinquante ans. Le capital n'augmente pas de façon linéaire, mais exponentielle, or notre cerveau n'a pas le sens de la durée et n'est pas non plus capable d'appréhender les évolutions exponentielles.

Voici donc le pouvoir secret de la patience : les succès durables gonflent progressivement, comme les gâteaux sous l'effet de la levure.

Les processus lents, longs et ennuyeux donnent les meilleurs résultats. C'est aussi vrai pour votre vie.

Aucun autre siècle que le nôtre n'a autant célébré l'activité, l'agitation et le zèle. La religion moderne de la « disruption » exige que nous fassions en permanence table rase de nos carrières et de nos entreprises, voire de nos vies elles-mêmes, pour mieux les réinventer. Selon cette injonction consensuelle, ce serait la seule façon de rester compétitif. Beaucoup de gens croient qu'une belle vie ne doit être qu'une suite d'aventures, de voyages, de déménagements et de grands moments. Je pense exactement l'inverse. Plus votre vie est paisible, plus elle est productive. Le mathématicien et Prix Nobel Bertrand Russell voyait déjà les choses sous cet angle, à une époque beaucoup plus calme : « La vie des grands hommes n'a pas été non plus mouvementée, excepté à de rares moments de grandeur. Socrate prenait plaisir à assister de temps à autre à un banquet [...], mais la plus grande partie de sa vie il vécut calmement en compagnie de Xanthippe, faisant sa promenade hygiénique tous les après-midi et voyant ses amis à l'occasion. On dit que Kant, de toute sa vie, n'est jamais allé plus loin qu'à dix lieues de Königsberg. Darwin, après avoir fait le tour du monde, passa le restant de ses jours dans sa maison. » Notez que Russell parle des grands hommes, mais c'est aussi vrai pour les grandes figures féminines de l'Histoire. On n'a jamais trouvé de corrélation positive entre un comportement outrancier et de bonnes idées, entre l'agitation et la clairvoyance, entre l'affairement et l'obtention de résultats.

Qu'est-ce à dire dans l'optique du bien-vivre ? Moins d'occupation, davantage de patience ! Une fois que vous aurez constitué votre cercle de compétences (voir [chapitre précédent](#)), restez-y. Aussi longtemps que possible. Et faites de même si vous avez trouvé le ou la partenaire de vie qui vous convient, un lieu de résidence adéquat

ou un passe-temps qui vous épanouit. L'endurance, la pensée à long terme et la patience sont de très hautes vertus, quoique largement sous-estimées. Pourquoi ne pas les remettre au goût du jour ? « Vous n'avez pas besoin d'être génial, dit Charlie Munger. Seulement un peu plus malin que la moyenne, mais pendant très, très longtemps. »

## La tyrannie de la vocation

---

Faites ce que vous pouvez,  
pas ce que vous aimeriez savoir faire

Antoine, fils d'un riche propriétaire terrien, est né en Égypte en 251 après J.-C. Ses parents moururent quand il avait dix-huit ans. Pendant les funérailles, il entendit ces mots tirés de l'Évangile selon saint Matthieu : « Si tu veux être parfait, va, vends ce que tu possèdes, donne-le aux pauvres, et tu auras un trésor dans le ciel. Puis viens, et suis-moi<sup>1</sup>. » Prenant à la lettre les paroles du Christ, il fit don de tous ses biens et partit vivre en ermite dans le désert pendant plusieurs années. D'autres le rejoignirent au fil du temps : des jeunes hommes, de plus en plus nombreux, qui suivaient eux aussi l'appel de Dieu. Ainsi naquit le monachisme chrétien, à partir du regroupement informel de plusieurs anachorètes, et c'est pourquoi on surnomme saint Antoine le Grand « le père des moines ».

Mille ans plus tard, la même histoire arriva au fils d'un riche drapier italien. François d'Assise menait une vie de débauche, jusqu'à ce qu'il entende en rêve l'appel de Dieu. Il se départit de ses richesses, échangea ses vêtements avec ceux d'un mendiant et alla s'isoler pour

prier et restaurer des églises en ruine. Peu à peu, d'autres le rejoignirent, donnant naissance aux ordres franciscains.

Aujourd'hui, le terme de « vocation » évoque des gens comme Antoine ou François d'Assise, qui ont entendu l'appel irrésistible de Dieu. Dans la Bible comme dans l'Histoire, on peut également citer saint Paul, saint Augustin ou encore Blaise Pascal.

En même temps, ce mot a une résonance très contemporaine. « Comment trouver ma vocation ? » est une des questions que me posent le plus souvent les jeunes. À chaque fois, je marque un temps d'arrêt, car la « vocation » est pour moi un reliquat du christianisme. Pour qui ne croit pas en Dieu, c'est une espèce de fantasme.

Bien sûr, les gens qui cherchent leur vocation aujourd'hui ne comptent plus se détourner des choses du monde. Au contraire, ils veulent s'y plonger la tête la première ! Ils vivent avec l'idée romantique que tout être humain porte en lui le germe qui lui permettra un jour de s'épanouir. C'est la raison pour laquelle ils sondent frénétiquement leur inconscient, dans l'espoir d'entendre l'appel d'une occupation qui donnerait du sens à leur vie. Hélas, l'idée de vocation est l'une des plus grandes illusions de notre époque.

L'Américain John Kennedy Toole se voyait écrivain. Quand, à vingt-six ans, il envoya un manuscrit aux éditions Simon & Schuster, il était convaincu d'avoir écrit le roman du siècle. Mais aucun éditeur n'était prêt à publier son livre. Ébranlé dans sa conviction profonde, il sombra dans l'alcool. Six ans plus tard, en 1969, à Biloxi, Mississippi, il relia le pot d'échappement à l'habitacle de sa voiture et mourut. Après son suicide, sa mère trouva tout de même un éditeur pour son manuscrit. Publiée en 1980, *la Conjuración des imbéciles* fut encensée par la critique et reconnue comme un chef-d'œuvre de la « littérature du Sud ». Toole reçut à titre posthume le prix Pulitzer, récompensant



le meilleur roman de l'année. Le livre s'est vendu à plus de 1,5 million d'exemplaires à ce jour.

« Un des symptômes d'un effondrement nerveux imminent est la conviction que le travail que l'on fait est terriblement important », écrit le philosophe et mathématicien Bertrand Russell. C'est là le danger de la « vocation » : celui de prendre son travail (et soi-même) trop au sérieux. Quiconque, à l'instar de John Kennedy Toole, se rend dépendant d'une soi-disant vocation a peu de chances d'avoir une belle vie. Si Toole n'avait pas entrevu l'écriture comme sa seule vocation possible, mais simplement comme un artisanat pour lequel il était particulièrement doué, il n'aurait sans doute pas sombré aussi tragiquement. Notez qu'un artisanat peut tout à fait s'exercer avec amour, voire avec un zeste d'obsession. Cependant, vous devez concentrer votre attention sur l'activité elle-même, le processus, l'*input*, plutôt que sur la réussite, le résultat, l'*output*. Préférez donc des devises du type « Aujourd'hui, je veux écrire au moins trois pages » à « Normalement, je devrais bientôt recevoir le prix Nobel de littérature ».

L'idée romantique selon laquelle la vocation rend heureux est fautive. Qui suit sa vocation avec acharnement n'est pas heureux, juste acharné, et il ne tardera vraisemblablement pas à être très frustré. Qui s'attend à écrire le roman du siècle, à battre un record du monde, à fonder une nouvelle religion ou à vaincre définitivement la pauvreté a peut-être une chance sur un milliard d'atteindre son but. Comprenez-moi bien : il n'y a rien de mal à poursuivre de grandes ambitions, à condition de garder une attitude sereine et distanciée. Qui s'accroche à sa vocation avec une passion aveugle se condamne assurément au malheur.

Il faut ajouter à cela le « biais de sélection » (*selection bias*). À cause de ce biais, nous ne voyons que les cas de vocation réussie :

Marie Curie, qui se voyait en femme de sciences dès l'âge de quinze ans, et qui remporta effectivement deux prix Nobel par la suite, ou Picasso, qui fut accepté à l'école des Beaux-arts à dix ans, avant de révolutionner la peinture. Il y a une foule de biographies, d'interviews et de documentaires sur ces belles histoires. Ce que nous ne voyons pas, c'est la masse (autrement plus importante) des échecs, comme ce scientifique dont les articles ne sont lus que par deux personnes, sa femme et sa mère, ou cette pianiste virtuose méconnue qui poursuit désormais sa « vocation » comme prof de musique à Trifouillis-les-Oies bien qu'elle n'ait aucun talent pour la pédagogie. Tous ont suivi le doux chant de la vocation... jusque sur le banc de touche. Même les journaux locaux ne parlent pas de ces gens-là. Il n'y a rien à raconter.

Souvent, les gens vous racontent qu'ils font telle ou telle chose parce qu'ils n'avaient « pas le choix ». Voilà qui cadre bien avec ce discours romantique. Absurde ! Les chasseurs-cueilleurs n'avaient pas le choix. Un esclave de l'Égypte antique n'avait pas le choix. Une paysanne du Moyen Âge n'avait pas le choix. Quiconque affirme aujourd'hui que sa voix intérieure ne lui laisse pas d'autre choix que de se consacrer à la guitare, par exemple, ne tourne pas rond.

Même si une telle vocation existait vraiment, il ne serait pas très judicieux de la suivre aveuglément. Les hackers, les escrocs, les terroristes... croient tous avoir trouvé leur voie, se sentent comblés par leur travail. À n'en pas douter, Hitler se sentait lui aussi « appelé ». De même que Napoléon, Staline ou Oussama ben Laden. Visiblement, la « vocation » ne vaut pas grand-chose non plus comme boussole morale.

Que faire ? N'écoutez pas votre voix intérieure. Une vocation, ce n'est rien d'autre qu'un souhait de carrière. La vocation dans son acception romantique n'existe pas. Il n'y a que des talents et des

préférences. Basez-vous sur vos capacités réelles, pas sur celles de votre prétendue vocation. Par chance, ce que nous maîtrisons le mieux est aussi souvent ce que nous aimons faire. Autre point important : étant donné que le frigo ne se remplit pas tout seul, il faut encore que votre talent soit reconnu par les autres. Pour reprendre les mots du philosophe anglais John Gray : « Peu de gens sont aussi malheureux que ceux dont le talent n'intéresse personne. »

---

1. Matthieu 19.21, traduction Louis Segond, 1910 (NdT).

## La prison de la réputation

---

### Passer de la validation externe à l'auto-évaluation

Que préféreriez-vous ? Être la personne la plus intelligente tandis que le monde vous prend pour la plus stupide ou bien la plus stupide alors que le monde vous considère comme la plus intelligente ?

À la suite de son élection au prix Nobel de littérature, en 2016, Bob Dylan ne s'est pas exprimé pendant des mois. Pas de déclaration, pas d'interview. Il n'a même pas répondu au coup de fil de l'Académie suédoise. Les critiques ont fusé de toute part. Comment peut-on être aussi ingrat ! Si arrogant ! Si indifférent ! Quand, enfin, Dylan a donné signe de vie dans un entretien avec un journal britannique, il a déclaré sèchement : « C'est un grand honneur pour moi. » Comme si son conseiller en relations publiques l'avait forcé à prononcer cette phrase. Pour autant, il n'est pas venu à la remise du prix, ou plutôt si... mais avec plusieurs mois de retard. On peut raisonnablement supposer qu'il se fiche royalement de cette distinction prestigieuse.

Grigori Perelman, né en 1966, est considéré comme le plus grand mathématicien contemporain. En 2002, il a démontré la conjecture

de Poincaré, l'un des sept « problèmes du millénaire ». Les six autres ne sont toujours pas résolus.

On lui décerna la médaille Fields, l'équivalent du prix Nobel pour les mathématiques... et il la refusa. De même que la prime offerte par un institut de mathématiques, d'un montant d'un million de dollars. Il aurait pourtant bien eu besoin de cet argent : Perelman, sans emploi aux dernières nouvelles, vit avec sa mère dans un HLM de Saint-Petersbourg. Seules les mathématiques comptent à ses yeux. Il se fiche de ce que le monde dit de lui ou de ses capacités.

Au début de ma carrière d'écrivain, je tenais à savoir ce que les autres pensaient de mes livres. Je me réjouissais des retours bienveillants et m'énervais du moindre mot critique. J'évaluais mon succès à l'applaudimètre. À un moment, vers quarante-cinq ans, j'ai eu ma « crise Bob Dylan ». J'ai compris que l'estime publique avait peu à voir avec la qualité de mon travail, elle ne rend mes livres ni meilleurs ni moins bons. Cette prise de conscience m'a libéré de la prison où je m'étais enfermé moi-même.

Mais revenons à notre question de départ. Warren Buffett la pose en ces termes : « Préférez-vous être le meilleur amant du monde et passer pour le plus nul ou être le pire au monde mais passer pour le meilleur ? » Buffett illustre ainsi l'un des principes les plus importants du bien-vivre : la différence entre *inner scorecard* et *outer scorecard*, c'est-à-dire entre schéma d'évaluation interne et schéma d'évaluation externe. Ce qui compte pour vous, est-ce la façon dont vous vous jugez ou celle dont les autres vous jugent ? « Les enfants apprennent très tôt ce qui est important pour leurs parents. Si leurs parents accordent de l'importance aux opinions extérieures – indépendamment de ce qu'ils font vraiment –, ils grandiront dans un schéma d'évaluation externe. » Une telle situation, vous vous en doutez, peut suffire à étouffer dans l'œuf tout espoir de vie épanouie.

Malheureusement, l'envie de nous montrer sous notre meilleur jour est parfois profondément ancrée en nous. À votre avis, qu'est-ce qui comptait le plus pour nos ancêtres chasseurs-cueilleurs ? *Inner* ou *outer scorecard* ? La deuxième option, bien sûr ! Car leur vie dépendait largement de ce que les autres pensaient d'eux, de leur envie de coopérer ou de les exclure du groupe. Ceux de nos ancêtres qui se fichaient de l'évaluation externe ont disparu du pool génétique.

Les premiers villages sont apparus il y a environ dix mille ans. Tous les habitants de ces colonies primitives ne se connaissant pas personnellement, il s'agissait de soigner la « réputation » que l'on souhaitait mettre en avant. La rumeur avait remplacé la connaissance directe. Depuis, cette même rumeur a conquis le monde. Prêtez-y attention, la prochaine fois que vous rencontrerez des amis, et vous verrez que votre conversation portera à quatre-vingt-dix pour cent sur d'autres personnes.

Le fait que nous soyons aussi obsédés par l'image que nous renvoyons s'explique donc à l'échelle de l'évolution. Pour autant, cela ne signifie pas que cette tendance soit encore pertinente aujourd'hui. Au contraire : l'opinion que les autres ont de vous est beaucoup moins importante que vous le croyez. Le « curseur » de votre réaction émotionnelle vis-à-vis du prestige, de la réputation ou de la reconnaissance dont vous jouissez (ou non) est placé bien trop haut : il est resté coincé à l'âge de pierre. Que l'on vous porte aux nues ou que l'on vous traîne dans la boue, l'effet réel sur votre vie est bien moindre que vous le laissez croire votre fierté ou votre honte. En conséquence : libérez-vous de cette prison ! Les bonnes raisons de le faire ne manquent pas. Primo, vous éviterez de véritables montagnes russes émotionnelles. De toute façon, vous ne pouvez pas manager votre image sur le long terme. Selon Gianni Agnelli, l'ancien patron de Fiat, « en vieillissant, tu as la réputation que tu mérites » : on peut

jouer un rôle à court terme, pas toute une vie. Secundo, vous concentrer sur le prestige et la renommée détourne votre attention de ce qui vous rend vraiment heureux. Tertio, cette façon de penser est une source de stress, ce qui nuit grandement au bien-vivre.

Il n'a jamais été aussi urgent de nous recentrer sur l'évaluation interne. « Les réseaux sociaux, selon le journaliste David Brooks, créent une culture qui transforme les gens en *brand managers* d'un moi zéro défaut et faussement joyeux à travers Facebook, Twitter ou Instagram. » Brooks utilise un mot formidable, *approval seeking machine* (« machine à traquer l'approbation »), pour désigner ce que nous risquons de devenir si nous n'y prenons pas garde. Le nombre de likes sur Facebook, les évaluations, le nombre de followers, etc., tissent un réseau de retours immédiats sur notre statut qui n'a pas grand-chose à voir avec notre état véritable. Si vous vous empêtrez dans ce réseau, vous aurez du mal à vous en tirer pour accéder au bien-vivre.

En bref, le monde parlera de vous à coups d'articles, de tweets ou de publications, on colportera des rumeurs dans votre dos, et vous ne pourrez jamais contrôler tout ce qui se dit. Bonne nouvelle : vous n'y êtes pas obligé. À moins que vous ne soyez politicien ou star du show-biz – auquel cas vous gagnez votre vie grâce à la publicité –, ne vous souciez plus du tout de votre réputation.

Oubliez le jeu des likes donnés et reçus. Ne googlez pas votre nom et ne soyez pas avide d'admiration. Accomplissez plutôt quelque chose et vivez de façon à pouvoir vous regarder dans la glace. Warren Buffett déclare : « Quand je fais quelque chose qui ne plaît pas aux autres mais qui me laisse une impression favorable, je me sens heureux. Quand les autres me félicitent mais que je ne suis pas content de ma performance, je suis malheureux. » Un exemple parfait d'évaluation interne ! Imitiez-le : accueillez éloges et critiques avec la

même indifférence décontractée. La seule chose qui compte, c'est ce que vous pensez de vous-même.



## L'illusion de la « fin de l'histoire »

---

### C'est vous-même que vous pouvez changer, pas les autres

Chaque fois que je traverse l'aéroport de Zurich, je remarque de petits changements. Ici, une nouvelle boutique, là-bas, un nouveau café, à l'étage, un panneau publicitaire géant, au rez-de-chaussée, des comptoirs d'embarquement flambant neufs et alignés comme des soldats à la revue. De temps à autre, je me perds dans un nouveau parking, et il m'arrive de chercher désespérément une prise électrique dans l'aile rénovée d'un terminal. Je parcours ce labyrinthe environ une fois par mois, et ce depuis trente ans. À chaque fois, mon cerveau s'habitue aux légères modifications de l'infrastructure, ce qui me permet de retrouver le chemin de ma porte d'embarquement sans problème. En revanche, quand je repense à ma première visite dans ce lieu (petit garçon, je tenais la main de ma mère pour accueillir mon père de retour de voyage d'affaires et je lui ai adressé un signe à travers la vitre tandis qu'il descendait l'escalier roulant), je dois constater que l'aéroport d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celui d'autrefois. À l'époque, l'aéroport de Zurich-Kloten ne possédait qu'un

seul hall, un peu froid, où chaque embarquement était annoncé et où chaque passager en retard était appelé à plusieurs reprises (dont une fois en français) par la voix monocorde des haut-parleurs. L'ambiance sonore était assurée par le cliquetis aléatoire des chiffres et des lettres du tableau d'affichage. De nos jours, l'aéroport international de Zurich est essentiellement un centre commercial animé... équipé de trois pistes d'atterrissage. Vous aussi, vous connaissez sans doute des lieux (gares, villes, universités...) dans lesquels vous allez fréquemment et qui se sont complètement transformés au fil des années sans que vous y prêtiez vraiment attention tant les modifications étaient progressives.

Mais qu'en est-il de vous-même ? À quel point avez-vous changé au fil du temps ? Essayez de vous rappeler comment vous étiez il y a vingt ans. Ne pensez pas seulement aux choses extérieures (votre job, votre lieu de vie, votre apparence physique), mais aussi à votre personnalité, à vos valeurs, à vos goûts. Comparez cela avec votre moi actuel et évaluez le degré de modification par une note de 0 (aucune différence) à 10 (grand chamboulement ; je suis devenu quelqu'un d'autre).

La plupart des gens à qui je pose la question admettent une certaine évolution de leur personnalité, de leurs valeurs et de leurs goûts au cours des vingt dernières années. En général, leurs réponses se situent entre 2 et 4. Pas de rénovation de fond en comble, comme à l'aéroport de Zurich, mais une différence tangible.

Question suivante : à quel point pensez-vous changer au cours des vingt prochaines années ? Les notes sont généralement beaucoup plus basses : entre 0 et 1. La majorité des gens ne croient pas qu'ils seront amenés à changer à l'avenir, ou alors seulement de façon infime. Cela nous différencie visiblement des aéroports, des gares et des villes. Étrange, vous ne trouvez pas ? Se peut-il vraiment que l'évolution de

notre personnalité se soit arrêtée pile aujourd'hui ? Bien sûr que non. Daniel Gilbert, professeur de psychologie à Harvard, nomme ce phénomène *end-of-history illusion*, « illusion de la fin de l'histoire ». En réalité, nous nous transformerons exactement autant que nous avons déjà changé jusqu'à maintenant. Dans quelle direction ? Nul ne le sait, mais vous pouvez être sûr que vous allez devenir une autre personnalité, avec d'autres valeurs. Les statistiques sont formelles.

Mais laissons un peu de côté les grands mots tels que « personnalité » et « valeurs » pour parler simplement de vos goûts, de vos inclinations. Revenez vingt ans en arrière. Quel était à l'époque votre film préféré ? Et maintenant ? Qui étaient vos idoles ? Et aujourd'hui ? Qui étaient vos plus proches amis ? Et à présent ? Prenez une minute pour répondre à ces questions.

Daniel Gilbert a eu une idée géniale pour mesurer les changements dans nos préférences. Il a posé deux questions à un panel de volontaires :

– Quel était votre groupe de musique préféré il y a dix ans, et combien seriez-vous prêt à payer aujourd'hui pour un concert de ce groupe ?

– Quel est aujourd'hui votre groupe préféré et combien seriez-vous prêt à payer dans dix ans pour l'écouter ?

La différence est étonnamment marquée. En moyenne, les gens sont prêts à payer soixante et un pour cent de plus pour voir leur groupe préféré actuel dans dix ans par rapport à leurs idoles d'autrefois aujourd'hui. Voilà qui illustre bien l'illusion de la « fin de l'histoire » et notre versatilité bien réelle.

À présent, j'ai pour vous une bonne et une mauvaise nouvelles. Commençons par la bonne : dans une certaine mesure, vous pouvez influencer l'évolution de votre personnalité. Pas de beaucoup, l'essentiel de votre développement étant programmé par vos gènes. Il

serait néanmoins dommage de manquer l'occasion. L'une des façons les plus efficaces d'influencer votre caractère, c'est de prendre pour modèles des mentors dignes d'estime. Choisissez donc avec soin les personnes que vous admirez. La mauvaise nouvelle, c'est que vous ne pouvez pas changer les autres, pas même votre partenaire ou vos enfants. L'envie de changer doit venir de l'intérieur. Ni la pression extérieure ni les arguments rationnels n'ont d'influence.

Voici donc l'une des règles du bien-vivre les plus importantes pour moi : « Évite les situations où tu dois changer les autres. » Cette stratégie simple m'a prémuni contre un certain nombre de désastres, dépenses et désillusions. Concrètement, je n'embauche personne dont j'aurais envie de changer le caractère... puisque cela me serait impossible. Je ne fais pas d'affaires avec des gens dont le tempérament ne me convient pas, et peu importe le manque à gagner. Et je ne prendrais jamais la direction d'une organisation si je me sentais obligé de changer l'état d'esprit de ses participants.

Les entrepreneurs les plus habiles se sont toujours pliés à cette règle. Southwest Airlines, compagnie florissante, a pour devise depuis sa fondation : *Hire for attitude, train for skills*, « embauchez-les pour le tempérament, développez leurs compétences. Le tempérament ne se change pas, du moins pas dans un laps de temps raisonnable, et certainement pas de l'extérieur. Pour ce qui est des compétences, c'est exactement l'inverse.

Je suis toujours aussi surpris de voir le nombre de gens qui méprisent cette règle simple. Quelqu'un de ma connaissance, grand fêtard devant l'éternel et roi de toutes les soirées, a épousé une jolie femme discrète et introvertie, et s'est mis en tête de transformer cette contemplative en *party girl* exubérante... avec pour seule conséquence un divorce aussi précipité qu'onéreux.

Règle corollaire : « Ne travaille qu'avec des gens que tu apprécies et en qui tu as confiance. » Charlie Munger ne pense pas autrement : « Oh, c'est tellement pratique, de n'avoir affaire qu'à des gens de confiance et d'envoyer tous les autres au diable... La sagesse, c'est de se tenir à distance des personnes toxiques, et il y en a beaucoup. » Mais comment débarrasser votre vie de tous ceux qui vous empoisonnent ? Petit conseil : chaque année, le 31 décembre, ma femme et moi écrivons le nom des personnes qui ne nous font aucun bien et que nous ne souhaitons plus dans notre vie sur des petits bouts de papier que nous jetons ensuite solennellement dans le feu, l'un après l'autre. Un rituel apaisant et salutaire.

## Le petit sens de la vie

---

### Les objectifs que vous pouvez atteindre, et les autres

Un jour où l'auteur américain Terry Pearce téléphonait à son ami Gary, il tomba sur l'annonce suivante : « Bonjour, c'est Gary, et ceci n'est pas un répondeur, mais un questionnaire automatique. Les deux questions sont "Qui êtes-vous ?" et "Que voulez-vous ?" » Après une pause, la voix poursuivit : « Et si vous pensez que ce sont des questions banales, dites-vous bien que quatre-vingt-quinze pour cent de la population traverse l'existence sans répondre à aucune des deux. »

Comment répondriez-vous à la première question ? La plupart des gens déclinent leur nom et leur profession. S'ensuit parfois une brève indication sur le statut familial (« je suis maman de deux enfants ») ou un trait de caractère (« j'aime les gens »). Mais que vaut une telle réponse ? Rien. Pourtant, on ne peut pas en vouloir à la personne concernée, car il n'est pas possible de répondre à la question de l'identité en une phrase... ni même dans l'espace de ce chapitre, et

pas plus en dix pages. Peu importe qui vous êtes, il faudrait un roman d'une profondeur proustienne pour rendre justice à votre entité.

Parce que notre vie est composée d'une infinité de facettes, chaque affirmation nous concernant est nécessairement fausse. Pourtant, c'est souvent ce à quoi nous nous réduisons quand nous questionnons notre propre identité – et pas seulement quand nous téléphonons à Gary. L'image que nous projetons de nous-mêmes ressemble à un personnage de BD : simplifiée jusqu'à l'absurde, univoque et beaucoup trop positive. Au [chapitre 22](#), nous verrons comment, tous, nous inventons une fiction pour parler de notre vie. Mais je vous préviens dès maintenant : vous feriez mieux de laisser sans réponse la question « Qui suis-je ? » si vous ne voulez pas perdre votre temps.

Passons donc à la seconde question : « Que voulez-vous ? » Au contraire de la première, on peut très bien y répondre. Il est même important de le faire. C'est la question de vos objectifs dans la vie, parfois appelée question du « sens de la vie »... sauf que ce mot de « sens » est un peu ambigu, en français comme en allemand. Je vous suggère d'effectuer une distinction entre « grand » et « petit » sens de la vie.

Qui veut trouver le « grand » sens de la vie cherche la réponse à de grandes questions : pourquoi sommes-nous sur la terre ? Pourquoi l'univers existe-t-il ? Et puis, ça veut dire quoi, tout ça ? Jusqu'à présent, toutes les cultures y ont répondu par un mythe. J'aime particulièrement celui selon lequel la terre serait la carapace d'une tortue géante (cette cosmogonie se retrouve aussi bien en Chine qu'en Amérique du Sud), ou encore le mythe chrétien : Dieu a créé le monde en six jours... et il ratatinera tout au moment du Jugement dernier. Au contraire des auteurs de mythes, la science n'a pas trouvé de réponse au « grand » sens de la vie. De la vie, on sait seulement

qu'elle continue à prospérer sans but, du moment que la matière et l'énergie nécessaires sont disponibles. Impossible de distinguer une fin ultime. Fondamentalement, le monde est dénué de sens. Par conséquent, cessez de chercher le « grand » sens de la vie, c'est qu'une perte de temps.

Ce qui compte, au contraire, c'est la question du « petit » sens de la vie. Il s'agit là de vos objectifs personnels, de vos ambitions, de votre mission... et donc de la seconde question sur le répondeur de Gary. Il n'y a pas de bien-vivre sans objectifs personnels. Sénèque, le philosophe romain, le savait déjà il y a deux mille ans : « Que toute peine ait donc un but, un résultat. » Il n'y a aucune garantie d'atteindre ce but, mais qui n'a pas de but est certain d'aller nulle part.

Avoir des objectifs est essentiel dans la vie. Un exemple ? Des chercheurs américains ont demandé à des lycéens de dix-sept et dix-huit ans quelle importance ils accorderaient à leur éventuel succès financier : pas important ; un peu important ; très important ; indispensable. Plusieurs années plus tard, on a questionné ces personnes sur leurs revenus réels et sur leur degré de satisfaction dans la vie en général. Premier résultat : leurs revenus effectifs vers le milieu de leur vie étaient proportionnels aux ambitions financières de leur jeunesse. La preuve qu'avoir un objectif est efficace ! Voilà qui ne surprend guère que les psychologues... Pendant longtemps, ils ont cru que les gens ne réagissaient qu'à des stimuli extérieurs, tels des chiens de Pavlov.

Second résultat : les personnes qui s'étaient donné pour objectif d'obtenir de hauts revenus après leurs études et qui avaient atteint cet objectif étaient en général très satisfaites de leur vie. En revanche, celles pour qui l'argent était aussi très important mais qui n'avaient pas atteint leurs objectifs financiers nourrissaient une profonde



insatisfaction dans la vie. Logique, pensez-vous : quoi qu'on en dise, l'argent fait le bonheur. Mais il ne s'agit pas de cela : en effet, le montant des revenus n'avait pratiquement pas d'influence sur le niveau de satisfaction des gens pour qui la richesse n'était pas une fin en soi. Ce n'est donc pas l'argent qui fait le bonheur ou le malheur, mais le fait d'atteindre ou non ses objectifs. La même chose est vraie pour tout autre type de but dans la vie.

Pourquoi le fait de poursuivre un objectif est-il si efficace ? Parce que les gens qui se fixent un but investissent davantage d'efforts en vue de sa réalisation, mais aussi parce que les objectifs simplifient les prises de décision. La vie est faite d'une multitude de carrefours. À chaque embranchement, on peut choisir sa direction selon l'envie du moment... ou bien se référer à ses objectifs. Il ne faut pas s'étonner si les étudiants qui avaient décrit leur succès financier comme « indispensable » ont choisi des professions bien rémunérées (médecin, avocat, consultant).

Ayez donc des objectifs ! Ces derniers présentent néanmoins deux types de problèmes. « Une façon infallible d'être insatisfait dans la vie, c'est de se fixer des objectifs difficilement atteignables », commente le Prix Nobel d'économie Daniel Kahneman. Prenez donc soin de viser quelque chose de réaliste. Si vous êtes plutôt de petite taille et que vous rêvez de devenir champion de basket, vous risquez une sérieuse déconvenue. Idem, si vous voulez être le premier à atterrir sur Mars, si vous voulez devenir chef d'État ou encore milliardaire. Vous n'avez pas beaucoup de pouvoir sur de tels objectifs : quatre-vingt-dix-neuf pour cent des facteurs nécessaires à leur réalisation échappent à votre contrôle. Si vous voulez flinguer votre bonheur, visez la lune ! Mon conseil : fixez-vous volontairement des objectifs un peu flous (par exemple, « très aisé » plutôt que « milliardaire »). Si vous les atteignez, formidable. Si vous n'y arrivez

pas exactement, vous pouvez toujours interpréter votre situation comme si vous aviez au moins touché la cible (même sans atteindre son cœur). Vous n'avez pas besoin de le faire de façon consciente. Votre cerveau s'en chargera automatiquement.

Conclusion : avoir un but est efficace. C'est important, aussi. Pourtant, la plupart des gens ne réfléchissent pas assez au « petit » sens de la vie. Soit ils n'ont pas d'objectifs, soit ils poursuivent ceux qui sont à la mode. Quand, après avoir placé la barre un peu haut, vous revenez à des ambitions plus raisonnables, votre chemin peut vous mener à une vie heureuse. Mieux vaut savoir où vous allez plutôt qu'arriver très vite et n'importe où.

## Vos deux moi

---

# Pourquoi votre vie n'est pas un album photo

Je voudrais vous présenter deux personnes que vous connaissez parfaitement, mais pas encore sous ces noms-là : votre moi expérimentant et votre moi mémoriel.

Le moi expérimentant est la partie de votre conscience qui vit le moment actuel. En l'occurrence, il est en train de lire les mots qui composent cette phrase. Dans un moment, il expérimentera le fait que vous refermez le livre, le posez, et peut-être que vous vous levez pour vous préparer une tasse de café. Votre moi expérimentant ne vit pas seulement ce que vous êtes en train de faire, mais aussi ce que vous pensez et ressentez à ce moment-là. Il prend en compte votre état corporel, comme la fatigue, le mal de dents ou le stress. Tout cela se mélange en un unique moment vécu.

Combien de temps dure un moment ? Les psychologues parlent de trois secondes. C'est la durée que nous éprouvons comme étant le présent, c'est-à-dire toutes les choses vécues que nous résumons en un « maintenant ». Une période plus longue représente par

conséquent une suite de plusieurs moments vécus. Si on soustrait notre temps de sommeil, nous vivons donc environ vingt mille moments par jour, soit un demi-milliard de moments pour une vie de durée moyenne.

Qu'arrive-t-il à toutes les impressions qui fusent dans votre cerveau en l'espace d'un instant ? Tout cela est définitivement perdu. Faites l'expérience vous-même : comment, au juste, avez-vous vécu le moment passé il y a exactement vingt-quatre heures, dix minutes et trois secondes ? Vous étiez peut-être en train d'éternuer. De regarder par la fenêtre. D'écarter une miette tombée sur votre pantalon. Peu importe ce que c'était, vous ne l'avez plus à l'esprit. Nous ne retenons même pas un millionième de ce que nous vivons. Nous sommes de gigantesques machines à gaspiller les expériences vécues.

Voilà pour ce qui est du moi expérimentant. La deuxième personne que je voudrais vous présenter, c'est votre moi mémoriel. C'est la partie de votre conscience qui récupère, évalue et trie les très rares choses que votre moi expérimentant n'a pas jetées à la poubelle. Au cas où, il y a vingt-quatre heures, dix minutes et trois secondes, vous étiez en train de croquer le meilleur chocolat au praliné de votre vie, il est possible que votre moi mémoriel le sache encore.

La différence entre vos deux moi s'illustre bien par une question simple : êtes-vous heureux ? Prenez le temps de répondre.

Très bien. Comment avez-vous procédé ? Si vous avez consulté votre moi expérimentant, il vous aura informé sur ce que vous avez ressenti sur le moment, votre état dans ce petit intervalle de trois secondes. En tant qu'auteur des lignes que vous êtes en train de lire, j'espère bien sûr que la réponse était positive. Au contraire, si vous avez interrogé votre moi mémoriel, il a sans doute fait une déclaration d'ensemble à partir de votre humeur ces derniers temps, à partir de votre degré de satisfaction dans votre vie en général.

Bêtement, vos deux moi donnent rarement la même réponse ! Des chercheurs ont sondé le degré de bonheur de plusieurs étudiants pendant leurs vacances. D'une part, ils ont procédé à un échantillonnage de leur état passager : quelques questions par SMS, plusieurs fois par jour. D'autre part, ils leur ont soumis un questionnaire à la fin des vacances. Résultat : le moi expérimentant était moins heureux que le moi mémoriel. Ce n'est guère surprenant, car vous avez sans doute entendu parler des « lunettes roses du souvenir » : tout nous paraît plus beau a posteriori. Cela signifie aussi que nous ne devons pas faire confiance à notre mémoire, car elle commet des erreurs systématiques.

L'expérience suivante montre l'ampleur des dégâts. On a demandé à des étudiants de garder la main pendant une minute dans une bassine d'eau froide (14 °C), un moment plutôt désagréable à passer. Dans un second temps, on leur a fait à nouveau plonger la main pendant une minute dans l'eau à 14 °C avant de la leur plonger pendant trente secondes dans une eau à 15 °C. Juste après, on leur a demandé laquelle de ces deux phases ils seraient prêts à réitérer. Quatre-vingts pour cent d'entre eux se sont décidés pour la seconde, ce qui est absurde car, d'un point de vue objectif, la seconde expérience est pire : il faut endurer le désagrément de la première, plus trente secondes relativement pénibles.

Que se passe-t-il ici ? Le Prix Nobel Daniel Kahneman parle de la « règle pic-fin ». Il a en effet constaté que nous nous souvenons essentiellement du moment le plus intense d'un épisode, donc son apogée, et de la fin de ce même épisode. Tout le reste échappe plus ou moins à notre mémoire. Dans le cadre de l'expérience de la bassine d'eau, le pic (plutôt le paroxysme que l'apogée, ici) était identique dans les deux phases : l'eau à 14 °C. Les deux fins, en revanche, étaient différentes. La fin de la première phase (14 °C) était

plus désagréable que celle de la seconde (15 °C), c'est pourquoi le cerveau a enregistré la seconde tentative comme étant plus agréable, alors que, pour le moi expérimentant (et même d'un point de vue objectif), c'était l'inverse.

Même la durée n'entre pas en ligne de compte. Le fait que l'expérience dure soixante ou quatre-vingt-dix secondes n'a en rien influencé le verdict des étudiants. Et c'est vrai de façon générale : que votre voyage au soleil dure une semaine ou trois, vous en garderez le même souvenir. Que vous passiez un mois ou une année en prison ne joue aucun rôle pour votre mémoire. Vous vous souviendrez tout aussi intensément de votre temps derrière les barreaux. On nomme ce biais cognitif *duration neglect*, « négligence de la durée ». Avec la règle pic-fin, c'est la source d'erreur la plus importante pour notre capacité à nous souvenir.

Si le moi expérimentant est de nature gaspilleuse (il jette presque tout), le moi mémoriel, quant à lui, n'est pas fiable pour deux sous... et il nous pousse à prendre de mauvaises décisions. À cause des erreurs du moi mémoriel, nous avons tendance à surévaluer des joies brèves et intenses par rapport à des bonheurs calmes, durables et apaisés : le saut à l'élastique plutôt que la randonnée, les coups d'un soir plutôt que des rapports sexuels réguliers dans le cadre d'une relation, des vidéos sur YouTube plutôt qu'un bon livre.

Les livres qui vous exhortent à vivre « à fond » pourraient occuper un rayon à part dans les librairies. Leurs auteurs sont presque toujours reporters de guerre, alpinistes de l'extrême, dirigeants de start-up ou auteurs de performances artistiques. Leur credo : la vie est trop courte pour les joies paisibles ; il n'y a que dans les hauts et les bas intenses que l'on peut se sentir vraiment vivant ; une vie posée et non spectaculaire est une vie ratée. Ces auteurs – et leurs lecteurs – sont tombés dans le panneau du moi mémoriel. Traverser les USA en

courant pieds nus ou battre le record de vitesse de l'ascension de l'Everest ne peut être considéré comme une bonne expérience que rétrospectivement. Sur le moment, c'est une torture. Les sports extrêmes nourrissent le souvenir aux dépens du bonheur de l'instant.

Mais qu'est-ce qui compte le plus ? Votre moi expérimentant ou votre moi mémoriel ? Les deux, bien sûr. Personne ne veut se passer de beaux souvenirs. Cependant, nous avons tendance à valoriser davantage notre moi mémoriel, ce qui nous pousse à vivre en cherchant à collecter de futurs souvenirs au lieu de nous concentrer sur le présent. Inversez cette tendance ! Décidez ce qui est le plus important pour vous : une vie comblée ou un album plein de photos ?

## Le compte-souvenirs

---

### Vivre plutôt que se souvenir

Représentez-vous la plus belle expérience qui soit : une croisière de dix ans en voilier dans les Caraïbes, une traversée de la galaxie en vaisseau spatial ou un dîner à la Tour d'Argent avec Dieu (le tout arrosé d'une bouteille de château-cheval-blanc 1947). Combien seriez-vous prêt à payer pour votre expérience préférée ?

Prenez quelques instants pour décrire, en quelques mots-clés, la plus belle chose que vous pourriez vivre, puis notez votre limite de prix.

Question suivante : combien seriez-vous prêt à payer pour votre expérience préférée si ensuite vous ne pouviez rien vous rappeler ? Concrètement, vous ne sauriez plus du tout à quoi ressemblait votre yacht caribéen ; à peine redescendu de votre capsule spatiale, vous ne vous souviendriez pas si les étoiles brillaient ou non ; vous seriez incapable de dire si Dieu était un homme ou une femme, et encore moins comment était l'arôme du saint-émilion. Vous pourriez vous creuser la cervelle indéfiniment, aucun souvenir ne surgirait. La



plupart des gens à qui je pose cette question répondent qu'une telle expérience ne vaudrait rien pour eux.

Vraisemblablement, il en va de même pour vous. Mais combien seriez-vous prêt à payer pour votre expérience préférée si vous pouviez vous en souvenir pendant une journée ? Et pendant une année ? Une décennie ?

Malheureusement, aucune statistique n'a encore été établie sur ces questions. Les réponses que j'ai pu récolter sont anecdotiques. Néanmoins, il semblerait qu'une expérience tire sa valeur du souvenir que les gens en gardent. Baptisons ce phénomène le compte-souvenirs. Plus un souvenir dure longtemps, plus nous accordons d'importance à l'événement concerné. Quand un souvenir (positif) perdure jusqu'à la fin de la vie, l'expérience se voit attribuer rétrospectivement une valeur mirobolante. S'il ne dure que jusqu'à la moitié du temps qui vous reste à vivre, vous ne lui attribuez que la moitié de la valeur, et ainsi de suite jusqu'à ce que la valeur de l'événement soit réduite à néant : sans mémoire possible, c'est comme si l'expérience ne valait rien. Voilà qui est aussi surprenant qu'absurde. Ne vaut-il pas mieux vivre quelque chose de fabuleux que de ne pas le vivre ? Avec ou sans souvenirs, vous passerez un moment extraordinaire ! De toute façon, vous oublierez tout à votre mort : à ce moment-là, il n'y aura plus ni de « vous » ni de « moi ». Puisque votre mort effacera tous vos souvenirs, à quoi bon les trimballer jusque-là ?

Il serait intéressant de pouvoir explorer le paysage émotionnel des patients atteints de démence, car c'est exactement ce qu'ils vivent : une suite d'expériences fugitives, un instant après l'autre, sans aucun souvenir. Pour autant que nous le sachions, c'est aussi l'impression de la vie qu'ont la plupart des animaux. Ils expérimentent l'instant, mais ne s'en souviennent guère. Malheureusement, on trouve parfois des

soignants qui traitent durement leurs patients dans les maisons de retraite au prétexte qu'ils ne se souviendront de rien. Sans doute, mais ils ressentent parfaitement ce qui se passe sur le moment. Leur moi expérimentant est en état de marche, et il en va de même pour vous.

Plusieurs études ont montré que les gens qui ont de beaux souvenirs sont plus heureux, surtout s'ils y repensent à travers les lunettes roses de la nostalgie. De nombreux psychologues en ont conclu que l'on devrait passer du temps à se rappeler volontairement les bons moments. Procédé contestable. Pourquoi ne pas consacrer ce temps à créer de beaux instants présents, ici et maintenant ? Je ne pense pas qu'il faille déployer plus d'efforts pour vivre consciemment le moment présent que pour raviver de vieux souvenirs, bien au contraire. De plus, l'expérience instantanée est plus puissante, plus savoureuse et plus colorée que des souvenirs embrumés. Il n'y a pas besoin d'un saut en parachute ou d'un coucher de soleil parfait pour apprécier l'instant. Même si, comme en ce moment, vous êtes assis à lire ce chapitre, vous pourrez (du moins je l'espère) vivre une succession d'agréables petites « tranches de temps ». Prenez conscience de chacune d'elles, physiquement, au lieu de fouiller dans votre mémoire. De toute façon, vous n'en ressortirez pas grand-chose. Dans le cas d'un voyage d'agrément, par exemple, nous ne nous souvenons que du meilleur moment (ou du pire, c'est selon...) et de la fin, comme nous l'avons déjà vu précédemment. Peut-être deux ou trois autres scènes encore vous reviendront-elles à l'esprit, mais c'est tout. Les gens croient toujours que le fait de se souvenir est comme regarder un film une deuxième fois. Non ! Les souvenirs sont unidimensionnels, fades, abstraits, souvent erronés, partiellement fabulés et complètement vains. En bref, nous surestimons la valeur du souvenir et sous-estimons celle de l'instant vécu.

Une rectification nécessaire a été effectuée dans les années 1960, quand la conscience de l'« ici et maintenant » est arrivée sous les feux des projecteurs. La jeunesse expérimentait alors le LSD, la sexualité libérée et les happenings. En 1971, Richard Alpert (ancien professeur limogé de l'université Harvard, aussi connu sous le nom de gourou indien de Baba Ram Dass) a publié le best-seller *Be Here Now*<sup>1</sup> (« sois ici maintenant »). On ne pourrait pas trouver de meilleure devise en adéquation avec cette façon de vivre. Ram Dass a diffusé les pratiques bouddhiques souvent millénaires et les a adaptées à l'Occident. Aujourd'hui, le « sentiment de l'instant » des années 1960 est à nouveau en vogue, sous diverses étiquettes : *mindfulness*, attention juste ou pleine conscience.

OK... à cela près que la pleine conscience est souvent confondue avec le fait de ne pas penser à l'avenir. Erreur ! La maxime de calendrier « Vis chaque jour comme si c'était le dernier » ne peut raisonnablement pas être celle de votre action, car elle risquerait de vous catapulter à l'hôpital, en prison ou dans la tombe si vous la preniez au pied de la lettre. Prévoir pour l'avenir et reconnaître suffisamment tôt les pièges tendus afin de les contourner contribuent amplement au bien-vivre.

En bref, notre cerveau traite automatiquement les trois plans temporels : passé, présent et avenir. La question est de savoir sur lequel nous nous concentrons. Ma suggestion : établissez de temps à autre un plan à long terme, puis focalisez-vous corps et âme sur le présent. Maximisez vos expériences instantanées plutôt que vos futurs souvenirs. Admirez le soleil couchant au lieu de le photographier. Une vie fabuleuse sans le moindre souvenir serait encore une vie fabuleuse. Cessez de considérer les expériences comme des versements sur votre compte-souvenirs. De toute façon, ce compte sera clôturé, au plus tard le jour de votre mort.

---

1. Publié en français en 1975 sous le titre *Remember, ici et maintenant : Namasté !* aux éditions Robert Dumas (indisponible). On trouve le texte original, ses illustrations et une traduction française de Didier de Plaigne sur ce site : <http://icietmaintenant.fr/remember/> (NdT).

## Les récits de vie sont des mensonges

---

### Pourquoi nous traversons le monde avec une fausse image de nous-mêmes

Que savons-nous de la Première Guerre mondiale ? En juin 1914, à Sarajevo, l'assassinat de l'archiduc François-Ferdinand par un indépendantiste serbe pousse l'Empire austro-hongrois à déclarer la guerre à la Serbie. Par le jeu des alliances entre États, toute l'Europe est précipitée dans le conflit en quelques jours. Le front se stabilise rapidement, car aucun bloc ne domine. Verdun cristallise l'image de cette impitoyable guerre de tranchées, qui ne s'achève qu'en 1918, avec un bilan sans précédent en termes de pertes humaines.

C'est probablement ce que, vous aussi, vous avez retenu de la Première Guerre mondiale. À moins que vous ne soyez historien. Pourtant, vous savez bien que cela ne s'est pas passé ainsi. Le déroulement de la guerre était beaucoup moins linéaire, plus complexe et plus hasardeux que notre cerveau nous le laisse croire. En réalité, nous ne comprenons toujours pas, à l'heure actuelle, pourquoi la guerre a commencé dans les Balkans. Les attentats étaient fréquents à l'époque. L'Allemagne aurait aussi bien pu déclarer

la guerre à la France, ou l'inverse. Nous ne savons pas non plus pourquoi la guerre de tranchées a duré si longtemps, pourquoi les innovations d'alors en matière d'armement (mitrailleuse, chars, gaz, sous-marins et débuts de l'aviation militaire) n'ont pas empêché le front de s'enliser dans la guerre de position.

On compare souvent notre cerveau à un ordinateur. La comparaison est boiteuse. Les ordinateurs enregistrent des données brutes sous forme de bits, la plus petite unité d'information. Le cerveau, lui, engrange des données traitées. Son format de prédilection n'est pas le bit, mais la *story*, l'histoire. Pourquoi ? Parce que, sous notre crâne, la capacité de stockage se limite à 80 millions de cellules cérébrales. On a l'impression que c'est beaucoup, pourtant elles sont loin de suffire à enregistrer tout ce que nous voyons, lisons, entendons, sentons, goûtons, pensons et éprouvons. C'est la raison pour laquelle le cerveau a mis au point un système de compression des données : le récit.

Le monde réel est exempt d'histoires. Vous pouvez parcourir tous les continents du monde pendant dix ans et, armé d'une loupe, retourner la moindre pierre, vous ne trouverez pas une seule histoire. Vous trouverez des minéraux, des animaux, des plantes, des champignons... Avec un bon microscope, vous verrez même des cellules, puis des molécules, des atomes et enfin des particules élémentaires. Mais des histoires, aucune. Même si vous aviez vécu la Première Guerre mondiale, vous n'auriez objectivement pas vu une guerre mondiale, mais de curieuses tranchées pleines de gens coiffés de drôles de couvre-chefs en métal, des forêts où ne subsistent que le tronc des arbres, des boules d'acier qui fendent l'air en sifflant et un nombre incalculable de cadavres d'hommes et de chevaux.

Comment notre cerveau façonne-t-il un souvenir à partir de faits ? En les reliant sous la forme d'une histoire compacte, cohérente et

régie par la causalité : les trois C. Compacte, car l'histoire est courte, simplifiée et sans « trous ». Cohérente, donc sans contradictions. Causale car, par un lien de cause à effet, A mène à B, qui mène à C... Bref, les événements ont un sens.

Notre cerveau effectue ce travail automatiquement. Pas seulement avec des faits comme les guerres, les aléas de la bourse ou les phénomènes de mode, mais aussi avec notre propre récit de vie. Construire des histoires, c'est le boulot principal de notre moi mémoriel, que vous avez rencontré dans les deux chapitres précédents. L'histoire de votre vie inclut qui vous êtes, d'où vous venez, où vous allez, ce qui est important pour vous. On l'appelle aussi le « soi » ou l'« image de soi ». Cette histoire de vie est compacte : si quelqu'un vous demande qui vous êtes, vous avez sous la main une réponse brève et condensée de quelques phrases. Votre histoire de vie est cohérente : les éléments qui ne cadrent pas sont gentiment oubliés. Les lacunes de votre mémoire, vous les comblez avec des inventions étonnantes (dont vous n'avez même pas conscience). Votre histoire de vie est causale : vos actions ont un sens. Vous trouvez des raisons à tout ce qui se passe dans votre vie. Compacte, cohérente, causale.

Mais à quel point le récit de vie que vous trimballez dans un coin de votre tête est-il réaliste ? Il l'est à peu près autant que les portraits de moi... gribouillés à la craie par mes fils de trois ans. « Peut-être, mais où est le problème ? », doivent se demander certains d'entre vous. Le problème ? Il est de taille ! Et il tient à quatre choses.

1. Nous changeons plus vite que nous le pensons (chapitre 18). Cela ne vaut pas seulement pour nos goûts, mais aussi pour des choses en apparence aussi immuables que nos traits de personnalité et nos valeurs. La personne que nous serons dans vingt ou quarante ans, et pour laquelle nous suivons des formations, trimons soixante-

dix heures par semaine, élevons des enfants, achetons une maison, etc., sera sans le moindre doute très différente de celle que nous imaginons aujourd'hui. Peut-être que cette personne ne voudra plus de maison et repensera sans comprendre à cet infarctus et aux soixante-dix heures hebdomadaires sacrifiées à des employeurs sans visage...

2. Notre vie nous semble plus planifiable qu'elle ne l'est en réalité. Le hasard joue un rôle plus important que ce que nous aimerions croire. Au cours des cent dernières années, nous avons évacué un outil de pensée millénaire, l'idée du Destin, de la Fortune (déesse du hasard chez les Romains), c'est pourquoi nous sommes si ébranlés quand quelque chose de grave nous tombe dessus, accident, cancer, guerre, mort... Jusqu'au milieu du siècle dernier, on se résignait plus facilement à de telles catastrophes. Les gens étaient préparés mentalement à la visite de Fortuna. Il conviendrait de réhabiliter cette déesse en tant qu'outil essentiel du bien-vivre.

3. Parce que nos récits de vie sont fabulés, il nous est difficile de juger les faits de façon objective, sans interprétation, sans relativisme, sans mauvaises excuses. Les excuses sont des freins qui nous empêchent d'apprendre de nos erreurs.

4. Nous nous croyons meilleurs, plus beaux, plus *successful* et plus intelligents que nous ne le sommes. Le biais d'autocomplaisance (*self-serving bias*) nous conduit à courir plus de risques que si nous observions simplement la réalité. Il nous donne la grosse tête.

Pour conclure, nous traversons le monde avec une image faussée de nous-mêmes. Nous ne nous doutons pas de combien nous sommes complexes, contradictoires et paradoxaux. Ne vous étonnez pas s'il arrive que l'on se trompe sur votre compte. Vous le faites constamment vous-même. Seul quelqu'un qui vous connaît depuis plusieurs années et qui peut vous dire la vérité toute crue – votre



partenaire de vie ou un ami de longue date – pourra vous donner une image réaliste de vous. Mieux encore : tenez un journal intime et laissez-vous surprendre en relisant de temps à autre ce que vous avez écrit il y a des années. Qui cherche le bien-vivre doit apprendre à se voir de façon aussi réaliste que possible, avec ses contradictions, ses défauts et ses côtés sombres. Qui se connaît lui-même a de bien meilleures chances de devenir celui qu'il voudrait être.

## Mieux vaut une bonne vie qu'une belle mort

---

### Pourquoi vous ne devriez pas trop vous inquiéter de votre dernière heure

Il vous est certainement arrivé d'entendre cette réflexion : « Quand je repenserai à tout ça sur mon lit de mort, je veux que... » Une image pleine de pathos, mais plutôt absurde en réalité. Pour commencer, peu de gens sont vraiment très lucides sur leur « lit de mort ». Les trois portes principales vers l'au-delà sont l'infarctus, l'AVC et le cancer. Dans les deux premiers cas, on manque généralement de temps pour s'adonner à des considérations philosophiques. Dans la plupart des cancers, on vous administre de telles doses d'antalgiques que vous ne pouvez plus penser clairement. Et, dans les cas en lien avec les démences dégénératives et la maladie d'Alzheimer, n'espérez pas faire de grandes découvertes avant de faire le grand saut. De plus, même si vous aviez le loisir de réfléchir à votre vie une fois votre dernière heure venue, les souvenirs convoqués n'auraient que peu de rapport avec la réalité (comme nous l'avons vu aux deux

chapitres précédents). Notre moi mémoriel est constamment source d'erreurs. C'est un mythomane patenté.

En conséquence, n'essayez pas de faire des hypothèses sur votre dernière heure. Croyez-moi : ce sera forcément différent de ce que vous imaginez. Plus important encore : ce que vous ressentirez lors de vos derniers instants n'a aucune importance au regard de toute une vie. Les réflexions sur vos derniers instants sont vaines et ne font que vous détourner du bien-vivre.

Le Prix Nobel Daniel Kahneman a mis en évidence différentes erreurs systématiques des souvenirs. Il nomme l'une d'entre elles *duration neglect*, « négligence de la durée ». Le souvenir ne tient pas compte de la longueur des événements. Que vos vacances aient duré trois semaines ou une seule, votre cerveau les juge exactement aussi bonnes ou aussi mauvaises quand vous y repensez puisque seuls comptent le point fort et la fin ([chapitre 20](#)). Si vous n'appréciez pas la fin d'un film, par ailleurs plutôt bon dans l'ensemble, vous conserverez un mauvais souvenir de tout le film. Idem pour les fêtes, les concerts, les livres, les conférences, les lieux d'habitation et les relations...

La même chose est-elle vraie pour évaluer une vie entière ? Voyons cela de plus près. Prenez par exemple la vie d'Anna : elle ne s'est jamais mariée et n'a pas eu d'enfants ; elle était extrêmement heureuse, aimait son métier, profitait de ses vacances, de son temps libre et de ses nombreux amis ; à l'âge de trente ans, elle a connu une mort soudaine et sans souffrance dans un accident de voiture. Évaluez l'attrait de la vie d'Anna par une note de 1 (nulle !) à 9 (géniale !), avec 5 pour moyenne (bof...).

Évaluez à présent la vie de Berta : elle ne s'est jamais mariée et n'a pas eu d'enfants ; elle était extrêmement heureuse, aimait son métier, profitait de ses vacances, de son temps libre et de ses

nombreux amis ; les cinq dernières années de sa vie ne furent pas aussi fabuleuses, mais néanmoins agréables ; à l'âge de trente-cinq ans, elle a connu une mort soudaine et sans souffrance dans un accident de voiture. Évaluez également cette vie par une note de 1 à 9.

Une équipe de chercheurs américains a confronté plusieurs étudiants à des récits de vie similaires. Résultat : les vies telles que celle d'Anna ont reçu de bien meilleures notes que celles ressemblant à la vie de Berta, ce qui n'est pas logique puisque les deux femmes ont été très heureuses dans les trente premières années de leur vie. Berta a pu profiter de cinq années supplémentaires, peut-être pas aussi bonnes, mais agréables. D'un point de vue rationnel, nous devrions attribuer une meilleure note à la vie de Berta. Pourtant, la vie d'Anna s'est terminée à son apogée, et celle de Berta, dans un creux relatif. La règle pic-fin s'applique donc encore une fois. Aussi étrange que cela puisse paraître, les cinq années supplémentaires n'entrent pas en ligne de compte. Les chercheurs ont baptisé ce phénomène « effet James Dean », un clin d'œil à l'acteur décédé lors d'un accident de voiture au jeune âge de vingt-quatre ans, au sommet de sa fulgurante carrière. S'il avait encore vécu plusieurs années (voire plusieurs décennies), mais moins heureux et avec un succès moindre, beaucoup de gens n'auraient pas donné une aussi bonne note à sa vie.

À présent, je vous demande d'évaluer les biographies d'Anna et de Berta, mais cette fois en imaginant que les accidents se sont produits respectivement à l'âge de soixante ans pour la première et à soixante-cinq ans pour la seconde, toutes choses étant égales par ailleurs. Prenez le temps de réfléchir avant de poursuivre votre lecture.

C'est aussi ce qu'a fait le panel d'étudiants. La vie d'Anna a été une fois encore bien mieux notée que celle de Berta, confirmant

encore la règle pic-fin. Il est étonnant de constater que les trente années supplémentaires vécues par Anna n'influent presque pas sur le résultat : qu'Anna soit morte à trente ou à soixante ans ne joue apparemment aucun rôle quand il s'agit d'évaluer l'attrait de sa vie. Idem pour Berta. Voilà qui est carrément illogique... Un exemple classique de *duration neglect*.

Résumons : nous avons le plus grand mal à évaluer l'attrait de différents scénarios de vie. Nous commettons des erreurs de raisonnement systématiques. C'est excusable dans le cas de personnes fictives, comme Anna et Berta, mais pas quand il est question de votre vie à vous, qui êtes bien réel. Vous ne mourrez vraisemblablement pas au sommet de votre vie, à la manière de James Dean, mais à l'issue du déclin long et progressif de vos capacités physiques et mentales. En fonction de la gravité de vos infirmités, vos moments de bonheur seront moins nombreux que pendant vos années de pleine santé.

Quelles conclusions en tirer ? Ne laissez pas ces petites misères grever l'impression que vous avez de votre vie dans son ensemble. Mieux vaut une belle vie qui se solde par quelques jours un peu plus pénibles qu'une vie moisie couronnée par une belle mort. La vieillesse et la mort, c'est le prix que nous devons payer en contrepartie du bien-vivre, comme l'addition après un dîner dans un grand restaurant. Je ne suis pas prêt à payer une telle somme pour un hot-dog. Pour ce prix-là, je veux un menu de six plats dans un établissement étoilé, avec les meilleurs vins et une compagnie choisie.

## Le cercle vicieux de l'apitoiement

---

### Pourquoi il est contre-productif de se lamenter sur son malheur

Canio le clown apprend juste avant sa représentation que sa superbe femme, qu'il aime plus que tout, le trompe avec un autre. À présent, il est assis là, seul derrière le chapiteau, à ravalier ses larmes en essayant de se maquiller. À l'intérieur, le public attend son entrée en scène. Dans quelques minutes, il devra être drôle, *the show must go on*. Il entonne alors une aria d'une tristesse et d'une beauté déchirantes, *Vesti la giubba* (« endosse la veste »), tandis que les larmes roulent sur son maquillage.

C'est ainsi que se termine le premier acte de l'opéra *Paillasse*, de Ruggero Leoncavallo, créé en 1892. *Vesti la giubba* est l'une des arias les plus émouvantes jamais composées. Les plus grands ténors du monde y ont pleuré tout leur soûl : Enrico Caruso, Plácido Domingo, José Carreras. Cherchez « Pavarotti » et « *Vesti la giubba* » sur YouTube... Cet air, où le grand chanteur interprète les lamentations du clown Canio sur son propre sort, vous mettra le cœur en miettes.

Dans le second acte, évidemment, ça s'entre-poignarde à tour de bras et tout le monde meurt à la fin. Cependant, après un paroxysme aussi poignant, on n'est pas vraiment ému par le dénouement.

Depuis la création de cet opéra, l'image du clown pleurant est fortement imprimée dans notre imaginaire collectif. Elle a même trouvé son chemin dans la culture pop : par exemple, la chanson *Tears of a Clown*, un grand succès des années 1960 composé par Stevie Wonder pour The Miracles.

Si vous n'avez pas au moins les yeux un peu humides en écoutant *Vesti la giubba*, on ne peut plus rien faire pour vous ! Et pourtant, nous le savons bien, le comportement de Canio est contre-productif sur la durée. L'auto-apitoiement ne change rien. Au contraire, c'est un tourbillon : plus nous nageons, plus il nous entraîne vers le fond. Quand on est pris dedans, on risque fort de sombrer dans la paranoïa. Vous avez le sentiment qu'un groupe de personnes, que toute l'humanité, voire que tout l'univers s'est ligué contre vous. C'est un cercle vicieux pour la personne concernée, mais aussi pour les membres de son entourage, qui finissent logiquement par prendre leurs distances. Dès que je perçois en moi les premiers signes d'auto-apitoiement, j'essaie aussitôt de me tirer de ce dangereux bourbier en appliquant cette maxime : si tu es au fond d'un trou, arrête de creuser !

L'investisseur Charlie Munger raconte l'histoire d'un ami qui avait toujours sur lui un paquet de petites cartes préimprimées. Quand il rencontrait quelqu'un qui se lamentait sur son sort, il sortait une des cartes avec un geste théâtral et la lui tendait. Dessus, on pouvait lire : « Votre histoire m'a profondément touché. Je ne connais personne qui aille plus mal que vous. » Une façon humoristique, rafraîchissante, quoique légèrement cynique, de mettre les autres en face de leur

auto-apitoiement. Mais Munger a raison : se lamenter sur son propre sort est une erreur de raisonnement catastrophique.

Je m'étonne donc d'autant plus de la carrière stupéfiante qu'a connue l'auto-apitoiement au cours des dernières décennies, en particulier sous la forme de ce qu'on appelle le « travail d'analyse » du passé. Une première forme de ce travail est l'analyse sociale, quand de grands groupes de personnes se sentent victimes d'événements parfois vieux de plusieurs centaines d'années. Des départements d'université entiers s'efforcent de découvrir les racines historiques de cette victimisation et de les étudier jusque dans leurs plus fines ramifications. Tout cela est absolument justifié : aux États-Unis, les Noirs subissent encore aujourd'hui les effets de l'esclavage et de la ségrégation. Sur le continent africain, l'ombre du colonialisme plane toujours. La même chose est vraie pour les femmes, les populations autochtones, les juifs, les homosexuels, les migrants... ce qui justifie parfaitement la mise au jour et l'analyse de ces inégalités. Si ce travail d'analyse a son utilité, il devient en revanche absolument contre-productif dès lors qu'il sert de prétexte pour sombrer dans l'auto-apitoiement. D'ailleurs, de combien de temps faut-il remonter pour « travailler sur » le passé ? Cent ans ? Deux cents ? Cinq cents ? Il y a cinq cents ans, un million de vos ascendants directs vivaient sur terre. C'étaient les grands-parents des grands-parents, des grands-parents, etc., de vos grands-parents. Quelques-unes des branches de votre arbre généalogique ont sans doute été opprimées. Vous pourriez tout à fait « travailler sur » ce passé... mais dans quel but ? Acceptez plutôt cette iniquité d'une époque ancienne, et essayez soit de gérer les difficultés du présent, soit de trouver un moyen de les supporter.

Une seconde forme du « travail d'analyse » relève du domaine personnel. Sur le divan du thérapeute, le patient fouille dans sa propre enfance et y trouve toutes sortes de choses qu'il aurait préféré



oublier, mais qu'il peut commodément rendre responsables de sa situation actuelle si elle n'est pas optimale. C'est problématique à deux égards. Primo, il y a une date de péremption pour la culpabilisation d'autrui, en particulier celle de ses propres parents. Qui, à l'âge de quarante ans, rend encore ses parents responsables de ses difficultés fait preuve d'un sérieux manque de maturité... qui n'est peut-être pas sans rapport avec les difficultés en question. Secundo, plusieurs études montrent que, même terribles, les coups du sort dans l'enfance n'ont que peu ou prou de corrélation avec le succès ou la satisfaction dans la vie à l'âge adulte. Martin Seligman, père de la psychologie positive, a dépouillé des centaines d'études à ce sujet. Il en est arrivé à cette conclusion : « Il se révèle difficile de trouver un effet même mineur d'événements de l'enfance sur la personnalité adulte, et il n'y a aucune preuve d'une incidence majeure ou déterminante. » Ce qui est beaucoup plus déterminant que notre histoire personnelle, ce sont nos gènes, et leur distribution n'est que le fruit du hasard. Bien sûr, vous pourriez rendre vos gènes responsables d'une situation et vous plaindre de la loterie de la naissance ([chapitre 7](#)), mais qu'auriez-vous à y gagner ?

En résumé : ne pas se noyer dans le borborygme de l'auto-apitoiement fait partie des règles d'une bonne hygiène mentale. Acceptez le fait qu'aucune vie n'est parfaite, la vôtre y compris. Selon le philosophe Sénèque : « Tu es sujet, dans la vie, aux mêmes incidents qu'en un bain public, dans une foule, en voyage, les uns prémédités, les autres fortuits. Ce n'est pas une affaire de plaisir que la vie. » Pourquoi rester malheureux sous prétexte qu'on l'a été autrefois ? Si vous pouvez entreprendre quelque chose pour résoudre les difficultés de votre vie actuelle, faites-le. Si vous n'y pouvez rien, supportez la situation. Se lamenter sur son propre sort est doublement contre-productif. D'une part, vous n'utilisez pas ce temps

pour surmonter votre problème. D'autre part, vous ajoutez de la souffrance à votre malheur.

## Hédonisme et eudémonisme

---

### Comment vous pouvez compenser le plaisir par le sens, et réciproquement

À quel point les activités suivantes sont-elles source de plaisir pour vous ? Donnez des valeurs entre 0 et 10 : déguster votre chocolat préféré, combattre au front pour votre patrie, vous adonner à votre hobby, élever vos enfants, fonder des hôpitaux en Afrique, arrêter le réchauffement climatique, faire l'amour, regarder la Coupe du monde de foot, aider une vieille dame à traverser la rue, vous offrir un séjour bien-être aux Antilles. Prenez quelques secondes pour répondre.

La plupart des gens donnent une note de 9 ou 10 au sexe, au chocolat, à la télé et aux vacances, tandis qu'on trouve une note de 2 ou 3 pour l'éducation des enfants.

Question suivante : à quel point les activités citées ci-dessus ont-elles du sens pour vous ? Distribuez à nouveau des notes entre 0 (complètement futile) et 10 (très important). Prenez également un instant pour répondre.

Pour la plupart des gens, la tendance s'inverse. L'éducation des enfants est beaucoup plus valorisée que le séjour bien-être. Aider une

vieille dame à traverser la rue apparaît comme bien plus significatif que manger du chocolat.

Hmm... Mais qu'est-ce qui compte vraiment ? Sur quoi devons-nous nous concentrer ? Quelles activités constituent le bien-vivre, celles qui donnent du plaisir ou celles qui donnent du sens ?

Au <sup>v</sup><sup>e</sup> siècle avant J.-C. déjà, les penseurs grecs prenaient position sur ce sujet. Une minorité des philosophes, les hédonistes, défendaient l'idée que l'on vit bien en consommant autant de plaisirs immédiats que possible. Le mot « hédoniste » vient du grec ancien *hédoné*, qui désigne la joie, le plaisir, le désir, la volupté, le désir sensuel. Concrètement, pourquoi aider une vieille dame à traverser la rue quand vous pouvez au même moment mater une petite vidéo sympa sur votre portable ?

La plupart des philosophes, cependant, défendaient le point de vue que les plaisirs immédiats représentent quelque chose de décadent, de basement animal. Selon eux, ce sont les joies « supérieures » qui font une bonne vie. Ils nommèrent « eudémonisme » l'aspiration à ces joies plus élevées. Dès qu'ils eurent créé ce concept-valise, ils se demandèrent comment le remplir. Plusieurs philosophes parvinrent à la conclusion suivante : il faut le remplir de vertus. Seule une vie honorable serait une bonne vie. Donc, plutôt des hôpitaux en Afrique que le foot à la télé. Dans cette optique, certaines vertus étaient censées rendre particulièrement heureux : ainsi, Platon et Aristote pensaient que l'être humain devait autant que possible être courageux, vaillant, juste et sage. Ils ont en outre créé quatre autres mots fourre-tout, que la religion catholique s'est fait une joie de récupérer quelques siècles plus tard. Les quatre vertus cardinales (comme l'Église nomme cette version 2.0) sont : prudence, force, justice et tempérance. Si l'on suit jusqu'au bout la logique selon laquelle ce sont ces vertus, non les plaisirs immédiats,

qui rendent heureux, on en arrive à des conclusions absurdes : par exemple, celle selon laquelle « le criminel de guerre nazi qui se prélassait sur une plage en Argentine n'est pas vraiment heureux, tandis que le pieux missionnaire sur le point de se faire dévorer vivant par les cannibales, lui, est heureux », ainsi que le remarque, pince-sans-rire, Dan Gilbert, psychologue à Harvard.

Tout cela est un peu embrouillé. Paul Dolan, professeur de psychologie à la London School of Economics, a tenté de démêler ce sac de nœuds. Ainsi, de même qu'un son se définit par deux aspects (hauteur et intensité), chaque instant vécu a lui aussi deux composantes : une composante « plaisir » (ou composante hédoniste) et une composante « signifiante ». Par exemple, la dégustation de chocolat possède une forte composante hédoniste, mais est peu porteuse de sens. Au contraire, aider une vieille dame à traverser la rue est une activité à faible composante hédoniste, mais elle est chargée de sens.

Dans la mesure où Paul Dolan ne définit pas plus précisément cette signifiante, il peut laisser s'écrouler dans son dos le château de cartes des « vertus », vieux de deux mille cinq cents ans. Selon l'expression *I know it when I see it* (« je la reconnais quand j'en vois »), chacun d'entre nous sait immédiatement si tel ou tel événement est chargé de signifiante. En ce moment, vous êtes en train de lire ce paragraphe. La composante plaisir est vraisemblablement plus faible que si vous buviez une gorgée de bon vin. En revanche, j'espère que la composante signifiante est plus forte. Pour votre dévoué auteur, l'expérience est encore plus intense. J'avoue qu'écrire ce chapitre n'est pas une partie de plaisir ; en fait, je serre les dents, littéralement. Cependant, ma tentative de coucher ces pensées sous une forme intelligible me semble très investie de sens. La signifiante et le plaisir sont les deux pierres angulaires du

bonheur ; « un point de vue audacieux et original », commente Daniel Kahneman au sujet de ces réflexions de Dolan.

Hollywood, une industrie qui brasse des milliards de dollars, produit chaque année entre quatre cents et cinq cents films. Il est donc logique que des scientifiques aient cherché à savoir pourquoi les gens vont au cinéma afin de déterminer les ingrédients essentiels d'un blockbuster. Pendant longtemps, la théorie du film hédoniste dominait : donner aux spectateurs une juste dose de suspense (ni trop ennuyeux ni trop stressant) afin de les tirer de leur quotidien banal ; leur livrer de beaux acteurs et des histoires divertissantes, avec un *happy end*. Cependant, on voit régulièrement des blockbusters dont le succès ne repose pas sur cette formule, et que l'on ne peut donc pas expliquer par l'hédonisme, comme *La vie est belle*, de Roberto Benigni, *la Liste de Schindler* ou encore *Un homme d'exception*. Les chercheurs en cinéma viennent enfin de confirmer ce que les bons réalisateurs et les bons écrivains savent depuis toujours : le plaisir n'est pas tout, le sens compte aussi. Même un film triste à petit budget peut se révéler excellent, pour peu qu'il soit profond et chargé de sens.

La signifiante joue également un rôle sur le marché du travail. Souvent, les jeunes candidats à l'emploi sont prêts à accepter des salaires un peu inférieurs au marché pour pouvoir participer à des projets qui ont du sens. C'est une bonne nouvelle pour les start-ups idéalistes, et une mauvaise pour les grands groupes. Ces derniers doivent alors compenser leur déficit de sens par une plus grande composante hédoniste... en déboursant de meilleurs salaires. Bien entendu, les artistes connaissent ce compromis depuis la nuit des temps : vaut-il mieux mourir avec un éclat tout artistique ou bien vendre à un public de masse pour gagner sa vie ?

Pour ma part, je vous conseille de viser un équilibre entre plaisir et signifiante. Tenez-vous à l'écart des extrêmes. Pourquoi ? Parce que l'utilité marginale diminue à mesure que vous vous approchez des limites. Les plaisirs immédiats perdent leur intérêt, dans le meilleur des cas, au bout de deux kilos pour le chocolat, de vingt-quatre heures pour le binge-watching ou du cinquième pour les orgasmes. Mais vous ne serez pas heureux non plus si vous vous sacrifiez jour et nuit pour sauver le monde en vous interdisant tout plaisir. Idéalement, vous devriez alterner signifiante et plaisir. Dès que vous avez sauvé un petit bout de la planète, offrez-vous donc un verre de bon vin.

## Le cercle de dignité (1/3)

---

### Et quand bien même

En 1939, peu après que l'Allemagne a envahi la Pologne, déclenchant la Seconde Guerre mondiale, l'Angleterre commence à envoyer des troupes sur le continent afin de soutenir la France dans les combats imminents contre la Wehrmacht. Un an plus tard, en mai 1940, 300 000 hommes sont stationnés à Dunkerque. Dans le courant du même mois, l'armée allemande envahit la Belgique et les Pays-Bas, puis marche sur la France. Quelques jours plus tard, les soldats britanniques sont encerclés. Ils sont sur le point de se faire massacrer par les Allemands, la situation est désespérée. Un officier britannique envoie à Londres un télégramme de trois mots : *But if not* (« mais sinon »). Question : comment interprétez-vous ces trois mots ?

Quelqu'un qui connaissait bien la Bible (comme la plupart des gens de l'époque) a immédiatement reconnu l'origine de ces mots. On les trouve dans l'Ancien Testament (Daniel 3.17-18). Dans ce passage, le roi de Babylone Nabuchodonosor impose le chantage suivant à trois juifs qui craignent et respectent Dieu : « Soit vous adorez mon idole en or, soit je vous jette dans une fournaise



ardente. » Le roi laisse aux trois hommes le temps de la réflexion. Verdict : « Nous n'avons pas besoin de te répondre là-dessus. Notre Dieu que nous servons peut nous délivrer de la fournaise ardente et il nous délivrera de ta main, ô roi. Et quand bien même, nous n'adorerons pas tes dieux ou la statue que tu as élevée. »

Le message radio capté par Londres en mai 1940 signifiait ainsi : la situation est désespérée à Dunkerque. Nous sommes assiégés. Il faudrait un miracle pour nous sortir de là, mais nous sommes déterminés à ne pas capituler, quoi qu'il arrive. Tout cela était contenu dans ces trois mots, *but if not*, soit « et quand bien même ». En somme, l'expression d'une détermination totale.

Quelques jours plus tard, les Anglais évacuent 338 000 soldats britanniques et français, dans une action chaotique, à l'aide de 800 destroyers, bateaux de pêche, navires de commerce, bateaux de plaisance et bacs de la Tamise. Aujourd'hui encore, on parle du « miracle de Dunkerque ». Parce que la plupart d'entre nous ne connaissent plus la Bible, personne aujourd'hui ne comprend le sens de ce « Quand bien même ». On dit maintenant *over my dead body*, « il faudrait me passer sur le corps ».

Cette attitude définit un domaine bien délimité de ma vie : il comprend tout ce qui n'est pas négociable. On y trouve des préférences et des principes que je n'ai pas besoin de justifier. Par exemple, je ne ferai pas pour de l'argent quelque chose que je ne serais pas prêt à faire pour un dixième de la même somme : l'argent ne doit jamais être un facteur décisif pour moi. Jamais je ne mettrai en ligne des photos de nos enfants. Je ne dirai jamais du mal de ma famille ou de mes amis, quand bien même il y aurait matière à critique (ce qui ne s'est encore jamais produit). Par analogie avec le cercle de compétences, je nomme ce domaine protégé le « cercle de dignité ». Cette idée est en lien avec le [chapitre 3](#), dans lequel nous

avons fait connaissance avec le concept de serment. Le cercle de dignité englobe tous vos serments et vous protège de trois types de menaces : des arguments plus convaincants, le découragement dans des conditions extrêmes – pouvant conduire à la mort – et le pacte avec le diable. Nous en sommes à la première partie de cette trilogie sur le cercle de dignité : le danger de meilleurs arguments. Nous nous pencherons plus en détail sur les deuxième et troisième types de dangers dans les chapitres qui suivent.

Comme pour le cercle de compétences, l'étendue de votre cercle de dignité n'a pas d'importance. Ce qui compte, c'est d'en connaître l'exacte délimitation.

Se fixer un cercle de dignité est une pratique assez éloignée de l'esprit des Lumières. C'est en contradiction avec tout ce que je défends en temps normal : la pensée claire, la rationalité et le triomphe du « meilleur argument ». Est-il permis de procéder ainsi ? Tout progrès n'est-il pas basé sur une remise en cause permanente ? Réponse : « Oui, mais. » Un cercle de dignité restreint, intouchable et clairement délimité est une condition sine qua non du bien-vivre. Il est même indispensable que le contenu de ce cercle ne soit pas rationnellement justifiable. Dans le cas contraire, vous n'auriez jamais la paix. Votre vie n'aurait pas de fondement stable. Attendez-vous à ce qu'un meilleur argument survienne à tout instant, susceptible d'envoyer valser vos préférences, vos principes et vos convictions.

Comment définir votre cercle de dignité ? Certainement pas par le biais de la réflexion. Disons plutôt qu'il se cristallisera avec le temps. Chez la plupart des gens, cela se produit vers le milieu de la vie. Cette cristallisation est une étape conséquente de maturité personnelle. D'ici là, il vous faut avoir vécu un certain nombre de choses : mauvaises décisions, déceptions, échecs, crises. Et vous devez vous connaître suffisamment bien pour savoir quels sont les principes à

défendre et ceux que vous êtes prêt à abandonner. Certaines personnes ne définissent jamais de cercle de dignité. Il leur manque un fondement stable, de sorte qu'ils sont toujours vulnérables aux arguments extérieurs.

Votre cercle de dignité doit être restreint. Un petit cercle est plus solide qu'un grand, et ce pour deux raisons. Premièrement, plus vous mettez de choses dans votre cercle, plus tôt ces choses entreront en conflit les unes avec les autres. Deuxièmement, moins vous en mettez dans votre cercle, plus vous pourrez défendre vos convictions avec sincérité, et mieux vous pourrez vous protéger. « Les engagements sont si sacrés qu'ils doivent être rares », nous met en garde Warren Buffett. Cela ne vaut pas seulement pour les promesses aux autres, mais aussi pour les promesses faites à vous-même. Soyez donc extrêmement sélectif dans le choix de vos *non-negotiables*, ces principes que vous refusez de transgresser.

Jusqu'ici, tout est clair. Vous devez cependant vous préparer à une conséquence : si vous défendez vos convictions, vous décevrez forcément quelques personnes, surtout parmi celles qui vous sont chères, vous en vexerez certains, vous en brusquerez d'autres. En retour, vous serez vous aussi déçu, blessé et vexé. Soyez prêt à endurer toutes ces émotions. C'est le prix à payer pour votre cercle de dignité. Seules les marionnettes, inanimées et manipulables, vivent une vie sans conflits. Le cercle de compétences, ce sont 10 000 heures. Le cercle de dignité, 10 000 heurts.

N'est-ce pas trop cher payé ? La question est mal posée. Par définition, ce qui est inestimable n'a pas de prix. « Quelqu'un qui n'est pas prêt à mourir pour quelque chose n'est pas mûr pour la vie », disait Martin Luther King. En tout cas, pas pour le bien-vivre.

## Le cercle de dignité (2/3)

---

### Quiconque cède extérieurement...

Le 9 septembre 1965, le jeune pilote de marine James Stockdale décolle à bord de son appareil de chasse depuis le porte-avions *USS Oriskany* en direction du Nord-Vietnam. Après avoir effectué avec succès son attaque de routine contre les positions des troupes communistes, il se trouve pris sous le feu de la défense antiaérienne. Le siège éjectable le catapulte hors de sa machine. « J'étais à environ 300 mètres d'altitude. Pendant les vingt secondes de mon saut en parachute, j'ai vu que j'allais atterrir sur la rue principale d'un petit village. Des soldats m'ont tiré dessus, ils ont levé les poings contre moi... » Rapidement, Stockdale est capturé et enfermé dans les geôles du tristement célèbre hôtel Hilton de Hanoï, où croupissent déjà d'autres prisonniers de guerre américains. On l'interroge. On le torture. Il passe en tout sept ans et demi en détention, dont quatre à l'isolement – jusqu'à la fin de la guerre du Vietnam.

Stockdale aurait pu échapper aux mauvais traitements s'il avait fraternisé avec ses bourreaux. Une déclaration antiaméricaine de temps à autre, et on l'aurait traité comme un détenu ordinaire, sans

torture. Mais il n'y songeait pas. Il s'est livré à ses tortionnaires en connaissance de cause. Comme il l'a raconté par la suite, c'était pour lui la seule façon de préserver son respect de lui-même. Il ne l'a pas fait par patriotisme. Il n'était pas non plus question de la guerre (il n'y croyait plus depuis longtemps). Il s'agissait seulement de ne pas s'effondrer intérieurement. Il n'a agi que pour lui-même.

Un jour, il avait été prévu de le transférer dans une autre prison et il devait faire un court trajet à pied au milieu de la ville. Ses geôliers avaient alors voulu donner aux médias internationaux l'image d'un Stockdale propre et bien nourri. Cependant, au moment de quitter la prison, Stockdale avait empoigné une chaise et s'en était servi pour se frapper lui-même au visage jusqu'à ce qu'il ait les deux yeux pochés et que le sang dégouline le long de son corps. Bien sûr, il n'avait pas pu être présenté au monde dans cet état. « Cette nuit-là, je me suis couché et j'ai pleuré. J'étais si heureux d'avoir eu la force de leur résister ! »

Vu de l'extérieur, cela semble contradictoire. Dans le cas de Stockdale, il eût été plus sensé de s'en tenir aux ordres de ses tortionnaires : « Fais ce qu'on te dit. *Go with the flow*. Ne te fais pas remarquer. Critique l'invasion américaine. Après ta libération, tu pourras expliquer qu'on t'aurait tué si tu ne l'avais pas fait. » Tout le monde aurait compris, personne ne lui aurait rien reproché. Mais Stockdale aurait-il alors eu la force de tenir pendant sept ans et demi ? Et dans ce cas, aurait-il également qualifié ses années de détention d'« absolument inestimables » ?

Si vous ne montrez pas autour de vous ce dont vous êtes intimement convaincu, vous vous transformez peu à peu en marionnette. Les autres vous utilisent à leurs propres fins. Tôt ou tard, vous finissez par vous rendre. Vous cessez de lutter. Vous ne

surmontez plus les tensions. Votre volonté s'étiole. Qui s'écroule extérieurement finit par s'écrouler intérieurement !

Les récits de captivité constituent un genre à part entière, depuis *l'Archipel du goulag*, de Soljenitsyne, jusqu'à *Un psychiatre déporté témoigne*<sup>1</sup>, de Viktor Frankl, en passant par *le Chant des morts*, d'Élie Wiesel, et *Si c'est un homme*, de Primo Levi. Certaines personnes lisent ces ouvrages pour y trouver des techniques de survie dans les situations horribles, alors que la survie n'est bien souvent en réalité qu'une affaire de hasard. Il n'y avait pas de stratégie de survie à Auschwitz. Si vous étiez déporté vers la fin de la guerre, vous aviez plus de chances d'être libéré que si vous aviez été interné dès 1942. C'est aussi simple que cela. Il faut ajouter que seuls les survivants ont pu écrire après coup le récit de leur captivité. Les morts n'écrivent pas de livres. C'est par pure chance que Stockdale a échappé aux balles en atterrissant dans le village ennemi. Et pourtant !

Pourtant, on peut tirer une constante de ces récits : ceux qui étaient résolus à tenir un jour de plus, puis un autre, et encore un autre, etc., augmentaient pas à pas leur espérance de vie. Il faut trouver un moyen de tenir suffisamment longtemps. Encore une fois, ce n'est possible que si vous ne cédez ni intérieurement ni extérieurement, si vous n'abandonnez jamais et que vous maintenez votre volonté intacte, aussi infime votre liberté d'action soit-elle sur le moment.

Il faut comprendre que tout cela est surtout une affaire de hasard. Les récits de situations extrêmes sont néanmoins utiles pour les citoyens ordinaires. Nous ne sommes pas torturés, enfermés au mitard ou déportés en Sibérie, par chance, mais nous subissons quotidiennement des attaques contre notre volonté, nos principes, nos préférences... bref, contre notre cercle de dignité. Ces attaques ne sont pas aussi manifestes que la torture, mais au contraire si subtiles

que nous ne les remarquons même pas : la publicité, la pression sociale, les conseils non sollicités qui nous assaillent de toute part, la propagande *soft*, les modes, les tendances médiatiques et les lois. C'est comme si on tirait chaque jour des flèches en direction de votre cercle de dignité. Des flèches acérées et empoisonnées. Bien qu'aucune ne soit mortelle, chacune est suffisamment affûtée pour blesser votre estime de vous-même et affaiblir votre système immunitaire émotionnel.

Pourquoi la société vous crible-t-elle de flèches ? Parce que ses intérêts ne sont pas les mêmes que les vôtres. La société s'occupe de sa propre cohésion, pas des intérêts privés de chacun de ses membres. L'individu est accessoire. Rapidement, surtout s'il se permet de défendre des principes différents, il est perçu comme un danger pour la collectivité. La société ne laisse tranquilles que ceux qui ont un comportement conforme, c'est pourquoi vous devez vous aussi vous protéger contre ces flèches en renforçant votre cercle de dignité.

Seule l'épreuve du feu vous indiquera la solidité de votre cercle de dignité, ce mur d'enceinte qui entoure l'ensemble de vos serments. Vous pouvez défendre de grands idéaux, énoncer de nobles principes et affirmer vos convictions les plus intimes, tant que vous voudrez. Ce n'est que quand vous devrez les défendre que vous pourrez, selon les mots de Stockdale, « pleurer de bonheur ».

Les pires attaques – vous le savez d'expérience – ne sont pas physiques, mais verbales. Je vous livre une tactique de défense. Si quelqu'un vous prend violemment à partie, par exemple au cours d'une réunion, demandez à l'agresseur de répéter sa déclaration mot pour mot. Vous verrez, il ne tardera pas à battre en retraite. Ainsi, lors d'une interview, le président serbe Aleksandar Vučić demanda-t-il à un journaliste qui l'avait gravement insulté sur son site Web de lui

lire ces méchancetés à haute voix. De honte, le journaliste interrompit l'entretien.

Pour la plupart des gens, défendre son cercle de dignité n'est pas une question de vie ou de mort. Il s'agit juste de se battre pour garder la main. Rendez la vie aussi difficile que possible à vos agresseurs. Quand les choses qui vous sont sacrées sont en jeu, tenez les rênes le plus longtemps possible. Et si vous devez capituler, que ce ne soit pas sans avoir fait payer le prix fort à votre adversaire. Un tel engagement renferme une force surprenante. C'est l'une des clés du bien-vivre.

---

1. Éditions du Chalet, 1967, traduit de l'allemand par Edith Mora et François Grunwald (épuisé). Disponible dans plusieurs versions françaises sous le titre *Découvrir un sens à la vie avec la logothérapie* (NdT).



## Le cercle de dignité (3/3)

---

### Le pacte avec le diable

Les Alpes : un gigantesque obstacle au milieu de l'Europe. Depuis toujours, elles bloquent le transport des hommes et des marchandises entre le nord et le sud. Sans cesse, les plus téméraires ont cherché à tracer de nouvelles voies à travers la montagne. Le col le plus prometteur était celui du Saint-Gothard, au milieu de la chaîne alpine, entre les cantons suisses d'Uri et du Tessin, or s'ouvrent entre les deux les terribles gorges des Schöllenen, qui mènent au col depuis le nord. Comment surmonter ce gigantesque gouffre ? Cette question a trouvé sa réponse au XII<sup>e</sup> siècle lors de la construction du célèbre pont du Diable.

Les pauvres Uranais ne parvenaient pas à construire leur pont, jusqu'à ce que le bourgmestre d'Uri, le *Landammann*, s'exclame de désespoir : « Que le diable construise ce pont ! » À ces mots, le Malin apparut sous les yeux stupéfaits des villageois et il leur proposa un pacte : d'accord pour construire le pont, à la condition que le premier qui traverserait lui donne son âme. Les Uranais acceptèrent et mirent au point une ruse. Après que le diable eut construit le pont, ils

envoyèrent un bouc le traverser. Le diable, furieux, s'empara alors d'un rocher haut comme une maison et il était sur le point de démolir le pont, quand une femme pieuse se précipita pour graver une croix sur le rocher. Effrayé par ce symbole divin, le diable laissa tomber le bloc de pierre, qui dévala les gorges des Schöllenen dans un fracas assourdissant, ne s'arrêtant qu'après le village de Göschenen. On peut encore le voir à cet endroit aujourd'hui : depuis, on le surnomme le « rocher du Diable ».

Bien qu'ils aient vendu leur âme, les Uranais s'en sont tirés avec un œil au beurre noir et un ouvrage d'art révolutionnaire. On trouve des légendes similaires dans toutes les cultures, mais la plupart ne se terminent pas aussi bien. Dans *le Portrait de Dorian Gray*, d'Oscar Wilde, le héros vend son âme au diable afin de rester éternellement jeune et beau, tandis qu'un portrait de lui se met à vieillir. Gray sombre dans la débauche, son portrait se transforme en un masque effrayant ; à la fin, il ne peut plus en supporter la vue, au point qu'il le détruit, entraînant sa propre mort. Un pacte avec le diable est encore plus célèbre, celui qu'a conclu, selon la légende, l'alchimiste Johann Georg Faust. Ce dernier vendit son âme au diable afin de devenir omniscient et de se vautrer dans tous les plaisirs possibles et impossibles. Goethe a élevé cette histoire au rang de classique, ce qui lui vaut de figurer dans la liste des lectures obligatoires de nombreux élèves. Depuis, tous ceux de langue allemande lui souhaitent d'aller au diable.

Vendre son âme au diable, qu'est-ce que cela signifie ? Dans toutes les cultures, certaines choses sont frappées d'un tabou et ne peuvent faire l'objet d'une transaction économique. Pas de business. Pas de commerce. Pas d'échange d'argent. Ces choses sont sacrées, elles n'ont pas de prix.

Du point de vue d'un économiste, cependant, il n'y a rien qui n'ait pas de prix. Les choses sacrées sont juste « massivement surévaluées ». Si on allonge une somme suffisante, l'adversaire faiblit. C'est ce qui rend si spectaculaires des histoires comme *la Visite de la vieille dame*, du dramaturge suisse Friedrich Dürrenmatt : Claire Zachanassian offre un milliard contre la mort de son ancien amant, et obtient ce qu'elle veut.

Posez-vous la question suivante : y a-t-il dans votre vie des choses sacrées que vous ne vendriez à aucune condition, pas même pour un milliard ? Énumérez-les en marge de ce livre.

Que comporte votre liste ? Bien sûr : votre vie, celle de vos proches, de votre famille plus étendue, de vos amis, peut-être même toute vie humaine. Qu'en est-il de la santé ? Seriez-vous prêt à contracter une maladie si vous receviez un milliard en échange ? Qu'en est-il de vos convictions ? Vos opinions ont-elles un prix ? Certains politiques légifèrent sous la pression financière des entreprises les plus riches. Serait-ce envisageable pour vous ? Y réfléchiriez-vous à deux fois si vous viviez des minima sociaux ? Qu'en est-il de votre temps ? De votre attention ? De vos principes ? Y en a-t-il que vous ne jetteriez jamais par-dessus bord, pas même pour un milliard ?

Pour certaines de ces décisions, vous avez sans doute une position très tranchée, et pour d'autres, beaucoup moins. Retenez ceci : comme nous l'avons vu plus haut, l'essentiel est d'avoir un cercle de dignité restreint et clairement défini. Pour rappel, nous en sommes maintenant au troisième volet de notre trilogie sur le cercle de dignité. Ce dernier doit être assez solide pour résister à trois types de dangers : un meilleur argument, la mort par découragement et le pacte diabolique, qui nous occupe ici. Si vous ne définissez pas assez clairement votre cercle de dignité, vous êtes obligé de vous

repositionner à chaque *deal*, à chaque proposition attrayante. Outre que c'est une immense perte de temps, cela érode votre respect de vous-même ainsi que votre réputation, ce qui fait de vous une proie facile pour des propositions ultérieures. Diabolique, on vous dit !

Sans doute les propositions alléchantes ne manquent-elles pas dans votre vie. Dans son livre *Ce que l'argent ne saurait acheter ; les limites morales du marché*, le professeur de Harvard Michael Sandel montre à quel point le *deal*, la transaction financière, a infiltré de plus en plus de domaines de la vie au cours des cinquante dernières années. Des choses qui n'étaient pas négociables autrefois sont désormais monnayables. Par exemple, une femme s'est fait tatouer le nom d'une entreprise sur le front pour 100 000 dollars, afin de payer la scolarité de son fils. Certes, il s'agit d'une transaction consentie, mais elle touche à quelque chose qui était autrefois sacré. Le corps humain ne devrait pas servir de panneau publicitaire. Un autre exemple ? Les banques investissent dans les assurances-vie de retraités ; plus l'espérance de vie de ces personnes est courte, plus les banques y gagnent. Des centaines d'exemples de ce type montrent que l'économie monétaire élargit ses attaques à des domaines autrefois sacrés. Ne comptez pas sur le législateur pour briser ce cercle vicieux (je devrais dire diabolique) de la logique économique. C'est à vous de riposter aux attaques contre votre cercle de dignité.

Conclusion : définissez précisément votre cercle de dignité. Ne vous laissez pas infecter quand le virus économique tente d'infiltrer le système immunitaire de vos valeurs. Ce qui est à l'intérieur de votre cercle de dignité est non négociable, en tout temps et peu importe la somme proposée, car accepter reviendrait à conclure un pacte infernal... Il est rare qu'on s'en sorte à aussi bon compte que les Uranais avec leur pont du Diable.

## Le livre des soucis

---

### Comment éteindre le haut-parleur dans votre tête

Imaginons que vous soyez Dieu et que vous puissiez créer une nouvelle espèce animale. Pour le hardware, vous avez déjà fait votre choix : l'animal ressemblera à un chimpanzé. Passons au software : avec quelle intensité, quelle vitesse et quel degré de sensibilité doit-il réagir aux dangers, en particulier les dangers diffus, probables mais non avérés ?

Si vous réglez trop bas le capteur de danger de votre créature, l'espèce entière ne tardera pas à tomber du haut des falaises ou à se faire dévorer par ses prédateurs naturels. Elle disparaîtrait aussi vite que vous l'avez créée. Au contraire, si vous réglez le capteur trop haut, la créature osera à peine bouger, paralysée de frayeur, et mourra de faim avant d'avoir une chance de se reproduire. Là encore, la conséquence ne se ferait pas attendre : extinction de l'espèce.

Il vous faut donc trouver la juste mesure d'inquiétude, le bon réglage du « détecteur de soucis ». Mais quelle est la juste dose ? Pile au milieu des extrêmes ? Non. Il faut, de préférence, programmer le

logiciel de votre nouvel animal pour qu'il soit un tantinet trop prudent. Mieux vaut qu'il coure trop en voyant une ombre bouger plutôt que de se faire dévorer le jour où il ne courra pas assez. Vous équiperez donc votre espèce d'une dose raisonnable de crainte et d'inquiétude, mais pas au point qu'il renonce à chercher sa nourriture.

C'est exactement ce qu'a fait l'évolution avec toutes les espèces animales, y compris nous. Du coup, le sentiment d'inquiétude nous harcèle parfois depuis le petit matin jusqu'au milieu de la nuit. C'est une composante tout à fait normale de la programmation de notre cerveau. Il est solidement, biologiquement câblé, ce qui le rend pratiquement impossible à débrancher. Sans le fardeau de l'inquiétude, chère lectrice, cher lecteur, nous ne serions pas là ; ni vous, ni moi, ni aucun être humain. Au fil des siècles, notre anxiété constante s'est révélée être une excellente stratégie de survie.

Il ne nous reste qu'à nous en réjouir ! Mais il y a tout de même un inconvénient : de nos jours, nos craintes n'ont plus aucun rapport avec les dangers de notre vie réelle. Vous ne vivez plus dans la savane, où un tigre à dents de sabre se cache derrière chaque fourré. En bref, quatre-vingt-dix pour cent de vos soucis sont superflus, soit parce que les problèmes que vous tournez en boucle dans votre tête ne correspondent pas vraiment à un danger, soit parce que, de toute façon, vous n'y pouvez rien. Se faire du souci au milieu de la nuit à cause du réchauffement climatique, des cours de la Bourse ou du royaume des cieux ne sert à rien, si ce n'est à vous empêcher de dormir.

Notre peur constante induit un stress chronique, qui raccourcit notre espérance de vie. Un exemple marquant tiré du règne animal illustre bien le problème. Ainsi, les passereaux ont une foule de prédateurs naturels (ratons laveurs, chouettes, faucons...). Une

équipe de chercheurs canadiens a recouvert une vaste portion de forêt avec des filets, de façon à tenir les prédateurs à distance des passereaux. Jamais les oiseaux n'avaient eu la chance de se sentir autant en sécurité. Ensuite les chercheurs ont dissimulé des haut-parleurs un peu partout dans les arbres : dans une partie de la forêt, on entendait le son de prédateurs, et dans l'autre, des bruits naturels inoffensifs. Les passereaux baignés de « méchants sons » ont pondu moins d'œufs, ces derniers étaient plus petits et moins fréquemment couvés. De nombreux oisillons sont morts de faim parce que leurs parents, terrifiés, rapportaient moins de nourriture, et les petits survivants étaient plus faibles. Cette expérience le prouve de façon spectaculaire : il n'y a même pas besoin d'une menace réelle ; la peur peut à elle seule modifier tout un écosystème.

Ce qui vaut pour les passereaux vaut aussi pour nous autres humains. Pire encore, nous n'avons pas seulement peur des ennemis potentiels, nous gâchons sur tout et n'importe quoi. De plus, ruminer est une stratégie de diversion classique : on s'occupe de questions abstraites pour éviter de s'attaquer aux problèmes réels. La rumination nous permet de rester dans notre zone de confort. La peur chronique qui en résulte nous conduit à prendre de mauvaises décisions et peut nous rendre malades, même quand, d'un point de vue objectif, il n'y a pas de danger.

À ce point de l'exposé, vous aimeriez que je vous montre l'interrupteur qui permettrait d'éteindre le haut-parleur dans votre tête. Malheureusement, il n'existe pas.

Pour balayer les soucis, les philosophes stoïciens de la Grèce et de la Rome antiques conseillaient l'astuce suivante : déterminez ce qui dépend de vous et ce qui n'en dépend pas. Ce que vous ne pouvez pas changer, en revanche, inutile d'y penser. Deux mille ans plus tard, le théologien américain Reinhold Niebuhr l'a formulé en ces mots :

« Mon Dieu, donne-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux changer, le courage de changer celles que je peux et la sagesse d'en connaître la différence. » Voilà qui semble simple, mais qui ne marche pas parce que la « sérénité » ne se met pas en route en appuyant sur un bouton.

Depuis quelque temps, de plus en plus de gens recourent à la méditation comme technique de bien-être, en particulier contre l'agitation mentale et l'anxiété latente. Le fait est que la méditation fonctionne... mais seulement pendant que vous méditez. Dès que vous émergez de votre concentration, les émotions et les pensées reviennent, aussi fortes qu'avant.

Avec tout le respect dû à philosophie et à la méditation, il existe selon moi des stratégies plus efficaces. En voici trois avec lesquelles j'ai eu des expériences positives.

1. Prenez un cahier et intitulez-le « Mon grand livre des soucis ». Déterminez le laps de temps que vous voulez consacrer à vos soucis. Concrètement : réservez 10 minutes par jour, pendant lesquelles vous noterez tout ce qui vous préoccupe, et peu importe si c'est justifié, idiot ou un peu flou. Une fois que vous l'aurez fait, vous serez dans une certaine mesure débarrassé de vos soucis pour le reste de la journée. Votre cerveau le sait : maintenant, les soucis sont référencés, et non simplement ignorés. Ouvrez chaque jour une nouvelle page. À cette occasion, vous vous apercevrez d'une chose : c'est toujours le même lot de soucis qui vous tourmente. Le week-end venu, relisez toutes les notes de la semaine et suivez le conseil du mathématicien Bertrand Russell : « Si vous vous sentez enclin à nourrir des idées sombres [...], le meilleur procédé est d'y penser encore plus que vous ne feriez naturellement jusqu'à ce que la fascination morbide en soit épuisée. » Concrètement : imaginez les pires conséquences possible et obligez-vous à pousser le raisonnement jusqu'au bout. Vous



constaterez alors que la plupart des soucis se dissolvent spontanément. Ce qui reste, ce sont les dangers réels, que vous devez prendre à bras-le-corps.

2. Contractez des assurances. Les assurances sont une invention formidable. C'est l'une des formes d'anxiolytiques les plus élégantes qui soient. Le véritable service rendu n'est pas l'indemnisation en cas de sinistre, mais la réduction de vos soucis pendant la durée de souscription.

3. Un travail appliqué est la meilleure thérapie qui soit contre les cogitations. Un travail concentré et gratifiant est plus efficace que la méditation. Il n'y a pas mieux pour vous détourner des idées noires.

Si vous mettez en œuvre ces trois stratégies dans votre vie, vous avez de réelles chances de mener une vie insouciante, de bien vivre. Vous pourrez même, dans vos jeunes années, ou du moins avant le grand âge, sourire de la déclaration souvent attribuée au vieux Mark Twain : « Je suis un vieil homme et j'ai vécu bien des ennuis, qui pour la plupart ne sont jamais arrivés. »

## Le volcan de l'opinion

---

### Pourquoi vous vivriez mieux sans opinions

Le salaire minimum doit-il être augmenté ? Doit-on interdire les OGM ? Le réchauffement climatique par la faute de l'activité humaine est-il un fait scientifique ou bien un croque-mitaine agité par les politiciens écologistes ? Doit-on expulser hors d'Europe les tenants de la charia ? Vous avez sans doute une réponse toute prête à ces questions. En tant que personne qui a développé une conscience politique, vous n'avez même pas besoin d'une seconde de réflexion. En réalité, pourtant, ces questions sont bien trop complexes pour qu'on y réponde instantanément. Pour chacune d'entre elles, il faudrait peser le pour et le contre pendant une bonne heure afin d'y voir plus clair.

Notre cerveau est un volcan. Il crache sans arrêt opinions et points de vue, et peu importe que les questions soient complexes ou simples, pertinentes ou futiles, que l'on puisse ou non y apporter une réponse. Notre cerveau balance les opinions comme des poignées de confettis.

En cela, nous commettons trois erreurs. D'abord, nous émettons des opinions sur des thèmes qui ne nous intéressent en rien. Au cours d'une discussion avec des amis, je me suis surpris à défendre bec et ongles mon point de vue sur un scandale de dopage alors que je ne m'intéresse pas le moins du monde au sport de haut niveau. Vous n'avez qu'à ouvrir n'importe quel journal : votre volcan d'opinions se mettra à bouillonner. Mettez donc un couvercle dessus – c'est ce que j'aurais dû faire moi-même l'autre jour. Ensuite, nous crachons un flot d'opinions sur des questions qui n'ont pas de réponse. Quand le prochain krach boursier aura-t-il lieu ? Existe-t-il d'autres univers ? Quel temps fera-t-il l'été prochain ? Personne ne peut le savoir, pas même les spécialistes. Ici encore : évitez les éruptions de jugement. Enfin, nous avons tendance à donner des réponses précipitées à des questions complexes, telles qu'évoquées au début de ce chapitre.

Des trois erreurs, c'est la dernière qui est la plus lourde de conséquences. Le psychologue américain Jonathan Haidt a étudié en détail comment fonctionne ce processus. Sur les questions difficiles en particulier, nous prenons très vite position. Ensuite, seulement, nous recourons au raisonnement pour trouver des arguments propres à étayer notre point de vue. Ce raccourci mental est en rapport avec ce qu'on nomme l'« heuristique de l'affect ». Un affect est une émotion immédiate et univoque : superficielle, elle ne connaît pas la nuance. Elle est donc soit positive, soit négative (j'aime/j'aime pas). Vous voyez un visage souriant ? J'aime. Vous entendez parler d'un meurtre ? J'aime pas. Il fait beau ce week-end ? J'aime. L'affect a sa raison d'être... mais pas pour les questions difficiles, pour lesquelles nous le confondons avec une véritable réponse. En un éclair, l'affect apparaît, après quoi nous nous creusons la cervelle pour le justifier par des arguments, des exemples ou des anecdotes. Une façon de

procéder pour le moins critiquable quand des thèmes complexes sont en jeu !

Les mauvaises décisions dues à une prise de position trop rapide peuvent bien sûr avoir des conséquences catastrophiques, mais il existe une autre excellente raison de mettre un frein à notre incontinence d'opinions. En effet, ne pas avoir besoin de se prononcer sur tout et n'importe quoi apaise l'esprit et nous permet d'être plus détendus, un ingrédient important du bien-vivre.

Suggestion : installez-vous une corbeille mentale intitulée « trop compliqué » et jetez-y toutes les questions qui ne vous regardent pas, celles auxquelles on ne peut pas répondre et celles qui sont trop ardues. Faites-moi confiance : chaque jour, il ne vous restera plus qu'une poignée de sujets sur lesquels vous pouvez ou devez vous prononcer.

Récemment, un journaliste m'a interrogé sur mon orientation politique. Il faut croire que les écrivains sont compétents pour répondre à toutes les grandes questions du monde... Il m'a demandé si je voulais plus ou moins d'intervention de l'État, si je trouvais la TVA plus juste que l'impôt sur le revenu. Je l'ai regardé dans le blanc des yeux et je lui ai répondu : « Je ne sais pas. » Comme s'il ne comprenait pas le sens de cette simple petite phrase, il a esquissé un rictus en reposant son stylo. « Comment ça, vous ne savez pas ? – Je n'ai pas encore fait le tour de ces questions », ai-je répondu. « Mais vous devez bien avoir un avis ! – Au contraire, je ne suis pas obligé. Ce sujet est dans ma corbeille “trop compliqué”. »

Ne pas être obligé d'avoir un avis sur tout et n'importe quoi est une vraie libération. En outre, ne pas avoir d'opinion ne témoigne pas d'un esprit limité. Au contraire, c'est une preuve d'intelligence. Le problème de l'époque actuelle n'est pas la surcharge d'information, c'est la surcharge d'opinion.

Choisissez vous-même, et avec soin, les thèmes sur lesquels vous devriez avoir un avis. Pourquoi laisser les journalistes, les blogueurs ou les twittos décider des sujets sur lesquels vous devriez cogiter ? Soyez extrêmement sélectif. Laissez tout le reste échouer dans la corbeille du « trop compliqué ». Quand on sollicite votre avis sur  $x$  ou  $y$ , abstenez-vous. Vous constaterez avec étonnement que le monde continue de tourner, même sans vos commentaires.

Maintenant, si voulez vraiment vous forger une opinion, comment vous y prendre ? Libérez du temps pour cela, puis notez tranquillement vos réflexions. L'écriture est la voie royale pour mettre de l'ordre dans vos pensées. Une pensée diffuse devient automatiquement plus claire quand vous devez la coucher sur le papier. Enfin, demandez l'éclairage de personnes extérieures, si possible des gens qui ne pensent pas comme vous. Quand vous êtes certain que votre opinion est valable, remettez-la encore en question et essayez de démonter vos arguments : c'est la seule façon de savoir s'ils tiennent la route.

En résumé, moins vous aurez d'opinions hâtives, mieux vous vivrez. Je n'hésite pas à supposer que quatre-vingt-dix-neuf pour cent de vos opinions sont superflues. Seul un pour cent d'entre elles ont vraiment un rapport avec vous, avec votre vie privée ou professionnelle. Même à l'intérieur de ce cercle restreint, refusez de vous identifier à la première opinion bombardée par votre volcan. Imaginez que vous participez à un talk-show à la télévision en compagnie de cinq autres invités qui défendent tous le point de vue opposé au vôtre. Si, et seulement si, vous êtes capable de défendre votre point de vue avec suffisamment d'éloquence, alors vous aurez mérité votre opinion.

## La forteresse mentale

---

### Réhabilitons la roue de la Fortune

Un beau matin de l'an 523, on frappe à la porte du savant Boèce. L'homme, dans la force de l'âge, était jusque-là un intellectuel respecté, admiré, et sans doute conscient de sa propre valeur. Originaire d'une famille aisée, il avait bénéficié de la meilleure éducation possible et exerçait les fonctions de consul à Rome sous le règne de Théodoric. Boèce, qui connaissait les joies d'un mariage heureux et exemplaire, pouvait s'enorgueillir de ses beaux enfants. Dès qu'il en avait l'occasion, il se consacrait à sa grande passion, la traduction vers le latin de livres grecs (à cette époque, peu de gens étaient encore capables de lire dans le texte les classiques grecs). La richesse de Boèce, son prestige, son statut social et sa puissance créatrice étaient donc à leur apogée quand, un matin, quelqu'un frappe à sa porte. En un clin d'œil, Boèce est emprisonné. On le soupçonne de soutenir un complot contre Théodoric. Un procès par contumace le condamne à mort. Tous ses biens sont saisis, son argent, sa bibliothèque, ses maisons, ses œuvres d'art et ses beaux vêtements. Dans son cachot, il écrit son dernier livre : *la Consolation*

*de Philosophie*. Un an après son arrestation, l'arrêt de mort est exécuté avec les honneurs dus à son rang – au fil de l'épée. La tombe de Boèce se trouve aujourd'hui dans la basilique San Pietro in Ciel d'Oro, à Pavie (à environ 50 kilomètres au sud de Milan).

*La Consolation de Philosophie* est devenue l'un des ouvrages les plus lus au Moyen Âge, bien que, contrairement à presque tous les livres à succès de cette époque, il n'ait rien à voir avec la foi chrétienne. Que contient-il au juste ? Boèce, terrifié et désespéré, attend son exécution au fond de son cachot. Une figure féminine d'âge mûr, à la beauté singulière, apparaît dans la cellule : c'est Philosophie. Elle lui explique le monde et lui transmet – un peu dans l'esprit de ce livre – plusieurs outils mentaux lui permettant de supporter son tragique revers de situation. Voici un résumé des conseils de Philosophie, qui sont bien sûr les recommandations de Boèce lui-même.

1. Acceptez qu'il existe quelque chose de l'ordre du destin. À l'époque de Boèce, on l'incarnait volontiers sous les traits de Fortune. Cette dame tourne sans cesse la roue de la chance (ou roue de la Fortune), à cause de laquelle les hauts et les bas se succèdent en permanence. Qui est prêt à participer au jeu pour s'élever doit aussi accepter de redescendre ensuite. Ne vous souciez donc pas trop de la situation actuelle, que vous soyez en ce moment dans une phase ascendante ou descendante, tout peut encore changer.

2. Tout ce que vous possédez, estimez et chérissez est périssable : votre santé, votre partenaire de vie, vos enfants, vos amis, votre maison, votre argent, votre patrie, votre réputation, votre statut... Ne vous accrochez pas à ces choses. Restez détendu et réjouissez-vous si le destin vous les garde, mais souvenez-vous à tout instant que ces choses sont fugitives, fragiles et passagères. Idéalement, vous devriez

faire comme si tout cela vous avait été prêté et que vous deviez le rendre un jour. Dans le meilleur des cas, le jour de votre mort.

3. Si, à l'instar de Boèce, vous avez tout perdu ou presque, pensez que les aspects positifs ont dominé jusqu'à maintenant dans votre vie (sans quoi vous ne vous plaindriez pas) et que tout ce qui est doux est mêlé d'amertume. Les lamentations ne sont pas de mise.

4. La seule chose que l'on ne peut pas vous enlever, ce sont vos pensées, vos outils mentaux, la façon dont vous interprétez les accidents, les pertes et les échecs. On peut nommer « forteresse mentale » cette petite part de liberté qui ne peut pas être attaquée.

Vous avez sans doute déjà entendu ou lu ces règles simples ; pour Boèce non plus, ce n'étaient pas des idées neuves. Ce sont les principes du stoïcisme, une philosophie de vie très concrète, née au IV<sup>e</sup> siècle (soit un siècle avant Boèce), à Athènes, et qui a connu un nouveau souffle à Rome au cours des deux premiers siècles de notre ère. Les grands noms du stoïcisme sont Sénèque (un multimillionnaire), Épictète (un esclave) et Marc Aurèle (un empereur romain). Étonnamment, le stoïcisme est jusqu'à aujourd'hui la seule branche de la philosophie qui fournit des réponses pratiques aux questions de la vie. Les autres branches et ramifications de cette discipline sont elles aussi passionnantes, mais n'offrent pas un grand secours pour ce qui est de savoir comment réussir sa vie.

Boèce était l'un des derniers stoïciens avant que l'Europe ne sombre dans une longue période d'obscurantisme, au cours de laquelle la religion dépossédait les individus de leur responsabilité individuelle. Mais, même après l'avènement resplendissant des Lumières, le stoïcisme n'a jamais retrouvé l'écho qu'il mérite, jusqu'à nos jours, où il fait encore office de secret bien gardé. Il arrive que les idées stoïciennes jaillissent, tels des éclairs, ici ou là, à l'instar de Viktor Frankl, survivant de la Shoah, qui écrit : « La dernière des



libertés humaines, c'est de choisir son attitude envers les choses. » Une définition parfaite de la forteresse mentale. En lisant Primo Levi, on ne peut qu'admirer le stoïcisme avec lequel il décrit son expérience du camp de concentration. Et, au [chapitre 27](#), nous avons fait la connaissance d'un stoïcien en la personne de Stockdale, qui fut prisonnier de guerre pendant sept ans, dont quatre à l'isolement. Hormis ces quelques exemples contemporains, nous avons oublié les idées des stoïciens. Aujourd'hui, en lieu et place du mot « destin », plus personne n'évoque la roue de la Fortune : on parle d'échec du système.

Nous commettons en cela une erreur. Précisément parce que les coups du destin sont devenus plus rares, ils nous frappent plus durement sur le plan émotionnel. Ajoutons que, dans ce monde de plus en plus complexe et connecté, la probabilité d'être frappé par des malheurs radicalement nouveaux, totalement inattendus, ne cesse d'augmenter. En bref, nous avons plus que jamais intérêt à investir dans l'équipement mental nécessaire pour nous armer émotionnellement contre l'adversité.

Pas besoin d'être Boèce, ni un juif sous le III<sup>e</sup> Reich, ni d'être pris sous les bombes de la guerre civile en Syrie pour se sentir frappé par le destin. Un flot de haine sur le Net peut vous mettre au tapis. Une crise financière mondiale suffit à faire partir vos économies en fumée. Votre partenaire s'éprend d'une connaissance sur Facebook et vous met à la porte. Tout cela est grave, mais pas mortel. De toute façon, vous avez déjà survécu aux plus gros coups durs : pensez donc à l'improbabilité de votre conception, à la vie de labeur subie par la plupart de vos ancêtres (en particulier les femmes, qui enfantèrent dans la douleur et mouraient souvent en couches) avant que vous ne puissiez venir au monde. Et vous vous plaignez parce que votre voisin a rayé votre carrosserie ? !

Conclusion : le monde est fait de turbulences et de hasards qui bousculent parfois votre vie. Vous ne trouverez pas le bonheur dans le statut, sur votre compte en banque ou dans le succès social. Tout cela peut vous être enlevé en un instant, comme c'est arrivé à Boèce. Vous ne trouverez le bonheur que dans votre forteresse mentale. Investissez dans la construction de cette forteresse, pas dans un château en Espagne.

## La jalousie

---

### Miroir, mon beau miroir... ou les dangers de la comparaison

« Quand un de mes amis a un peu de succès, quelque chose meurt en moi », admettait, caustique, l'écrivain américain Gore Vidal. Il exprimait ainsi le sentiment qui s'empare parfois de chacun d'entre nous mais que personne n'avoue facilement, la plus toxique des émotions, la jalousie.

Ce n'est pas comme si l'absurdité de la jalousie était une découverte récente... Les philosophes grecs de l'Antiquité nous mettaient déjà en garde contre ce poison. La Bible illustre le pouvoir destructeur de la jalousie dans des dizaines d'histoires, à commencer par la parabole de Caïn et d'Abel. Quant à Blanche-Neige, ce thriller intemporel, c'est une histoire de jalousie de première classe.

Le Prix Nobel Bertrand Russell décrit lui aussi la jalousie comme l'une de principales causes de malheur. Elle nuit à votre sentiment de satisfaction dans la vie, plus encore que l'infirmité physique ou la ruine financière, c'est pourquoi la capacité à gérer la jalousie est l'un des éléments fondamentaux du bien-vivre. Si vous réussissez à

maîtriser cette fâcheuse manie, vous aurez déjà parcouru une bonne partie du chemin. Malheureusement, c'est une conséquence de l'évolution génétique, de sorte qu'il est difficile de s'en débarrasser.

Si la jalousie est humaine, elle n'est pas le propre de l'homme. Les primatologues Frans de Waal et Sarah Brosnan ont mené l'expérience suivante. Pour l'exécution de tâches simples, ils récompensaient deux petits singes capucins par des morceaux de concombre. Les singes, satisfaits, acceptaient chacun leur concombre avec gratitude. Dans un deuxième temps, les chercheurs donnèrent encore un bout de concombre à l'un des capucins, mais un grain de raisin bien sucré à l'autre. En voyant cela, le premier singe, jaloux, jeta le concombre hors de la cage et cessa de coopérer.

Ce qu'il y a d'intéressant, c'est que plus nous nous comparons aux autres, plus grand est le danger de sombrer dans la jalousie. Nous envions principalement les gens qui ont un âge, une profession, un environnement ou un style de vie comparables aux nôtres. Les joueurs de tennis professionnels se comparent aux joueurs de tennis professionnels, les top-managers, aux top-managers, et les écrivains, aux écrivains. Dans la mesure où vous ne vous comparez pas au pape, vous ne pouvez pas l'envier. Idem avec Alexandre le Grand ou un super-chasseur de l'âge de pierre, ou encore un habitant d'une autre planète, un majestueux requin blanc ou un séquoia géant. Aucune de ces entités, aussi admirables soient-elles, ne peut susciter la jalousie.

La solution au problème de la jalousie est donc toute trouvée : ne vous comparez avec personne, vous ne connaîtrez pas la jalousie. Évitez scrupuleusement toute comparaison. C'est la règle d'or.

Plus facile à dire qu'à faire, en particulier quand on vous colle la comparaison sous les yeux. Ainsi, l'université de Californie a été obligée par une loi d'État de publier les salaires de ses enseignants-chercheurs. En consultant un site, chacun pouvait voir ce que

gagnaient les collègues. Après comparaison, ceux qui touchaient moins que la moyenne ont souffert d'une baisse de satisfaction dans leur vie professionnelle. Comment tuer le bonheur à coups de transparence !

Les réseaux sociaux constituent une expérience de comparaison bien plus vaste, pour ne pas dire gigantesque. Que Facebook épuise et frustre bon nombre de ses utilisateurs, on s'en est aperçu depuis un moment. Une équipe de chercheurs de la Humboldt-Universität de Berlin a tenté de comprendre pourquoi. La première raison, vous l'avez deviné, c'est la jalousie. Logique, puisque Facebook est programmé de telle façon que les gens qui partagent des centres d'intérêt se comparent entre eux. Un vrai bouillon de culture pour la jalousie ! Mon conseil : fuyez tous les réseaux sociaux ! Ces statistiques absurdes (nombre de likes, de followers, d'amis, etc.) génèrent un état d'hyper-comparaison qui nous rend malheureux. Et ce n'est pas tout. Les photos publiées n'ont rien à voir avec la vraie vie de vos amis. Elles sont soigneusement mises en scène, ce qui donne rapidement l'impression (fallacieuse) que vos amis sont plus heureux que vous.

Jamais, dans l'histoire de l'humanité, les gens ne s'étaient autant comparés entre eux. Internet a fait de la jalousie une épidémie des temps modernes. Une fois que vous aurez décroché des réseaux sociaux, vous devriez également enrayer la « comparatite » dans votre vie quotidienne. Par exemple, fuyez les réunions d'anciens élèves... à moins que vous ne soyez numéro un à tous points de vue (santé, bonheur familial, revenu, statut). Mais comment le savoir sans y aller ? Justement : n'y allez pas !

Choisissez un lieu de vie, une ville, un quartier où vous ne risquerez pas de souffrir d'un complexe d'infériorité. La même règle s'applique dans votre vie associative. Ne vous affiliez pas à une

organisation caritative si c'est en fait un repaire de dames patronnesses qui passent leur temps à se comparer entre elles. Peut-être seriez-vous plus à votre place parmi les pompiers volontaires, et vous vous y rendriez sans doute encore plus utile.

Surtout, prenez conscience de l'illusion du focus, notion avec laquelle nous avons fait connaissance au [chapitre 11](#). Imaginons que vous enviiez votre voisin, qui vient de s'acheter une superbe Audi gris métallisé avec son héritage. Depuis votre salon, vous la voyez, bien garée sous le carport. Chaque fois que votre voisin met le contact, vous avez un pincement au cœur... parce que vous ne regardez pas les choses sous le bon angle ! Quand vous comparez la vie de votre voisin avec la vôtre, vous vous concentrez automatiquement sur les différences : son Audi flambant neuve versus votre vieille 206. En cela, vous surestimez le rôle du véhicule comme facteur de satisfaction dans la vie. Vous pensez que votre voisin est beaucoup plus heureux que vous, alors qu'une voiture ne joue (au mieux) qu'un tout petit rôle à ce niveau. Si vous prenez conscience de l'illusion du focus, vous pourrez émousser l'aiguillon de la jalousie. Les choses que vous enviez à autrui sont beaucoup moins importantes que vous le pensez.

Si aucune de ces stratégies ne fonctionne pour vous, et qu'une fois encore vous vous consume de jalousie, emparez-vous de l'extincteur de secours : cherchez systématiquement tout ce qui cloche dans la vie de la personne que vous enviez et imaginez à quel point elle en souffre. Vous irez tout de suite beaucoup mieux. Ce n'est pas la solution la plus noble qui soit, je vous l'accorde, alors ne l'utilisez qu'en cas d'urgence.

Et lorsque la chance vous sourit, restez modeste. Vous minimiserez un peu le malheur du monde en épargnant aux autres la maladie de la jalousie. La modestie est votre contribution au bien

commun. Le plus admirable, dans le succès, c'est de ne pas en parler. De cela vous pouvez être fier, si vous y arrivez.

Pour conclure, il y aura toujours quelqu'un, dans votre voisinage, parmi vos amis, dans votre domaine d'activité, qui s'en sort encore mieux que vous. Acceptez-le. Rayez au plus vite la jalousie de votre répertoire d'émotions.

## La prévoyance

---

### Évitez les problèmes avant d'avoir à les résoudre

Avant de lire ce chapitre, prenez quelques instants pour réfléchir à la question : « Qu'est-ce que la sagesse ? »

Peut-être vous vient à l'esprit une image de « vieux sages », d'hommes et de femmes qui ont tout vécu, ou encore celle de grands professeurs dont les ouvrages rempliraient une petite bibliothèque. Peut-être imaginez-vous quelqu'un qui vit en communion avec la nature, comme un berger des alpages suisses ou un simple pêcheur dans le delta de l'Amazone, ou la figure de l'ermite assis en méditation au sommet d'une montagne.

Mais revenons à la question : « Qu'est-ce que la sagesse ? » Même si vous vous situez en plein milieu de votre cercle de compétences, ce qui suppose que vous disposez de grandes connaissances dans votre spécialité, vous n'êtes pas sage pour autant.

La sagesse est une aptitude pratique. C'est l'unité de mesure de notre habileté à naviguer dans la vie. Quand vous comprenez que presque toutes les difficultés sont plus faciles à éviter qu'à résoudre,



une simple définition s'impose d'elle-même : « La sagesse, c'est la prévoyance ».

En effet, la vie est difficile. Les problèmes vous assaillent de toute part. Le hasard ouvre des chausse-trappes sous vos pas et élève des barricades au milieu de votre route. Mais, si vous avez à l'avance une idée de l'endroit où se cache le danger, vous pouvez anticiper et ainsi contourner bon nombre d'obstacles. Einstein l'a exprimé en ces termes : « Une personne intelligente résout un problème. Une personne sage l'évite. »

Le hic, c'est que l'évitement n'a rien de sexy... Imaginez deux scénarios (A et B) pour un film. Dans le film A, un paquebot heurte un iceberg. Le bateau coule. Dans un élan d'altruisme aussi exemplaire que poignant, le capitaine sauve l'ensemble des passagers de la noyade. Il quitte le navire en dernier, et finit par grimper dans un canot de sauvetage quelques instants à peine avant que le paquebot ne sombre. Dans le film B, le capitaine manœuvre le bateau de façon à contourner l'iceberg à une distance respectueuse. Quel film voudriez-vous aller voir en salle ? Le A... Logique ! Maintenant, en tant que passager du paquebot, quelle situation vous semblerait préférable ? C'est tout aussi évident : la B.

Imaginons que cet exemple soit réel. Que se passe-t-il ensuite ? Le capitaine du scénario A est invité sur les plateaux de télévision, signe un contrat juteux avec un éditeur pour raconter ses exploits et raccroche sa casquette de capitaine pour faire une tournée de conférences. Le capitaine dans le scénario B, au contraire, persiste à contourner largement les obstacles, pendant de longues années, jusqu'à l'âge de la retraite, suivant en cela cette maxime de Charlie Munger : « Quand devant moi se forme un dangereux tourbillon, je ne le contourne pas à 6 mètres, mais à 200 mètres de distance. » Bien que le capitaine du scénario B soit objectivement le meilleur des deux

navigateurs, c'est celui du scénario A que l'on acclame. Pourquoi ? Parce que les succès obtenus par la prévention (donc par l'évitement des échecs) sont invisibles.

La presse économique ne célèbre rien tant que le P-DG providentiel, celui qui arrive à point nommé pour sauver l'entreprise de la faillite imminente. OK. Mais ne devrait-elle pas plutôt mettre en avant les managers qui évitent à leur entreprise d'avoir besoin d'un sauvetage ? Or, c'est justement parce qu'elles sont invisibles de l'extérieur que ces actions échappent aux radars des médias. Dans le fond, les seuls à avoir conscience de la sagesse dont a fait preuve le manager sont lui-même et (dans une certaine mesure) son équipe.

Ainsi, nous surestimons systématiquement le rôle de tel général, de telle femme politique, de tel chirurgien urgentiste ou de telle thérapeute célèbre, et nous sous-estimons celui des gens qui contribuent à éviter des catastrophes, à la société autant qu'aux individus. Voilà les vrais héros, voilà les vrais sages : les médecins de famille compétents, les bons enseignants, les parlementaires raisonnables, les diplomates habiles.

Qu'en est-il de votre propre vie ? Vous ne le croirez peut-être pas, mais au moins la moitié des succès de celle-ci sont des succès préventifs. Bien sûr, vous avez foiré un certain nombre de choses, comme tout le monde, mais le nombre des bêtises que vous avez omis de commettre est encore plus grand ! Pensez à tous les dangers que vous avez su esquiver par une sage prévoyance, pour votre santé, votre carrière, vos finances ou votre couple.

La prévention n'a rien de trivial. Dans son livre *The Most Important Thing*, le gestionnaire de fonds spéculatifs américain Howard Marks raconte l'histoire d'un parieur invétéré. « Un jour, il entendit parler d'une course à laquelle ne devait participer qu'un seul cheval. Il misa alors toute sa fortune sur ce cheval. Un pari en or ! À

la moitié du circuit, le cheval sauta par-dessus la barrière et s'enfuit au galop. » Henry Kinssinger considère ce type d'erreurs comme un manque d'imagination (*lack of imagination*). La prévoyance n'a pas seulement besoin de connaissances. Elle a aussi besoin d'imagination. Un mot que l'on comprend souvent de travers, hélas. Beaucoup de gens croient que mettre son imagination en route, c'est la même chose que laisser divaguer ses pensées en buvant un petit verre de vin. Malheureusement, votre rêverie ne vous livrera alors que des idées ressassées. L'imagination, c'est le fait de penser activement à différentes éventualités et conséquences possibles, et de pousser chaque fois le raisonnement jusqu'au bout, jusqu'à extraire la dernière goutte de votre capacité de représentation. Oui, mesdames et messieurs, l'imagination, c'est affreusement pénible.

C'est pénible en particulier, pensez-vous peut-être, quand il s'agit de réfléchir à des situations difficiles ! Faut-il vraiment penser tout le temps aux catastrophes éventuelles ? Ne risque-t-on pas de sombrer dans la dépression ? L'expérience prouve que non. Écoutons plutôt Charlie Munger : « J'ai passé ma vie à imaginer toutes sortes de difficultés... Anticiper des problèmes et y être préparé quand ils survenaient ne m'a jamais rendu malheureux. »

Mon conseil : prenez 15 minutes une fois par semaine pour réfléchir intensément aux catastrophes potentielles de votre vie, puis oubliez le sujet et soyez heureux et insouciant le reste de la semaine. En management, c'est ce qu'on appelle l'approche pré-mortem d'un projet. Imaginez par exemple que votre couple s'est déchiré, que vous avez perdu votre boulot du jour au lendemain ou que vous avez subi un infarctus. Maintenant, analysez rétrospectivement comment vous en êtes arrivé à cette catastrophe (toute fictive), jusqu'à en retrouver les causes premières. Dernière étape : tentez d'éliminer ces causes éventuelles, de façon à ce que le cas ne se présente pas réellement.

Évidemment, même si vous effectuez régulièrement et scrupuleusement cet exercice, vous ne pourrez pas penser à tous les dangers, et vous prendrez parfois de mauvaises décisions. Vous pouvez atténuer les catastrophes inévitables en affrontant la réalité et en prenant les problèmes à bras-le-corps, mais, pour tout ce qui est prévisible, il est plus simple de prévoir les difficultés que de les résoudre. La sagesse, c'est la prévoyance. Parce qu'elle est invisible, vous ne pouvez malheureusement pas la mettre en scène ; de toute façon, vous savez déjà que la tyrannie de l'apparence ne contribue pas au bien-vivre.

## Humanitaire mental

---

### Pourquoi vous n'êtes pas responsable de l'état du monde

En Syrie, des avions de chasse ciblent les hôpitaux et les convois d'aide humanitaire. Les hommes de Daech décapitent des journalistes face aux caméras. En Libye, des passeurs réduisent hommes, femmes et enfants en esclavage. Quand ils les ont exploités au maximum, ils les entassent sur des canots gonflables et les envoient voguer sur la Méditerranée, où la moitié d'entre eux périssent noyés. Dans la Corne de l'Afrique, les famines successives déciment des millions de personnes. Dans le monde entier, des bébés naissent avec le sida et vivent une courte vie de souffrances. Derrière d'innombrables portes closes, la violence domestique se déchaîne. Le monde est plein d'atrocités. Et vous, vous êtes en train de lire un livre sur le bien-vivre ! Comment concilier ces deux faits ?

Quiconque a un minimum d'empathie s'indigne en apprenant une catastrophe, mais peu de gens ont un plan pour mettre en œuvre cette empathie. Chaque drame est un appel au secours. Si nous le pouvions, nous irions sur-le-champ en Éthiopie avec une cargaison

d'eau pour secourir les assoiffés. L'instant d'après, nous nous souvenons que nos enfants n'ont pas fini leurs devoirs, que nous avions prévu de détartre le pommeau de douche et qu'il faut racheter du beurre.

Malgré tout, l'injustice du monde continue de nous hanter. Nous avons besoin d'une stratégie personnelle, c'est-à-dire d'outils mentaux, pour aborder les désastres de la planète sans perdre notre équilibre intérieur. Je vous livre une liste de cinq suggestions.

1. À titre personnel, vous n'arriverez pas à grand-chose, à moins que vous ne soyez l'empereur Auguste, Charlemagne ou John F. Kennedy. Gardez cela en tête. La plupart des catastrophes d'origine humaine (les conflits, les guerres, le terrorisme) sont bien plus complexes qu'elles n'en ont l'air. Personne ne sait comment ces situations vont évoluer, c'est pourquoi elles durent toujours plus longtemps que ne le prédisent les analystes. Il n'y a pas besoin d'avoir fait une thèse en stratégie militaire pour comprendre que la plupart des foyers de conflit ne s'éteindront pas par le seul recours aux armes. La vie de la majorité des Libyens et des Irakiens était meilleure avant l'intervention bien intentionnée des États occidentaux... Triste dommage collatéral. Quand bien même seriez-vous président des USA, entouré de la meilleure équipe de conseillers possible, vous auriez tendance dans la plupart des cas à présumer de votre pouvoir, à vous tromper et à vous brûler les doigts, non par manque d'empathie, de force de frappe ou d'intelligence, mais en raison de la complexité démesurée de tels conflits. Même une organisation comme le Forum mondial de l'économie à Davos (World Economic Forum, WEF), qui prétend vouloir faire du monde un endroit meilleur, a échoué dans sa mission jusqu'à présent. En dépit de ses relations prestigieuses avec les riches et les puissants, le WEF n'a abouti à rien depuis sa création. Ne vous surestimez donc pas.

Vous ne pourrez pas résoudre la catastrophe X, Y ou Z à vous tout seul. Et si vous croyez avoir trouvé la solution brevetée pour mettre fin à une guerre, réfléchissez-y à deux fois. Il y a de fortes chances pour que des personnes mieux placées que vous, dont le métier est de plancher sur ces questions, aient déjà rejeté depuis un moment (et pour de bonnes raisons) votre solution brevetée.

2. Si vous voulez contribuer à soulager les souffrances sur cette terre, donnez de l'argent. Seulement de l'argent. Pas du temps. De l'argent. Ne vous rendez pas dans les zones de crise, à moins d'être urgentiste, démineur ou diplomate. Beaucoup de gens tombent dans l'« illusion du bénévole » : ils croient que le volontariat est utile. En réalité, le volontariat détruit de la valeur. C'est dans votre cercle de compétence ([chapitre 14](#)) que votre temps sera le mieux employé, parce que c'est là que vous générez le plus de valeur par jour. Quand vous installez une pompe à eau dans le Sahara, vous faites le travail qu'un puisatier local exécuterait pour une fraction du prix de votre opération. D'une part, c'est une dépense inutile, d'autre part, vous empêchez des artisans locaux de travailler. Imaginons que vous soyez capable de creuser bénévolement un puits par jour. Pendant cette même journée, vous pourriez travailler à votre métier et faire don de l'argent ainsi gagné pour payer les puisatiers locaux : à la fin de la journée, on aurait dix puits de creusés. Bien sûr, faire du bénévolat donne une bonne image de soi, mais là n'est pas vraiment la question. Ce sentiment rassurant d'être le bon Samaritain est un piège de la pensée. Les formidables spécialistes présents sur place (Médecins sans frontières, la Croix-Rouge, l'UNICEF, etc.) investiront votre argent avec une efficacité que vous ne pourrez jamais égaler. Moralité : travaillez dur et mettez l'argent entre les mains des professionnels.

3. Réduisez de façon drastique votre consommation d'informations, en particulier au sujet des catastrophes humanitaires. Consommer des images de catastrophes et se liquéfier d'empathie devant votre écran n'avance à rien, ni pour les victimes ni pour vous. « S'intéresser » aux drames du monde, c'est ni plus ni moins que du voyeurisme. Vous informer peut vous donner un sentiment d'humanité, mais cela ne sert qu'à vous tromper vous-même... et les victimes par la même occasion. Si vous voulez comprendre réellement un conflit, une guerre, une catastrophe, vous feriez mieux de lire un livre sur le sujet, même s'il paraît avec un an de décalage. De toute façon, vous ne pouvez rien changer au drame lui-même (sauf avec de l'argent).

4. Partez du principe que l'univers est plein de vie et que, sur une infinité d'autres planètes, les malheurs, les catastrophes et les souffrances sévissent également. Cette idée vous permettra de prendre de la distance. Concrètement : le mal est partout et toujours présent, il est universel et ne peut être éradiqué. Puisque vos moyens d'action personnels sont limités, vous devez vous concentrer sur des points précis. Choisissez deux ou trois causes à qui verser des dons généreux. Les autres atrocités – dans votre ville, dans votre pays, sur cette planète ou sur d'autres astres –, vous devez essayer de les encaisser stoïquement.

5. Vous n'êtes pas responsable de l'état du monde. Voilà une phrase qui semble dure et antipathique, mais c'est la vérité. Le Prix Nobel Richard Feynman a emprunté cette idée à John von Neumann, mathématicien génial et père de l'informatique : « [Il] m'a inspiré cette pensée intéressante : "Tu n'es pas responsable du monde dans lequel tu te trouves. C'est ainsi que j'ai développé pour moi-même une forme d'irresponsabilité sociale. Je suis très heureux depuis." » Ce que Feynman veut dire, c'est que vous ne devez pas vous sentir



mal si vous vous concentrez sur votre travail au lieu de construire des hôpitaux en Afrique. Vous n'avez pas à vous culpabiliser parce que, par pur hasard, vous êtes en meilleure posture qu'une victime des bombes à Alep : la situation pourrait être exactement inversée. Menez une vie digne et productive, et ne soyez pas un monstre. En cela, vous aurez déjà fait beaucoup pour l'état du monde.

Conclusion : adoptez une stratégie pour transformer les souffrances de la planète. Elle ne passe pas forcément par les conseils proposés ici, mais il est important que vous ayez une stratégie. Sans quoi, vous aurez du mal à vivre votre vie. Vous serez déchiré entre toutes les choses qui restent encore à faire, vous vous sentirez coupable et, malgré ce poids, vous n'aurez rien accompli au bout du compte.

## Le piège de l'attention

---

### Comment gérer votre ressource la plus précieuse

Vous êtes à table au restaurant. Vous parcourez le menu. Vous avez le choix entre un menu dégustation surprise ou les plats à la carte. Vous ne tardez pas à remarquer que composer votre menu vous-même reviendra plus cher que de choisir le menu dégustation, d'autant que le vin est compris. Vous vous décidez donc pour l'option conseillée. « Excellent choix, commente le serveur en souriant, c'est ce que commandent la plupart des gens. »

Ensuite, on vous sert effectivement un plat après l'autre : mise en bouche, assortiment de quatre terrines, truite marinée aux asperges, savarin de fraises au cacao amer, pavé de chevreuil, assiette de fromages et son chutney de figues, raviolis à la ricotta et à l'ail des ours, sorbet citron, puis magret de canard, gnocchis d'aubergine et ris de veau... Ça part dans tous les sens, ça n'arrête pas, et le tout est accompagné de vins hétéroclites, dans un ordre plutôt aléatoire. Après une vingtaine de plats, vous demandez l'addition. Vous n'avez

jamais autant mangé, de façon aussi décousue, et vous n'avez jamais eu si mal au cœur.

Je vais maintenant vous parler d'un dîner qui a réellement eu lieu, plutôt traditionnel sur le plan culinaire, mais avec des convives triés sur le volet, uniquement des milliardaires, parmi lesquels Warren Buffett et Bill Gates. Gates demanda à l'assemblée : « Quel est le facteur le plus important qui vous a permis d'accomplir ce que vous avez accompli ? » Buffett et Gates donnèrent la même réponse : « Focus. » La concentration, l'attention, comme on pourrait le traduire, semble donc être d'une importance décisive. Dans votre vie aussi, ce vers quoi vous dirigez votre attention est absolument capital. Il est donc d'autant plus surprenant de constater que, au lieu de faire fonctionner notre attention « à la carte », nous nous gavons du matin au soir d'un « menu surprise » d'informations que les autres ont composé à notre place : courriels, mises à jour de statut Facebook, SMS, tweets, *news alerts*, nouvelles du monde entier, hyperliens dans les documents, vidéos en ligne et écrans omniprésents, dans les aéroports, les gares, les trams. Tout cela sollicite notre attention. On nous divertit en permanence avec des histoires, parfois banales, parfois passionnantes. On nous assaille d'offres spéciales, on nous courtise et on nous flatte, à tel point que nous avons un peu l'impression d'être des rois. En vérité, nous devrions nous sentir comme des esclaves.

Ces offres spéciales ne sont pas des cadeaux, mais des vols, pas des gains, mais des pertes, pas des dons, mais des prélèvements. Une publication Instagram, aussi stylée soit-elle, est un prélèvement. Un flash spécial est un prélèvement. Un courriel est aussi (dans la plupart des cas) un prélèvement. Dès l'instant où nous cliquons, nous payons, en attention, en temps ou même en argent.

L'attention, le temps et l'argent sont nos trois ressources les plus précieuses. Le temps et l'argent, vous les connaissez sur le bout des doigts. Il existe même une science qui étudie le temps et l'argent (et qui les nomme respectivement « travail » et « capital »). Au contraire, nous comprenons très mal l'attention, bien que ce soit aujourd'hui la plus précieuse de ces trois ressources, la plus importante pour notre succès et pour notre bonheur. Malheureusement, nous commettons des erreurs systématiques à son égard. Voici cinq conseils importants pour les éviter...

1. Ne confondez pas « nouveau » et « pertinent ». Toute nouveauté – qu'il s'agisse d'un produit, d'une opinion, d'une information – cherche à être vue. Plus le monde est bruyant, plus les nouveautés crient fort pour atteindre leur public. Ne prenez pas ce brouhaha au sérieux. La plupart des choses que l'on célèbre comme étant révolutionnaires sont inutiles.

2. Évitez les contenus ou les technologies prétendument gratuits. Par définition, ce sont des pièges de l'attention, financés par la publicité. Pourquoi tomber volontairement dans ce piège ?

3. Contournez largement les supports multimédias. Les images, les vidéos et de plus en plus souvent la réalité virtuelle accélèrent vos émotions au-delà de la vitesse de sécurité, ce qui détériore sensiblement la qualité de vos décisions. Consommez plutôt l'information sous sa forme écrite, dans des documents contenant aussi peu d'hyperliens que possible, l'idéal étant de lire des livres.

4. Prenez conscience du fait que l'attention ne se partage pas. C'est ce qui la différencie du temps et de l'argent. Quand vous êtes penché sur votre Smartphone, distrait par votre fil d'actu Facebook, vous n'êtes pas réellement présent pour la personne assise en face de vous.

5. Mettez-vous en position de force. Quand on vous apporte les choses sans que vous ayez rien demandé, vous vous trouvez automatiquement en position de faiblesse. Pourquoi un publicitaire, un journaliste ou un ami Facebook devrait-il décider de la chose sur laquelle vous devez diriger votre attention ? Il y a fort à parier que cette pub de voiture, cet article sur le dernier tweet de Trump ou cette vidéo de chat ne vous aideront pas à avancer ou à être plus heureux. Le philosophe Épictète le savait déjà il y a près de deux mille ans, même sans compte Instagram : « Si on confiait ton corps au premier venu, tu serais indigné ; et toi, quand tu confies ton âme au premier venu, pour qu'il la trouble et la bouleverse [...], tu n'en as pas de honte ? »

Malheureusement, notre cerveau a été configuré par l'évolution pour réagir immédiatement à des modifications minimales : une araignée ici, un serpent là. À la préhistoire, cette hypersensibilité était une question de survie. Aujourd'hui, en revanche, elle rend les feux croisés des stimuli modernes difficiles à supporter pour nous. Nous ne savons pas de façon innée comment nous comporter face aux médias actuels, et cela ne s'apprend pas en traînant un peu sur Internet. C'est pourquoi, ainsi que le souligne le journaliste high-tech Kevin Kelly, il nous faut apprendre de façon consciente à gérer notre rapport à la technologie de l'information. Comment avez-vous donc appris à lire et à compter ? En fréquentant à l'occasion des gens qui savaient lire et compter ? Non, vous avez mis des années à exercer ces capacités de façon consciente. De même, vous avez besoin d'une formation intensive pour aborder l'actualité, Internet et les informations en tout genre.

J'ajouterai un dernier point concernant l'attention et le bonheur. Qu'est-ce que l'attention a à voir avec le bonheur ? Tout. « La façon dont vous distribuez votre attention est déterminante pour votre

bonheur », écrit le psychologue Paul Dolan. Un même événement dans votre vie (qu'il soit positif ou négatif) influencera un peu, beaucoup ou pas du tout votre vie en fonction de l'attention que vous y accordez.

Conclusion : votre vie se déroule là où vous portez votre attention, peu importe où se trouvent les atomes composant votre corps à ce moment-là. Qui dirige son attention de façon consciente profite davantage de la vie. Soyez critique, sévère et prudent pour ce qui est de votre prise d'informations. Au moins aussi critique, sévère et prudent que pour la nourriture que vous absorbez ou les médicaments que vous prenez.

## Lisez moins de livres, mais toujours deux fois

---

### Pourquoi nous lisons mal

Une carte de transport multicourses de la compagnie de chemins de fer suisse CFF comporte six lignes. Vous devez la valider avant chaque voyage. La machine (orange) de la gare imprime alors la date et l'heure, et rogne un minuscule encart devant la ligne correspondante. Quand toutes les lignes sont compostées, la carte est périmée.

Imaginez maintenant une carte de bibliothèque qui comporterait cinquante lignes. Même système : avant de lire un livre, vous devez valider une ligne. Mais, contrairement à la carte multicourses, vous n'avez droit qu'à une seule carte pour toute votre vie. Impossible d'en commander une nouvelle. Quand la carte est finie, vous ne pouvez plus ouvrir le moindre livre. Et, contrairement au train, vous n'avez pas non plus la possibilité de resquiller. Cinquante livres pour toute une vie, ce ne serait pas un problème pour beaucoup de gens, mais, pour vous qui êtes en train de lire ce volume, ce serait un cauchemar. Comment affronter la vie dignement en lisant si peu ?

Ma bibliothèque personnelle comporte trois mille livres, qui se répartissent en trois catégories plus ou moins égales : ceux que j'ai lus, ceux que j'ai commencés et ceux que je n'ai pas lus. Comme il en arrive régulièrement de nouveaux, je fais le ménage tous les ans en jetant ceux qui ne m'intéressent plus. Trois mille livres, c'est une bibliothèque plutôt modeste comparée à celle de feu Umberto Eco (trente mille volumes). Et pourtant, je ne me souviens en général que vaguement du contenu de ceux que j'ai lus. Quand je parcours les titres, de vagues réminiscences s'élèvent comme des lambeaux de nuages mêlés d'émotions diffuses. Une scène isolée apparaît ici ou là, et une phrase esseulée passe, parfois, comme une barque perdue dans un brouillard de silence. J'arrive rarement à produire un résumé suffisamment concis. Il y en a même dont je ne saurais dire avec certitude si je les ai lus ou pas. Je suis alors obligé de les ouvrir pour chercher des preuves : pages cornées et notes dans la marge. Dans ces moments-là, je ne sais pas ce qui est le plus honteux, ma mémoire défaillante ou l'impact manifestement limité des titres en question. Je me rassure en constatant que c'est la même chose pour beaucoup de mes amis. Cela ne vaut pas seulement pour les livres. C'est vrai aussi des essais, des reportages, des analyses et des textes en tout genre que j'ai lus avec plaisir sur le moment. Je le constate avec effroi : il n'en reste pas grand-chose.

Que vous apporte une lecture si la plus grosse part de son contenu s'évapore ? Bien sûr, l'expérience de la lecture sur le moment compte pour elle-même, cela va sans dire. Mais l'expérience de déguster une crème brûlée compte aussi, sans que l'on s'attende pour autant à ce que la crème brûlée forme le caractère de celui qui l'engloutit. Comment expliquer que nous retenions si peu de choses de nos lectures ?



Nous lisons mal. Nous lisons de façon trop superficielle et trop peu sélective. Nous laissons notre attention divaguer à sa guise au lieu de la diriger vers l'essentiel. Nous gaspillons notre plus précieuse ressource pour des choses qui n'en valent pas la peine.

Aujourd'hui, je ne lis plus de la même façon qu'il y a seulement quelques années. Je lis toujours autant, mais je choisis mieux mes livres, et je les lis deux fois. Je suis devenu extrêmement sélectif. Un livre a droit au maximum à dix minutes de mon temps avant que le verdict ne tombe : lire ou ne pas lire. L'image de la carte multicourses m'aide à persister dans ma radicalité. Le livre que j'ai entre les mains mérite-t-il que je lui sacrifie une ligne de ma carte ? Je ne réponds oui que pour une minorité de titres. Ceux-là, je les lis deux fois, et à la suite. Par principe.

Lire un livre deux fois ? Pourquoi pas ! En musique, vous avez l'habitude d'écouter un morceau plusieurs fois. Et si vous jouez d'un instrument vous-même, vous savez que l'on ne maîtrise pas une partition après l'avoir déchiffrée une seule fois, mais après y avoir dédié toute son attention à de nombreuses reprises... avant de passer à un nouveau morceau. Pourquoi ne pas en faire autant pour les livres ?

Le degré d'efficacité de la seconde lecture n'est pas le double de celui de la première, il est bien plus grand. Selon mon expérience, je dirais qu'un facteur dix s'applique. Si, après la première lecture, je retiens trois pour cent du contenu, je passe à trente pour cent après la deuxième.

Je suis toujours stupéfait de voir combien on peut absorber grâce à une lecture lente et concentrée, combien de nouveaux éléments on découvre lors d'un deuxième passage et à quel point la compréhension s'approfondit par cette forme de lecture minutieuse. Quand, en 1867, Dostoïevski contempla *le Christ mort au tombeau* de

Holbein au Kunstmuseum de Bâle, il fut si absorbé par ce tableau que sa femme dut le tirer par la manche au bout d'une demi-heure. Deux ans plus tard, il était capable de décrire la peinture avec une précision quasi photographique dans *l'Idiot*. Un cliché sur un iPhone aurait-il produit le même effet ? Peu probable. Le grand écrivain avait besoin de s'immerger dans le tableau pour en tirer quelque chose. « S'immerger » est ici le mot-clé. S'immerger, le contraire de surfer. Quelques précisions s'imposent.

1. « Degré d'efficacité »... voilà un terme technique ! Est-ce une façon acceptable de juger un livre ? Oui, cette façon de lire est utilitaire et antiromantique. Gardez le romantisme pour d'autres activités. Quand un livre ne laisse aucune trace dans le cerveau (soit parce qu'il est mauvais, soit parce qu'on l'a mal lu), j'ai l'impression que c'est du temps perdu. Qualitativement, un livre n'a rien à voir avec une crème brûlée, un tour en avion au-dessus des Alpes ou un rapport sexuel.

2. Les romans policiers et les thrillers sont exclus de la carte de bibliothèque perforée. À de rares exceptions près, il n'est pas nécessaire de les relire. Personne n'a envie de trouver le coupable une deuxième fois.

3. À vous de décider combien de lignes comporte votre carte de bibliothèque personnelle. Je me suis limité à cent pour les dix prochaines années. Cela revient à dix livres par an, ce qui est criminellement peu pour un écrivain. Mais, je le répète, je lis deux fois ces excellents livres, parfois trois, avec un immense plaisir et une efficacité décuplée.

4. Si vous êtes encore jeune, disons dans le premier tiers de votre vie de lecteur, vous devriez engloutir autant de livres que possible : romans, nouvelles, poésie et essais en tout genre, dans tous les sens et sans vous arrêter à la qualité. Lisez jusqu'à plus soif. Pourquoi ? La

réponse s'illustre par un problème d'optimisation en mathématiques connu sous le nom de « problème du secrétaire » ([chapitre 48](#)). Dans sa formulation classique, il s'agit de trouver le meilleur secrétaire parmi une foule de candidats. La solution consiste à rassembler un panel en rencontrant les trente-sept premiers, avant de refuser leur candidature et de choisir le premier qui les surpassera tous. Par cette lecture tous azimuts (en statistiques, on dirait « multiplier les échantillons ») dans le premier tiers de votre vie de lecteur, vous vous forgez une image représentative du panel littéraire. Vous affûterez votre esprit critique, ce qui vous permettra par la suite d'être d'une sélectivité radicale. Attendez donc d'avoir une trentaine d'années avant de mettre en place votre carte multilivres, mais prenez garde ensuite à ne pas dépasser votre quota. Après trente ans, la vie est trop courte pour lire de mauvais livres.

## Le piège du dogmatisme

---

### Pourquoi les idéologues simplifient à outrance

Comment fonctionne une fermeture Éclair ? Évaluez vos connaissances sur le sujet par une note de 0 à 10. À présent, illustrez ce fonctionnement par un schéma sur une feuille de papier, puis prenez une à deux minutes pour décrire à côté, au moyen de quelques mots-clés, le mécanisme exact de cet objet à quelqu'un qui ne l'aurait encore jamais vu. Vous y êtes ? Maintenant, évaluez à nouveau vos connaissances sur la fermeture à glissière.

Les chercheurs Leonid Rozenblit et Frank Keil de l'université Yale ont confronté des centaines de gens à des questions simples : comment fonctionne une chasse d'eau ? Une pile ? Le résultat était toujours le même : nous croyons comprendre quelque chose, jusqu'au moment où nous sommes obligés de l'expliquer. Alors, seulement, nous entrevoyons à quel point nos connaissances sont lacunaires. Il en va sans doute de même pour vous. Vous étiez convaincu d'en savoir beaucoup plus que ce que vous savez réellement. On nomme ce biais cognitif « illusion de la connaissance ». Si nous échouons à

expliquer des objets aussi simples que la fermeture Éclair ou la chasse d'eau, à quel point sommes-nous donc ignorants sur des questions vraiment importantes ?

Dans quelles proportions l'immigration est-elle bénéfique pour une société sur le long terme ? Doit-on autoriser la thérapie génique ? Le port d'armes individuel rend-il les sociétés plus sûres ? Naturellement, même sur ces « grandes » questions – justement sur ces grandes questions –, nos réponses fusent instantanément, mais soyons honnêtes : nous n'avons pas réfléchi à fond à ces problèmes. En fait, nous en sommes loin. Les questions de société sont bien plus compliquées que les fermetures à glissière, les chasses d'eau et les piles. Pourquoi ? Parce qu'une modification des structures sociales est bien plus lourde de conséquences que le simple fait d'appuyer sur le bouton de la chasse d'eau. Il ne suffit pas de juger sur la première vague de conséquences : nous devons évaluer les conséquences des conséquences des conséquences. Pour penser sérieusement et jusqu'au bout à cette chaîne de conséquences, il nous faudrait des jours, des semaines, des mois ! Qui a le temps et l'envie d'y investir autant d'énergie ?

C'est la raison pour laquelle nous prenons de confortables raccourcis. À ce point, il se produit quelque chose d'étrange : au lieu de lire des livres sur le sujet ou de consulter des experts, nous adoptons l'opinion de notre groupe de référence. Ce peut être un parti politique, une catégorie professionnelle, une classe sociale, un club de sport ou un gang de rue... Notre savoir est donc loin d'être aussi objectif que nous le voudrions. C'est avant tout un « savoir collectif », comme le disent les chercheurs en psychologie cognitive américains Steven Sloman et Philip Fernbach dans leur livre *The Knowledge Illusion*. Nous ne pensons pas de façon aussi indépendante que nous le voudrions. Nous nous comportons avec nos opinions un

peu comme avec nos vêtements : nous endossons ce qui est à la mode, c'est-à-dire ce que porte notre groupe de référence.

Ce qui est catastrophique, c'est quand ces « opinions partisans » ne se limitent pas à des sujets concrets et isolés, mais constituent une vision du monde. Dans ce cas, on parle d'idéologie. Les idéologies sont des opinions partisans à la puissance dix, qui livrent des points de vue en packs complets. Hautement dangereuses, elles agissent sur notre cerveau comme un courant à haute tension qui crée des courts-circuits en masse et grille tous les fusibles. C'est le cas par exemple quand des jeunes Européens, titulaires du bac, font allégeance à l'État islamique et combattent pour la réintroduction d'une interprétation médiévale de l'islam.

Évitez à tout prix dogmes et idéologies, en particulier quand ils vous semblent sympathiques. Je peux vous garantir que les idéologies réduisent votre vision du monde et vous poussent à prendre de très mauvaises décisions. Je ne connais pas un seul dogmatique qui ait un tant soit peu une belle vie.

Jusque-là, tout est clair. Le problème, c'est que beaucoup de gens ne remarquent pas qu'ils tombent dans le piège idéologique. Comment reconnaître une idéologie ? Trois voyants rouges doivent s'allumer : les idéologies expliquent tout ; elles sont irréfutables ; leur discours est fumeux.

Un formidable exemple d'idéologie qui explique tout est le marxisme. Si la concentration des richesses s'accroît dans une société, tout partisan du marxisme y verra immédiatement la marque du capitalisme, à l'origine de tous les maux. À l'inverse, si les inégalités régressent, il l'interprétera tout de suite par l'évolution de l'histoire vers une société sans classes, comme Marx l'avait prédit.

À première vue, l'irréfutabilité peut être un avantage. Qui ne voudrait pas avoir sous la main une théorie si forte qu'elle vous

donne toujours raison ? En réalité, il est au contraire très facile de démonter les thèses dogmatiques. Si vous rencontrez quelqu'un qui présente des symptômes de dogmatisme, posez-lui cette question : « Quels sont les faits qui vous feraient changer d'avis ? » Si vous n'obtenez pas de réponse, évitez cette personne. D'ailleurs, posez-vous cette question à vous-même si vous craignez de vous être trop approché d'un dogme.

Pour être aussi inattaquables que possible, les idéologies se cachent souvent derrière un écran de confusion. C'est le troisième voyant rouge qui vous permettra de reconnaître une idéologie de loin. Voici un exemple : le théologien Hans Küng, qui s'exprime en temps normal parfaitement clairement, décrit Dieu comme « la vérité absolue-relative, immanente-transcendante, englobant et régissant tout, la plus vraie qui soit au cœur des choses, dans l'Homme, dans l'histoire de l'humanité, dans le monde ». Voilà qui explique tout, qui est irréfutable et parfaitement obscur ! Le choix sémantique est un très bon indicateur des idioties idéologiques. Prêtez attention au langage, y compris au vôtre. Essayez de trouver vos propres mots pour expliquer quelque chose. Ne reprenez pas sans réfléchir les formules et les images utilisées par votre groupe de référence. Un exemple : ne parlez pas du « peuple » pour ne désigner qu'une partie de la société. Et évitez les slogans...

Soyez particulièrement prudent quand vous prenez la parole en public. Si vous défendez publiquement une idée dogmatique, il est prouvé que vous ancrez encore plus profondément cette idée dans votre propre cerveau. Elle en devient pratiquement impossible à éradiquer. Cherchez des contre-arguments, selon la méthode suggérée au [chapitre 30](#) : imaginez que vous êtes invité à un talk-show avec cinq autres personnes qui défendent toutes la position opposée à la vôtre. Si, et seulement si, vous êtes capable de défendre

vosre point avec suffisamment d'éloquence, alors vous aurez vraiment mérité votre opinion.

Conclusion : pensez de façon indépendante. Ne soyez pas trop fidèle à la ligne de votre groupe de référence et, surtout, tenez-vous à distance des dogmes. Plus vite vous comprendrez que vous ne comprenez pas le monde, mieux vous le comprendrez.



## Soustraction mentale

---

### Comment prendre conscience de votre bonheur

Un soir de Noël dans la petite ville américaine de Bedford Falls, George Bailey tente de se suicider. Dirigeant d'une petite caisse de crédit à la construction, Bailey, marié et père de quatre enfants, est un homme irréprochable... mais au bord de la faillite, car son oncle a égaré 8 000 dollars de dépôts en liquide (l'équivalent de 100 000 dollars actuels). Il monte sur le parapet d'un pont, s'apprête à sauter... mais, à ce moment précis, un homme d'un certain âge tombe à l'eau et crie au secours. Bailey le sauve. Le rescapé affirme être un ange. Bien entendu, Bailey ne le croit pas. Toujours aussi désespéré, il déclare qu'il voudrait ne pas être né. En un clin d'œil, l'ange exauce ce souhait, et transforme Bedford Falls en l'endroit sinistre que serait devenue la petite ville si George Bailey n'avait jamais existé. Quand, ce soir de Noël, George Bailey se réveille de cette expérience étrange, il est guéri de son humeur dépressive. Fou de joie d'être encore en vie, il court dans les rues enneigées en riant et en criant : *Merry Christmas ! Merry Christmas !*

La comédie dramatique de Frank Capra *It's a Wonderful Life* (*la Vie est belle*<sup>1</sup>) de 1946, avec James Stewart dans le rôle principal, a atteint depuis longtemps le statut de classique de Noël. Ce qui n'a pas encore été promu au rang de classique, en revanche, c'est la stratégie mentale utilisée par l'ange dans le film. En psychologie, on parle de « soustraction mentale » (*mental subtraction*), et cette technique a clairement sa place dans la boîte à outils du bien-vivre. Je vous propose de l'expérimenter immédiatement en version courte. Pour commencer, répondez à la question suivante : à quel point êtes-vous heureux dans votre vie en général ? Choisissez une valeur entre 0 et 10, et écrivez-la dans la marge. Lisez à présent le paragraphe suivant (mais pas au-delà, s'il vous plaît), puis fermez les yeux et suivez les quelques consignes qui y sont données.

Fermez les yeux. Imaginez que vous ayez perdu votre bras droit. Il ne vous reste qu'un moignon au bout de l'épaule. Que ressentez-vous ? À quel point la vie est-elle plus difficile pour vous avec un seul bras ? Comment faites-vous pour manger ? Pour taper sur votre clavier ? Pour faire du vélo ? Pour enlacer quelqu'un ? Maintenant, imaginez que vous ayez aussi perdu le bras gauche. Plus de mains. Vous ne pouvez rien tenir, rien toucher, rien caresser. Comment vous sentez-vous ? Enfin, imaginez que vous ayez perdu la vue. Vous entendez, mais vous ne verrez plus jamais un paysage, le visage de votre conjoint, de vos enfants, de vos amis. Comment vous sentez-vous ? Bien, maintenant, rouvrez les yeux et prenez le temps d'imaginer en détail ces trois situations, de les ressentir profondément, avant de continuer à lire.

Après cet exercice, notez à quel point vous êtes heureux dans votre vie à l'aide d'une note comprise entre 0 et 10. Si vous fonctionnez comme la plupart des gens, votre sentiment de bonheur vient de s'accroître. La première fois que j'ai moi-même fait cette

expérience, j'ai eu l'impression d'être une balle immergée qui, soudain libérée, jaillit dans une gerbe d'eau. Voilà l'effet spectaculaire de la soustraction mentale.

Bien entendu, vous n'êtes pas obligé de supprimer mentalement vos bras ou vos yeux pour booster votre bonheur. Vous pouvez aussi imaginer comment vous vous sentiriez si vous n'aviez jamais rencontré votre partenaire, si vos enfants avaient subi un accident, si vous étiez dans une tranchée ou en train de mourir sur un lit d'hôpital. Le plus important, c'est de ne pas penser ces situations de façon abstraite, mais de s'immerger dans l'émotion et la sensation.

La gratitude, nous l'avons vu au [chapitre 7](#), est une émotion tout ce qu'il y a de plus justifiée envers les heureux hasards de notre vie, à commencer par les hasards qui ont rendu possible notre vie elle-même. Pas un livre de développement personnel qui n'encourage le lecteur à passer chaque soir en revue les aspects de sa vie et à éprouver de la gratitude.

Cependant, la gratitude pose deux types de problèmes. D'abord, qui remercier ? Pour le non-croyant, cette gratitude ne trouve pas de destinataire. Ensuite, l'habitude. Certes, le cerveau humain réagit fort aux changements, mais il s'habitue vite à un état. C'est plutôt un avantage quand des événements négatifs vous arrivent. La tristesse survenue quand quelqu'un nous quitte ou quand nous apprenons que nous resterons toute notre vie cloués dans un fauteuil roulant après un accident s'atténue plus vite que nous le pensons. Dan Gilbert parle ainsi de « système immunitaire psychologique ». Malheureusement, cette immunisation opère aussi avec les événements positifs : six mois après avoir gagné un million d'euros au loto, vous n'en ressentez plus l'effet sur votre bonheur. Idem pour la naissance de vos enfants ou l'achat d'une nouvelle maison. Comme pour quatre-vingt-dix-neuf pour cent des aspects positifs de votre vie, qui ne sont pas advenus

aujourd'hui mais qui sont des états qui durent depuis un moment, l'habitude a déjà estompé le bonheur que cet aspect occasionnait au début. La gratitude, c'est justement une tentative pour lutter contre cette habitude, et donc mettre en avant consciemment les bons aspects de notre vie. Hélas, nous nous habituons aussi à cet exercice mental. Les gens qui, chaque soir, passent en revue les aspects positifs de leur vie sont moins heureux que ceux qui le font moins souvent. Un résultat paradoxal, mais qui s'explique par la force nivelante de l'habitude.

Voici donc les points faibles de cette gratitude dont on vante si souvent les mérites : la question du destinataire d'une part, l'accoutumance d'autre part. La bonne nouvelle, c'est que la soustraction mentale ne présente aucun de ces inconvénients. Pour le cerveau, elle est une opération si surprenante qu'il ne s'y habitue pas. Les chercheurs américains en psychologie sociale Dan Gilbert, Timothy Wilson et leurs collègues ont en effet prouvé dans plusieurs études que la soustraction mentale augmente le bonheur davantage que le simple fait de penser aux aspects positifs de la vie. Les stoïciens connaissaient déjà cette astuce il y a plus de deux mille ans : au lieu de penser à tout ce que vous possédez, mieux vaut imaginer à quel point ces choses vous manqueraient si vous ne les aviez plus.

Imaginons que vous soyez un athlète olympique. Vous êtes au top de votre forme, à tel point que vous remportez une médaille. Laquelle vous rendrait le plus heureux ? Argent ou bronze ? L'argent, bien sûr, répondez-vous. Pourtant, une étude scientifique au cours de laquelle ont été interrogés les médaillés des JO de Barcelone en 1992 a donné le résultat inverse : les médaillés d'argent étaient moins heureux que ceux de bronze. Pourquoi ? Parce que l'argent se compare avec l'or, et le bronze avec « pas de médaille ». Avec la soustraction mentale, on évite ce problème. La soustraction mentale compare

systématiquement avec « pas de médaille » (naturellement, à la place de « médaille », vous pouvez mettre tout ce qui vous plaira).

« Notre bonheur n'est pas toujours facilement perceptible, remarque le psychologue Paul Dolan. Nous devons nous efforcer de nous le rappeler volontairement. Imaginez que vous jouiez du piano mais que vous ne puissiez pas entendre le résultat. Dans la vie, beaucoup d'activités ressemblent au fait de jouer d'un piano que vous n'entendez pas... » Avec la soustraction mentale, vous profitez à nouveau pleinement du son.

---

1. À ne pas confondre avec le film de Roberto Benigni, précédemment cité et qui porte le même titre en français (NdT).

## Le point de cogitation maximale

---

L'action est à la réflexion ce qu'un phare  
est à une lampe de poche

Je vais maintenant vous confier le grand secret du travail d'écrivain : les meilleures idées viennent en écrivant, pas en réfléchissant. Même si vous n'êtes pas écrivain, cette révélation peut vous être utile : en effet, elle est valable pour toutes les activités humaines. Un entrepreneur ne peut savoir si son produit trouve sa clientèle qu'à partir du moment où il le fabrique et le met en vente, pas en faisant une étude de marché. Un vendeur ne met au point le pitch parfait qu'au prix d'innombrables ajustements et de beaucoup de refus, pas en étudiant des manuels de vente. C'est au contact quotidien de leurs enfants que les parents deviennent des éducateurs compétents, pas en lisant des livres de conseils en parentalité. C'est en jouant que les musiciens deviennent des virtuoses, pas en réfléchissant aux possibilités de leur instrument...

Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que le monde est pour nous opaque, impénétrable. Personne ne peut appréhender complètement la réalité ; même une personne hautement cultivée n'a qu'une

visibilité de quelques mètres dans une direction donnée. Si l'on veut dépasser les limites de la connaissance, il faut avancer, et non rester sur place, il faut agir plutôt que réfléchir.

Un ami à moi, un homme intelligent et titulaire d'un MBA (ce qui n'est pas un inconvénient en soi), avec un bon poste de management intermédiaire dans un grand conglomérat pharmaceutique, s'emploie depuis plus de dix ans à monter sa propre boîte. Il a lu des centaines de livres sur la création d'entreprise, a passé des milliers d'heures à réfléchir à des produits, empilé d'innombrables études de marché et rédigé deux douzaines de business plans. Résultat : jusqu'à présent, rien. Il en arrive toujours au point où sa réflexion lui souffle : ton idée d'entreprise est prometteuse, mais tout cela dépendra beaucoup de la mise en œuvre et du comportement de la concurrence. Il continue à réfléchir, jour après jour, sans que cela le fasse avancer d'un millimètre. Il a atteint le point où il ne peut plus obtenir de conclusion supplémentaire par la seule réflexion, le « point de cogitation maximale ».

Notez que je n'ai rien contre la réflexion ! Une courte réflexion peut déjà permettre des avancées considérables mais, avec le temps, ces progrès sont de plus en plus faibles, et la vitesse à laquelle on atteint le point de cogitation maximale est surprenante. Prenons l'exemple d'un investisseur qui se questionne sur l'opportunité de racheter telle valeur boursière : à partir du moment où il a toutes les données en main, il lui faut tout au plus trois jours de réflexion. Pour les décisions personnelles, peut-être une journée. Pour un changement de carrière, une semaine au maximum. Peut-être vous donnerez-vous un peu de marge pour que les aléas émotionnels ne jouent pas un trop grand rôle. Ensuite, la réflexion ne sert plus à rien : il faut agir pour obtenir de nouveaux résultats.

En comparaison avec la lampe de poche de la réflexion, l'action est un phare dans la nuit. Son faisceau pénètre bien plus loin dans l'opacité du monde. Une fois arrivé dans un nouveau lieu, vraiment intéressant, vous pouvez à nouveau allumer la petite lampe de poche de la cogitation.

La question suivante vous montrera l'importance de l'action. Qui emmèneriez-vous sur une île déserte au milieu de l'océan ? Prenez un court instant de réflexion avant de continuer à lire. Votre conjoint ? Votre meilleur ami ? Un conseiller ? Le savant le plus intelligent que vous connaissiez ? Un artiste pour vous divertir ? Aucune de ces personnes, bien sûr... mais un constructeur de bateaux !

Théoriciens, éminents professeurs, conseillers, écrivains, blogueurs et journalistes voudraient bien que le monde s'ouvre à eux par la seule réflexion. Malheureusement, c'est rarement le cas. Les penseurs tels que Newton, Einstein ou Feynman sont des exceptions. Presque toutes les grandes avancées dans la compréhension du monde – en sciences, en économie ou dans la vie quotidienne – ont été obtenues parce que quelqu'un s'est confronté physiquement à ce monde opaque.

Plus facile à dire qu'à faire. Moi-même, je reste souvent trop longtemps bloqué dans la réflexion, bien au-delà du point de cogitation maximale. Pourquoi ? Parce que c'est plus confortable. Parce qu'il est plus agréable de réfléchir que de prendre des initiatives. Parce que, au stade de la réflexion, le risque d'échec est nul, alors que dans l'action il ne peut être écarté. Cela explique l'immense popularité de la réflexion et des commentaires. Certes, en vous frottant à la réalité, vous vous exposez à l'échec, mais vous engrangez aussi de l'expérience. Selon un proverbe, l'expérience, c'est ce qu'on a quand on n'a pas eu ce qu'on voulait.



Pablo Picasso célébrait ainsi le courage du passage à l'action : « Pour savoir ce qu'on veut dessiner, disait-il, il faut commencer à dessiner. » Il en va de même dans la vie. Pour savoir ce que vous voulez dans la vie, le mieux est de commencer quelque chose. Lire ce chapitre sera peut-être un encouragement pour vous, mais souvenez-vous que le bien-vivre ne s'atteint pas par la pensée.

L'illusion de l'introspection ([chapitre 8](#)), c'est le nom que donne la psychologie à une croyance erronée selon laquelle nous pourrions, en nous plongeant en nous-mêmes, connaître nos véritables aspirations, le sens de notre vie, la substantifique moelle de notre bonheur. En réalité, l'introspection risque surtout de vous mener dans un borbier d'humeurs changeantes, de pensées vagues et de sentiments diffus.

La prochaine fois que vous devrez prendre une décision, réfléchissez-y bien... mais seulement jusqu'au point de cogitation maximale. Vous serez surpris de voir à quelle vitesse vous l'aurez atteint. Arrivé là, éteignez votre lampe de poche et allumez votre phare. Ce principe est valable dans votre travail comme dans votre vie privée, que vous investissiez dans votre carrière ou dans votre couple.

## Les chaussures des autres

---

### Échanger les rôles

L'entrepreneur Ben Horowitz, cofondateur de la société Opsware (spécialisée dans la conception de logiciels) et actuellement investisseur en capital-risque, s'est trouvé confronté il y a quelques années à un problème de management. Deux départements très dynamiques d'une entreprise dont il assurait la direction (la programmation et le service clientèle) étaient en guerre ouverte. Les programmeurs reprochaient aux assistants clientèle de ne pas répondre assez rapidement aux clients, ce qui bloquait les ventes. Les assistants clientèle, quant à eux, reprochaient aux programmeurs de commettre trop d'erreurs et de rester sourds à leurs suggestions d'amélioration. Naturellement, une collaboration étroite des deux départements était indispensable. L'un et l'autre étaient constitués d'employés performants encadrés par des directeurs exemplaires. Les appels à se mettre mentalement à la place des autres n'aboutissaient guère. C'est alors que Horowitz eut une idée. Il installa le chef du service clientèle à la tête de la programmation, et réciproquement, de façon permanente ! Au début, les deux hommes furent horrifiés,

mais, au bout d'une semaine déjà, après qu'ils se furent glissés dans les habits de l'autre, ils avaient compris l'origine du conflit. Au cours des semaines suivantes, ils adaptèrent leurs méthodes de travail, et c'est entre ces deux départements que la communication fut la meilleure au sein de l'entreprise.

Se mettre à la place d'autrui fonctionne rarement. Le saut cognitif est trop grand, et l'intérêt, trop faible. Pour comprendre vraiment quelqu'un, il faut prendre sa place : pas seulement en pensée, mais littéralement. Il faut se glisser dans les habits de l'autre, éprouver concrètement sa situation.

Je ne m'étais jamais vraiment rendu compte de tout le travail qui incombe aux mères avant nous ayons nous-mêmes des enfants et que je sois amené à m'occuper seul des bébés (des jumeaux). Au bout d'une demi-journée, j'étais plus fatigué qu'après un voyage d'affaires de dix jours. Bien sûr, plusieurs mères m'avaient déjà prévenu, et naturellement tout cela est décrit dans d'innombrables livres de conseils aux parents. Cependant, ces affirmations me laissaient froid. Je n'ai compris qu'en passant à l'action.

Je me demande pourquoi nous recourons si rarement à cette simple astuce. « Nous devons penser client », stipulent tous les projets d'entreprise. Bel effort, mais cela ne suffit pas. « Nous devons être les clients » serait plus exact. Certaines entreprises l'ont compris. Schindler est l'un des leaders mondiaux des ascenseurs et des escaliers roulants. Au cours de leur première année, tous les collaborateurs de l'entreprise (de la secrétaire jusqu'au directeur) doivent passer trois semaines au montage. Ils enfilent le bleu de travail et participent à l'installation d'un ascenseur ou d'un escalier roulant. Ainsi, les novices apprennent-ils à connaître les arcanes de leurs produits, mais aussi, et surtout, ils découvrent ce que c'est que de travailler sur un chantier. Ainsi, ils affichent publiquement qu'ils

n'ont pas peur de se salir les mains, et ce geste entraîne beaucoup de bonne volonté entre les différents services.

On simule souvent la proximité avec le personnel. Vous avez déjà dû le remarquer : pas un journal d'entreprise dans lequel on ne voie les membres du conseil d'administration poser devant une chaîne de production. Sur une centaine de ces journaux, il n'y en a guère plus d'un où l'image est différente, où l'on voit les directeurs travailler à la chaîne, en combinaison et casque de sécurité. Eux, au moins, ne craignent pas de se décoiffer, ne serait-ce que pour une photo.

Penser et agir sont deux façons radicalement différentes de comprendre le monde, mais beaucoup de gens les confondent. Faire des études en école de management, c'est idéal pour devenir professeur de management, mais pas pour devenir entrepreneur. Étudier la littérature, c'est parfait si vous voulez enseigner la littérature, mais ne croyez pas qu'un cursus en lettres modernes fera de vous un bon écrivain.

La pensée se traduit elle au moins par des actes pour qui se préoccupe de définir l'action juste ? C'est ce qu'ont tenté d'éclaircir Eric Schwitzgebel et Joshua Rust : les professeurs d'éthique, qui se penchent quotidiennement sur des questions morales, sont-ils pour autant de meilleures personnes ? On pourrait légitimement s'y attendre. Les chercheurs ont comparé les profs d'éthique à l'université avec leurs collègues des autres matières sur la base de dix-sept critères de comportement, depuis la fréquence à laquelle ils donnent leur sang jusqu'au fait de débarrasser leurs déchets après une conférence en passant par leur application à refermer les portes sans les claquer. Verdict : les spécialistes de la morale en philosophie n'étaient en rien plus moraux que les autres.

Distinguer pensée et action est très efficace. Les Églises, les armées et les universités font partie des institutions les plus stables

du monde. Elles perdurent depuis des siècles, ont survécu à des dizaines de guerres. Quel est le secret de leur longévité ? Elles pratiquent le recrutement en interne. À chaque échelon, les dirigeants savent concrètement, intimement, « comment c'est en dessous ». Pour devenir évêque, il faut avoir un jour commencé tout en bas, comme curé de paroisse. Tout général a commencé comme simple soldat, ne serait-ce que le temps de faire ses classes dans le cadre de sa formation à l'école des officiers. Et on ne peut devenir recteur d'université que si on a été professeur assistant. Pensez-vous par exemple que le P-DG de Walmart (un homme qui dirige tout de même deux millions d'employés) serait un général efficace à la tête de deux millions de soldats ? Bien sûr que non. Il ne viendrait à aucune armée du monde l'idée de le recruter.

Conclusion : il faut littéralement se glisser dans les habits des autres et faire un bout de chemin avec eux. Faites-le avec vos partenaires les plus importants : votre conjoint, vos clients, vos collaborateurs et vos électeurs (si vous briguez un mandat quelconque). Changer de rôle est de loin la façon la plus efficace, la plus rapide et la moins coûteuse d'établir la compréhension mutuelle. Soyez comme le roi du conte qui se déguise en mendiant pour se mêler au peuple. Et parce que ce n'est pas toujours possible, j'ajouterai ce conseil : lisez des romans. Aussi nombreux et aussi bons que possible. Se plonger dans un roman et éprouver le destin des protagonistes, avec ses hauts et ses bas, est une solution intermédiaire très efficace. Entre penser et agir.

## On ne change pas le monde (1/2)

---

### Ne tombez pas dans la théorie des « grands hommes »

« Nous pouvons changer le monde. Nous pouvons le rendre meilleur. Toi aussi, tu as le pouvoir de le faire », disait Nelson Mandela, tandis que Steve Jobs affirmait : « Ceux qui sont assez fous pour penser qu'ils peuvent changer le monde y parviennent. » Voilà de grandes phrases qui font galoper notre imagination. Elles nous donnent un sentiment de signifiante, de vitalité et d'espoir.

Mais pouvons-nous vraiment changer le monde ? En dépit de l'ambiance millénariste que distillent volontiers les médias, de tels messages n'ont jamais été répétés aussi souvent qu'aujourd'hui. On n'a encore jamais déployé autant d'optimisme concernant l'influence des individus. Les gens du Moyen Âge, de l'Antiquité ou de la préhistoire n'auraient sans doute même pas compris les deux citations ci-dessus. Pour eux, le monde était tel qu'il avait toujours été. Quand des bouleversements survenaient, c'était soit parce que les rois déclaraient des guerres, soit parce que les dieux vengeurs déclenchaient des tremblements de terre. L'idée absurde selon

laquelle, à lui seul, le citoyen, le bourgeois, le paysan ou l'esclave pourrait changer le monde ne venait à l'esprit de personne.

Il n'en va plus de même pour les Terriens actuels ! Nous ne nous voyons pas simplement comme des citoyens du monde, mais plutôt comme ses forgerons. Nous sommes obsédés par l'idée que nous pouvons le façonner en profondeur avec nos start-ups, nos *crowdfundings* et nos projets caritatifs, exactement comme l'ont fait avec un fabuleux succès les fondateurs des entreprises de la Silicon Valley ou les grands inventeurs. Changer notre vie ne nous suffit plus, nous voulons changer le monde. Nous travaillons pour des organisations qui se sont assigné cet objectif et, tout heureux de cette opportunité de « donner du sens », nous sommes prêts à le faire pour la moitié du salaire normal.

Croire que les individus peuvent changer le monde est l'une des grandes idéologies de notre temps... et une formidable illusion. Deux erreurs de raisonnement se rejoignent ici. D'une part, l'illusion du focus ([chapitre 11](#)) ainsi que la décrit le Prix Nobel Daniel Kahneman : « Dans la vie, rien n'est aussi important que vous le pensez pendant que vous y pensez. » Notre attention a l'effet grossissant d'une loupe. Quand nous sommes absorbés par nos projets, ils nous apparaissent comme beaucoup plus importants qu'ils ne le sont en réalité. Nous surestimons systématiquement la valeur de nos intentions.

La deuxième erreur de raisonnement est ce qu'on appelle la « supposition d'intention », ou *intentional stance*, telle qu'énoncée par le philosophe américain Daniel Dennett. C'est le fait que, derrière toute modification, nous supposons une intention, que ce soit le cas ou non. Si le rideau de fer est tombé en 1989, c'est que quelqu'un avait consciemment œuvré à cette évolution. La fin de l'apartheid en Afrique du Sud n'aurait pas été possible sans une figure de proue telle

que Nelson Mandela. Pour que l'Inde obtienne son indépendance, il fallait quelqu'un comme Gandhi. Pour inventer le Smartphone, il fallait Steve Jobs. Sans Oppenheimer, pas de bombe atomique. Sans Einstein, pas de théorie de la relativité. Sans Benz, pas d'automobile. Sans Tim Berners-Lee, pas de World Wide Web. Derrière chaque événement significatif, nous supposons qu'il y a quelqu'un dont la volonté était précisément d'apporter ce changement dans l'histoire de l'humanité.

Cette tendance à supposer qu'une intention se cache derrière le moindre changement, nous l'avons héritée de notre passé préhistorique. À une certaine époque, il valait mieux trop croire à l'intention que pas assez. Quand vous entendiez un bruissement dans les fourrés, mieux valait supposer que c'était un tigre à dents de sabre ou un guerrier ennemi plutôt qu'un coup de vent. Bien sûr, il y avait sans doute des gens qui pariaient régulièrement sur le vent, de peur de dépenser inutilement des calories en prenant la fuite pour rien... mais, à un moment ou à un autre, ils finissaient par être écartés du pool génétique de sinistre façon. Nous, les *Homo sapiens* d'aujourd'hui, sommes les descendants de ces hominidés atteints d'une supposition d'intention hyperactive, aussi est-elle profondément ancrée dans notre cerveau. C'est ainsi que nous voyons une intentionnalité, des agents conscients, même là où il n'y en a pas. Cependant, comment quelque chose de l'ordre de la fin de l'apartheid aurait-il pu se mettre en route sans Nelson Mandela ? Qui d'autre que le visionnaire Steve Jobs aurait pu concevoir un objet tel que l'iPhone ?

La supposition d'intention nous pousse à comprendre l'Histoire comme l'histoire des « grands hommes ». Dans son livre *The Evolution of Everything*, le génial auteur et politicien britannique Matt Ridley met les choses au clair : « Nous avons tendance à trop valoriser des



personnes habiles, qui étaient au bon endroit au bon moment. » On le savait déjà au temps des Lumières. Selon Montesquieu, explique Ridley, on attribue la Réforme à Martin Luther, mais elle devait advenir ; si ce n'avait été par lui, c'eût été par un autre.

Autour de l'an 1500, une poignée de conquérants portugais et espagnols soumièrent l'Amérique du Sud et l'Amérique centrale. Les empires aztèque, maya et inca s'effondrèrent en peu de temps. Pourquoi ? Pas parce que de « grands hommes » tels que Cortez étaient particulièrement doués ou intelligents, mais parce que ces aventuriers téméraires apportaient (sans le savoir) des maladies, contre lesquelles ils étaient eux-mêmes immunisés mais qui se sont révélées mortelles pour les natifs. C'est donc en partie à cause de bactéries et de virus que la moitié d'un continent parle aujourd'hui espagnol ou portugais, et prie un dieu catholique.

Mais, si ce ne sont pas les grands hommes, alors qui donc écrit l'histoire du monde ? Réponse : personne. L'histoire n'est que le résultat fortuit d'une infinité de courants et d'influences. Elle fonctionne plutôt comme le trafic routier que comme une voiture. Personne ne la dirige. Régie par aucune loi, l'histoire du monde est aléatoire et imprévisible. Si vous étudiez une grande quantité de documents historiques, vous constaterez que tous les grands changements sont en partie dus au hasard, et vous comprendrez que même les grandes figures de l'histoire ne sont en réalité que les produits de leur époque. Pour bien vivre, n'adulez aucun grand homme... et ne sombrez pas dans l'illusion selon laquelle vous pourriez en être un.

## On ne change pas le monde (2/2)

---

### Pourquoi vous ne devriez mettre personne sur un piédestal, et surtout pas vous-même

Au chapitre précédent, nous avons démasqué la théorie des grands hommes comme un piège de la pensée. Vous avez peut-être envie d'intervenir : « Mais il y a tout de même eu quelques grands hommes, et certains ont influencé l'histoire de continents entiers ! Prenez par exemple Deng Xiaoping. En 1978, il a introduit l'économie de marché en Chine, libérant des centaines de millions de personnes de la pauvreté, le programme de développement le plus efficace de tous les temps. Sans Deng Xiaoping, la Chine ne serait pas une puissance mondiale aujourd'hui. »

En êtes-vous si sûr ? L'analyse de l'auteur britannique Matt Ridley propose une interprétation différente. L'introduction de l'économie de marché n'était pas une intention de Deng Xiaoping. C'était une évolution émanant de la base. Dans le village isolé de Xiaogang, dix-huit paysans désespérés avaient décidé de se partager les terres

possédées par l'État de façon que chacun puisse produire à son propre compte. Ils étaient convaincus que commettre cet acte criminel était la seule solution pour nourrir leur famille. En effet, dès la première année, ils produisirent davantage qu'au cours des cinq années précédentes. Leur abondante récolte éveilla l'attention du représentant local du parti, et ce dernier proposa d'étendre l'expérience à d'autres fermes. Finalement, son rapport atterrit sur le bureau de Deng Xiaoping, qui décida de laisser faire. Un chef de parti moins pragmatique que Deng « aurait peut-être retardé la réforme agraire, écrit Ridley, mais elle serait certainement arrivée tôt ou tard ».

Possible, pensez-vous, mais il y a des exceptions : sans Gutenberg, pas de livres imprimés, sans Edison, pas d'ampoules électriques, sans les frères Wright, pas de trajets en avion vers les vacances au soleil...

Mais ces affirmations non plus ne sont pas exactes, car les personnalités citées représentent simplement leur époque. Si ce n'était pas Gutenberg, quelqu'un d'autre aurait développé l'imprimerie, ou cette technique aurait simplement trouvé son chemin depuis la Chine vers l'Europe. Idem pour l'ampoule : à partir du moment où l'on avait découvert l'électricité, ce n'était plus qu'une question de temps avant qu'on allume la première lumière artificielle. Et ce n'est même pas chez Edison que l'interrupteur a été actionné en premier : on sait que vingt-trois autres bricoleurs minutieux avaient réussi avant lui à amener le fil électrique au point d'incandescence. Selon Ridley, « malgré toute son intelligence, Thomas Edison n'a servi à rien. Songez par exemple qu'Elisha Gray et Alexander Graham Bell ont déposé le même jour le brevet d'invention du téléphone. Si l'un des deux s'était fait piétiner par un cheval en se rendant au bureau des licences, la face du monde n'en aurait pas été changée. » De la même manière, les frères Wright ne constituaient que l'une des

nombreuses équipes qui, dans le monde entier, tentaient de coupler un aéroplane avec un moteur. Même sans les frères Wright, vous ne seriez pas obligé d'aller à Majorque en ferry. Quelqu'un d'autre aurait inventé l'aviation motorisée. Il en va de même pour presque toutes les inventions et découvertes. « Les inventions trouvent leurs inventeurs, démontre Ridley, pas l'inverse. »

Même les avancées scientifiques les plus révolutionnaires ne dépendent pas d'individus. Dès que les instruments de mesure ont atteint le degré de précision suffisant, les découvertes adviennent d'elles-mêmes, ou à peu près. Telle est la malédiction de la science : le chercheur est en lui-même négligeable. Tout ce qu'il y a à découvrir finira bien par être découvert par quelqu'un.

C'est la même chose pour les entrepreneurs et les capitaines d'industrie. Quand les ordinateurs ont percé sur le marché, dans les années 1980, il fallait bien que quelqu'un développe un système d'exploitation pour les utiliser. Il se trouve que ce quelqu'un était Steve Jobs. Peut-être que quelqu'un d'autre n'aurait pas connu le même succès économique, mais nous disposerions sans doute de logiciels similaires. Sans Steve Jobs, nos Smartphones n'auraient peut-être pas un design aussi stylé, mais ils fonctionneraient à peu près de la même façon.

Je compte parmi mes amis quelques P-DG. Certains dirigent des groupes de cent mille salariés. Ils prennent leur métier au sérieux, travaillent parfois jusqu'à l'épuisement et en retirent une rémunération importante. Pourtant, ils sont foncièrement remplaçables. Quelques années à peine après leur départ, personne ne se souvient plus de leur nom. De gigantesques entreprises telles que General Electric, Siemens ou Volkswagen ont sans doute eu de formidables P-DG par le passé, mais qui sait encore les nommer aujourd'hui ? Les résultats exceptionnels de leurs entreprises

découlent moins de leurs décisions que de l'évolution fortuite de l'ensemble du marché. Pour le dire avec les mots de Warren Buffett : « Un bon bilan [...] dépend bien plus de la barque dans laquelle vous êtes assis que de la vigueur avec laquelle vous ramez. » Matt Ridley force encore le trait : « La plupart des P-DG sont des surfeurs bien payés pour glisser sur la vague soulevée par leurs collaborateurs... »

Mandela, Jobs, Gorbatchev ou Gandhi, Luther, les inventeurs et les grands P-DG étaient les enfants – non les parents – de leur époque. Bien sûr, chacun a orienté les processus avec sa tactique personnelle, mais s'ils ne l'avaient pas fait, quelqu'un d'autre s'en serait chargé. Nous devons donc être prudents quand il est question d'élever tel grand homme ou telle grande dame sur un piédestal, et rester modestes quand il est question de nous-mêmes.

Vous avez réalisé de fabuleux exploits ? La vérité est que la même chose aurait pu arriver sans vous. Votre influence sur le monde est minuscule. Peu importe que vous soyez génial – comme entrepreneur, chercheur, P-DG, général ou président –, vous êtes insignifiant, inutile et remplaçable à l'échelle de la marche du monde. Le seul endroit où vous jouez vraiment un rôle déterminant, c'est dans votre propre vie. Concentrez-vous là-dessus, sur votre propre environnement. Vous verrez : prendre votre vie en main est déjà assez ambitieux. Pourquoi prétendre changer le monde ? Épargnez-vous cette déception.

Naturellement, il se peut que le hasard vous amène un jour à une position de responsabilité. À ce moment-là, jouez avec maestria le rôle qui vous est confié. Soyez le meilleur entrepreneur, la politicienne la plus avisée, le P-DG le plus compétent ou la chercheuse la plus géniale possible... mais ne commettez pas l'erreur de croire que le monde vous attendait.

Je ne doute pas un seul instant du fait que mes livres sombreront comme des pierres au fond de l'océan de l'actualité. Mes fils parleront

bien encore un peu de moi après ma mort, et ma femme également... avec un peu de chance. Et peut-être même mes petits-enfants. Ensuite, rideau ! Rolf Dobelli sera oublié, et c'est très bien ainsi. Ne pas se croire trop important est l'une des stratégies les plus précieuses pour cultiver le bien-vivre.

## La croyance en un monde juste

---

### Pourquoi notre vie n'est pas un polar classique

Deux histoires policières. Dans la première, après une enquête mouvementée, le détective trouve enfin le meurtrier et le met sous les verrous. Le coupable est jugé et condamné par un tribunal. Dans le second polar, après une enquête mouvementée, le détective ne trouve pas le coupable. Il classe le dossier et s'attaque à l'affaire suivante. En tant que lecteur ou que spectateur, laquelle de ces deux histoires trouveriez-vous la plus satisfaisante ? Certainement la première. Notre désir de justice est si grand que nous supportons difficilement l'iniquité.

Mais ce désir est bien plus qu'un désir : nous attendons qu'il se réalise. Pas forcément tout de suite, mais à un moment ou à un autre. La plupart des gens sont profondément convaincus que le monde est foncièrement juste, que les bonnes actions sont récompensées et les mauvaises, punies, que les méchants doivent payer à un moment ou à un autre et que les criminels atterrissent derrière les barreaux.

Malheureusement, la réalité est un peu différente. En vérité, le monde n'est pas juste, et même plutôt injuste. Que faire de ce constat désagréable ? Je suis persuadé que vous vivrez mieux si vous acceptez l'injustice comme un fait et que vous décidez stoïquement de le supporter. Voilà qui vous épargnera moult déceptions au cours de votre errance dans la vie.

L'une des histoires les plus savoureuses de la Bible est celle de Job, un homme pieux et un entrepreneur apprécié, droit dans ses bottes, qui forme une famille unie avec sa femme et ses dix formidables enfants, bref un homme à qui tout sourit et que tout le monde envie. Le diable dit à Dieu : « Pas étonnant que Job soit si pieux, puisque tout va bien pour lui. S'il allait plus mal, sa foi ne tarderait pas à vaciller. » Vexé, Dieu veut contredire l'affirmation du diable et lui permet de mettre un peu le bazar dans la vie de Job. D'un seul coup, ce dernier perd tout son argent (et devient donc « pauvre comme Job »). Le diable tue ensuite tous ses enfants, ses sept fils et ses trois filles, puis ses esclaves périssent à leur tour. Pour couronner le tout, Job lui-même tombe malade. Son corps se couvre de pustules de la tête aux pieds. Il est moqué et repoussé. Alors qu'il est assis sur les cendres de sa maison, au bout du rouleau, sa femme lui conseille : « Maudis le nom de Dieu et meurs ! » Mais Job continue à louer Dieu. Il ne demanderait pas mieux que de mourir, ne serait-ce que pour échapper à ses souffrances, mais Dieu ne le lui permet même pas. Enfin, une tempête s'élève. Au milieu d'un tourbillon, Dieu explique à Job que Ses actions sont et seront toujours impénétrables pour les hommes ; avec la meilleure volonté, personne ne pourra jamais Le comprendre. Comme Job a tenu le coup, que tous ces impitoyables châtements n'ont pas suffi à le faire douter de Dieu, il récupère tout ce qu'il avait perdu : sa santé, sa richesse, sa famille avec une ribambelle d'enfants. Dieu le couvre de bienfaits, et il atteint un âge biblique.



Au regard d'un polar ordinaire, dans lequel le criminel est arrêté et jugé, l'histoire de Job est un tout petit peu plus complexe, mais on en revient finalement au même point. Job subit d'abord une injustice fondamentale, qui est réparée à la fin. En d'autres termes, le monde peut parfois sembler injuste, mais seulement parce que nous ne comprenons pas comment Dieu fonctionne. Vous devez supporter l'injustice, dit la Bible, car elle ne dure pas éternellement. Derrière tout cela se cache un plan parfaitement juste, que vous, humains limités, ne pouvez pas comprendre.

En termes psychologiques, c'est une parfaite stratégie d'adaptation au stress (*coping strategy*) pour supporter les coups du sort. Licenciement, maladie, deuil, ces événements sont tragiques, mais ils prendront un sens d'une façon ou d'une autre dans la marche générale du monde, et je n'ai pas besoin de comprendre cette mécanique. Dieu me met simplement à l'épreuve, et si ma foi en Lui reste inébranlable, Il finira par me récompenser.

Tout cela est fort consolant mais, de nos jours, peu nombreux sont ceux qui croient encore sincèrement en Dieu. De plus en plus de gens regardent avec scepticisme un dieu qui permet des horreurs alors qu'il pourrait tout arranger au mieux. Pourtant, nous nous cramponnons secrètement à l'idée d'un plan juste de l'univers. Nous voudrions croire en une sorte de karma, à l'idée que nous serons récompensés pour nos bonnes actions et punis pour les mauvaises, si ce n'est dans cette vie, du moins dans la suivante.

Comme l'écrit le philosophe John Gray, « dans la Grèce antique, il était clair que la vie de tout un chacun était réglée par le hasard et un destin aveugle. L'éthique était fondée sur des valeurs telles que la vaillance et la sagesse, or même les personnes les plus stoïques et les plus sages connaissent la ruine et la désolation. Nous préférons prétendre (en public, du moins) que les bonnes actions finissent par

payer. Mais le croyons-nous vraiment ? Dans le fond, nous savons que rien ne peut nous protéger du hasard. »

Voilà la vérité : l'univers n'est pas régi par un plan juste. Ni par un plan injuste, d'ailleurs. Le monde est fondamentalement amoral. Nous avons tant de mal à accepter cet état de fait que les scientifiques ont donné un nom à notre aveuglement : *just world fallacy* (« croyance en un monde juste »). Cela ne signifie absolument pas que nous ne devons pas réduire les injustices, par exemple au moyen des mutuelles et autres assurances ou de la redistribution sociale, mais il y a beaucoup de choses que l'on ne peut ni assurer ni redistribuer.

Au lycée, l'un de mes enseignants attribuait les notes au hasard, sans le moindre rapport avec la qualité des devoirs. Ces notes arbitraires, comme tirées d'un chapeau, avaient atterri directement sur notre bulletin scolaire. Nous autres élèves avons protesté à cor et à cri, jusqu'à en référer au recteur d'académie. Ce dernier, honorant notre professeur, titulaire d'un doctorat, du respect qui lui était dû, n'avait rien entrepris. « C'est vraiment trop injuste », avons-nous crié, mais l'enseignant ne s'était pas laissé émouvoir : « La vie est injuste. Plus tôt vous l'apprendrez, mieux cela vaudra. » Nous aurions voulu l'étrangler. En y repensant, ce fut pour moi l'une des leçons les plus importantes de mon séjour de sept ans dans l'enseignement secondaire.

En réponse au philosophe allemand Leibniz, qui, il y a trois cents ans, affirma que nous vivons dans le meilleur des mondes possibles (puisque Dieu ne peut pas l'avoir volontairement fait mauvais), Voltaire écrivit quelques décennies plus tard le conte satirique *Candide*. À la suite du terrible tremblement de terre de Lisbonne, qui détruisit toute la ville en 1755, plus aucun homme raisonnable ne pouvait encore croire à un plan juste de l'univers. C'en était fini de

l'utopie d'une vie insouciant pour tous. Candide, héros éponyme, traverse une vie riche de mésaventures avant d'arriver à cette conclusion : « Il faut cultiver notre jardin. »

Moralité : il n'y a pas de plan juste de l'univers. L'accepter de façon radicale fait partie du bien-vivre. Concentrez-vous sur votre jardin – c'est-à-dire votre vie privée et quotidienne –, vous y trouverez suffisamment de mauvaises herbes à éliminer. Tout ce qui peut encore vous tomber dessus au cours de votre vie (surtout les pires coups du sort) n'a que peu de rapport avec le fait que vous soyez une bonne ou une mauvaise personne. Acceptez vos malheurs et vos échecs de façon stoïque, en gardant la tête froide. D'ailleurs, la même chose est valable pour les grands bonheurs et les fabuleux succès.

## Le culte du cargo

---

### Ne bâtissez pas des avions en paille

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, la Mélanésie, archipel de minuscules îles du Pacifique, fut le théâtre de combats particulièrement acharnés entre les troupes japonaises et les troupes américaines. Les Mélanésiens, qui n'avaient encore jamais vu de soldats (sans parler des jeeps et des radios), observèrent avec de grands yeux le spectacle tonitruant qui se déroulait devant leurs huttes en paille. Des hommes dans de drôles de costumes tenaient un os devant leur menton et parlaient dedans. D'énormes oiseaux décrivaient ensuite des cercles dans le ciel et laissaient lentement tomber des paquets, qui se balançaient au bout de draps déployés. Ces paquets étaient remplis de boîtes de nourriture.

Rien ne s'approche tant de l'image du paradis que de la nourriture qui tombe du ciel. Les soldats partagèrent leurs boîtes de conserve avec les indigènes, qui n'avaient vu aucun de ces hommes chasser ou cueillir quoi que ce soit. Il faut croire que les étrangers avaient compris un truc en plus au mode de fonctionnement des dieux... Comment avaient-ils réussi à attirer ces merveilleux oiseaux-cargos ?

Après la guerre et le retrait des troupes, quand les Mélanésiens se retrouvèrent entre eux, il arriva quelque chose d'étonnant. Sur plusieurs îles s'établit un nouveau culte : le culte « du cargo ». Les autochtones mirent le feu aux broussailles sur la crête des collines, puis délimitèrent la surface défrichée avec des cailloux. Ils construisirent des avions en paille à taille réelle et les installèrent sur ces pistes d'atterrissage. Juste à côté, ils bâtirent des cabines-radio en bambou, sculptèrent des casques audio en bois et mimèrent les mouvements qu'ils avaient observés chez les soldats. Ils allumèrent des feux de signalisation et se tatouèrent sur la peau les emblèmes qu'ils avaient vus sur les uniformes. Bref, ils simulèrent tout ce qu'ils avaient observé dans l'espoir d'attirer de nouveau les gigantesques oiseaux qui les avaient si généreusement pourvus en nourriture pendant la guerre.

Le Prix Nobel de physique Richard Feynman a fait référence à ce phénomène étrange dans l'un de ses discours : « Dans les mers du Sud, les gens pratiquent le culte du cargo. Ils font tout ce qu'il faut. La forme est parfaite. Tout est exactement comme à l'époque. Mais ça ne fonctionne pas. Pas un seul avion n'atterrit. » Feynman dénonce ainsi une tendance qui sévit jusque dans les sciences : le fait d'adhérer de façon irréfléchie à la forme sans chercher à comprendre réellement le contenu.

Les aborigènes et les scientifiques ne sont pas les seuls à sombrer dans le culte du cargo. Un de mes amis nourrissait la velléité de devenir auteur de romans à succès. Depuis ses études de littérature anglaise, il ne parlait que de ça. Hemingway était son idole. Il ne pouvait pas choisir un modèle plus stylé : Hemingway était fort bel homme, il avait du succès auprès des femmes et ses livres se sont édités à des millions d'exemplaires. Hemingway fut le premier écrivain-star à apparaître dans tous les médias du monde. Savez-vous

ce qu'a fait mon ami ? Il s'est laissé pousser la moustache, s'est mis à porter ses chemises largement ouvertes et non repassées, et s'est lancé à fond dans l'expérimentation du monde des cocktails. Il s'est bardé de carnets recouverts de moleskine, persuadé qu'il était qu'Hemingway en utilisait de semblables (ce qui n'est même pas exact). Hélas, aucune de ces formalités n'a eu la moindre conséquence sur son succès, ni en l'occurrence son absence de succès. Mon ami était tombé dans le panneau du culte du cargo.

Vous riez peut-être de cette lubie, or elle est étonnamment répandue, et ce jusque dans le monde de l'économie. Plus d'une entreprise s'offre des bureaux super-hype – dans le style de ceux de Google, avec toboggans, salles de massage et cafétéria gratuite – dans l'espoir d'attirer les meilleurs collaborateurs... alors que le chiffre d'affaires reste très limité en ce moment. Sur le plan formel, tout colle ! Quelques mois plus tard, quand ces entreprises s'effondrent (comme c'est arrivé à Enron, Lehman Brothers, AIG ou UBS), les commissaires aux comptes feignent la surprise. Il faut croire qu'ils excellent dans l'art de détecter les déficiences formelles, mais pas dans celui de pointer les véritables risques.

Un très bel exemple nous vient du monde de la musique. Après avoir été promu, au prix de multiples intrigues, compositeur de la musique instrumentale du roi, Jean-Baptiste Lully a défini jusque dans les moindres détails comment devait être composée la musique de la cour du Roi-Soleil à Versailles. Ainsi, l'ouverture d'un opéra devait suivre une structure bien particulière, les mouvements devaient se répéter d'une certaine façon, et pas autrement. La première phrase musicale devait être ponctuée (« ta-daa »), après quoi devait suivre une fugue, et ainsi de suite. Avec le temps, Lully a su convaincre Louis XIV de lui accorder un monopole sur tous les

opéras, non seulement à Paris, mais dans toute la France. Il en fit grand usage et élimina sans le moindre scrupule tous ses concurrents.

C'est ainsi qu'il devint le « musicien le plus haï de tous les temps » (Robert Greenberg), et que toutes les cours des princes européens se mirent à réclamer de la musique « à la Lully ». Jusque dans les petits châteaux les plus minables des Préalpes suisses, le formalisme parisien fut adopté : le culte du cargo, dans toute sa splendeur, permit même aux petits châtelains de se sentir un peu comme à Versailles. Détail croustillant : alors qu'il était au sommet de son pouvoir, le 8 janvier 1687, Lully dirigea un concert comme cela se pratiquait à l'époque, à l'aide d'un lourd bâton dont il frappait le sol en cadence. Dans un moment d'inattention, il se broya un orteil et attrapa la gangrène, ce qui entraîna sa mort trois mois plus tard, au soulagement général de la scène musicale française.

En conclusion, ne courez pas après les Lully. Ne sombrez pas dans le culte du cargo, et prenez garde : le formalisme creux est plus fréquent que nous le pensons. Démasquez-le et éliminez-le de votre vie si vous ambitionnez de la vivre bien. Le formalisme vous fait perdre votre temps et réduit votre champ de vision. Évitez les entreprises où l'on ne progresse pas grâce à ses performances, mais par l'apparence et les belles paroles. Et, surtout, ne singez pas le comportement des gens qui ont du succès alors que vous n'en comprenez pas vraiment les causes.

## Courir sa propre course

---

### Pourquoi la culture générale ne vaut plus que comme passe-temps

Actuellement, que savez-vous en tant que graphiste, pilote de ligne, chirurgien cardiaque ou DRH ? Une foule de choses. Votre cerveau déborde de connaissances dans votre domaine de spécialité. Même si vous êtes encore au début de votre carrière, vous en savez sûrement déjà plus que vos prédécesseurs. En tant que pilote, vous ne vous contentez plus depuis longtemps de maîtriser des connaissances en aérodynamique et de savoir utiliser une batterie d'instruments analogiques, vous devez chaque année assimiler de nouvelles règles et des technologies supplémentaires. En tant que graphiste, vous ne pouvez plus vous limiter à Photoshop et InDesign, vous devez avoir du recul sur l'esthétique publicitaire des cinquante dernières années, sans quoi vous risquez de recycler de vieilles idées ou, pire, d'être dépassé. Chaque année, de nouveaux logiciels arrivent sur le marché (et donc dans votre bureau), et vos clients en demandent toujours plus : ils veulent que vous gériez leurs publications sur les réseaux



sociaux, que vous produisiez des vidéos à gogo, que vous proposiez des expériences de réalité virtuelle à leurs propres clients...

Qu'en est-il en dehors de votre domaine de spécialité ? En savez-vous plus ou moins que vos prédécesseurs ? J'avance que vous en savez moins. Comment pourrait-il en être autrement ? Votre cerveau n'a qu'une capacité limitée, donc plus vous le remplissez avec les connaissances de votre domaine de spécialité, moins il reste de place pour la culture générale. Vous protestez peut-être énergiquement. Moi, un tâcheron spécialisé ? Personne ne veut se limiter à cela. Nous préférons nous décrire comme généralistes, administrateurs (à l'instar de votre auteur) ou encore *community manager*. Nous répétons à qui veut l'entendre à quel point le champ d'action de notre job est vaste, notre portefeuille de clients, varié, et les projets sur lesquels nous planchons, plus passionnants les uns que les autres. Chacun se voit comme un couteau suisse, pas comme un geek à l'esprit étroit.

Cependant, si l'on considère l'infinie diversité des domaines de spécialité (depuis l'électronique jusqu'au commerce de fèves de cacao), notre prétendue culture encyclopédique se réduit soudain à une niche ultra-confidentielle. Nous en savons de plus en plus... sur un nombre de choses de plus en plus limité. En d'autres termes, tandis que nos connaissances spécialisées augmentent graduellement, notre inculture générale est tout bonnement en train d'exploser. Pour survivre, nous devons nous en remettre à une foule d'autres spécialistes, dont le travail repose sur les compétences d'autres spécialistes... à moins que vous ne vous sentiez de taille à bricoler vite fait un Smartphone de A à Z.

Les domaines de spécialité poussent comme des champignons. Cette prolifération monstrueuse est un fait nouveau dans l'histoire de l'humanité. La seule division du travail qui existait il y a quelques millions d'années était celle qui oppose les hommes et les femmes, à

cause de simples faits biologiques : les hommes sont généralement plus grands et plus puissants que les femmes, et celles-ci sont temporairement immobilisées par les grossesses. Si nous pouvions observer la vie et le travail de nos ancêtres il y a cinquante mille ans, nous serions surpris de voir à quel point tout le monde maîtrisait presque tout. Pour obtenir une hache de pierre et l'utiliser, il ne fallait pas passer par un designer, puis un fabricant, un marketeur, un service clientèle, un formateur et un animateur de réseau ! Il n'y avait même personne dont le job se limitait à agiter des haches de pierre ! Chacun fabriquait ses propres haches et savait s'en servir. Le chasseur-cueilleur ne connaît pas le concept de profession.

Cet état de fait n'a changé qu'il y a environ dix mille ans, quand de plus en plus d'êtres humains se sont sédentarisés. C'est alors que la spécialisation a émergé : l'éleveur, le cultivateur, le potier, le géomètre, le roi, le soldat, la porteuse d'eau, la cuisinière et le scribe. La profession était née, le métier, l'expertise, et avec elle la geek-attitude.

Un homme de l'âge de pierre ne pouvait survivre que s'il était généraliste. Comme spécialiste, il n'avait pas la moindre chance de s'en tirer. Depuis dix mille ans, en revanche, c'est exactement l'inverse. Aujourd'hui, l'homme ne peut survivre que comme spécialiste, et n'a aucune chance en tant que généraliste. Les derniers généralistes (je pense aux touche-à-tout parmi les journalistes) ont vu s'effondrer la valeur de leur artisanat. En dépit de toute la fierté qu'il peut éprouver, un manager de centre d'appels, par exemple, est malgré tout un peu honteux de n'être que manager de centre d'appels. Il croit devoir s'excuser quand il ne comprend pas quelque chose qui n'entre pas dans son aire de compétences... alors que c'est parfaitement normal.

Il est grand temps que nous cessions de romantiser le généralisme. Depuis dix mille ans, le seul chemin qui mène au succès professionnel – et à la prospérité sociale – passe par la spécialisation. À cette occasion, deux phénomènes que personne n'avait vus venir se sont produits.

Le premier est dû à la mondialisation. Des niches autrefois géographiquement éloignées ont fusionné. Le ténor d'une ville et celui de la ville voisine, qui jouissaient chacun d'un revenu confortable et ne se marchaient jamais sur les pieds, se sont trouvés relégués dans la même niche globalisée après l'arrivée du disque à microsillons. Tout à coup, le monde n'avait plus besoin de dix mille ténors, trois suffisaient. L'effet *winner takes all* (« le gagnant rafle tout ») a conduit à une concentration extrême des revenus. Une poignée de gagnants a remporté presque la totalité du marché, tandis que la large majorité vivote à la marge.

Deuxième effet imprévu, les niches ont continué à se diviser indéfiniment en de nouvelles sous-niches et sous-sous-niches. La variété des domaines de spécialité a explosé. Ce qui était autrefois géographiquement séparé, mais professionnellement uni, est maintenant réuni à l'échelle mondiale, mais divisé au niveau professionnel. Si, au sein d'un même domaine, la concurrence est rude, la variété des domaines est infinie. Selon l'expert en technologies Kevin Kelly, « le nombre de gagnants est illimité, tant que vous n'essayez pas de gagner la course de quelqu'un d'autre ».

Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour vous et moi ? D'abord, nous ne nous spécialisons pas toujours assez, après quoi nous ne devons pas nous étonner d'être dépassés par la concurrence. Un radiologue d'hôpital, par exemple, n'a plus de valeur que comme radiologue spécialisé (scintigraphie, radiologie interventionnelle, neuroradiologie...). C'est la raison pour laquelle vous devez vous

limiter à votre domaine et le définir le plus précisément possible. Cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas sortir la tête de votre sillon de temps à autre (on peut transposer beaucoup de choses depuis d'autres domaines par le biais d'analogies), mais faites-le en gardant à l'esprit votre niche, votre cercle de compétences ([chapitre 14](#)).

Ensuite, l'effet *winner takes all* joue en votre faveur si vous êtes le meilleur dans votre niche, et ce à l'échelle mondiale. Si ce n'est pas le cas, vous devez encore vous spécialiser davantage. Vous devez lancer votre propre course, et la gagner.

Enfin, cessez d'accumuler toutes sortes de connaissances dans l'espoir d'élargir vos perspectives professionnelles. D'un point de vue économique, cette stratégie est obsolète. La culture générale ne vaut plus aujourd'hui que comme passe-temps. Si cela vous intéresse vraiment, vous pouvez bien lire un livre sur les hommes de Cro-Magnon, mais prenez garde à ne pas en être un vous-même.

## La course à l'armement

---

### Pourquoi vous devez éviter les champs de bataille

Vous souvenez-vous des *copy centers* d'il y a dix ou vingt ans ? C'étaient de simples petites échoppes avec une poignée de photocopieuses, dont certaines, à pièces, que l'on pouvait utiliser en self-service. Les *copy centers* d'aujourd'hui n'ont plus rien à voir. Ils sont en réalité devenus de petites imprimeries. Vous pouvez imprimer en couleurs, vous avez le choix parmi une centaine de qualités de papier, les reliures sont faites par des machines high-tech et vous pouvez avoir de vraies couvertures cartonnées si vous le désirez. On pourrait penser que ce miracle technologique a eu une incidence considérable sur les marges réalisées. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Les marges, déjà réduites il y a dix ans, se sont encore amoindries. Alors la question se pose : où est donc passé le retour sur investissement de ces machines hors de prix ?

Beaucoup de jeunes gens croient qu'une carrière brillante présuppose de longues études. En effet, les premiers salaires des jeunes diplômés sont globalement plus élevés que ceux des jeunes qui

n'ont pas fait d'études supérieures. Mais, si on prend en compte les frais de scolarité et le temps passé, de nombreux étudiants s'en tirent moins bien que leurs homologues qui ont suivi une formation plus courte. Où est donc passée la plus-value de cet énorme investissement de temps et d'argent ?

Après son best-seller pour enfants *les Aventures d'Alice au pays des merveilles*, Lewis Carroll publia la suite en 1871 : *De l'autre côté du miroir*. La Reine Rouge (du jeu d'échecs) y parle ainsi à la petite Alice : « Ici, vois-tu, il faut courir autant qu'on le peut pour rester au même endroit. » Elle décrit ainsi exactement la dynamique qui anime les *copy centers* et les étudiants. Dans les deux cas, on a affaire à une véritable course à l'armement. Ce terme émane du vocabulaire militaire, il est vrai, mais la dynamique perfide qu'il décrit peut s'observer partout : le besoin irrépessible de se suréquiper parce que tous les autres en font autant, même si cela n'a pas de sens à long terme.

Revenons à nos deux exemples et à la question : où est donc passée la plus-value de cet investissement en temps et en argent ? Eh bien, ce sont en partie les clients qui en bénéficient, mais surtout les fabricants de photocopieuses et les universités. « Si presque tout le monde est titulaire d'un diplôme universitaire, en avoir un ne vous permet plus de vous démarquer. Pour décrocher un job en or, il vous faut intégrer une fac prestigieuse (et chère) ou décrocher un diplôme plus élevé. La formation académique se transforme en course à l'armement qui profite avant tout aux marchands d'armes, en l'occurrence les universités », écrit John Cassidy dans le *New Yorker*.

En général, quand vous êtes pris dans une course à l'armement, vous ne vous en rendez même pas compte. Ce qu'il y a de sournois, c'est que chaque pas supplémentaire, chaque investissement pris isolément semble justifié, alors que le bilan global pour l'ensemble

des acteurs est nul, voire négatif. Faites le compte et restez vigilant. Si vous vous apercevez que vous êtes engagé dans une telle course, désengagez-vous. Ce n'est certainement pas là que vous trouverez le bien-vivre.

Comment se désengager ? Cherchez un domaine exempt de course à l'armement. Lorsque j'ai fondé l'entreprise getAbstract avec des amis, c'était l'un de nos critères : ne pas entrer dans une dynamique d'escalade. Concrètement, nous voulions investir une niche où la concurrence n'existait pas. Et en effet, nous sommes restés pendant plus de dix ans les seuls à proposer des résumés de livres, une position en or.

Au chapitre précédent, nous avons appris à connaître l'importance de la spécialisation, mais celle-ci à elle seule ne suffit pas, car la course à l'armement vient parfois s'immiscer jusque dans les niches les plus confidentielles. Il vous faut donc une niche dans laquelle vous excellez, mais qui reste affranchie de toute forme d'emballement.

On peut observer cette course à l'armement dans le comportement de nombreuses personnes au travail. Plus longues sont les journées de travail de vos collègues, plus longues devront être les vôtres si vous ne voulez pas vous faire remarquer. Au bout d'un moment, vous n'y gagnez même plus en productivité et perdez juste votre temps. Comparons avec nos ancêtres, les chasseurs-cueilleurs : ils travaillaient de quinze à vingt heures par semaine, le reste du temps était libre. Des conditions paradisiaques, dont nous pouvons nous aussi profiter en laissant tomber la surenchère permanente. Pas étonnant que les anthropologues désignent l'époque des chasseurs-cueilleurs comme la « société d'abondance originelle ». La course à l'accumulation ne pouvait même pas avoir lieu, car ces gens n'étaient pas sédentaires. En tant que nomades, ils avaient déjà assez de choses

à trimballer : arcs, flèches, peaux, jeunes enfants. S'encombrer de biens superflus ? Non merci ! Rien n'incitait à la course à l'armement.

Tout a changé aujourd'hui, et pas seulement dans le monde du travail. Dans votre vie privée aussi, vous risquez d'être pris dans la spirale infernale si vous n'y prenez pas garde. Plus les autres tweetent, plus vous devez tweeter si vous voulez encore exister. Plus les autres s'investissent pour tenir à jour leur profil Facebook, plus vous devez en faire autant pour éviter de tomber aux oubliettes. Plus vos amies subissent d'opérations de chirurgie esthétique, plus vite vous vous sentez obligée de passer sous le bistouri. Idem avec la mode, les accessoires, les performances sportives (marathons, triathlons... gigathlons), la taille de votre maison et tous les autres marqueurs sociaux.

Chaque année, deux millions d'études scientifiques sont publiées. Il y a cent ans (à l'époque d'Einstein), ce nombre était cent fois inférieur. Pourtant, la fréquence des découvertes importantes est restée à peu près constante. Même les sciences se sont embarquées dans la dynamique perverse de la course à l'armement. La rémunération et l'avancement des universitaires sont liés au nombre de leurs publications et à la fréquence à laquelle ils sont cités, ce qui les pousse tous à publier et être cités de plus en plus pour ne pas être écartés. Cette course folle n'a plus grand-chose à voir avec une quelconque quête de connaissance. À qui profite le crime ? Aux revues scientifiques.

Si vous ambitionnez de faire carrière dans la musique, ne choisissez surtout pas le piano ou le violon. Les pianistes et les violonistes sont les musiciens les plus malheureux de la planète, parce que c'est autour de ces instruments que la concurrence est la plus rude. Et elle ne cesse d'augmenter, car chaque année des milliers de virtuoses du piano et du violon, en grande partie venus d'Asie,



déboulent dans les salles de concert du monde entier. Choisissez plutôt un instrument confidentiel : vous parviendrez plus facilement à intégrer un orchestre et on s'enthousiasmera rapidement pour votre talent, même si vous n'avez pas une stature internationale. En tant que pianiste ou que violoniste, vous serez toujours comparé avec Lang Lang ou Anne-Sophie Mutter. Tout le monde... y compris vous-même, ce qui nuira grandement à votre bonheur.

Conclusion : essayez de fuir la dynamique de course à l'armement. Elle est difficile à reconnaître, chaque nouvelle étape paraissant justifiée, c'est pourquoi vous devez vous désolidariser de la troupe de temps à autre pour observer de plus haut les champs de bataille de la vie. Ne soyez pas victime de cette folie. La course à l'armement, c'est une chaîne de victoires à la Pyrrhus dont vous feriez mieux de vous passer. Vous ne trouverez le bien-vivre que là où personne ne se bat pour l'obtenir.

## Prenez un freak pour ami

---

### Pourquoi vous devriez connaître des outsiders, sans en être un vous-même

« Les Messieurs du conseil de surveillance vous font savoir : nous excluons, chassons, maudissons et exécrons Baruch Spinoza. Nous le maudissons avec toutes les malédictions qui sont dans la Loi. Qu'il soit maudit le jour, qu'il soit maudit la nuit ; qu'il soit maudit pendant son sommeil et pendant qu'il veille. Qu'il soit maudit à son entrée et à sa sortie. Veuille l'Éternel ne jamais lui pardonner. Sachez que vous ne devez avoir avec Spinoza aucune relation ni écrite ni verbale. Qu'il ne lui soit rendu aucun service et que personne ne l'approche à moins de quatre coudées, ni ne lise aucun de ses écrits. »

C'est par ce décret de bannissement (publié en 1656 et dont la version intégrale est environ quatre fois plus longue et cinq fois plus gratinée) que Spinoza, à l'âge tendre de vingt-trois ans, fut exclu de la communauté juive d'Amsterdam. Il fut ainsi officiellement déclaré *persona non grata*, dégradé au rang d'outsider. Bien que Spinoza n'eût encore rien publié à cette époque, la libre-pensée du jeune homme était devenue une épine dans le pied de l'establishment.

Aujourd'hui, Spinoza passe pour l'un des plus grands philosophes de tous les temps.

Nous pouvons sourire d'un tel texte à l'heure actuelle. Le pauvre Baruch, lui, n'a pas dû trouver cela aussi drôle. Imaginez que les autorités vous maudissent au journal de vingt heures, dans les journaux, sur des panneaux de 4 mètres par 3 au bord des routes et sur tous les réseaux sociaux, et qu'elles envoient partout des agents pour s'assurer que personne ne vous approche ni ne vous parle. Voilà à peu près ce qu'il a dû ressentir.

Si vous êtes membre d'un club, vous connaissez les avantages que vous apporte cette adhésion. Vous avez un libre accès aux locaux du club, les fauteuils vous tendent les bras le temps d'un petit somme et vous y trouvez toujours quelqu'un qui partage vos centres d'intérêt pour faire un brin de causette.

La plupart des gens sont membres d'un ou de plusieurs « clubs » : salariés d'une entreprise, élèves d'une école, enseignants dans une faculté, citoyens d'une ville, adhérents d'une association... Tous ces rassemblements répondent à nos besoins ; nous y avons trouvé une place confortable, ce qui nous procure un sentiment d'inclusion.

Pourtant, il y a toujours des individus qui se tiennent à distance de tous les clubs, soit par choix, soit parce qu'on ne les a pas laissés entrer (ou qu'on les en a exclus, à l'instar de Spinoza). La plupart de ces outsiders sont aussi complètement fêlés, mais pas tous. De temps à autre, on trouve parmi eux quelqu'un qui, sans l'aide de personne, fait un peu avancer le monde. Il est surprenant de voir combien de percées dans les sciences, l'économie ou la culture, sont l'œuvre de ces électrons libres. N'ayant pas pu trouver de poste à l'université, Einstein tirait une maigre subsistance de fonctionnaire de troisième classe au bureau des licences de Berne, où il révolutionna la physique à ses heures perdues. Deux cents ans plus tôt, le jeune Newton

énonçait les lois de la gravitation tout en inventant une branche totalement nouvelle des mathématiques. Son club à lui (le Trinity College de Cambridge) avait dû fermer ses portes à cause d'une épidémie de peste, ce qui l'avait obligé à revenir vivre à la campagne pendant deux ans. Charles Darwin, également un chercheur indépendant, n'a jamais occupé de chaire dans le moindre institut. Margaret Thatcher, l'un des *prime ministers* les plus puissants qu'ait connus la Grande-Bretagne, était femme au foyer avant d'être catapultée *ex nihilo* sur le devant de la scène politique. Le jazz est un genre musical entièrement créé par des outsiders, de même que le rap. Parmi les plus grands écrivains, penseurs et artistes, on trouve une foule d'anticonformistes : Kleist, Nietzsche, Wilde, Tolstoï, Soljenitsyne, Gauguin. Et, avant de les oublier, tous les fondateurs de religion, sans exception, étaient des outsiders. Bien entendu, nous ne devons pas surestimer les grands hommes et les grandes dames ([chapitre 41](#)). D'autres personnes auraient pu prendre leur place, avec les mêmes effets spectaculaires. Pourtant, force est de le constater : les outsiders sont plus rapides, ils arrivent généralement plus vite au but que les *insiders*.

En effet, ils bénéficient d'un avantage tactique : ils ne sont pas obligés de s'en tenir aux protocoles de l'establishment, ce qui leur évite de perdre du temps. Ils s'épargnent tous les salamalecs qui figurent en permanence à l'ordre du jour dans la plupart des clubs. Ils n'insultent pas leur intelligence par des présentations PowerPoint aussi vides de sens que graphiquement parfaites. Ils ne s'imposent pas les insupportables luttes d'ego à l'œuvre dans les réunions. Ils peuvent tranquillement éviter tous les formalismes, n'ont pas besoin d'accepter toutes les invitations, juste pour « se montrer », car de toute façon personne ne les invite. Ils n'ont pas besoin d'être

politiquement corrects de peur de se faire éjecter : ils sont déjà dehors.

Avantage supplémentaire : leur position marginale leur donne un point de vue extérieur, plus affûté, sur les lacunes et les contradictions du système dominant, que les membres du club ne remarquent même plus. Les outsiders voient les choses en profondeur, aussi leur critique du statu quo n'est-elle pas cosmétique, mais fondamentale.

S'il y a beaucoup de romantisme dans la figure de l'outsider, vous ne devriez pas en être un pour autant. Les vents de la société leur sont contraires. La bise est glaciale et implacable. Presque tous les outsiders sont broyés par le monde, qui s'oppose à eux de toutes ses forces, et seule une poignée d'entre eux est propulsée parmi les étoiles. L'existence d'un outsider est valable pour un scénario de film, pas pour une belle vie.

Que faire ? Gardez un pied fermement ancré dans l'establishment. Vous vous assurez ainsi tous les avantages de l'adhésion au club. De l'autre pied, en revanche, partez en vadrouille. Je sais que cet exercice peut sembler acrobatique, mais en réalité cela fonctionne très bien. Entretenez des amitiés avec des outsiders. Ce n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Voici les règles à respecter pour les aborder : laissez tomber les flatteries, favorisez une participation sincère à leur travail ; n'étalez pas votre statut, les outsiders se fichent de savoir si vous êtes titulaire d'un doctorat ou président d'une association ; soyez tolérant, car les outsiders sont rarement ponctuels, ils sont parfois mal peignés ou portent des chemises flashy ; enfin, misez sur la réciprocité en leur donnant quelque chose en retour (idées, argent, contacts...).

Quand vous aurez réussi ce grand écart, vous pourrez peut-être devenir l'élément de liaison entre les outsiders et le courant

dominant, comme y sont si bien parvenus Steve Jobs ou Bill Gates, deux membres de l'establishment fortement liés aux geeks et que tout le monde prenait pour des fous à l'époque. De nos jours, peu de P-DG entretiennent des contacts avec des outsiders. Il ne faut donc pas s'étonner si les idées manquent dans de nombreuses entreprises.

Conclusion : mieux vaut avoir un Van Gogh accroché au mur qu'être Van Gogh, l'idéal étant de vous entourer d'un maximum de Van Gogh en chair et en os. Leurs points de vue rafraîchissants déteindront sur vous, et contribueront à votre bien-vivre.

## Le problème du secrétaire

---

### Pourquoi les échantillonnages sont trop limités dans notre vie

Imaginons que vous souhaitiez embaucher un secrétaire. Pardon, un assistant. Cent candidats, hommes et femmes, ont répondu à l'offre d'emploi. Vous leur donnez rendez-vous l'un après l'autre, dans un ordre aléatoire. Attention, vous devez décider après chaque entretien si vous embauchez ce candidat ou si vous le refusez. Pas de question de reporter le verdict au lendemain, pas question d'hésiter tant que vous ne les avez pas tous vus. Votre décision, prise immédiatement après l'entretien, est irrévocable. Comment procédez-vous ?

Choisissez-vous le premier candidat qui vous fait une impression correcte ? À ce moment-là, vous courez le risque de rater le meilleur postulant. Est-ce que vous interviewez les quatre-vingt-quinze premiers afin d'avoir une idée de la qualité de l'ensemble, puis choisissez parmi les cinq derniers celui qui se rapproche le plus du meilleur ? Et si les cinq derniers étaient tous décevants ?

Étonnamment, ce problème présente une solution optimale : recevoir les trente-sept premiers candidats et les refuser tous, en

notant néanmoins le niveau qualitatif du meilleur d'entre eux ; continuer les entretiens et embaucher le premier qui surpasse le meilleur des trente-sept premiers. Vous n'embaucherez peut-être pas le meilleur des cent candidats, mais vous ferez déjà un excellent choix. Statistiquement, il est prouvé que toutes les autres façons de procéder produisent de moins bons résultats.

Pourquoi trente-sept ? Ce nombre est obtenu en divisant 100 par la constante mathématique  $e$  (2,718). Si vous n'avez que cinquante candidats, refusez les dix-huit premiers ( $50 \div e = 18$ ), puis embauchez le premier à surpasser les dix-huit.

Au passage, notez que le problème du secrétaire s'appelait originellement « problème de la fiancée », et la question était : combien de femmes potentielles dois-je « essayer » avant d'en épouser une ? Le nombre total de partenaires potentielles n'étant pas connu au départ, la procédure décrite plus haut ne s'appliquait pas... c'est pourquoi les mathématiciens ont renommé le problème.

On voit bien que la vie heureuse n'est pas un jeu d'une précision mathématique. Face aux questions de votre vie, vous devriez procéder comme le fait Warren Buffett avec ses décisions d'investissement : « Nous préférons tomber à peu près juste que complètement à côté. » Pourquoi le problème du secrétaire est-il pertinent malgré tout ? Parce qu'il nous renseigne sur le temps que nous devons passer à expérimenter avant de prendre des décisions importantes. Les expériences menées autour du problème du secrétaire ont en effet montré que la plupart des gens se décident trop tôt pour un candidat. Il faut contrer cette tendance. Qu'il s'agisse de choisir une carrière, une profession, une branche, un partenaire, un lieu de vie, un auteur préféré, un instrument de musique ou une destination de vacances idéale, cela vaut la peine, au début, d'essayer en peu de temps un maximum d'options – plus que vous n'en auriez envie –, avant de



vous décider. Il ne serait pas raisonnable d'arrêter un choix avant d'avoir une bonne vue d'ensemble des possibilités.

Pourquoi avons-nous tendance à nous décider trop tôt ? D'où nous vient cette impatience ? Tout simplement parce que faire des essais est fastidieux. Auditionner cent candidats alors que vous ne pourriez en voir que cinq ? Passer par dix procédures de candidature avant de vous décider pour un poste ? Voilà qui semble pénible. De plus, les essais sont parfois des pièges. Qu'il est facile de rester coincé dans un secteur d'activité, tout cela parce que vous avez juste voulu y jeter un coup d'œil dans votre jeunesse ! Bien sûr, vous avez fait carrière, mais vous auriez aussi sans doute réussi dans un autre domaine, peut-être avec encore plus de succès et de bonheur si seulement vous aviez eu le courage de faire un peu plus d'expériences. Une troisième raison explique notre tendance à nous décider trop vite : nous n'aimons pas encombrer notre esprit. Nous voulons cocher un item et passer à la suite. Cela ne pose pas de problème pour les questions futiles, mais s'avère contre-productif quand il s'agit d'un sujet important.

Il y a quelques mois, notre baby-sitter (vingt ans) est venue frapper à notre porte, plutôt abattue. Son petit ami, le premier et le seul à ce jour, venait de la quitter. Ses yeux étaient mouillés de larmes. Nous avons essayé d'avancer des arguments rationnels : « Tu es encore si jeune ! Tu as la vie devant toi. Essaie déjà dix ou vingt types, ça te donnera une idée de ce qu'il y a sur le marché. Après, seulement, tu sauras qui te convient sur le long terme, et à qui tu conviens. » Un petit sourire s'est dessiné sur sa mine sombre. Je crois que nous ne sommes pas parvenus à la convaincre, du moins pas sur le moment.

Malheureusement, nous nous comportons souvent comme cette jeune fille. Nos expériences sont trop limitées. Nos décisions sont fondées sur du vent. Pour le dire avec les mots des statisticiens, elles

ne reposent pas sur des échantillons représentatifs. Nous nous fions à une image incomplète de la réalité. À partir de deux ou trois essais parmi les possibilités qu'offre l'univers, nous croyons pouvoir trouver l'homme ou la femme de notre vie, le job idéal, le meilleur lieu de résidence. D'accord, il arrive que cela fonctionne (si tel est votre cas, j'en suis sincèrement heureux pour vous), mais ce n'est alors que le fruit du hasard, et on ne peut guère compter là-dessus.

Le monde est bien plus vaste, riche et varié que nous le pensons. Si vous êtes encore jeune, essayez autant d'échantillons que possible. Les premières années de l'âge adulte ne sont pas faites pour gagner de l'argent ou faire carrière. C'est l'occasion de découvrir la vie dans sa globalité. Soyez le plus ouvert possible. Goûtez à tout ce que le hasard voudra bien vous servir. Lisez beaucoup, car les romans et les nouvelles sont de formidables simulateurs de vie. Si vous êtes plus âgé, en revanche, changez de mode de fonctionnement : il est temps de devenir extrêmement sélectif, car vous savez maintenant ce qui vous plaît ou non.

## Management des attentes

---

### De petites espérances conduisent à un grand bonheur

Saint-Sylvestre 1987. Ma petite amie, la première que j'aie eue, m'a quitté six mois plus tôt, et depuis je traîne un peu comme une âme en peine. Quand je ne suis pas terré à la bibliothèque, je reste cloîtré dans ma misérable chambre d'étudiant (mansarde avec toilettes sur le palier... du dessous). Ça ne peut plus durer comme ça ! Il me faut une nouvelle copine ! Le panneau d'affichage, au-dessus de l'entrée de l'établissement Rütli à Lucerne, annonce une méga-soirée de réveillon. Bourré d'espérances et de gel dans les cheveux, je me dégote un ticket d'entrée. Ce soir, c'est le grand soir !

Tandis que je franchis, aussi cool que possible (mais surtout de façon très maladroite) la double porte de la discothèque et mon regard balaie la salle enfumée. Au bout de quelque temps, force est de constater que toutes les jolies filles sont accompagnées. Quand l'une d'elles se décroche l'espace d'une seconde des griffes de son mec et que j'arrive à lui lancer un sourire, elle fait semblant de ne pas me voir. Plus les heures me rapprochent de la fin de l'année, plus j'ai

l'impression qu'on m'enfonce lentement un tire-bouchon dans le cœur. Juste avant minuit, je quitte la boîte. Cette soirée était un fiasco. J'ai perdu vingt francs, et je n'ai toujours pas de fiancée.

Notre cerveau ne fonctionne pas sans attentes ou espérances. À la base, c'est une véritable machine à projeter : quand nous actionnons une poignée de porte, nous nous attendons à ce que la porte s'ouvre. Quand nous tournons le robinet, nous nous attendons à ce que l'eau coule. Quand nous montons dans un avion, nous nous attendons à ce que les lois de l'aérodynamique nous maintiennent dans les airs. Nous nous attendons à ce que le soleil se lève le matin et se couche le soir. Nous n'avons même pas conscience de ces attentes. Les régularités de la vie sont imprimées dans notre cerveau, nous n'avons pas besoin d'y penser de façon active.

Malheureusement, le cerveau génère aussi des attentes en ce qui concerne les situations non régulières de la vie, ainsi que je devais en faire la douloureuse expérience ce soir de réveillon. Si seulement j'avais pris le temps d'adapter mes attentes à cet événement de façon réaliste, je me serais épargné une grosse déception.

La recherche confirme que les espérances influencent de façon conséquente notre sentiment de bonheur. Les attentes irréalistes sont l'un des plus courts chemins vers la dépression. Par exemple, l'augmentation des revenus ne booste le bonheur que jusqu'à une valeur d'environ 100 000 euros par an. Ensuite, l'argent ne joue pratiquement plus aucun rôle ([chapitre 13](#)). De plus, le bonheur peut paradoxalement être anéanti si, alors que vos revenus croissent, vos attentes en la matière croissent plus vite, ainsi que l'a constaté Paul Dolan, professeur de psychologie à la London School of Economics.

Comment gérer vos attentes ? Mon conseil : procédez comme un médecin urgentiste au triage. Distinguez bien entre « Il faut que je l'aie », « Je voudrais l'avoir » et « J'espère l'avoir ». La première

phrase exprime une nécessité, la deuxième un désir (une préférence, un objectif) et la troisième une attente. Voyons cela plus en détail.

On entend souvent des phrases comme « Il faut absolument que j'obtienne cette promotion », « Il faut que j'écrive ce roman », « Il faut à tout prix que j'aie des enfants ». Non, rien de tout cela n'est nécessaire. À part respirer, manger et boire, il ne faut rien du tout. Peu de nos désirs correspondent à une véritable nécessité. Dites plutôt « Je voudrais obtenir cette promotion », « J'aimerais bien écrire un roman » ou « Mon objectif serait d'avoir des enfants ». Prendre vos désirs pour des besoins vitaux vous rendra grincheux et désagréable, et vous poussera, aussi intelligent que vous soyez, à commettre des idioties. Plus tôt vous rayerez ces « il faut » de votre répertoire, mieux cela vaudra.

Nous en venons maintenant aux désirs. Une vie sans but est une vie gâchée, mais nous ne devrions pas nous y enchaîner. Soyez conscient du fait que, si vos vœux ne se réalisent pas toujours, c'est parce que beaucoup de choses ne dépendent pas de vous. Votre accession au poste brigué est conditionnée par les décisions de vos supérieurs hiérarchiques, mais aussi par la concurrence, le cours de la Bourse, la presse ou votre famille, autant d'instances que vous ne pouvez pas totalement influencer. La même chose est vraie pour l'écriture d'un roman et pour la parentalité. Les philosophes grecs avaient une formule magnifique pour décrire cela. Pour eux, ces choses que nous souhaitons sont « préférablement indifférentes » (indifférentes dans le sens de « négligeables »). Autrement dit, j'ai certes une préférence (par exemple, je préférerais une glace au chocolat plutôt qu'à la vanille), mais au bout du compte c'est indifférent pour mon bonheur.

Après les choses nécessaires et les désirs, venons-en à la troisième catégorie de notre triage : les attentes. Nous devons beaucoup de nos

moments les plus malheureux à un management peu soigneux de nos attentes, en particulier celles qui concernent autrui. Vous ne devez pas vous attendre à ce que les autres se plient à vos attentes... Pas plus que le temps qu'il fait.

Vos attentes n'ont qu'un pouvoir très limité sur l'extérieur. En revanche, leur puissance est colossale à l'intérieur. Par une négligence déplorable, nous laissons les autres les influencer. La publicité n'est rien d'autre que l'art de produire des attentes. Idem pour la vente. Par exemple, quand le banquier vous vend un produit financier en vous présentant le calcul compliqué de vos futurs intérêts mirobolants, il produit des attentes. Non seulement nos projections sont bâties sur du sable, mais nous avons en plus tendance à laisser d'autres gens venir faire des pâtés avec nous ! Il est important de couper court.

Mais alors, comment développer des attentes réalistes ? Première étape : avant chaque rendez-vous, réunion, projet, fête, lecture ou voyage, distinguez clairement les nécessités des désirs et des attentes. Deuxième étape : associez à vos attentes une note entre 0 et 10. Redoutez-vous une catastrophe (0) ou espérez-vous que le rêve de votre vie se réalise (10) ? Troisième étape : soustrayez deux points à la note attribuée et préparez-vous mentalement à la situation correspondante. Le fait de réfléchir à une valeur chiffrée vous permet de gagner en objectivité, et il est important de vous donner une marge de sécurité. À présent, vos attentes ne sont pas seulement modérées, elles sont un peu en deçà de la valeur estimée. Pas une journée ne se passe sans que je procède à ces étapes au moins une fois, avec des répercussions des plus enviabiles sur mon bonheur.

Conclusion : nous nous comportons avec nos attentes comme avec des ballons de baudruche. Nous les laissons monter toujours plus haut, jusqu'à ce qu'elles éclatent et retombent en lambeaux. Cessez de mettre les nécessités, les objectifs et les attentes dans un même

panier. Séparez-les clairement. La capacité à construire ses attentes de façon consciente participe au bien-vivre.

## La loi de Sturgeon

---

### Comment bien régler votre détecteur de bullshit

Les auteurs de science-fiction sont mal-aimés, surtout quand ils écrivent pour la grande diffusion. Les critiques littéraires les traitent avec le dernier mépris. En effet, il faut bien reconnaître qu'une grande partie de l'énorme production d'histoires de science-fiction est de qualité très médiocre. Il est donc d'autant plus difficile, pour les rares œuvres de qualité, de faire accéder ce genre à une véritable reconnaissance.

Ted Sturgeon était l'un des auteurs de SF américains les plus productifs. Son succès public s'est accompagné d'un flot de haine. En parlant de lui, les critiques ne cessaient de répéter que quatre-vingt-dix pour cent des romans de science-fiction étaient bons à jeter. Réponse de Sturgeon : « C'est exact, mais quatre-vingt-dix pour cent de tout ce qui est publié est bon à jeter, tous genres confondus. » Cette répartie est passée à la postérité sous le nom de « loi de Sturgeon ».



À première vue, ce jugement de Sturgeon semble un peu trop sévère, mais pas quand on y regarde de plus près. Pensez au peu de livres que vous lisez avec plaisir jusqu'au bout, et à tous ceux que vous avez refermés, déçus, au bout de quelques pages. Même chose pour les films à la télé : combien de films avez-vous regardés en entier et combien de fois avez-vous zappé avant la fin ? La proportion devrait correspondre à celle énoncée par Sturgeon.

Selon le psychologue américain Daniel Dennett, la loi de Sturgeon ne vaut pas que pour les livres et les films : « Quatre-vingt-dix pour cent de tout n'est que du déchet, qu'il s'agisse de physique, de chimie, de psychologie évolutionniste, de sociologie, de médecine... de musique rock ou country. » Quant à savoir si cette proportion est exactement de quatre-vingt-dix pour cent, ou plus, ou moins, cela ne vaut pas la peine d'en débattre. Tel est l'ordre de grandeur.

Quand j'ai entendu parler de la loi de Sturgeon pour la première fois, ce fut pour moi un grand soulagement. Ayant grandi dans la croyance que la majeure partie de ce que produit l'humanité est importante, soigneusement élaborée et hautement précieuse, je cherchais ce qui n'allait pas chez moi quand quelque chose me semblait médiocre. Aujourd'hui, je le sais ! Si je trouve parfois que la mise en scène d'un opéra est ratée, ce n'est pas la faute à un manque de culture de ma part. Si tel *business plan* me semble bancal, ce n'est pas forcément parce que le sens des affaires me fait défaut. Et si, lors d'un dîner de gala, quatre-vingt-dix pour cent des gens m'ennuient, ce n'est pas parce que je suis misanthrope. Non, cela ne tient pas à moi, mais au monde qui nous entoure. On peut l'affirmer haut et fort : quatre-vingt-dix pour cent des produits ne sont que de la camelote ; quatre-vingt-dix pour cent de la pub est bonne à jeter ; quatre-vingt-dix pour cent de tous les courriels ne sont que du bla-bla ; quatre-vingt-dix pour cent des tweets sont absurdes ; quatre-

vingt-dix pour cent des réunions sont une perte de temps ; quatre-vingt-dix pour cent des prises de parole lors de ces réunions ne servent qu'à brasser du vent ; quatre-vingt-dix pour cent des invitations sont des pièges que nous ferions mieux d'éviter. En bref, quatre-vingt-dix pour cent de toutes les choses, matérielles ou spirituelles, que l'on nous propose sont du déchet. *Bullshit* !

Qui ne perd pas des yeux la loi de Sturgeon améliore sa vie. Cette loi est un outil mental de choix, qui vous autorise à laisser de côté la plupart de ce que vous voyez, entendez ou lisez. Le monde est un vrai café du commerce, mais vous n'êtes pas obligé d'écouter toutes les conversations.

Mais attention : ne vous mettez pas en tête de débarrasser le monde de sa vanité. Vous n'y arriverez pas. Le monde aura plus de constance dans l'absurdité que vous dans la raison, c'est pourquoi vous devez vous concentrer sur une sélection, sur le peu de choses qui en vaut la peine, et laisser tout le reste de côté.

Plusieurs décennies avant Sturgeon, les investisseurs l'avaient déjà compris. Dans son classique *The Intelligent Investor*, paru en 1949, Benjamin Graham personnifie la Bourse sous les traits de Mr Market (« monsieur Le Marché »), qu'il décrit comme un interlocuteur maniaco-dépressif. Mr Market vous crie tous les jours les prix auxquels il est prêt à acheter ou à vendre des actions. Mr Market est tantôt d'un optimisme euphorique, tantôt d'un pessimisme qui frise la panique. Son humeur oscille comme un yo-yo. Bonne nouvelle : en tant qu'investisseur, vous n'êtes pas obligé d'accepter les offres de Mr Market. Vous pouvez vous contenter d'attendre, sans écouter les cris, jusqu'à ce qu'il vous fasse une proposition que vous seriez stupide de refuser, par exemple une action de qualité à un prix extrêmement bas lors d'une panique boursière. Oui, vous pouvez tranquillement ignorer quatre-vingt-dix (voire quatre-vingt-dix-neuf) pour cent de ce

que vous propose Mr Market. Malheureusement, beaucoup d'investisseurs ne voient pas la Bourse comme un braillard maniaco-dépressif, mais comme le reflet de la réalité ; ils confondent le prix et la valeur des actions, et placent très mal leur argent.

Les cris des camelots ne résonnent pas que sur le marché des valeurs boursières. Bien d'autres marchés vous vantent sans cesse de nouveaux produits : films, jeux vidéo, styles de vie, informations, relations, loisirs, destinations de vacances, restaurants, compétitions sportives, stars de la télé, vidéos YouTube, opinions politiques, opportunités de carrière et gadgets... La plupart de ces choses sont à éviter, telles des pommes pourries sur l'étal du primeur : quatre-vingt-dix pour cent d'entre elles sont absurdes, médiocres, à jeter. Bouchez-vous les oreilles ou passez votre chemin si les cris du marché deviennent trop bruyants. Le marché n'est absolument pas un critère de pertinence, de qualité ou de validité de toutes ces choses.

C'est plus facile à dire qu'à faire. Pourquoi ? Une fois de plus, la raison remonte à notre passé lointain. Mettez-vous à la place de votre ancêtre d'il y a trente mille ans. Chasseur ou cueilleuse, vous viviez une vie de nomade dans un petit groupe d'une cinquantaine de personnes. La plupart des choses que vous trouviez en chemin avaient une signification, une conséquence immédiate pour vous : des plantes qui étaient soit comestibles, soit toxiques ; des animaux qui étaient soit votre gibier, soit vos prédateurs ; des membres de votre tribu qui pouvaient soit vous sauver la vie, soit vous menacer. À l'époque, c'est l'inverse exact de la loi de Sturgeon qui était vrai : quatre-vingt-dix pour cent des choses étaient pertinentes. Les dix pour cent de déchet se composaient tout au plus d'une ou deux histoires mal ficelées parmi celles qui se racontaient autour du feu de camp, d'une silhouette d'animal ratée sur la paroi d'une grotte ou de je ne sais quelle coutume chamanique dont vous (membre intelligent de cette

tribu) ne vous acquittiez qu'en fronçant le nez. Quatre-vingt-dix pour cent de pertinence, dix pour cent de déchet.

Pour finir, essayons d'être tout à fait honnêtes : la loi de Sturgeon ne vaut pas seulement pour le monde extérieur, mais aussi pour nous-mêmes. Pour parler de moi, quatre-vingt-dix pour cent de mes idées sont inutilisables, quatre-vingt-dix pour cent de mes souhaits sont absurdes, quatre-vingt-dix pour cent de mes sentiments sont infondés. Comme j'en ai conscience, je discerne très correctement lesquels de mes « produits intérieurs » sont à prendre au sérieux et lesquels je dois laisser de côté.

En résumé, ne vous jetez pas sur toute la camelote qu'on vous propose. Ne cédez pas à toutes les modes. N'essayez pas tous les gadgets au prétexte qu'ils existent. Peu de choses sont valables, qualitatives ou essentielles. La loi de Sturgeon vous fera gagner du temps et vous épargnera beaucoup d'énerverment. Apprenez à faire la différence entre des idées et de bonnes idées, des produits et de bons produits, des investissements et de bons investissements. Reconnaissez le *bullshit* pour ce qu'il est. Oh, une dernière petite règle, qui, selon ma propre expérience, se vérifie toujours : si vous vous demandez si c'est du *bullshit*, c'est que c'en est.

## Éloge de la modestie

---

### Moins vous aurez la grosse tête, mieux vous vivrez

Boulevard Haussmann, avenue Foch, rue du Docteur-Lancereaux, avenue Paul-Doumer, rue Théodule-Ribot, avenue Kléber et boulevard Raspail sont quelques grandes artères parisiennes. Qui se souvient encore des personnes à qui elles doivent leur nom ? Essayez de deviner qui étaient ces gens.

Sans aucun doute des personnalités importantes de leur temps, urbanistes, généraux, scientifiques... À l'époque, une invitation à dîner de la part de Georges Eugène Haussmann ne vous aurait sans doute pas laissé indifférent.

Et aujourd'hui ? Aujourd'hui, vous sortez des Galeries Lafayette sur le boulevard Haussmann sans accorder une seule pensée à l'illustre préfet. Vos bras sont chargés de sacs, eux-mêmes pleins de choses dont vous n'avez pas vraiment besoin. C'est l'été, l'air vibre au-dessus du boulevard comme du verre en fusion, la glace à la vanille coule un peu sur votre tee-shirt et, de là, sur votre bermuda. Vous avez les doigts qui collent et vous vous agacez contre la foule des

touristes... même s'il se trouve que vous en faites partie. Ce qui vous énerve plus encore, ce sont les conducteurs agressifs de ces voitures qui foncent juste à côté de vous sur la voie tracée par ce grand urbaniste dont le nom vous indiffère complètement. Haussmann... qui ? Mangé par les mites de l'Histoire.

Si des noms tels que Haussmann, Foch ou Raspail ont atteint leur date de péremption en quatre générations, il en sera sans doute de même pour les grands noms de l'époque actuelle. En somme, dans cent à deux cents ans, presque plus personne ne saura qui étaient Bill Gates, Donald Trump ou Angela Merkel. Et vous et moi, chère lectrice, cher lecteur, aurons depuis longtemps sombré dans les limbes.

Imaginez deux espèces d'hominidés hypothétiques, A et B. Les individus de type A possèdent une estime d'eux-mêmes démesurée. Les individus de type B, au contraire, ont une estime d'eux-mêmes limitée. Si quelqu'un pique la nourriture, squatte la grotte ou vole le partenaire des sujets de type B, ils restent plutôt détendus. C'est la vie, se disent-ils, je trouverai autre chose à manger, une autre grotte, un autre partenaire. Les individus du groupe A, au contraire, se mettent dans une fureur noire et défendent leur propriété avec véhémence. Laquelle de ces deux espèces a les meilleures chances d'avoir une descendance à qui transmettre son bagage génétique ? Le groupe A, bien sûr. En effet, il est pratiquement impossible de survivre sans un minimum d'ego. Essayez un peu de passer une journée sans prononcer les mots « je » ou « mon »... J'ai moi-même tenté l'expérience, et lamentablement échoué. Bref, nous sommes l'espèce A.

Ce qui pose problème, c'est que notre estime de nous-mêmes, héritée de nos ancêtres « A », nous gâche la vie parce que son capteur est trop sensible. Nous explosons à la moindre vexation, même si

cette dernière est ridicule comparée aux menaces de l'âge de pierre : on ne chante pas assez nos louanges, on ne réagit pas suffisamment à nos efforts pour impressionner, on ne nous invite pas à tel ou tel événement... Dans la plupart des cas, ce sont les autres qui ont raison : nous ne sommes pas aussi importants que nous le croyons.

Mon conseil : considérez votre propre importance depuis la perspective du siècle prochain, quand votre nom se sera évaporé même si vous êtes génial aujourd'hui. Il est primordial pour le bien-vivre de ne pas se croire trop important. C'est même inversement proportionnel : moins vous avez la grosse tête, plus vous êtes heureux. Pourquoi ? Trois raisons à cela...

1. Se croire important coûte de l'énergie. Qui a la grosse tête opère simultanément le rôle de l'émetteur et celui du radar. Vous envoyez votre représentation de vous-même vers le monde extérieur, mais vous êtes en même temps, tel un radar, occupé en permanence à enregistrer les réactions de votre environnement aux signaux que vous envoyez. Épargnez-vous cet effort. Éteignez votre émetteur aussi bien que votre radar, et concentrez-vous sur votre travail. Concrètement : ne sombrez pas dans le dandysme, ne parlez pas de vos fabuleux succès, renoncez au *name dropping*, et peu importe que vous reveniez tout juste d'une audience privée avec le pape en personne. Si c'est le cas, réjouissez-vous, mais n'accrochez pas les photos au mur. Renoncez à faire graver une plaque à votre nom parce que vous avez financé un banc public dans les jardins de Versailles. Tant que vous y êtes, pourquoi ne pas directement tourner des spots télévisés à votre gloire ? Haussmann et consorts, au moins, n'ont pas payé pour avoir leur propre rue.

2. Plus vous vous croyez important et plus vite vous tomberez dans le biais d'autocomplaisance. Vous faites des choses qui ne servent pas vos objectifs, seulement l'image de vous-même. On

observe souvent ce biais chez les investisseurs. Ils achètent les actions d'hôtels glamour ou d'entreprises high-tech qui font rêver, pas parce que ce sont de bons placements, mais parce qu'ils veulent ainsi se valoriser eux-mêmes. Ajoutez à cela le fait que les gens qui se croient importants surestiment systématiquement leurs connaissances et leurs capacités (on parle d'excès de confiance en soi), ce qui conduit à des erreurs de décision lourdes de conséquences.

3. Vous vous attirez des ennemis. Les gens qui se croient importants ne tolèrent pas que d'autres se croient aussi importants (cela rabaisse leur position relative). Dès qu'ils auront un peu de succès, les gens qui se croient eux aussi importants vous prendront pour cible. Pas une belle vie...

Vous le voyez, votre ego vous met des bâtons dans les roues. Bien sûr, ce n'est pas un scoop. C'est même l'opinion dominante depuis deux mille cinq cents ans. Les stoïciens, déjà, mettaient en garde contre une estime de soi exagérée. L'exemple classique, c'est Marc Aurèle, qui avait presque un peu de mal à supporter le fait d'être empereur romain. Dans l'écriture de son journal intime (intitulé *Pensées pour moi-même*), il s'obligeait toujours à rester modeste, ce qui n'est guère évident quand vous êtes la personne la plus puissante du monde. La philosophie, mais aussi la religion, fournit des outils destinés à contenir l'ego. Dans de nombreuses traditions, l'amour-propre passe même pour une manifestation du diable. Cependant, au cours des deux cents dernières années, les freins culturels qui limitaient l'ego se sont desserrés. De nos jours, chacun semble être devenu son propre directeur du marketing.

Ne l'oublions pas, chacun de nous n'est qu'un individu parmi des milliards d'êtres humains. Notre vie ne représente qu'un minuscule laps de temps, avec un début et une fin entièrement aléatoires. Et, dans ce minuscule laps de temps, chacun de nous a déjà réussi à



commettre pas mal de bêtises (votre serviteur y compris). Soyez heureux qu'aucune rue ne porte votre nom. Cela ne vous apporterait que du stress. Pour vivre (beaucoup) mieux, vivez modeste. La vanité est à la portée de n'importe qui. La modestie, au contraire, est un art difficile, mais elle est bien plus compatible avec la réalité. Et elle aplanit les montagnes russes émotionnelles.

Beaucoup de gens croient que la modestie rend vulnérable. Ne serait-ce pas une façon d'inviter les autres à vous marcher sur les pieds ? En fait, c'est l'inverse qui est vrai. Si vous menez une politique extérieure claire, en étant votre propre ministre des Affaires étrangères ([chapitre 9](#)), on vous respectera d'autant plus que vous serez modeste. Le meilleur moyen d'y arriver, c'est d'être honnête, surtout avec soi-même.

L'excès de confiance en soi est une véritable maladie de notre civilisation. Comme un chien qui ne démord pas d'une vieille chaussure, nous ne démordons pas de notre ego. Laissez donc tomber cette vieille savate, elle n'a aucune valeur nutritionnelle.

## Succès intérieur

---

### Pourquoi votre input est plus important que votre output

Chaque pays a sa propre liste : en Suisse, c'est la liste BILANZ-300, qui énumère les trois cents personnalités suisses les plus riches ; en Allemagne, le *Manager Magazin* publie tous les ans la liste des cinq cents Allemands les plus fortunés ; pour la France, les résultats du magazine *Challenges* sont très attendus chaque année. L'impression produite est toujours la même : voici donc les plus grands gagnants du monde, et tous sont propriétaires de grandes entreprises (ou en ont hérité).

Des classements similaires existent pour les P-DG les plus puissants, les scientifiques les plus souvent cités, les auteurs les plus lus, les artistes les mieux payés, les musiciens qui vendent le plus de disques, les sportifs au transfert le plus juteux, les acteurs les mieux rémunérés... Mais quel est le succès véritable de tous ces gagnants ? Ça dépend beaucoup de ce qu'on entend par « succès ».

À partir de la façon dont elle distribue le succès et le prestige, une société peut orienter la façon dont les individus investissent leur

temps. Comme l'écrit l'Américain Roy Baumeister, professeur de psychologie : « Ce n'est pas un hasard si, dans les petites sociétés où il faut lutter pour survivre, le prestige revient à ceux qui rapportent le plus de protéines à la maison (les chasseurs) ou à ceux qui tuent le plus d'ennemis (les guerriers). De la même façon, le prestige des mères s'élève ou s'abaisse selon que la société en question a besoin ou non d'une population plus nombreuse. » Les sociétés modernes, quant à elles, agitent les listes Forbes (si on veut bien leur donner ce nom générique), comme autant de fanions qui prétendent nous indiquer la voie à suivre.

Pourquoi les sociétés modernes tentent-elles d'orienter leurs ouailles en direction du succès matériel et non, par exemple, vers la recherche de davantage de temps libre ? Pourquoi y a-t-il une liste des plus riches mais pas de liste des plus heureux ? Tout simplement parce que la croissance économique assure la cohésion d'une société. « La perspective d'un meilleur niveau de vie, aussi lointain cet objectif puisse-t-il sembler, limite la pression sur la répartition des richesses », écrit le banquier Satyajit Das. Ce dernier cite également Henry Wallich, ancien gouverneur de la banque centrale américaine : « Tant qu'il y a de la croissance, il y a de l'espoir, ce qui rend supportables d'importants écarts de revenus. »

Si vous ne voulez pas devenir fou à cause des listes Forbes, il faut que vous compreniez deux choses.

Premièrement, les définitions du succès sont des produits de leur temps. Il y a mille ans, une liste Forbes était impensable. Elle le sera aussi dans mille ans. Bill Gates, qui encore une fois fait partie du tiercé gagnant en 2018 (avec Warren Buffett et Jeff Bezos), admet qu'il n'aurait jamais pu figurer dans la liste Forbes de l'âge de pierre. « Si j'étais né il y a plusieurs milliers d'années, j'aurais servi de casse-croûte à je ne sais quel animal. » Selon le siècle où nous sommes nés,

la société affiche différents marqueurs de succès, mais toujours dans l'intention de vous convaincre que sa définition de la réussite est la bonne. Ne suivez pas ces marqueurs aveuglément, il est à peu près certain que le bien-vivre se cache ailleurs.

Deuxièmement, le succès matériel est à cent pour cent une question de hasard. Nous rechignons à expliquer les choses par le hasard, et pourtant c'est ainsi. Vos gènes, le code postal de la commune où vous êtes né, votre intelligence, la force de votre volonté... vous n'êtes au fond responsable de rien de tout cela, comme nous l'avons vu au [chapitre 7](#). Naturellement, les entrepreneurs qui réussissent le mieux sont ceux qui ont le plus travaillé et qui ont pris des décisions intelligentes, mais c'est encore le résultat combiné de leurs gènes, de leur origine et de leur biotope. Vous devriez donc considérer les listes Forbes comme le résultat d'un tirage au sort, et cesser de porter ces gens-là aux nues.

Récemment, un ami m'a raconté, tout fier, qu'il avait été invité à dîner avec le multimilliardaire Untel. J'ai haussé les épaules. Pourquoi tant de fierté ? Pourquoi s'émouvoir d'une rencontre avec un multimilliardaire ? La probabilité qu'il lui donne de l'argent était nulle. La seule chose qui compte, c'est de savoir si la conversation de cette personne était intéressante ou non ; sa fortune n'a pas la moindre importance.

Laissez-moi vous proposer une tout autre définition du succès, vieille d'au moins deux mille ans. Selon elle, le succès n'a rien à voir avec la façon dont la société distribue le prestige, et il ne se prête à aucun vulgaire classement. La voici : le véritable succès est le succès intérieur. Point à la ligne.

Cela n'a rien à voir avec le mysticisme. L'aspiration au succès intérieur est l'une des attitudes les plus sensées qui soient, et en même temps une racine profonde de la pensée occidentale. Comme

nous l'avons déjà évoqué, les philosophes grecs et latins nommaient ataraxie cette forme de succès, que nous pouvons désigner par le joli terme de « tranquillité de l'âme ». Qui parvient à l'ataraxie garde contenance sous les coups du sort. Autrement dit, celui qui réussit, c'est celui qui ne perd jamais son calme, ni dans les vols en haute altitude ni dans les atterrissages en catastrophe.

Comment pouvons-nous atteindre la réussite intérieure ? En nous concentrant uniquement sur les choses que nous pouvons influencer et en occultant radicalement tout le reste. *Input* plutôt que *output*. Notre *input*, nous pouvons le contrôler, au contraire de notre *output*, pour la simple raison que le hasard s'en mêle en permanence. L'argent, le pouvoir et la popularité sont des choses que nous ne pouvons contrôler que de façon très limitée. Si vous ne vous concentrez que sur ces choses-là, vous sombrerez dans le malheur dès qu'elles vous échapperont. Au contraire, si vous atteignez l'équanimité, l'inébranlabilité, la tranquillité de l'âme, vous serez heureux la plupart du temps, et peu important les embûches que le destin jettera sous vos pas. En bref, le succès intérieur est plus stable que le succès extérieur.

John Wooden, de loin l'entraîneur de basket le plus auréolé de l'histoire des USA, exigeait de ses joueurs qu'ils accordent une toute autre définition au mot « succès » : « Le succès, c'est le sentiment de paix qui s'installe en toi quand tu as donné tout ce que tu pouvais pour être au top. » Le succès serait donc une attitude, pas un titre de champion, une médaille ou le montant d'un transfert. Le plus drôle, c'est que le président de l'époque, George W. Bush, lui a décerné la médaille de la Liberté, la plus haute distinction américaine – une cérémonie au cours de laquelle Bush devait être bien plus ému que Wooden lui-même.

Soyons honnêtes, personne ne vise à cent pour cent le succès intérieur en crachant sur le succès extérieur. Pourtant, en nous exerçant tous les jours, nous pouvons nous approcher de l'idéal d'ataraxie. À la fin de chaque journée, procédez à votre autocritique : sur quoi avez-vous échoué aujourd'hui ? À quel moment avez-vous laissé des émotions toxiques vous pourrir la journée ? Par quels événements échappant à votre contrôle vous êtes-vous laissé déstabiliser ? Quels outils mentaux devez-vous convoquer pour vous améliorer ? Pas besoin d'être le plus riche du cimetière, mieux vaut être celui qui a le plus de succès intérieur, ici et maintenant. « Fais de chaque jour ton chef-d'œuvre », martelait sans cesse Wooden à ses joueurs. Vous n'atteindrez jamais complètement le succès intérieur, c'est une chose à laquelle vous vous entraînez toute votre vie... et personne ne fera ce travail à votre place.

En réalité, les gens qui recherchent la réussite extérieure (richesse, poste de P-DG, médaille d'or, distinctions en tout genre) cherchent eux aussi le succès intérieur... sauf qu'ils n'en ont pas conscience. Quand, avec son bonus, un P-DG s'achète une IWC à 200 000 euros, c'est peut-être parce qu'il est heureux de la voir à son poignet, mais peut-être aussi pour faire des envieux. Dans un cas comme dans l'autre, il s'offre cette montre pour se sentir bien, sans quoi il ne l'achèterait pas.

Force est de le constater : si les gens veulent réussir à l'extérieur, c'est toujours pour réussir à l'intérieur. Une question s'impose alors : pourquoi faire un détour par le succès extérieur ? Empruntez plutôt le chemin direct vers le bonheur.

# Postface

---

L'idée que la vie est un long fleuve tranquille n'est qu'un piège dans lequel nous tombons de temps à autre. Surtout dans notre jeunesse, mais pas seulement. Cultiver le bien-vivre n'est pas une tâche facile. Même les personnes les plus intelligentes n'y parviennent pas toujours. Comment l'expliquer ?

Nous avons créé un monde que nous ne comprenons plus, un monde dans lequel l'intuition n'est plus une boussole fiable, un monde plein de complexité et d'instabilité. Dans ce monde opaque, nous essayons de naviguer à l'aide d'un cerveau conçu pour une autre époque, en l'occurrence pour l'âge de pierre, et impossible de compter sur l'évolution pour adapter notre cerveau aux bouleversements vertigineux de notre civilisation. Tandis que le monde extérieur connaissait un changement radical au cours des dernières décennies, les logiciels et le matériel de notre monde intérieur sont restés les mêmes qu'à l'époque où les mammouths paissaient dans la plaine. Il ne faut pas s'étonner, alors, que nous commettions des erreurs systématiques, non seulement dans la pensée abstraite, mais aussi dans la façon très concrète dont nous menons notre vie.

Voilà pourquoi il est indispensable d'avoir toujours à portée de main une caisse à outils de modes de pensée dans laquelle nous

pouvons piocher au quotidien. Les outils mentaux permettent de voir le monde de façon plus objective et d'agir de façon sensée sur le long terme. Si nous nous approprions ces outils, en nous y exerçant au quotidien, nous pourrions modifier et améliorer progressivement la structure de notre cerveau. Les modèles de pensée – que l'on appelle aussi « heuristiques » en psychologie – ne nous garantissent certes pas une belle vie, mais ils nous aident à prendre de meilleures décisions que lorsque nous nous en remettons à notre seule intuition. J'en suis convaincu : les outils mentaux sont plus importants que l'argent, que les relations, et même que l'intelligence.

Depuis que j'ai commencé à écrire sur le bien-vivre, les gens me demandent : « Mais de quoi s'agit-il, au juste ? Comment définit-on le bien-vivre ? » Ma réponse : je ne le sais pas. Mon approche est celle de la théologie négative du Moyen Âge. À la question « Qu'est-ce que Dieu ? », les théologiens répondaient : « On ne peut pas dire exactement ce qu'est Dieu, en revanche on peut dire avec certitude ce que Dieu n'est pas. » Si vous ne menez pas une belle vie, vous en avez certainement conscience, et vous vous apercevez sans problème que l'un de vos amis n'est pas heureux. De nombreux lecteurs sont chagrinés par le fait que j'écris sur le bien-vivre sans en donner de définition. À vrai dire, le passage obligé par la définition ne me paraît pas avoir beaucoup de sens. Pour le dire avec les mots du Prix Nobel Richard Feynman : « Même si vous connaissez le nom d'un oiseau dans toutes les langues du monde, vous ne savez absolument rien de cet oiseau... Pour cela, observons-le et regardons attentivement comment il se comporte. Il n'y a que cela qui compte. J'ai appris très jeune la différence entre “connaître le nom de quelque chose” et “connaître quelque chose”. »

D'où viennent les cinquante-deux outils mentaux de ce livre ? De trois sources principales. La première est la recherche en psychologie



des quarante dernières années. Elle embrasse, entre autres, la psychologie mentale, la sociopsychologie, les études sur le bonheur, la recherche heuristique (*heuristics biases*), l'économie du comportement (*behaviorial economics*) et quelques applications de la psychologie clinique, essentiellement la célèbre thérapie comportementale et cognitive (TCC).

La deuxième source est le stoïcisme. C'est une philosophie axée sur la pratique, qui plonge ses racines dans la Grèce antique et s'épanouit dans l'Empire romain du II<sup>e</sup> siècle après J.-C. Les grands noms du stoïcisme sont Zénon (le fondateur de cette école de pensée), Chrysippe (le principal représentant du stoïcisme en Grèce), Sénèque (que je me représente comme le Charlie Munger de la Rome antique), Musonius Rufus (un enseignant réputé, banni un temps par Néron), Épictète (élève de Rufus et ancien esclave), ainsi que l'empereur romain Marc Aurèle. Malheureusement, le rayonnement du stoïcisme a décliné avec la chute de l'Empire romain. Le stoïcisme ne s'en est jamais vraiment remis, même si, au cours des mille huit cents dernières années, il a continuellement fait office de truc secret pour ceux qui recherchaient une philosophie de vie.

Les stoïciens accordaient une place importante aux exercices pratiques (comme ceux que je vous suggère dans ce livre), mais aussi aux maximes. Les maximes sont précieuses, parce qu'elles se retiennent facilement et qu'elles nous préservent, telles des barrières de sécurité, des faux pas dangereux. Au risque de paraître simplet, je me suis permis d'ajouter quelques maximes de mon propre cru à ces citations.

Ma troisième source se situe dans une longue tradition de théorie de l'investissement. Charlie Munger, partenaire de Warren Buffett, l'un des investisseurs les plus performants du monde, est considéré (et pas seulement par moi) comme l'un des plus grands penseurs de

notre époque. C'est la raison pour laquelle je me suis souvent permis de le citer. Les investisseurs nous encouragent à percer à jour l'opacité du monde. En dépit de nombreuses inconnues, ils sont obligés d'évaluer l'avenir au plus juste : les résultats de leurs réflexions se traduisent en gains ou en pertes. Pour cette raison, les investisseurs, depuis Benjamin Graham, ont à cœur de cultiver une vision objective du monde et d'adopter une attitude qui les protège des décisions impulsives. Ainsi, au cours des cent dernières années, ils ont développé une panoplie extrêmement pratique d'outils mentaux, utiles bien au-delà du monde de l'argent. Il est étonnant de voir combien d'attitudes et de maximes peuvent être calquées sur celles des *value investors*.

Ces trois sources, la psychologie moderne, le stoïcisme et l'école de pensée des investisseurs, s'accommodent parfaitement les unes des autres, si parfaitement qu'on pourrait les croire issues d'un même cerveau. Dans une vie, il n'y a pas beaucoup de moments « eurêka » ; l'instant où je me suis aperçu à quel point ces trois rouages s'emboîtaient sans heurts est l'un d'eux, c'est l'une des plus grandes révélations que j'ai eues.

En guise de conclusion, quatre commentaires. Premièrement, il existe plus de cinquante-deux outils mentaux, mais je me suis arrêté à ce nombre parce que ce livre entretient un lien de parenté avec mes deux ouvrages précédents, *Arrêtez de vous tromper !* et *l'Art de bien agir*<sup>1</sup>, qui contiennent eux aussi cinquante-deux chapitres. De plus, vous avez largement de quoi faire avec ces cinquante-deux outils. Pour une situation donnée, il vous faudra recourir au maximum à deux ou trois outils en même temps. Deuxièmement, les notes et les indications de sources ne sont pas inscrites dans le corps du texte, mais dans l'annexe, car une grande partie des chapitres qui précèdent sont d'abord parus sous forme d'articles dans le quotidien suisse

*Neuer Zürcher Zeitung* et dans le journal économique *Handelsblatt*, publié à Düsseldorf, et qu'un article se doit d'être bref et percutant. Troisièmement, j'ai choisi le plus souvent la forme traditionnelle, masculine, des mots par souci de simplicité, mais je veux bien sûr parler à chaque fois des hommes et des femmes. Oublier les femmes serait à coup sûr une très mauvaise recette de bien-vivre. Quatrièmement, je dois être tenu pour seul responsable de toutes les erreurs et lacunes éventuelles de ce livre.

Rolf Dobelli, Berne, 2017

---

1. Tous deux disponibles aux éditions Eyrolles (NdT).

# Remerciements

---

Je remercie mon ami Koni Gebistorf, qui a mis en forme ces textes d'une main sûre et qui a su leur apporter les dernières finitions indispensables. Sans la pression de devoir coucher mes idées sur le papier chaque semaine, ce livre n'existerait pas. Je remercie René Scheu, le directeur des chroniques du *Neuer Zürcher Zeitung*, qui a préalablement publié certains passages de ce livre sous forme de feuilleton hebdomadaire dans ses colonnes. Il fallait une bonne dose de culot pour faire paraître une chronique de vie pratique dans les pages du très intellectuel *NZZ*. Je remercie également Gabor Steingart et Thomas Tuma, qui ont aussi accueilli mes textes au sein du *Handelsblatt*. Merci au graphiste El Bocho pour les illustrations de chaque chapitre de la version originale.

Je ne connais pas de correcteur de livres de non-fiction plus professionnel que Martin Janik, de chez Piper Verlag. Après sa relecture de mes deux livres précédents, *Arrêtez de vous tromper* et *l'Art de bien agir*, je suis heureux qu'il ait accepté de réviser le présent ouvrage. Je remercie Christian Schumacher-Gebler, le P-DG de Bonnier Media Allemagne, Felicitas von Lovenberg, l'éditrice, et tous les formidables collaborateurs de Piper Verlag. Jamais je n'avais été aussi chaleureusement accueilli dans une maison d'édition.

Je remercie Guy Spier de m'avoir offert le buste en bronze de 40 kilos de Charlie Munger qui trône aujourd'hui dans notre jardin. La tête de Munger est couronnée de lierre, ce qui lui donne un peu l'air d'un empereur romain.

C'est Peter Bevelin qui m'a ouvert les yeux sur la sagesse pragmatique des grands investisseurs. Ses livres sont de véritables caisses au trésor, dans lesquelles j'ai abondamment puisé mon inspiration.

Ce livre n'existerait pas sans les innombrables lettres et conversations que j'ai pu échanger autour du bien-vivre au cours des dernières années. Je remercie pour leurs précieuses idées (et dans un ordre aléatoire) : Thomas Schenk, Kevin Heng, Bruno Fey, Alois Stutzer, Frederike Petzschner, Manfred Lütz, Urs Sonntag, Kipper Blakeley, Rishi Kakar, Schoscho Rufener, Matt Ridley, Michael Hengartner, Tom Ladner, Alex Wassmer, Marc Walder, Ksenija Sidorova, Avi Avital, Uli Sigg, Numa & Corinne Bischof Ullmann, Holger Ried, Ewald Ried, Marcel Rohner, Raffaello D'Andrea, Lou Marinoff, Tom Wujec, Jean-Rémy & Natalie von Matt, Urs Baumann, Erica Rauzin, Simone Schürle, Rainer Marc Frey, Michael Müller, Tommy Matter, Adriano Aguzzi, Viola Vogel, Nils Hagander, Christian Jund, André Frensch, Marc & Monica Bader Zurbuchen, Georges & Monika Kern, Martin Hoffmann, Markus & Irène Ackermann, Robert Cialdini, Dan Gilbert, Carel van Schaik, Markus Imboden, Jonathan Haidt, Joshua Greene, Martin Walser, Angela & Axel Keuneke, Guy Spier, Franz Kaufmann et Dan Dennett. Je ressens en particulier une immense gratitude envers mes amis, ainsi que les penseurs, les auteurs et les chercheurs cités. Tout ce qu'il y a d'essentiel dans ce livre ne vient pas de moi, mais d'eux.

Mes parents, Ueli et Ruth, sont l'exemple vivant du fait qu'il est possible de pratiquer le bien-vivre pendant plusieurs dizaines

d'années. Mille mercis pour tout.

Le plus grand remerciement revient à ma femme. Beaucoup des outils mentaux décrits ici proviennent du travail de psychologue de Bine et de ses expériences de vie. Elle est aussi ma première relectrice. Son stylo rouge impitoyable est un cadeau pour les lecteurs de ces textes, et sa sagesse de vie, un don pour notre famille.

Enfin, je remercie nos jumeaux, Numa et Avi. Bien qu'ils m'aient souvent privé de sommeil pendant le temps de l'écriture, je n'aurais paradoxalement jamais pu rédiger ce livre sans ces deux adorables petits bonshommes.

# Annexe

---

Pour chaque outil mental, il existe de nombreuses études dans les domaines de la psychologie cognitive et de la socio-psychologie. Je me suis limité ici aux citations, aux références techniques, aux conseils de lecture et aux commentaires les plus importants. Je me vois essentiellement comme le traducteur des études scientifiques présentées ici vers la langue de tous les jours, le but étant de transposer concepts philosophiques et découvertes scientifiques dans la vie pratique. Mon plus grand respect aux chercheurs qui ont étudié ces outils mentaux de façon scientifique.

## Introduction

Charlie Munger, le partenaire en affaires du légendaire investisseur Warren Buffett, est pour moi l'un des plus grands penseurs de notre siècle. Bill Gates dit de Munger : « Charlie Munger est vraiment celui qui a la pensée la plus large de tous les gens que je connaisse. » (T. Griffin, *Charlie Munger, l'investisseur avisé*, traduit par A. Dublanc, Valor, 2017, p. 62)

Dans le cadre d'une conférence devant des étudiants en 1994, Charlie Munger révéla la clé de voûte de sa pensée : « Il vous faut des modèles dans votre tête. Et vous devez accrocher votre expérience, à la fois directe et indirecte, à ce treillis de modèles. » (C. Munger, « A Lesson on Elementary Worldly Wisdom », discours à l'USC Business School, in T. Griffin, *Charlie Munger, l'investisseur avisé*, traduit par A. Dublanc, Valor, 2017, p. 59). Munger ajoute : « Vous avez sans doute constaté que certains étudiants se contentent d'apprendre des contenus par cœur. Eh bien, ces gens échoueront dans leurs études et dans la vie<sup>1</sup>. »

Munger parle de *mental models*, littéralement des « modèles mentaux », mais cette traduction n'est pas tout à fait exacte. Il ne s'agit pas pour Munger de modèles dans le sens de modèles architecturaux ou de modèles de simulation, c'est-à-dire de représentations de la réalité à une échelle donnée. Il s'agit plutôt, pour lui, d'outils, de tactiques et de stratégies de la pensée, ainsi que d'attitudes. C'est la raison pour laquelle j'utilise dans ce livre les termes « outils mentaux » et « outils de la pensée ».

Je suis convaincu que nous sommes voués à échouer dans la vie si nous ne pouvons recourir à une batterie de solides outils mentaux.

## 1. Comptabilité mentale

Sur la comptabilité mentale : Richard Thaler est considéré comme le fondateur de la *mental accounting theory* (C. Heath, J.B. Soll, « Mental Budgeting and Consumer Decisions », in *Journal of Consumer Research*, 1996, vol. 23, n° 1, p. 40-52).

J'ai effleuré le biais cognitif de la comptabilité mentale dans le livre *l'Art de bien agir* sous le titre « House Money Effect » (R. Dobelli,



*l'Art de bien agir*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2013).

Sur la règle pic-fin : D. Kahneman, B.L. Fredrickson, C.A. Schreiber et D.A. Redelmeier, « When more pain is preferred to less: adding a better end », *Psychological Science*, 1993, vol. 4, n° 6, p. 401-5.

Sur l'interprétation constructive des faits : autrefois, les fluctuations de mon portefeuille d'actions me rendaient nerveux. Plus maintenant. J'applique la comptabilité mentale : que la valeur de mon portefeuille soit multipliée ou divisée par deux n'a aucune importance. Ce portefeuille ne représente qu'une petite partie de mes ressources réelles. Ma famille, mon activité d'écrivain, la fondation WORLD.MINDS et mes amis représentent au moins 90 % de ma véritable richesse. Si mon portefeuille diminue de moitié, par exemple lors d'un krach boursier, mes ressources ne diminuent en réalité que de 5 %. À l'inverse, je ne deviens pas euphorique si mes actions doublent. Mes ressources réelles n'augmentent alors que de 5 %.

## **2. De l'adaptation comme superpouvoir**

Sur la fragilité des plans : la remarque de Dwight Eisenhower concorde avec l'observation de Charlie Munger. « Chez Berkshire, nous n'avons jamais eu de plan d'ensemble. Dès que quelqu'un voulait en faire un, nous l'avons licencié, parce que ce type de modèle prend une importance démesurée et ne couvre pas l'évolution de la réalité. Nous voulons que les gens prennent en compte les nouvelles informations » (D. Clark, *Tao of Charlie Munger*, Scribner, 2017, p. 141).

Encore une citation sur la fragilité des plans : « Il en va dans la vie comme dans le jeu d'échecs. En chacun des deux, nous nous fixons certes un objectif, mais celui-ci dépend de part en part de ce que dans le jeu d'échecs l'adversaire et dans la vie le destin se plairont à faire. Les modifications qui en résultent sont en général si importantes que c'est à peine si nos objectifs demeurent reconnaissables à quelques traits essentiels lors de leur réalisation » (A. Schopenhauer, *l'Art d'être heureux*, traduit par J.-L. Schlegel, Seuil, 2001, p. 83).

Sur le lien entre diplômes et succès professionnel : « La formation est un facteur important pour le revenu – l'un des plus importants –, mais moins important que ne le pensent la plupart des gens. Si tout le monde avait le même niveau d'éducation, les inégalités de revenus seraient réduites de moins de 10 %. Quand vous vous focalisez sur la formation, vous négligez la myriade d'autres facteurs qui déterminent le revenu. Les différences de revenus entre des gens qui ont le même degré d'éducation sont immenses » (D. Kahneman, « Focusing Illusion », in J. Brockman, « Edge Annual Question 2011 », *This Will Make You Smarter*, HarperCollins, 2012, p. 49). Voir aussi : <https://www.edge.org/response-detail/11984> (consulté le 7 juillet 2017).

### **3. La force du serment**

Dans un entretien au *New Yorker Magazine*, Clayton Christensen explique pourquoi de nombreux managers ont des familles brisées. « En trois heures de travail au bureau, vous pouviez abattre une besogne colossale, et si vous négligiez de le faire, les conséquences vous le faisaient regretter immédiatement. Alors que, si vous passiez trois heures chez vous en famille, vous aviez l'impression de n'avoir

rien fait, et si vous négligiez de le faire, il ne se passait rien dans l'immédiat. C'est pourquoi vous passiez de plus en plus de temps au bureau, sur des tâches à forte valeur ajoutée qui paient rapidement, et vous finissiez par croire que vous rentriez tard pour le bien de votre famille. Il avait vu beaucoup de gens s'imaginer qu'ils pourraient diviser leur vie en étapes distinctes, en consacrant la première phase à avancer leur carrière, dans l'idée qu'à un moment donné ils pourraient passer du temps avec leur famille, avant de s'apercevoir entre-temps que leur famille s'était volatilisée. Christensen avait fait le serment devant Dieu de ne pas travailler le dimanche, et devant sa famille le serment de ne pas travailler le samedi. Les soirs de semaine, il avait juré de rentrer assez tôt pour dîner et jouer au ballon avec les enfants tant qu'il faisait encore jour. Parfois, pour honorer ces engagements, il partait pour le bureau à trois heures du matin » (L. MacFarquhar, « When Giants Fail », in *The New Yorker Magazine*, 2012).

Lors d'un entretien relaté par son cousin (l'écrivain Oliver Sacks), le mathématicien et Prix Nobel d'économie Robert John Aumann dit de l'observation du shabbat : « Observer le shabbat est un très bel acte [...]. Il ne s'agit pas fondamentalement d'améliorer la société, mais d'améliorer sa propre qualité de vie » (O. Sacks, *Gratitude*, traduit par S. Wittman, Christian Bourgois, 2016, p. 52). Oliver poursuit, parlant de Robert John : « Il avait plein d'anecdotes à raconter au sujet du Nobel et de la cérémonie de remise du prix à Stockholm, mais il insista sur le fait que, s'il avait dû se rendre à Stockholm un samedi, il se serait vu dans l'obligation de le refuser. Son dévouement au shabbat, à son caractère ô combien paisible et éloigné de toute considération matérielle, aurait pris le dessus sur le Nobel. »

Au sujet de la fatigue décisionnelle, voir : R. Dobelli, *l'Art de bien agir*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2013.

L'exemple du camion chargé de dynamite : T. Schelling, « An Essay on Bargaining », in *The American Economic Review*, 1956, vol. 46, n° 3, p. 281-306.

Il est plus facile de tenir vos serments à 100 % qu'à 99. Clayton Christensen parle pour sa part de 98 % : « Il leur parla de l'époque où, étudiant à Oxford, il avait refusé de jouer un dimanche un match de championnat national de basket, parce qu'il avait promis devant Dieu de ne pas le faire, malgré la pression de son entraîneur et de ses coéquipiers pour qu'il fasse une exception. Par la suite, il avait compris que s'il avait cédé cette fois-là, il aurait perdu toute crédibilité pour refuser la fois suivante. À cette occasion, il avait appris l'une des choses les plus importantes de sa vie, à savoir qu'il est plus facile de faire ce qu'il faut dans 100 % des cas, que dans 98 » (L. MacFarquhar, « When Giants Fail », in *The New Yorker Magazine*, 2012).

## 4. La pensée de la boîte noire

Sur le Comet 1 De Havilland, voir : [https://fr.wikipedia.org/wiki/De\\_Haviland\\_Comet](https://fr.wikipedia.org/wiki/De_Haviland_Comet).

Sur David Warren, le rapporteur d'accidents qui a inventé la boîte noire, voir : [http://fr.wikipedia.org/wiki/David\\_Warren](http://fr.wikipedia.org/wiki/David_Warren).

L'expression « pensée de la boîte noire » nous vient de Matthew Syed, qui a écrit un livre génial portant ce titre (M. Syed, *Black Box Thinking: The Surprising Truth About Success*, Hodder, 2015). Il traite principalement des erreurs de management, mais la stratégie mentale

de la pensée de la boîte noire se transpose à merveille dans le domaine de la vie privée.

Sullenberger : « Tout ce qu'on sait dans l'aviation, la moindre règle ou procédure, existe parce que quelqu'un s'est crashé quelque part... Nous avons payé au prix fort, au prix du sang, des leçons que nous devons conserver en tant que savoir institutionnel et transmettre aux générations suivantes. Nous ne pouvons pas commettre la faute morale d'oublier ces leçons et d'avoir à les réapprendre » (M. Syed, « How Black Box Thinking Can Prevent Avoidable Medical Errors », in *Wired UK Magazine*, 2015). Voir aussi : <http://www.wired.co.uk/article/preventing-medical-error-deaths> (consulté le 7 juillet 2017).

Paul Dolan décrit comment les gens qui prennent du poids déplacent peu à peu leur focus : « À mesure qu'ils grossissent, ils détournent le centre de leur attention des domaines de leur vie associés au poids, comme la santé, vers des domaines où le poids est moins important, comme le travail. Ce déplacement de l'attention explique certains des comportements que nous pouvons observer ; beaucoup d'entre nous prennent du poids mais ne le reperdent pas. L'effort nécessaire pour perdre du poids est sans doute plus important que celui qu'il faut fournir pour détourner votre attention des préoccupations de santé » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 1143).

« Personne n'est à l'abri de l'auto-illusion. Nous avons tous des mécanismes de défense subliminaux qui nous permettent de nous accrocher aux croyances qui nous sont chères, en dépit de faits contradictoires » (C. Koch, *Consciousness; Confessions of a Romantic Reductionist*, MIT Press, 2012, p. 158).

Citation de Russell, voir : B. Russell, *la Conquête du bonheur*, traduit par N. Rabinot, Payot, 1949, p. 151. Également : « Aucune

satisfaction basée sur l'intention de tricher avec soi-même n'est solide et, aussi déplaisante que la vérité puisse être, il est préférable de l'affronter une fois pour toutes, de s'y habituer et de commencer à construire la vie en accord avec elle » (*idem*, p. 78).

Citation de Munger : P. Bevelin, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, p. 93.

Alex Haley : « Si vous ne vous occupez pas de la réalité, la réalité s'occupera de vous », in *Jet Magazine*, 1980, p. 30. Voir aussi : <http://bit.ly/2sXCndR> (consulté le 7 juillet 2017) ou : P. Bevelin, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, p. 92.

« Nous avons eu notre part dans ce domaine : nous sortir du pétrin après avoir pris de mauvaises décisions. Je dirais même que c'est un point fondamental dans tout CV raisonnable. On ne peut pas éviter les mauvaises décisions. Mais si vous les reconnaissez promptement et que vous prenez le problème en main, vous pouvez la plupart du temps faire de la limonade avec les citrons envoyés par la vie » (P. Bevelin, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, p. 101).

« Les problèmes ne sont pas comme les grands bordeaux... » Voir Buffett : « Voyez-vous, votre problème ne va pas se bonifier avec l'âge » (P. Bevelin, *Seeking Wisdom*, PCA Publications, 2007, p. 93).

## 5. Contre-productivité

Sur Ivan Illich, voir : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Ivan\\_Illich](https://fr.wikipedia.org/wiki/Ivan_Illich). C'est Sepandar Kamvar du MIT Media Lab qui m'a fait connaître Ivan Illich et le concept de contre-productivité. Voir la conférence de Kamvar sur : [https://www.youtube.com/watch?v=dbB5na0g\\_6M](https://www.youtube.com/watch?v=dbB5na0g_6M) (consulté le 7 juillet 2017). Illich inclut en plus la probabilité des séjours à

l'hôpital entraînés par les accidents de la circulation parmi les pertes de temps, y compris le temps de travail des personnels hospitaliers.

Sur le coût des courriels, voir : « Mais la technologie moderne a aussi amené des coûts supplémentaires, le plus lourd étant celui de la distraction. Une étude récente a estimé le coût combiné des distractions pour les entreprises américaines à environ 600 millions de dollars par an. » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 2644). Et : « ... les e-mails à eux tout seuls coûtent environ 10 000 livres sterling (16 500 dollars) par employé et par an aux entreprises britanniques » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 2633).

## 6. L'art négatif du bien-vivre

H. Marks, *The Most Important Thing*, Columbia University Press, 2011, p. 172. L'auteur résume l'article de Charles D. Ellis intitulé « The Loser's Game », paru en 1975 dans *The Financial's Analyst Journal*. Voir aussi : <http://www.cfapubs.org/doi/pdf/10.2469/faj.v51.n1.1865> (consulté le 7 juillet 2017).

« En tennis amateur, les matchs ne sont pas gagnés, mais perdus. » L'amiral américain Samuel Morison a analysé un nombre incalculable de guerres. Il en tire la conclusion que la guerre, c'est un peu comme le tennis amateur. « Le camp qui commet le moins de fautes gagne la guerre » (S.E. Morison, *Strategy and Compromise*, Little Brown, 1958.)

De nombreuses études montrent que l'effet de drames tels que la paraplégie, une infirmité physique, un divorce se dissipe plus vite que nous le pensons. L'étude la plus significative : P. Brickman, D. Coates,

R. Janoff-Bulman : « Lottery winners and Accident Victims: Is Happiness Relative? », in *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, vol. 36, n° 8, p. 917-27.

« En général, Charlie se concentre d'abord sur ce qu'il faut éviter – donc sur ce qu'il ne faut pas faire – avant de songer aux actions qu'il compte entreprendre dans une situation donnée » (P. Kaufman, in C. Munger, *Poor Charlie's Almanack*, The Donning Company Publishers, 2006, p. 63).

« Il est surprenant de voir combien de gains à long terme des gens comme nous ont accumulés en essayant seulement de ne pas être stupides, plutôt qu'en essayant d'avoir du génie. » Voir C. Munger, *Wesco Annual Report*, 1989.

« Dites-moi où je vais mourir, que je n'y aille pas » (C. Munger, *Poor Charlie's Almanack*, The Donning Company Publishers, 2006, p. 63). Dans sa version originale, cette phrase est aussi le titre de l'un des meilleurs livres existants sur Buffett et Munger : P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016.

## 7. La loterie de la naissance

Sur l'expérience hypothétique de Buffett : « Imaginez deux vrais jumeaux dans le ventre de leur mère, tous deux aussi vifs l'un que l'autre. Le djinn leur dit : “L'un de vous deux grandira aux États-Unis, l'autre au Bangladesh. Celui qui se retrouvera au Bangladesh ne paiera jamais d'impôts. Quel pourcentage de votre revenu seriez-vous prêt à donner pour être celui qui vivra aux États-Unis ?” Cette fiction nous montre que la société influe sur notre destin, qui ne dépend pas



seulement de nos qualités intrinsèques. Les gens qui disent “Je me suis fait tout seul” et se voient comme un Horatio Alger... croyez-moi, ceux-là sont prêts à donner plus pour habiter aux États-Unis qu’au Bangladesh. C’est la loterie de la naissance » (A. Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, e-book location 1 1073).

Six pour cent de tous les êtres humains qui peuplent ou ont peuplé la Terre vivent en ce moment même. Voir : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12288594> (consulté le 7 juillet 2017).

Buffett : « Si j’étais né il y a plusieurs milliers d’années, j’aurais servi de déjeuner à je ne sais quel fauve, parce que je ne cours pas vite et ne sais pas monter aux arbres. La chance joue un grand rôle dans notre existence. » Voir : <http://businessinsider.com/warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013-10> (consulté le 7 juillet 2017).

Quand on pratique un « exercice de gratitude » de façon quotidienne, les bénéfices sur le bonheur s’estompent en partie, car le cerveau s’y habitue. Dans leur article « It’s a Wonderful Life: Mentally Subtracting Positive Events Improves People’s Affective States, Contrary to Their Affective Forecasts » (*Journal of Personality and Social Psychology*, 2008, vol. 95, n° 5, p. 1217-24, doi: 10.103), les auteurs Minkyung Koo, Sara B. Algoe, Timothy D. Wilson et Daniel T. Gilbert écrivent : « Être marié à quelqu’un de formidable, voir votre équipe gagner les World Series, ou votre article être publié dans une revue reconnue : autant d’événements positifs, qui vous font sourire quand vous y repensez ; mais ce sourire est voué à être de jour en jour plus léger et fugitif, car, aussi merveilleux soient-ils, les événements ne tardent pas à devenir familiers – et ils le sont de plus en plus à chaque fois que vous y repensez. En effet, la recherche a

montré que le fait de repenser à un événement le fait paraître de plus en plus familier et explicable. »

## 8. L'illusion de l'introspection

En français comme en allemand, il existe environ cent cinquante adjectifs qui décrivent les différentes émotions ; en anglais, il y en a au moins deux fois plus. Voir : <http://www.psychpage.com/library/assess/feelings.html> (consulté le 7 juillet 2017).

Citation de Schwitzgebel, voir : E. Schwitzgebel, *Perplexities of Consciousness*, MIT Press, 2011, p. 129.

Dans le même ordre d'idée : « Parce que personne ne se moque jamais de nous quand nous nous trompons sur notre propre expérience, et que nous ne voyons jamais les preuves évidentes de nos erreurs, nous devenons arrogants. Ce manque de retour correctif encourage une hypertrophie de la confiance. Qui n'apprécie pas d'être le seul expert dans la salle, celui dont la parole est irréfutable ? » (E. Schwitzgebel, « The Unreality of Naive Introspection », 2007. Voir : <http://www.faculty.ucr.edu/~eschwitz/ShwitzPapers/Naive070907.htm> [consulté le 7 juillet 2017]).

## 9. Le piège de l'authenticité

Sur l'enterrement de Charles Darwin, voir : S. Blackburn, *Mirror, Mirror*, Princeton University Press, 2016, p. 25. Blackburn cite Gwen

Raverat, la petite-fille de Charles Darwin, qui écrit sur les fils du naturaliste. Voir : J. Acocella, « Selfie », in *The New Yorker Magazine*, 2014. Voir :

<http://www.newyorker.com/magazine/2014/05/12/selfie> (consulté le 7 juillet 2017).

« Eisenhower n'a jamais été quelqu'un d'expansif, mais deux traits marquants le caractérisent dans la maturité, des traits qui découlent de son éducation et qu'il a cultivés au fil des années. Le premier était la création d'une deuxième personnalité. De nos jours, une éthique de l'authenticité domine. Nous voulons croire que notre "vrai moi" est tout ce qu'il y a de plus naturel et libre. L'idée étant que chacun d'entre nous a une certaine façon sincère d'être au monde, et que nous devrions vivre en cohérence avec ce moi authentique sans succomber aux pressions extérieures. Vivre une vie artificielle, avec un écart entre votre nature profonde et votre conduite, revient à être faux, roué, trompeur. Eisenhower ne voyait pas les choses ainsi » (D. Brooks, *The Road to Character*, Random House, 2015, p. 67).

## 10. Dire non en cinq secondes

Citation de Munger : « La deuxième chose, c'est le non en cinq secondes. Il faut prendre une décision. On ne laisse pas les gens dans l'expectative » (J. Lowe, *Damn Right, Behind the scenes with Berkshire Hathaway Billionaire Charlie Munger*, John Wiley & Sons, 2000, p. 54).

« Charlie a conscience du fait qu'il est difficile de trouver quelque chose de vraiment bien. De sorte que si vous dites non dans 90 % des cas, vous ne manquerez pas grand-chose dans le monde » (Otis Booth sur Charlie Munger, voir : C. Munger, *Poor Charlie's Almanack*, Donning, 2008, p. 99).

Buffett : « La différence entre les gens qui ont du succès et ceux qui ont beaucoup de succès, c'est que ceux qui ont beaucoup de succès disent non à presque tout. [...] Vous devez garder le contrôle de votre temps. Et ce n'est pas possible si vous ne savez pas dire non. Vous ne pouvez pas laisser les autres décider de votre agenda » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016. p. 51).

## 11. L'illusion du focus

Définition de la *focusing illusion* par Kahneman, voir : <https://www.edge.org/response-detail/11984> (consulté le 7 juillet 2017). Voir aussi : J. Brockman, *This Will Make You Smarter*, Doubleday Books, 2012, p. 49.

J'emprunte l'histoire du pare-brise givré à l'une des plus célèbres études en psychologie. En français, son titre serait « Est-ce que vivre en Californie rend les gens heureux ? » (D. Schkade, D. Kahneman, « Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgements of Life Satisfaction », in *Psychological Science*, 2016, vol. 9, n° 5, p. 340-6.) Les professeurs Kahneman et Schkade y décrivent pour la première fois l'illusion du focus, ici en comparant le Midwest et la Californie. Résultat : entre deux options A et B, les gens surestiment les différences et sous-estiment les points communs.

## 12. Comment vos acquisitions s'évanouissent dans l'air

Quel plaisir vous procure vraiment votre auto ? N. Schwarz, D. Kahneman, J. Xu, « Global and Episodic Reports of Hedonic Experience », in R. Belk, F. Stafford, D. Alwin, *Calendar and Time Diary*, SAGE Publications Ltd, p. 156-74.

Citation de Buffett, voir : R. Connors, « Warren Buffet on Business », *Principles from the Sage of Omaha*, John Wiley & Sons, 2010, p. 30.

### 13. Fuck you money

Le montant de 100 000 euros, c'est mon estimation pour l'Europe occidentale. Aux USA, on tourne autour de 75 000 dollars. « Le niveau de saturation au-delà duquel le bien-être expérimenté ne progresse plus était un revenu de 75 000 dollars dans les régions chères (il pouvait être inférieur dans des régions où le coût de la vie est moins élevé). L'augmentation moyenne du bien-être expérimenté associé au revenu au-delà de ce niveau était précisément de zéro » (D. Kahneman, *Système 1, système 2 ; les deux vitesses de la pensée*, traduit par C. Raymond, Flammarion, 2012, Clés des Champs, 2016, p. 614).

Sur le sentiment de satisfaction dans la vie des gagnants du loto, voir : P. Brickman, D., Coates R. Janoff-Bulman, « Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative? », in *Journal of Personality and Social Psychology*, 2018, vol. 36, n° 8, p. 917-27.

E. Richard, « Income and Happiness: Towards a Unified Theory », in *The Economic Journal*, 2001, vol. 111, p. 465-84.

D'autres études ne voient pas les choses de façon aussi radicale qu'Easterlin. La croissance du PIB augmente la satisfaction dans la vie ; l'effet n'est pas nul, cependant il est très limité, plus limité que

ne le pensent la plupart des gens et que voudraient nous le faire croire les politiques. M. Hagerty, R. Veenhoven, « Wealth and Happiness Revisited – Growing National Income Does Go with Greater Happiness. », in *Social Indicators Research*, 2003, vol. 64, p. 1-27.

Le niveau de vie a pratiquement doublé, passant de 13 869 dollars par personne en 1946 à 23 024 dollars par personne en 1970, sur la base de prix du marché constants (2009). Voir : <https://www.measuringworth.com/usgdp> (consulté le 7 juillet 2017). L. Johnston, S. Williamson, *What was the US G.D.P Then?* MeasuringWorth, 2017.

Sur l'étymologie de l'expression *fuck you money*, voir : E. Wolff-Mann, « How Much Money Would You Need to Ditch Your Job – Forever? », in *Money Magazine*, 2016. Voir : <http://time.com/money/4187538/f-u-money-defined-how-much-calculator/> (consulté le 7 juillet 2017).

Le *fuck you money* vous permet de voir et de penser de façon objective. Charlie Munger : « Elihu Root, certainement l'un des meilleurs secrétaires d'État que nous ayons eu, a eu cette phrase que j'affectionne particulièrement : "Aucun homme n'est de taille à assumer un mandat public s'il n'est pas prêt à le quitter n'importe quand." » Et : « Un directeur est-il vraiment capable de prendre des décisions importantes s'il n'est pas complètement prêt à laisser son poste n'importe quand ? Ma réponse est non » (P. Bevelin, *All I Want to Know Is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffet & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 33).

## 14. Le cercle de compétences

Une autre citation de Charlie Munger sur le cercle de compétences : « Si vous voulez devenir le meilleur joueur de tennis au monde, vous essaieriez peut-être, avant de vous rendre compte que c'est sans espoir, que les autres vous dépassent haut la main. Cependant, si vous voulez diriger la meilleure entreprise de plomberie à Bemidji, vous en êtes certainement capable aux deux tiers. Il vous faut la volonté. Il vous faut l'intelligence. Mais au bout d'un moment, vous saurez tout sur le marché de la plomberie à Bemidji et vous passerez maître en la matière. C'est un objectif atteignable, à condition de s'imposer la discipline nécessaire. Et même les gens qui n'ont jamais pu gagner un tournoi d'échecs ou jouer sur le court central dans un tournoi de tennis célèbre peuvent parfaitement réussir dans la vie en développant lentement leur cercle de compétences – qui sont en partie innées et en partie acquises par le travail. » Voir : Farnham Street Blog, « The “Circle Of Competence” Theory Will Help You Make Vastly Smarter Decisions », in *Business Insider*, 2013. Voir : <http://www.businessinsider.com/the-circle-of-competence-theory-2013-12> (consulté le 7 juillet 2017).

D. Evans, *Risk Intelligence*, Atlantic Books, 2013, p. 198.

Debbie Millman : « Sachez que ce qui vaut la peine prend beaucoup de temps. » Voir Brainpickings : <http://explore.brainpickings.org/post/53767000482/the-ever-wise-debbie-millman-shares-10-things-she> (consulté le 8 juillet 2017).

C'est Anders Ericsson qui a étudié la célèbre règle des 10 000 heures. A. Ericson, R. Pool, *Peak. Secrets of the New Science of Expertise*, Eamon Dolan, Houghton Mifflin Harcourt, 2016.

Kevin Kelly a beaucoup écrit sur l'obsession : « L'obsession est une force considérable ; la vraie créativité surgit quand vous perdez du temps à bricoler sans but. C'est souvent de là que viennent la véritable exploration, l'apprentissage et les innovations » (Edge.org,

« The Technium. A conversation with Kevin Kelly », préface de J. Brockman, 2014. Voir : [https://www.edge.org/conversation/kevin\\_kelly-the-technium](https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium) [consulté le 8 juillet 2017]).

## 15. Le secret de la constance

Citation de Buffett, voir : R. Hagstrom, *The Essential Buffett*, Wiley, 2001, p. 34.

« Aussi préférons-nous irrationnellement le *faire* au *non-faire*, le zèle à la réflexion, l'activisme à la patience. » La faute en incombe à notre préhistoire : nos ancêtres n'ont pas survécu grâce à la patience, l'obstination et la constance, mais grâce à des actions décisives. Mieux valait cogner une fois de trop, ou prendre ses jambes à son cou un peu trop souvent, plutôt que rester dans l'expectative. De là découle l'*action bias*, le recours automatique à l'action quand la situation n'est pas si claire, dont j'ai déjà parlé dans un ouvrage précédent : R. Dobelli, *Arrêtez de vous tromper*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2012.

Sur les plus grands best-sellers de tous les temps, voir : <http://www.toptoptop.fr/top-20-des-livres-les-plus-vendus-au-monde.html>. Sur les produits les plus vendus au monde, voir : <http://www.businessinsider.com/10-o-the-world-best-selling-items-2014-7> (consulté le 8 juillet 2017). Parmi les boissons, Coca-Cola caracole en tête. Depuis sa sortie sur le marché en 1886, on estime à 30 000 milliards le nombre de canettes et de petites bouteilles vendues. Pour les aliments, ce sont les chips Lay's qui dominent (environ 4 000 milliards de sachets vendus depuis 1932). Pour les jeux, le Rubiks Cube (350 millions d'unités vendues depuis 1980).



« Le succès à long terme fonctionne comme un gâteau qui gonfle sous l'effet de la levure », c'est ce que le monde de la finance nomme l'intérêt composé et qu'Einstein qualifiait de « huitième merveille du monde ». Voir : <http://www.goodreads.com/quotes/76863-compound-interest-is-the-eighth-wonder-of-the-world-he> (consulté le 8 juillet 2017).

Citation de Russell, voir : B. Russell, *la Conquête du bonheur*, traduit par N. Rabinot, Payot, 1949.

« Vous pouvez toujours chercher une corrélation positive entre une attitude démonstrative et de bonnes idées, entre l'agitation et la clairvoyance, entre l'activité et le résultat... il n'y en a pas. » À ce propos, voir la citation de Warren Buffett : « Nous ne sommes pas payés pour notre activité, nous sommes payés pour avoir raison. Quant à savoir combien de temps nous sommes prêts à attendre, la réponse est "indéfiniment" » (W. Buffett, « Berkshire Hathaway Annual Meeting », 1998).

Dernière citation de Charlie Munger de ce chapitre, voir : P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 7.

## 16. La tyrannie de la vocation

Sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/Antoine\\_le\\_Grand](https://fr.wikipedia.org/wiki/Antoine_le_Grand) voir

C'est d'abord chez Ryan Holiday que j'ai découvert l'histoire de la fin tragique de John Kennedy Tooles (R. Holiday, *Ego is the Enemy*, Penguin Random House, 2016, p. 180). De manière générale, l'ouvrage de Holiday est un formidable mode d'emploi de la

modestie, et donc une référence pertinente pour nos chapitres 7, 16 et 51.

Citation de Russell, voir : B. Russell, *la Conquête du bonheur*, traduit par N. Rabinot, Payot, 1949.

J'ai décrit en détail dans un autre livre le *self-selection bias* (en particulier le *survivorship bias*, ou « biais de la survivance », à cause duquel nous ne prenons en compte dans nos statistiques que ceux qui ont réussi, pas ceux qui ont péri en cours de route). Voir : R. Dobelli, *Arrêtez de vous tromper*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2012.

« Il vaut mieux développer de l'enthousiasme pour une activité où vous avez des dispositions supérieures à la moyenne. Si Warren Buffett avait décidé de devenir danseur classique, personne n'aurait jamais entendu parler de lui » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 75.)

## 17. La prison de la réputation

Citation de Bob Dylan, voir : B. Dylan, « Dylan bricht sein Schweigen », in *Die Zeit*, 2016. Voir : <http://www.zeit.de/kultur/literatur/2016-10/nobel-preis-bob-dylan-interview-stockholm> (consulté le 8 juillet 2017).

Les problèmes du millénaire : en 2000, l'institut mathématique Clay a lancé sept énigmes. La résolution de chacune d'entre elles est dotée d'un prix de 1 million de dollars américains. La conjecture de Poincaré était une conjecture mathématique concernant une caractérisation topologique de la sphère de dimension 3. Voir : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Conjecture\\_de\\_Poincar%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Conjecture_de_Poincar%C3%A9) (NdT).

Buffett : « Préférez-vous être le meilleur amant du monde et passer pour le plus nul ? Ou être le pire au monde, mais passer pour le meilleur ? Question palpitante. En voilà une autre. Si le monde ne pouvait pas avoir connaissance de vos résultats, préférez-vous être considéré comme le plus grand investisseur, mais enregistrer les pires résultats ? Ou être considéré comme le pire investisseur de la planète, alors que vous êtes en réalité le meilleur ? Quand on élève ses enfants, je crois qu'il y a une leçon qu'ils retiennent à un très, très jeune âge : c'est ce à quoi leurs parents accordent le plus d'importance. Si chez vous tout l'accent est mis sur l'opinion que le monde peut avoir de vous, au mépris de votre comportement réel, vous grandirez avec un schéma d'évaluation externe. Mon père, lui, marchait à cent pour cent au schéma d'évaluation interne. C'était un vrai anticonformiste. Mais il ne se comportait pas comme ça pour le plaisir. Il se fichait simplement de ce que pensaient les autres. C'est mon père qui m'a appris la vie. Je n'ai jamais rencontré quelqu'un comme lui » (A. Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, p. 30-1).

« Faites-y attention la prochaine fois que vous rencontrerez des amis : votre conversation portera à 90 % sur d'autres personnes. » De quoi s'entretiennent les mathématiciens au restaurant du personnel universitaire ? Des problèmes mathématiques du siècle ? Raté ! Ils échangent des ragots sur leurs collègues : qui a une relation avec qui, qui a piqué une idée à qui, qui n'a pas mérité son titre de docteur *honoris causa*.

D. Brooks, *The Road to Character*, Penguin, 2016, e-book location 4418.

## 18. L'illusion de la « fin de l'histoire »

Voir : J. Quoidbach, D. Gilbert, T. Wilson, « The End of History Illusion », in *Science*, 2013, vol. 339 (6115), p. 96-8.

Pendant de nombreuses années, la psychologie a considéré que la personnalité (à partir de 30 ans environ) était gravée dans le marbre. On parlait des « cinq traits de personnalité stables », les *Big Five* : ouverture à de nouvelles expériences, sérieux, extraversion, tolérance et neurotisme (émotivité). Aujourd'hui, cependant, on sait que le caractère de tout un chacun peut considérablement évoluer au cours de la vie. Si nous n'en avons pas conscience, c'est parce que nous manquons de recul et ne voyons pas tout de suite les minuscules modifications successives. Au bout de plusieurs dizaines d'années, cependant, une rénovation complète s'est opérée, comme dans mon image de l'aéroport. Nos personnalités sont tout sauf gravées dans le marbre. À ce propos, si quelque chose est gravé dans le marbre, ce sont bien nos points de vue politiques (voir J. Haidt, *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided By Politics and Religion*, Pantheon, 2012). Nous apprenons que la terre tourne autour du soleil, nous acceptons de nouvelles opinions... sauf en politique. Mon conseil à tous les politiciens : cessez de dépenser de l'argent pour essayer de faire virer les gens de bord. C'est peine perdue.

Vous pouvez influencer dans une certaine mesure sur l'évolution de votre caractère. « Mon ancien patron, Ben Graham, quand il avait 12 ans, avait dressé la liste de toutes les qualités qu'il admirait chez les autres et de toutes celles qu'il trouvait critiquables. En regardant sa liste, il s'est aperçu que n'y figurait pas la capacité de courir le 100 mètres en [9,8 secondes] ou de passer la barre des 2 mètres 10 en saut en hauteur. Toutes les qualités qu'il avait notées étaient atteignables, pour peu que vous décidiez de devenir ce type de personne... Fréquentez toujours des gens meilleurs que vous et vous surnagerez un peu. Par contre, dès que vous commencez à traîner

avec l'autre type de personne, c'est la dégringolade » (Warren Buffett cité dans : J. Lowe, *Warren Buffett speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Investor*, John Wiley & Sons, 2007, p. 36).

Voici une autre mise en situation... Replongez-vous dans votre passé de lycéen. Souvenez-vous de votre classe de l'époque et imaginez que votre enseignant vous donne la consigne suivante : « Choisis un de tes camarades, qui, pendant toute sa vie d'adulte, te donnera 10 % des revenus de son travail, et à qui tu donneras toi aussi 10 % de tes revenus. » Selon quels critères auriez-vous fait votre choix ? Attention : essayez de faire abstraction de ce que vous savez aujourd'hui des revenus de vos anciens camarades. La question est de savoir quels auraient été vos critères d'alors. Auriez-vous choisi le champion de foot de la classe (une position très enviée à l'époque) ou bien celui qui passait pour la coqueluche des filles ? Le garçon avec les plus gros biscottos ou la fille dont les parents étaient les plus riches ? Auriez-vous choisi le plus intelligent ? Celui que vous appréciez le plus ? Le chouchou des profs ? Le plus travailleur ? Le plus digne de confiance ?

Un phénomène ressort nettement de cette expérience : les critères qui étaient si importants pour vous autrefois et qui conféraient un statut social élevé (talent de footballeur, force physique, beauté, richesse des parents) ne jouent aucun rôle dans l'exercice. Ce qui compte, ce sont des critères tels que la fiabilité, l'assiduité, l'intelligence et, surtout, le fait que vous étiez ou non attaché à cette personne pour ses qualités humaines. À l'exception de l'intelligence, ce sont des critères qui ne sont pas innés, mais à la portée de tout un chacun moyennant quelques efforts pour ne pas suivre la mauvaise pente. Cette expérience est adaptée de celle proposée par Warren Buffett, citée dans : R. Connors, *Warren Buffet on Business: Principles from the Sage of Omaha*, John Wiley & Sons, 2010, p. 171-2.

Sur « Embauchez-les pour le tempérament, développez leurs compétences », voir : B. Taylor, « Hire for attitude, train for skill », in *Harvard Business Review*, 2011.

Buffett : « Nous n'essayons pas de changer les gens. Cela ne marche pas très bien... Nous acceptons les gens tels qu'ils sont » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 107).

À propos de l'anecdote du fêtard marié à une femme introvertie, cet homme aurait mieux fait d'écouter le conseil de Charlie Munger : « Si vous voulez être sûr d'être malheureux toute votre vie, épousez quelqu'un avec l'idée de le changer » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 108).

Dernière citation de Munger de ce chapitre, voir : D. Clark, *Tao of Charlie Munger*, Scribner, 2017, p. 177.

## 19. Le petit sens de la vie

Anecdote du répondeur téléphonique, voir : T. Pearce, *Leading out Loud*, Jossey-Bass, 2013, p. 10.

« Que toute peine ait donc un but, un résultat », Sénèque, *De la tranquillité de l'âme* [12,5], traduit par M. Charpentier, in F. Lemaistre, *les Œuvres de Sénèque le Philosophe*, tome II, Paris, Garnier, 1860. In : <http://bcs.fltr.ucl.ac.be/sen/ta.html>

Il est primordial d'avoir des objectifs dans la vie : C. Nickerson, N. Schwarz, E. Diener *et al.*, « Happiness: Financial Aspirations,

Financial Success, and Overall Life Satisfaction: Who? And how? », in *Journal of Happiness Studies*, 2017, vol. 8, p. 467-515.

Sur les buts difficilement atteignables, voir : D. Kahneman, *Système 1, système 2 ; les deux vitesses de la pensée*, traduit par R. Clarinard, Flammarion, 2012, Clés des Champs, 2016.

## 20. Vos deux moi

C'est Daniel Kahneman qui a développé les concepts de moi expérimentant, *experiencing self*, et de moi mémoriel, *remembering self* (D. Kahneman, *Système 1, système 2 ; les deux vitesses de la pensée*, traduit par R. Clarinard, Flammarion, 2012, Clés des Champs, 2016).

Des chercheurs ont étudié le bonheur d'un panel d'étudiants pendant leurs vacances. Voir : D. Wirtz, J. Kruger, C. Napa Scollon, E. Diener, « What to Do on Spring Break? The Role of Predicted, Online, and Remembered Experience in Future Choice », in *Psychological Science*, 2003, vol. 14, n° 5, p. 520-4.

Sur la règle pic-fin : D. Kahneman, B. Fredrickson, C. Schreiber, D. Redelmeier, « When more pain is preferred to less: adding a better end », in *Psychological Science*, 1993, vol. 4, n° 6, p. 401-5.

## 21. Le compte-souvenirs

J.W. Zhang, R. Howel, « Do Time Perspectives Predict Unique Variance in Life Satisfaction Beyond Personality Traits? », in *Personality and Individual Differences*, 2011, vol. 50, n° 8, p. 1261-6.

## **22. Les récits de vie sont des mensonges**

Le psychologue américain Thomas Landauer est le premier scientifique à avoir formulé une thèse au sujet de la masse d'informations qu'un humain moyen est capable d'enregistrer. « Toutes les techniques qu'il a utilisées ont donné à peu près le même résultat : 1 gigabyte. Il n'a jamais affirmé que ce chiffre était précis, mais, même avec une approximation de facteur 10, même si les gens engrangent 10 fois moins ou 10 fois plus que 1 gigabyte, c'est un volume ridicule. Une toute petite fraction de ce qu'un ordinateur portable peut contenir » (S. Sloman, P. Fernbach, *The Knowledge Illusion*, Riverhead Books, 2017, p. 26).

## **23. Mieux vaut une bonne vie qu'une belle mort**

Des chercheurs américains ont confronté un panel d'étudiants à de tels récits de vie. Voir : E. Diener, D. Wirtz, S. Oishi, « End Effects of Rated Life Quality: The James Dean Effect », in *Psychological Science*, 2001, vol. 12, p. 124-8.

## **24. Le cercle vicieux de l'apitoiement**

Munger : « L'auto-apitoiement peut confiner à la paranoïa. Et la paranoïa est l'une des pathologies les plus difficiles à inverser. Personne n'a intérêt à verser dans l'auto-apitoiement. J'avais un ami



qui transportait partout un paquet de petites cartes imprimées. Et quand quelqu'un faisait un commentaire qui exprimait de l'auto-apitoiement, il produisait, avec lenteur et emphase, son paquet de cartes, prenait celle du dessus et la tendait à la personne. La carte disait : "Votre histoire a touché mon cœur. Je n'ai jamais entendu parler de quelqu'un qui ait eu autant de malheurs que vous." D'accord, vous allez dire que c'est un peu caustique, mais laissez-moi vous suggérer que c'est une simple mesure d'hygiène mentale. Chaque fois que vous vous sentez happé par l'auto-apitoiement, quelle qu'en soit la cause, même si votre enfant est en train de mourir du cancer, ce n'est pas vous lamenter qui vous aidera à aller mieux. Donnez-vous plutôt une des cartes de mon ami. L'apitoiement est toujours contre-productif. Ce n'est pas la bonne façon de penser. Et quand vous l'évitez, vous avez un grand avantage sur tous les autres, parce que l'apitoiement est la réponse standard. Alors que vous pouvez perdre cette habitude » (C. Munger, « Commencement Address at USC Law School », Farnam Street, 2007, in *The Munger Operating System: How to Live a Life That Really Works*, 2016. Voir : <https://www.farnamstreetblog.com/2016/04/munger-operating-system/> [consulté le 8 juillet 2017]).

Il y a cinq cents ans vivaient un million de vos ancêtres directs sur terre : cinq siècles de cinq générations chacun, soit vingt-cinq générations.

« Les coups du sort dans l'enfance n'ont que peu ou prou de rapport avec le succès ou la satisfaction à l'âge adulte. » Sur le fait que les séquelles des carences d'ordre social, affectif ou cognitif sont réversibles, voir : A. Clarke, *Early Experience: Myth and Evidence*, Free Press, 1976. Plus généralement : M. Rutter, « The long-term effects of early experience », in *Developmental Medicine and Child Neurology*, 1980, vol. 22, p. 800-15.

« Je pense que l'on accorde trop d'importance aux événements de l'enfance ; en fait, je considère que le passé en général est surestimé » et suite de la citation de Seligman, voir : M. Seligman, *la Fabrique du bonheur ; vivre les bienfaits de la psychologie positive au quotidien*, traduit par J. Lecomte, InterEditions, 2011, p. 103 sq.

« Ce n'est pas affaire de plaisir que la vie » (Sénèque, « lettre 107 à Lucilius », traduit par J. Baillard, Hachette, 1914).

« Pourquoi rester malheureux sous prétexte qu'on l'a été autrefois ? », citation attribuée à Sénèque, voir : W. Irvine, *A Guide to the Good Life*, Oxford University Press, 2008, p. 220.

La « règle de fer » de Charlie Munger : « Chaque fois que vous pensez que telle situation ou telle personne est en train de vous gâcher la vie, c'est vous qui la gâchez vous-même... Se mettre en position de victime est une façon désastreuse de traverser la vie, alors que si vous adoptez l'attitude selon laquelle, peu importe la situation, c'est toujours de votre faute et vous devez y remédier d'une façon ou d'une autre (ce que j'appelle la règle de fer), je crois que cela fonctionne vraiment. » Voir : <http://latticeworkinvesting.com/quotes/> (consulté le 8 juillet 2017).

## 25. Hédonisme et eudémonisme

Platon et Aristote, par exemple, pensaient que l'homme devait être aussi courageux, vaillant, juste et sage que possible. Voir : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Eudémonisme>.

Version 2.0 des fameuses vertus cardinales. Voir : Ambroise de Milan, *De officiis ministrorum*, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Vertu\\_cardinale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Vertu_cardinale).

« En mélangeant les causes et les conséquences, les philosophes ont été obligés d'échafauder des argumentations alambiquées pour justifier des déclarations étonnantes : par exemple, celle qu'un criminel de guerre nazi qui se prélassait sur une plage en Argentine n'est pas vraiment heureux, tandis que le pieux missionnaire sur le point de se faire dévorer vivant par les cannibales, lui, est heureux » (D. Gilbert, *Stumbling on Happiness*, Vintage, 2007, p. 34).

Paul Dolan : « Au total, il n'y a que les expériences de plaisir et la finalité qui soient importantes. L'hédonisme est l'école de pensée selon laquelle le plaisir est la seule chose qui compte vraiment. En ajoutant un sentiment de finalité au plaisir, je définis ma position comme un hédonisme sentimental. Je suis un hédoniste sentimental et je pense que, au plus profond de nous-mêmes, nous le sommes tous. » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 1442).

*I know it when I see it*, « Je la reconnais quand j'en vois », passe pour la citation la plus célèbre de l'histoire de la Cour suprême des États-Unis. Il ne s'agissait pas cependant à ce moment-là de « signifiante », mais de pornographie. Voir : [https://en.wikipedia.org/wiki/I\\_know\\_it\\_when\\_I\\_see\\_it](https://en.wikipedia.org/wiki/I_know_it_when_I_see_it) (consulté le 9 juillet 2017).

Kahneman : « L'idée nouvelle, c'est de considérer ce qui est "signifiant" ou "insignifiant" comme des expériences, pas des jugements. Les différentes activités, dès lors, diffèrent dans l'expérience subjective de leur utilité : ainsi, le travail bénévole est associé à une notion de signifiante que l'on ne retrouve pas dans le fait de zapper avec sa télécommande. Pour Dolan, signifiante et plaisir sont deux constituants élémentaires du bonheur. C'est un point de vue audacieux et original » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, préface de Daniel Kahneman, e-book location 75).

Sur les dernières recherches sur le cinéma : M.B. Oliver, T. Hartmann, « Exploring the Role of Meaningful Experiences on User's Appreciation of "Good Movies" », in *Projections*, 2010, vol. 4, n° 2, p. 128-50.

## 26. Le cercle de dignité (1/3)

Sur le miracle de Dunkerque, voir [https://fr.wikipedia.org/wiki/évacuation\\_de\\_Dunkerque](https://fr.wikipedia.org/wiki/évacuation_de_Dunkerque)

Sur l'histoire du message radio, voir : J. Stockdale, *Thoughts of a Philosophical Fighter Pilot*, Hoover Institution Press, 1995, e-book location 653.

Selon la biographe Alice Schroeder, l'un des principes de Warren Buffett était le suivant : « Les engagements sont si sacrés qu'ils doivent être rares » (A. Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, p. 158).

Si la mission que vous vous êtes fixée est l'ascension sociale, vous aurez à affronter des milliers de gens ainsi que des institutions qui feront tout pour maintenir le statu quo. Définissez votre mission de façon aussi étroite que possible. Vous ne pouvez pas vous opposer par tous les aspects à l'ordre établi. La société est plus forte que vous. Vous ne pourrez obtenir de victoire personnelle que dans un espace moral clairement défini.

« Tant qu'un homme n'a pas découvert quelque chose pour quoi il serait prêt à mourir, il n'est pas à même de vivre » (Martin Luther King, discours à l'occasion de la marche pour la paix à Detroit, 23 juin 1963). Cette maxime, il la réutilisera justement dans un sermon sur le passage *but if not* du livre de Daniel, en novembre 1967 à Atlanta, voir :

<http://notoriousbiggins.blogspot.com/2010/01/but-if-not-sermon-by-martin-luther-king.html> (NdT).

## 27. Le cercle de dignité (2/3)

Jim Stockdale parle dans une vidéo de la destruction de son avion de chasse et de sa détention, voir : [https://www.youtube.com/watch?v=Pc\\_6GDWI0s4](https://www.youtube.com/watch?v=Pc_6GDWI0s4) (consulté le 9 juillet 2017). Stockdale : « Cette nuit-là, je me suis couché en pleurant. J'étais si heureux d'avoir eu la force de leur résister » [https://www.youtube.com/watch?v=Pc\\_6GDWI0s4](https://www.youtube.com/watch?v=Pc_6GDWI0s4) (à 9 min 50 et 13 min 30).

Vučić : « Irrité par des commentaires méprisants sur un site Web, il demanda au rédacteur en chef de la télévision publique de lire ses impertinences à voix haute. [Le journaliste] commença, avant de s'apercevoir qu'il se ridiculisait et de couper court. » Voir : <https://www.nzz.ch/international/wahl-in-serbien-durchmarsch-von-vucic-ins-praesidentenamtd.155050> (consulté le 10 juillet 2017).

Dans son livre *The Road to Character*, David Brooks décrit, entre autres, la vie de la politicienne Frances Perkins, la première femme des États-Unis à être nommée à un poste de ministre, sous la présidence de Franklin D. Roosevelt. Perkins appliquait une stratégie similaire. « Quand des opposants lui lançaient des piques pernicieuses, elle demandait à ces gens de répéter leurs questions. Elle ne pensait pas que quelqu'un puisse se montrer aussi insultant deux fois de suite » (D. Brooks, *The Road to Character*, Penguin, 2016, p. 44).

## 28. Le cercle de dignité (3/3)

Pour 10 000 dollars, une femme se fait tatouer le nom d'une marque sur le front. Voir : M. Sandel, *Ce que l'argent ne saurait acheter ; les limites morales du marché*, traduit par C. Cler, Seuil, 2016.

## 29. Le livre des soucis

Sur l'expérience avec les passereaux, voir : L. Zanette, A. White, M. Allen, M. Clinchy, « Perceived Predation Risk Reduces the Number of Offspring Songbirds Produce per Year », *Science*, 2011, vol. 334, n° 6061, p. 1398-401. Voir aussi : E. Young, « Scared to Death: How Intimidation Changes Ecosystems », in *New Scientist*, 2013.

« Les platitudes du type *don't worry be happy* ne servent à rien ; notez que les gens à qui l'on répète de "se détendre" y parviennent rarement » (J. Gold, « Morbid Anxiety », in *Brockman, What Should Be Worried About?*, Harper Perennial, 2014, p. 373).

B. Russell, *la Conquête du bonheur*, traduit par N. Rabinot, Payot, 1949.

Ce trait d'esprit est digne de Mark Twain, mais le doute demeure. Voir : <https://quoteinvestigator.com/2013/10/04/never-happened/>

## 30. Le volcan de l'opinion

« Face à la plupart des questions difficiles (par exemple, le salaire minimum devrait-il être augmenté ?), les gens penchent spontanément pour une réponse ou l'autre. Ils n'utilisent ensuite le

raisonnement que pour chercher des arguments qui soutiennent leur penchant » (J. Haidt, *l'Hypothèse du bonheur ; la redécouverte de la sagesse ancienne dans la science contemporaine*, traduit par M. Van Pachterbeke, Mardaga, 2010, p. 85).

J'ai décrit l'heuristique de l'affect dans un livre précédent : R. Dobelli, *l'Art de bien agir*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2013).

## 31. La forteresse mentale

Boèce, *la Consolation de Philosophie*, traduit par J.Y. Guillaumin, Paris, Les Belles Lettres, 2002.

Le concept de « forteresse mentale » dérive de celui de « forteresse intérieure », que l'on trouve chez Marc Aurèle (parfois appelée « citadelle intérieure », selon les traductions).

## 32. La jalousie

Citation de Gore Vidal, dans *The Sunday Times Magazine*, 1973.

Pour mémoire, voici la version courte du conte *Blanche-Neige*. La belle-mère (et reine au pouvoir) est jalouse de la beauté de la fille. Elle commence par missionner un tueur à gage (le chasseur) pour se débarrasser de sa rivale, mais le professionnel ne respecte pas les termes du contrat et laisse Blanche-Neige s'enfuir. Cette mauvaise expérience en matière d'externalisation de services (*i.e.* avec le chasseur) conduit la belle-mère à se salir les mains elle-même : elle empoisonne Blanche-Neige.

Bertrand Russell désigne la jalousie comme l'une des principales causes de malheur. « L'envie est, je pense, une des passions les plus universelles et les plus profondément enracinées dans l'homme » (B. Russell, *la Conquête du bonheur*, traduit par N. Rabinot, Payot, 1949, p. 52).

Également de Russell : « Dans un âge où la hiérarchie sociale est déterminée, les classes inférieures n'envieront pas les classes supérieures tant que sera acceptée la croyance que la division entre riches et pauvres est voulue par Dieu. Les mendiants, s'ils envient d'autres mendiants qui ont mieux réussi qu'eux, n'envient pas les millionnaires. De nos jours, l'instabilité du statut social et les doctrines égalitaires de la démocratie et du socialisme ont grandement accru le champ d'action de l'envie. Pour le moment, cela est un mal qui doit être enduré afin qu'on puisse aboutir à système social plus juste », *la Conquête du bonheur*, traduit par N. Rabinot, Payot, 1949, p. 57).

« Une équipe de chercheurs a récemment diminué le sentiment de satisfaction des employés de l'université de Californie en leur donnant l'accès à un lien Internet permettant de connaître le salaire de leurs collègues (ce qui était rendu possible par une loi de cet État, dite du "droit de savoir"). Ceux dont le salaire était inférieur à la médiane étaient moins satisfaits de leur emploi après avoir consulté ce lien » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 2352).

« Il ressort que la jalousie émerge comme la réponse la plus souvent donnée (26,6 % des personnes interrogées la mentionnent comme l'une des causes majeures de la frustration et de l'épuisement chez les autres). Les sentiments de jalousie dépassent de loin les autres facteurs, tels que le manque d'attention (19,5 %), la solitude (10,4 %) et la perte de temps (13,7 %) » (H. Krasnova *et al.*, « Envy



on Facebook: A Hidden Threat to Users'Life Satisfaction? », publication de la TU Darmstadt, 2013, p. 1477-91).

Munger : « La seule idée d'être contrarié parce que quelqu'un gagne de l'argent plus vite que vous est un péché capital. L'envie est vraiment un péché idiot, parce que c'est le seul qui ne soit pas amusant du tout. Elle ne vous apporte que de la souffrance, aucun plaisir. Qu'iriez-vous faire dans cette galère ? » (C. Munger, *Poor's Charlie's Almanack*, Donning, 2008, p. 431).

J'ai déjà écrit sur la jalousie dans un livre précédent : R. Dobelli, *l'Art de bien agir*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2013.

### 33. La prévoyance

Sur Albert Einstein, voir : <http://www.azquotes.com/quote/345864> (consulté le 11 juillet 2017 ; il n'est pas certain qu'Einstein soit l'auteur de cette citation).

Dans le même ordre d'idée, on peut citer le proverbe « Une once de prévention vaut une livre de guérison ». On le retrouve notamment sous la plume du génial touche-à-tout Benjamin Franklin dans une lettre anonyme aux lecteurs de la *Philadelphia Gazette*, qui aboutit à la création de l'Union Fire Company, « la première organisation de pompiers volontaires organisée en Amérique. Les membres payaient une cotisation annuelle et étaient taxés d'amendes en cas d'infraction aux règles de la compagnie (règles préventives d'incendie).

» Voir : [http://medarus.org/NM/NMPersonnages/NM\\_10\\_02\\_Biog\\_Americans/nm\\_10\\_02\\_benj\\_franklin.htm#](http://medarus.org/NM/NMPersonnages/NM_10_02_Biog_Americans/nm_10_02_benj_franklin.htm#)

Citation de Munger sur le tourbillon, in P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There*:

*Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 58.

Howard Marks : « Je raconte toujours cette histoire de mon père, celle du joueur qui perdait régulièrement. Un jour, il entendit parler d'une course où ne courait qu'un seul cheval, donc il joua l'argent de son loyer. À la moitié du parcours, le cheval sauta par-dessus la barrière et s'enfuit. Vous pouvez être sûr que les choses se passeront toujours plus mal que prévu. Peut-être que "le pire" signifie en général "le pire que nous ayons vu par le passé". Mais cela ne veut pas dire que les choses ne peuvent pas empirer à l'avenir » (H. Marks, *The Most Important Thing, Uncommon, Common Sense for the Thoughtful Investor*, Columbia Business School Publishing, 2011, p. 55, in P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 62).

Munger : « Vous vous dites peut-être "Qui peut vouloir passer sa vie à anticiper les problèmes ?" Eh bien, c'est ce que je fais, depuis mon plus jeune âge. Toute ma vie, j'ai anticipé les écueils. [...] Cela ne m'a pas rendu malheureux, de prévoir et d'être prêt à avoir le comportement adéquat en cas de pépin. Cela ne m'a fait aucun mal. Au contraire, cela m'a été d'un grand secours » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016).

Sur l'analyse pré-mortem, voir :  
<https://en.wikipedia.org/wiki/Pre-mortem>

## 34. Humanitaire mental

Sur la *volunteer fallacy*, voire la *volunteer folly*, voir : R. Dobelli, *l'Art de bien agir*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2013.

Richard Feynman : « [John] von Neumann m'a soufflé une idée intéressante : celle que vous n'avez pas à vous sentir responsable du monde dans lequel vous vous trouvez. En conséquence du conseil de von Neumann, j'ai développé un très fort sens d'irresponsabilité sociale. Je suis très heureux depuis. Mais c'est bien von Neumann qui a mis en moi le germe de ce qui est devenu mon irresponsabilité active ! » (R. Feynman, *Surely, You're Joking, Mr. Feynman!* W.W. Norton & Company, 1997, p. 132).

## 35. Le piège de l'attention

« “Plus tard, au dîner, Bill Gates Sr. posa la question à tous les convives : selon eux, quel était le facteur le plus important qui les avait amenés à ce degré de succès dans la vie ? Je répondis l'attention. Et Bill Gates donna la même réponse.” Je ne sais pas combien de gens autour de la table comprenaient le mot “attention” de la même façon que Buffett, qui le vivait littéralement. Cette attention profonde ne peut pas se transmettre. C'est une forme d'intensité qui est la condition de l'excellence. C'est la discipline et le perfectionnisme passionnés qui ont fait de Thomas Edison l'archétype de l'inventeur américain, de Walt Disney, le roi du divertissement familial, et de James Brown, le parrain de la soul. C'est une obsession pour un idéal » (A. Schroeder, *The Snowball*, Bantam Books, 2008, e-book location 19788).

Citation d'Épictète *in* : A. Flavius, *Manuel d'Épictète*, traduit par J.F. Thurot, 1899, § 28, Wikisource 2007.

Kevin Kelly : « Voici un autre point intéressant. Nous tous, vous et moi, et ceux qui sont en train de me regarder en ce moment, nous avons passé quatre ans, peut-être cinq, à apprendre et à nous entraîner de façon consciente et orientée avant de savoir lire et écrire, et ce processus d'apprendre à lire et à écrire a littéralement modifié les circuits de notre cerveau. Nous le savons grâce à un grand nombre d'études effectuées sur des gens qui savaient lire et d'autres qui ne savaient pas au sein d'une même culture : le fait de lire et d'écrire change le fonctionnement de votre cerveau, et ce n'est possible que grâce à quatre ou cinq ans d'entraînement et d'étude appliquée. Alors pourquoi nous attendre à pouvoir maîtriser réellement ce nouveau média de façon intuitive, en "traînant" sur Internet ? On n'apprend pas le calcul infinitésimal en "traînant" de temps à autre avec des gens qui maîtrisent cette matière : il faut l'étudier. Peut-être que, pour maîtriser réellement les questions de gestion de l'attention, développer une pensée critique, apprendre comment fonctionnent les outils technologiques et se méfier de leurs retours de bâton, nous devrions passer plusieurs années à nous former. Peut-être ne pouvons-nous pas apprendre ces compétences en "traînant" avec ceux qui savent déjà le faire, par une sorte d'osmose. Peut-être que cela requiert un enseignement, un entraînement, et qu'apprendre à gérer notre attention et nos distractions nécessite une éducation spécifique » *in* : Edge.org, « The Technium, A Conversation with Kevin Kelly », introduction de J. Brockman, 2014. Voir : [https://www.edge.org/conversation/kevin\\_kelly-the-technium](https://www.edge.org/conversation/kevin_kelly-the-technium) (consulté le 8 juillet 2017).

« Votre bonheur dépend de la façon dont vous distribuez votre attention. Ce à quoi vous vous consacrez guide votre comportement et détermine votre bonheur. L'attention, c'est la glu qui tient ensemble

les morceaux de votre vie » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 224).

« C'est pourquoi le processus de fabrication du bonheur est en rapport avec la façon dont vous distribuez votre attention. [...] Les mêmes événements et circonstances affecteront plus ou moins votre bonheur, en fonction de l'attention que vous leur accordez » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 891).

Munger : « Mon succès n'est pas le reflet de mon intelligence. Mon succès découle de ma capacité de concentration sur la durée. L'idée de parvenir au succès et à la célébrité en faisant plusieurs choses à la fois ne m'a jamais effleuré l'esprit » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 6).

## **36. Lisez moins de livres, mais toujours deux fois**

Découverte par Dostoïevski du *Christ au tombeau* de Holbein, in : *Literarischer Spaziergang* in Basel, SRF, Schweizer Radio & Fernsehen. Voir : <https://www.srf.ch/radio-srf-2-kultur/srf-kulturclub/streifzug-literarischer-spaziergang-in-basel> (consulté le 13 juillet 2017).

## **37. Le piège du dogmatisme**

L. Rozenblit, F. Keil, « The Misunderstood Limits of Folk Science: An Illusion of Explanatory Depth », in *Cognitive Science*, 2002, vol. 26,

n° 5, p. 521-62.

Un autre exemple d'irréfutabilité : le pastafarisme. « Le monde a été créé par le Monstre en Spaghetti Volant, dont l'existence ne peut être prouvée. Le Monstre en Spaghetti est tout-puissant et miséricordieux. Quand de bonnes choses nous arrivent, c'est grâce au Monstre en Spaghetti. Les mauvaises choses ne nous semblent graves qu'à travers la lorgnette de notre vision humaine limitée, pas dans la perspective omnipotente du Monstre en Spaghetti. En conséquence : crois de façon indéfectible au Monstre en Spaghetti et tu auras une belle vie, si ce n'est sur Terre, du moins dans l'Au-Delà. » On ne peut pas réfuter l'existence du Monstre en Spaghetti Volant, de même que l'on ne peut pas réfuter l'idée de Dieu, de Zeus ou d'Allah. À première vue, on peut penser que c'est une force. En réalité, c'est une faiblesse. Au passage : la religion du Monstre en Spaghetti Volant (parfois appelé pastafarisme) est une parodie de religion inventée par le physicien américain Bobby Henderson. Voir : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Pastafarisme>.

Citation de Hans Küng, voir : H. Küng, *Dieu existe-t-il ?* traduit par J.L. Schlegel et J. Walther, Seuil, 1989.

Munger : « Quand vous vous présentez comme un membre assermenté d'un groupe plus ou moins sectaire et que vous vous mettez à déblatérer l'idéologie orthodoxe, vous ne pouvez que l'ancrer en vous, de plus en plus profondément » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 113.)

Munger suggère une autre mise en situation similaire à mon histoire de talk-show : « J'ai ce que j'appelle une "règle de fer" qui me permet de ne pas perdre la boule quand je penche vers une idéologie tranchée plutôt qu'une autre. J'estime que je n'ai pas le droit d'avoir

une opinion à moins de pouvoir argumenter ma position encore mieux que les gens qui défendent l'opinion contraire. Je ne me juge qualifié que quand j'ai atteint ce niveau » (P. Bevelin, *All I want to Know is Where I'm Going to Die so I'll Never Go There: Buffett & Munger – A Study in Simplicity and Uncommon, Common Sense*, PCA Publications, 2016, p. 114). Ce procédé est généralement connu comme antidote à ce que l'on appelle le biais de confirmation, que j'ai présenté dans mes livres. Voir : R. Dobelli, *Arrêtez de vous tromper*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2012.

## 38. Soustraction mentale

Exercice pratique de soustraction mentale : c'est ma femme qui a eu l'idée de cet exercice en particulier, il y a de nombreuses années, alors qu'elle accompagnait, en tant que psychothérapeute, des cadres de haut niveau.

Sur le système immunitaire psychologique : « Les êtres humains ont la capacité de tirer le meilleur parti d'une situation négative. Par exemple, juste après avoir anticipé un divorce déchirant, les gens se disent que leur conjoint n'était pas fait pour eux depuis le début. J'aime à dire que les gens ont un système immunitaire psychologique. Nous supportons les flèches que nous envoie le destin avec plus de vaillance que nous n'aurions pu le prédire » (D. Gilbert, « Forecasting the future », interview avec S. Fiske, in *Psychology Today*, 2002. Voir : <https://www.psychologytoday.com/articles/200211/forecasting-the-future> [consulté le 11 juillet 2017]).

Au sujet de l'accoutumance à la gratitude, voir la citation en annexe dans le chapitre 7 de ce livre (« La loterie de la naissance »), extraite de l'article de M. Koo, S. Algoe, T. Wilson, « It's a Wonderful

Life: Mentally Subtracting Positive Events Improves People's Affective States, Contrary to Their Affective Forecasts », in *Journal of Personality and Social Psychology*, 2008, vol. 95, n° 5, p. 1217-24, doi: 10.103).

Sur les médaillés des jeux Olympiques de Barcelone : Idem, *Ibidem*.

Citation de Dolan sur le piano : P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 1781.

## 39. Le point de cogitation maximale

Aphorisme sur l'expérience attribué à plusieurs auteurs. On peut notamment le trouver ici : [https://en.wikiquote.org/wiki/Randy\\_Pausch](https://en.wikiquote.org/wiki/Randy_Pausch) (consulté le 11 juillet 2017).

## 40. Les chaussures des autres

Pour comprendre la position de l'autre, il faut se mettre littéralement à sa place. Comment ? Voir Ben Horowitz : « Dès le lendemain, j'ai informé le chef des ingénieurs des ventes et celui du service clientèle qu'ils allaient échanger leurs postes. Je leur ai expliqué que, comme Jodie Foster et Barbara Harris (dans *Freaky Friday*, en français *Un vendredi dingue, dingue, dingue*), ils allaient chacun garder leur esprit, mais changer de corps. De façon permanente. Leur réaction ne fut pas sans rappeler celle de Lindsay Lohan et Jamie Lee Curtis (à l'affiche du remake du même film : *Dans la peau de ma mère*), quand



elles se mettent toutes les deux à hurler d'épouvante » (B. Horowitz, *The Hard Thing*, Harper Collins, 2014, e-book location 3711).

E. Schwitzgebel, J. Rust, « The Behavior of Ethicists », in *The Blackwell Companion to Experimental Philosophy*, Wiley-Blackwell, 2014.

## 41. On ne change pas le monde (1/2)

Steve Jobs : voir le spot publicitaire pour Apple « Think different » de 1997. En anglais sous-titré VO : <https://www.youtube.com/watch?v=fht8LgnejTI>. En français : <https://www.youtube.com/watch?v=k0qgI71ChYM>.

Sur l'illusion du focus, voir : D. Kahneman, « Focusing Illusion », in J. Brockman, Edge Annual Question 2011, *This Will Make You Smarter*, HarperCollins, 2012, p. 49. Voir aussi : <https://www.edge.org/response-detail/11984> (consulté le 12 juillet 2017).

Sur la supposition d'intention, notons en passant que c'est l'une des raisons de notre si grande réceptivité à la religion. Dès qu'aucune intention humaine ou animale n'est discernable, les dieux entrent en scène. Pourquoi un volcan crache-t-il du feu ? Aujourd'hui, nous savons que cela n'a rien à voir avec les dieux, mais avec la tectonique des plaques.

« Nous avons tendance à trop valoriser des personnes habiles, qui étaient au bon endroit au bon moment » (M. Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-book-location 61). Voir aussi la vidéo du sommet WORLD.MINDS : <https://www.youtube.com/watch?v=rkqq8xX98lQ> (consulté le 12 juillet 2017).

« L'issue aléatoire d'une bataille pouvait hâter ou retarder la ruine d'une nation, mais si cette nation devait s'effondrer, cela arrivait d'une façon ou d'une autre. Montesquieu établit ainsi la distinction entre les causes ultimes et les causes immédiates, un concept qui se révélera d'une grande utilité dans les sciences sociales » (M. Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-book location 3162).

Sur Cortez : un recours similaire aux armes biologiques (là encore complètement fortuit et involontaire) explique que les USA soient aujourd'hui une nation indépendante. La victoire sur l'armée britannique n'est pas à mettre au compte du grand homme qu'était George Washington. Non, l'indépendance fut gagnée grâce aux moustiques. En 1780, cinq ans après le début de la guerre, les colonies du Sud devinrent le théâtre de combats décisifs. Les zones marécageuses, surtout à proximité des côtes, étaient infestées de moustiques porteurs de la malaria, qui ne tardèrent pas à repousser les soldats britanniques vers le nord, où la plupart des troupes insurgées étaient stationnées. Quant aux soldats du Sud, c'étaient pour grande partie des esclaves noirs, ayant développé en Afrique une certaine immunité contre la malaria au fil des millénaires. C'est donc aux moustiques, non aux « grands hommes », que les Américains doivent leur indépendance. « Les moustiques, dit McNeill, ont aidé les Américains à se sortir de l'impasse, pour rafler la victoire et gagner la guerre révolutionnaire sans laquelle il n'y aurait pas d'États-Unis d'Amérique. Souvenez-vous-en quand ils vous piqueront, le soir du *Fourth of July* » (M. Ridley, *The Evolution of Everything*, Harper Collins, 2015, e-book location 3242).

En Suisse, après la guerre, il n'y avait pratiquement pas une auberge sans portrait du général Guisan accroché au mur, le plus souvent au-dessus de la table des habitués. Quand j'étais enfant, le

vieil homme au col raide, dont l'image, d'un bout à l'autre des montagnes, était plus souvent présente que celle du Christ, m'apparaissait comme un héros. C'est seulement à la fin des années 1970 que les portraits de Guisan ont disparu, et certains murs ont longtemps gardé un rectangle plus pâle sur le papier peint, sur lequel on pouvait projeter, en plissant les yeux et avec un peu d'imagination, le visage du « grand homme ». Guisan a-t-il joué un rôle décisif pour la Suisse ? Non. Le fait que la Suisse n'ait pas été précipitée dans la Seconde Guerre mondiale n'a rien avoir avec ce général populaire. C'était un coup du hasard, un coup de chance. L'Allemagne nazie avait mieux à conquérir que la Suisse. Tout autre général d'état-major aurait mérité d'avoir son portrait accroché dans des auberges enfumées.

## 42. On ne change pas le monde (2/2)

« Un marxiste moins pragmatique que Deng aurait peut-être retardé la réforme, mais elle serait sûrement arrivée un jour » (M. Ridley, *The Evolution of Everything*, Harper Collins, 2015, e-book location 3188).

Citation sur Thomas Edison et Graham Bell, voir : M. Ridley, *The Evolution of Everything*, Harper Collins, 2015, e-book location 1739.

Warren Buffett : « Ma propre expérience et l'observation de nombreuses autres entreprises m'ont appris qu'un bon bilan (mesuré en retombées économiques) dépend bien plus de la barque dans laquelle vous êtes assis que de la vigueur avec laquelle vous ramez (même si l'intelligence et les efforts sont très utiles, bien entendu, dans n'importe quelle entreprise, bonne ou mauvaise). Il y a quelques années, j'ai écrit ceci : "Quand un directeur réputé génial reprend en mains une entreprise réputée pour son mauvais modèle économique,

c'est la réputation de l'entreprise qui reste intacte." Depuis, rien n'est venu modifier mon point de vue sur cette question. Si vous vous trouvez à bord d'une barque qui prend l'eau de façon chronique, vous emploierez mieux votre énergie à changer d'embarcation qu'à essayer de colmater les brèches » (B.C.N. Greenwald, J. Kahn, P. Sonkin, M. Van Biema, *Value Investing: From Graham to Buffett and Beyond*, John Wiley and Sons, 2001, p. 196).

Le commentaire de Matt Ridley sur les P-DG : « La plupart des P-DG sont des surfeurs, bien payés pour glisser sur la vague soulevée par leurs collaborateurs. Ils prennent parfois des décisions cruciales, mais ils ne sont pas plus importants que les designers, les cadres intermédiaires et surtout les clients qui infléchissent la stratégie. Leurs carrières correspondent de plus en plus à ce schéma : parachutés de l'extérieur, grassement rémunérés pour faire des journées à rallonge, puis éjectés sans cérémonie, mais avec un matelas confortable, quand les choses commencent à se gâter. L'illusion selon laquelle ils s'apparenteraient à des rois féodaux [courageux, nobles et protecteurs] est entretenue par les médias. Mais ce n'est qu'un mirage » (M. Ridley, *The Evolution of Everything*, HarperCollins, 2015, e-book location 3279).

## 43. La croyance en un monde juste

En Allemagne, par exemple, à peine la moitié des crimes sont élucidés (sans compter le « chiffre noir » de la criminalité non déclarée). Voir : <http://www.tagesspiegel.de/politik/neue-polizeistatistik-wie-gefaerhlich-ist-deutschland/8212176.html> (consulté le 11 juillet 2017).

J. Gray, *Straw Dogs: Thoughts on Humans and Other Animals*, Granta Books, 2002, p. 106 sq.

## 44. Le culte du cargo

Sur l'escroquerie du carnet Moleskine, voir : <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-economie/20090328.RUE9155/le-moleskine-d-hemingway-ou-la-magie-du-marketing.html> (consulté le 11 juillet 2017).

Pour le commentaire de Robert Greenberg sur Jean-Baptiste Lully, voir : <https://robertgreenmusic.com/scandalous-overtures-jean-baptiste-lully/> (consulté le 11 juillet 2017).

## 45. Courir sa propre course

Sur la spécialisation du scribe, précisons que ce qui est écrit sur les plus anciennes tablettes d'argile que l'on ait retrouvées n'est pas de la poésie, mais de la comptabilité.

## 46. La course à l'armement

En 1962, quand Warren Buffett racheta pour une bouchée de pain l'entreprise textile Berkshire-Hathaway, qui battait de l'aile, il investit immédiatement dans de nouvelles machines-outils beaucoup plus efficaces. Elles devaient permettre de baisser considérablement le

coût de production et de sortir l'entreprise du rouge. En effet, les coûts de production chutèrent, mais les marges n'augmentèrent pas. Où avait donc filé la plus-value pour ces investissements de plusieurs millions ? Encore une fois : dans la poche des fabricants de nouvelles machines et dans celle des consommateurs.

La métaphore de Buffett pour cette course à l'armement : « Nous avions toujours de nouvelles machines qui promettaient d'augmenter notre profit, mais qui ne le faisaient jamais, parce que tous les concurrents achetaient les mêmes. C'était un peu comme se trouver au milieu d'une foule où tout le monde se tient sur la pointe des pieds : vous ne voyez pas mieux, mais vous avez mal aux mollets » (Berkshire Hathaway Annual Meeting, 2004, compte rendu de Whitney Tilson sur [www.tilsofunds.com](http://www.tilsofunds.com)).

« Ici, vois-tu, il faut courir autant qu'on le peut pour rester au même endroit. Quand on veut aller ailleurs, il faut courir deux fois plus vite que ça ! » Voir Lewis Carroll, *Alice de l'autre côté du miroir*, Le Livre de Poche Jeunesse, traduit par M. Laporte, chap. 2 : « Le jardin des fleurs vivantes » (en anglais, *Through the Looking-Glass, and What Alice Found There*, Londres, 1871).

J. Cassidy, « College Calculus: What's the Real Value of Higher Education », in *The New Yorker*, 2015.

Sur la « société d'abondance originelle », voir : [https://en.wikipedia.org/wiki/original\\_affluent\\_society](https://en.wikipedia.org/wiki/original_affluent_society) (consulté le 11 juillet 2017)<sup>2</sup>.

Dans de nombreux endroits du monde industrialisé, on inscrit les bambins de deux ans dans des écoles maternelles ou des jardins d'enfants privés, dans l'intention d'obtenir une place dans la meilleure école élémentaire privée, puis dans le meilleur lycée, afin de décrocher une place dans une université d'élite... tout cela parce que les voisins font de même. Dès leur âge le plus tendre, les enfants

sont donc recrutés pour la course à l'armement. Ce ne sont cependant pas eux qui en tirent profit, mais les établissements privés.

## 47. Prenez un freak pour ami

Texte du bannissement de Spinoza, voir : <http://www.akadem.org/medias/documents/1Herem.pdf>

## 48. Le problème du secrétaire

Si aucun candidat n'est meilleur que le meilleur des trente-sept, on devra naturellement embaucher le dernier. D'un point de vue statistique cependant (i.e, si l'on répète souvent la procédure), c'est la méthode proposée qui produit en moyenne les meilleurs résultats.

Je remercie le professeur Rudolf Taschner pour le conseil donné à tout candidat de l'algorithme du secrétaire : « Un candidat qui n'est pas exceptionnellement qualifié mais qui a connaissance de l'article de Dobelli pourrait faire en sorte d'obtenir un entretien juste après les trente-sept premiers. Il ou elle s'assurerait ainsi un avantage non pris en compte par ce modèle mathématique à la solution apparemment si précise » (correspondance privée du 7 juin 2017).

Des expériences dans le cadre du « problème du secrétaire » ont montré que la plupart des gens se décident toujours trop tôt pour un candidat, en particulier sur les sites de rencontres. Voir : [https://en.wikipedia.org/wiki/Secretary\\_Problem#cite\\_note-0](https://en.wikipedia.org/wiki/Secretary_Problem#cite_note-0) (consulté le 11 juillet 2017).

Si vous êtes plus âgé, changez de mode : devenez désormais extrêmement sélectif. Voici une jolie anecdote rapportée par Marshall Weinberg, qui était sorti déjeuner avec Warren Buffett à Manhattan. « Il avait dégusté un sandwich jambon-fromage, tout simple mais succulent. Quelques jours plus tard, nous sortons à nouveau. Il me dit : “Retournons dans ce restaurant.” J’ai répondu : “Mais nous y étions il y a quelques jours à peine. – Précisément. Pourquoi prendre le risque d’essayer un autre endroit ? Nous savons exactement ce que nous allons y trouver.” C’est aussi la démarche de Warren pour acheter des actions. Il n’investit que dans des entreprises dont il sait qu’elles ne risquent guère de le décevoir » (J. Lowe, *Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World’s Greatest Investor*, John Wiley and Sons, 2007, p. 142).

## 49. Management des attentes

Sur la Saint-Sylvestre, une étude de Jonathan Schooler, Dan Ariely et George Loewenstein a abouti à un résultat similaire. Dans leur article, ils décrivent une soirée du réveillon 1999-2000. Les gens qui s’étaient le plus préparés à la fête s’étaient aussi, rétrospectivement, moins amusés que les autres. « Les résultats de cette enquête suggèrent que de grandes espérances entraînent de la déception, et qu’investir du temps, des efforts (voire de l’argent) dans un événement peut creuser l’insatisfaction » (J. Schooler, D. Ariely, G. Loewenstein, « The pursuit and assessment of happiness can be self-defeating », in *The Psychology of Economic Decisions*, 2003, vol. 1, p. 60).

La recherche confirme le fait que les attentes influencent considérablement le sentiment de bonheur : « Les gens évaluent leur situation à l’aune d’un degré d’aspiration résultant de leurs espoirs et



attentes. Si les gens atteignent leur degré d'aspiration, ils sont satisfaits de leur vie » (B. Frey, A. Stutzer, *Happiness and Economics*, Princeton University Press, 2001, p. 12).

« On a prouvé, là encore sur la base d'enquêtes sur la satisfaction dans la vie et la santé mentale, que l'augmentation du bonheur par l'augmentation des revenus peut être neutralisée si vos attentes concernant l'augmentation de vos revenus croissent plus rapidement que vos revenus eux-mêmes » (P. Dolan, *Happiness by Design*, Penguin, 2015, e-book location 1690).

Même la fameuse « courbe en U » du bonheur est à mettre au compte d'attentes inadaptées. Les jeunes sont heureux parce qu'ils croient que la pente sera toujours ascendante : plus de revenus, plus de pouvoir, plus d'opportunités. Au milieu de leur vie, entre 40 et 55 ans, les gens atteignent le creux de la vague. Ils doivent accepter qu'ils n'ont pas concrétisé les grandes espérances de leur jeunesse. S'ajoute à cela la pression des enfants et de la carrière. En entrant dans le troisième âge, les gens sont à nouveau plutôt heureux, parce que leur situation dans la vieillesse est nettement meilleure que ce qu'ils craignaient (H. Schwandt, « Unmet Aspirations as an Explanation for the Age U-shape in Wellbeing », in *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2016, vol. 122, édition C, p. 75-87).

Sur le « préférablement indifférent » : « Les stoïciens marquent la distinction entre la façon dont nous devrions opter pour la santé, opposée à la vertu, en disant que je sélectionne le préférablement indifférent (*eklegomai*), mais que je choisis l'action vertueuse (*hairoûmai*) » in *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Voir : <https://palto.stanford.edu/entries/stoicism/> (consulté le 11 juillet 2017).

Soustrayez deux ou trois points aux attentes liées à vos résolutions du nouvel an. Ces résolutions (plus de sport, moins d'alcool, arrêter de fumer...) fonctionnent rarement. Voir : J. Polivy, P.C. Herman, « If at First You Don't Succeed – False Hopes of Self-Change », in *American Psychologist*, 2002, vol. 57, n° 9, p. 677-89. Voir aussi : J. Polivy, « The False Hope Syndrome: Unrealistic Expectations of Self-Change », in *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders*, 2001, n° 25 suppl. 1, p. 80-4.

D'après Warren Buffett, même le couple est une question de management des attentes. « Le secret d'une union qui marche ? Ce n'est pas la beauté, ni l'intelligence, ni l'argent, ce sont des ambitions modestes » (P. Sellers, « Warren Buffett's Wisdom for Powerful Women », in *Fortune*, 2010. Voir : <http://fortune.com/2010/10/06/warren-buffetts-wisdom-for-powerful-women/> [consulté le 11 juillet 2017]).

## 50. La loi de Sturgeon

Sturgeon : « Quand les gens évoquent le roman noir, ils citent *le Faucon maltais* et *le Grand Sommeil*. Quand ils parlent de western, ils disent qu'il y a *The Way West*<sup>3</sup> et *l'Homme des vallées perdues*. Quand ils parlent de science-fiction, en revanche, ils disent "ce bouquin de Buck Rogers", et ajoutent que "90 % de la SF est bon à jeter". Eh bien, ils ont raison : 90 % de la science-fiction est bon à jeter, mais c'est le cas de 90 % de tout, et seuls comptent les 10 % restant. Les 10 % de la science-fiction qui ne sont pas à jeter sont aussi bons, voire meilleurs, que n'importe quelle autre forme de littérature » (D. Dennett, *Intuition Pumps and Other Tools for Thinking*, W.W. Norton, 2013, e-book location 639).

Voir : [https://en.wikipedia.org/wiki/Sturgeon%27s\\_law#cite\\_ref-5](https://en.wikipedia.org/wiki/Sturgeon%27s_law#cite_ref-5) (consulté le 11 juillet 2017).

Le professeur de philosophie Harry Frankfurt de l'université de Princeton a publié il y a quelques années un ouvrage au titre provocateur : *On Bullshit* (H. Frankfurt, Princeton University Press, 2005, p. 61). Dans ce petit livre, il écrit que le pire ennemi de la vérité n'est pas le mensonge, mais le *bullshit*. Pour parler aussi vertement que l'auteur : les conneries, les inepties, le n'importe quoi. Harry Frankfurt définit le *bullshit* comme un discours dépourvu de contenu, mais qui donne l'illusion de la pertinence. À mon avis, on devrait encore élargir le domaine du *bullshit*. Le *bullshit*, ce sont exactement les 90 % de déchet de la loi de Sturgeon : peu importe qu'il s'agisse de livres, de courants de mode ou de *lifestyle*.

« Le monde aura plus de constance dans l'absurdité que vous dans la raison. » Par cette maxime, que j'introduis comme corolaire de la loi de Sturgeon, je paraphrase une citation de John Maynard : « Le marché sera irrationnel plus longtemps que vous ne resterez solvable. » Voir : <https://www.maynardkeynes.org/keynes-the-speculator.html> (relevé le 11 juillet 2017).

Sur M. Le Marché, invention de Benjamin Graham, voir : [https://en.wikipedia.org/wiki/Mr.\\_Market](https://en.wikipedia.org/wiki/Mr._Market) (consulté le 11 juillet 2017).

## 51. Éloge de la modestie

Imaginez un peu comme il fallait être important pour être invité à la cérémonie d'inauguration (suivie d'un banquet gastronomique) de la tour Eiffel (1889), du Taj Mahal (1648) ou de la pyramide de Khéops à Gizeh (2581 av. J.-C.). Oui, monsieur, c'est le pharaon en personne

qui vous a invité ! Vous êtes là, assis à la tribune, face à la pyramide enfin achevée, des esclaves vous éventent le visage et vous espérez que la cérémonie (dances, discours, interminables défilés de soldats) va bientôt prendre fin pour qu'on passe à la partie plus conviviale et décontractée de l'événement. Ah, comme vous vous seriez senti important ! À en perdre la raison.

Un bel exemple de modestie et de rationalité : le général américain George Marshall (qui a donné son nom au plan de reconstruction de l'Europe) avait dû, comme l'exigeait encore son grade à l'époque, se faire portraiturer par un peintre. « Après que le général se fut plié à toutes les séances de pose avec une patience indéfectible, le peintre l'informa qu'il avait terminé et que l'officier pouvait s'en aller. Marshall se leva pour partir. "Vous ne voulez pas voir le tableau ?" lui lança l'artiste. "Non, merci" répondit poliment Marshall en s'éloignant. [...] "Qui a le temps de regarder une image de soi-même ?" » (R. Holiday, *Ego is the Enemy*, Penguin Random House, 2016, e-book location 1628 et 1634).

J'ai décrit le biais d'autocomplaisance et l'excès de confiance en soi dans un ouvrage précédent : R. Dobelli, *Arrêtez de vous tromper*, traduit par S. Rolland, Eyrolles, 2012.

## 52. Succès intérieur

« En associant le prestige et l'estime à certaines activités ou performances, une culture peut diriger l'énergie de nombreuses personnes dans ces directions. Ce n'est pas par hasard si, dans les petites sociétés où les gens doivent œuvrer tous les jours à leur propre survie, le prestige vient du fait de rapporter de grandes quantités de protéines (la chasse) ou de neutraliser les plus

dangereux ennemis (le combat). Selon le même principe sans doute, le prestige de la maternité fluctue en fonction des besoins démographiques, et celui des “amuseurs” en fonction du temps et de l’argent que la population peut consacrer aux loisirs » (R. Baumeister, *The Cultural Animal*, Oxford University Press, 2005, p. 146).

Pourquoi y a-t-il une liste des plus riches mais pas une liste des plus heureux ? Certes, il existe des palmarès du bonheur, mais ils concernent des pays, pas des individus. L’OCDE publie régulièrement une de ces enquêtes : elle est fort bien construite, et on y voit la Norvège et la Suisse se disputer la première place depuis des années. Voir : <http://www.oecdbetterlifeindex.org> (consulté le 12 juillet 2017).

« La croissance est nécessaire au maintien de la cohésion sociale. La perspective d’amélioration du niveau de vie, aussi lointain cet objectif puisse-t-il paraître, limite la pression sur la répartition des richesses. Comme l’a finement analysé Henry Wallick, ancien gouverneur de la Réserve fédérale, tant qu’il y a de la croissance, il y a de l’espoir, ce qui rend supportables d’importants écarts de revenus » (S. Das, « A World Without Growth? », in J. Brockman, *What Should Be Worried About?* Harper Perennial, 2014, p. 110).

Buffett, voir : <http://www.businessinsider.com/warren-buffett-nails-it-on-the-importance-of-luck-in-life-2013-10> (consulté le 11 juillet 2017).

John Wooden : « Le succès, c’est le sentiment de paix qui s’installe en toi quand tu as donné tout ce que tu pouvais pour être au top » (J. Wooden, « The Difference Between Winning and Succeeding », TED talk, 2009. Voir : <https://www.youtube.com/watch?v=0MM-psvqiG8> (3 heures).

Inutile d’être le plus riche du cimetière, soyez plutôt celui qui a le plus grand succès intérieur dans l’ici et maintenant. Je m’appuie sur

une citation de John Spears : « Vous n'avez pas besoin d'être le plus riche du cimetière » (W. Green, M. O'Brian, *The Great Minds of Investing*, Finanzbuch Verlag, 2015, p. 72).

John Wooden : « Fais de chaque jour ton chef-d'œuvre. » Voir : [https://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Wooden#cite\\_note-94](https://en.wikipedia.org/wiki/John_Wooden#cite_note-94) (consulté le 11 juillet 2017).

## Postface

Richard Feynman, voir : [https://www.youtube.com/watch?v=ga\\_7j72Cv1c](https://www.youtube.com/watch?v=ga_7j72Cv1c) et <http://www.quotationspage.com/quote/26933.html> (consulté le 11 juillet 2017).

L'une des meilleures définitions du bien-vivre que j'aie jamais rencontrée jusqu'à présent vient du stoïcien Épictète : « une vie calme et tranquille » (*Entretiens*, I, IV<sup>4</sup>). Une autre définition m'est venue en déjeunant avec un ami, un chef d'entreprise qui a amassé un capital de quelques centaines de millions. C'était l'été. Nous étions assis dans l'arrière-cour d'un bistro, à une de ces tables en métal peint, les chaussures dans le gravier, et nous devions prendre garde à ne pas avaler de guêpe quand nous portions notre verre de thé glacé à la bouche. Nous parlions de mon travail – mes projets autour de ce livre – et du sien : stratégies de placement, partenariats, gestion de fondations, requêtes de mécénat, problèmes avec les collaborateurs, les chauffeurs et les employés de maison, entretien du jet privé et, par-dessus tout ça, temps perdu lors des réunions de divers conseils de surveillance où il n'avait été élu qu'en raison de son immense richesse. Tout à coup, les mots jaillirent de ma bouche : « Pourquoi, mon cher ami, t'infliges-tu tout cela ? Si je possédais tes millions, je

ne ferais rien d'autre que lire, écrire et réfléchir. » Ce n'est que sur le chemin du retour que je m'aperçus, à ma propre stupéfaction, que je ne faisais déjà rien d'autre. Voici donc ce que serait ma définition du bien-vivre : quelqu'un vous offre quelques millions et vous ne changez rien à votre façon de vivre.

---

1. T. Griffin, *Charlie Munger, The Complete Investor*; Columbia Business School Press, 2015, p. 44 (remarque non traduite dans la version française publiée ; NdT).

2. En français, résumé en ligne d'un ouvrage sur le sujet : [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%82ge\\_de\\_pierre,\\_%C3%A2ge\\_d%27abondance](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%82ge_de_pierre,_%C3%A2ge_d%27abondance) (NdT).

3. *The Way West* (A.B. Guthrie Jr., 1949), publié en français sous le titre *Orégon-Express* (Paris, Denoël, 1956), réédité chez Actes Sud, coll. « LOuest, le vrai » (Arles, 2014) sous le titre *la Route de l'Ouest*, et publié en français dans une version abrégée pour la jeunesse (Paris, Istra, 1963) sous le titre *Aventures sur les pistes du Far-West* (NdT).

4. « Serait-ce une erreur qu'on dût vous enseigner, en disant que les choses extérieures et indépendantes de notre volonté ne nous concernent en rien, je consentirais, pour mon compte, à une telle erreur, d'où j'attends une vie calme et tranquille : pour vous, vous aurez à voir ce que vous voulez » (Épictète, *Entretiens*, I, IV, 27, traduction de E. Bréhier, Bibliothèque de la Pléiade, 1962 [NdT]).

Titre original :  
**Die Kunst des guten Lebens**

© 2017 Piper Verlag GmbH, München/Berlin


Éditions Solar  
Direction : Jean-Louis Hocq  
Direction éditoriale : Suyapa Hammje et Marion Guillemet  
Édition : Lama Younès-Corm  
Correction : Chloé Chauveau  
Composition : **Nord Compo**  
Conception de la couverture : David Cosson (Dazibao)  
Fabrication : Céline Premel-Cabic


© **Éditions Solar**, 2019, Paris,  
pour la traduction française

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction  
par tous procédés, réservés pour tous pays.

EAN : 978-2-263-16210-7

Code éditeur : S16210

 HarmonieSolar

 harmonie\_solar

Retrouvez-nous sur <https://www.lisez.com/solar/9>

Solar, un département d'**Édi8**

*Ce document numérique a été réalisé par **Nord Compo**.*