

Nadine Sciacca

COMMENT PRENDRE DE **BONNES DÉCISIONS**

Quand décider seul ?
Quand décider dans l'urgence ?
Faut-il faire confiance à son intuition ?

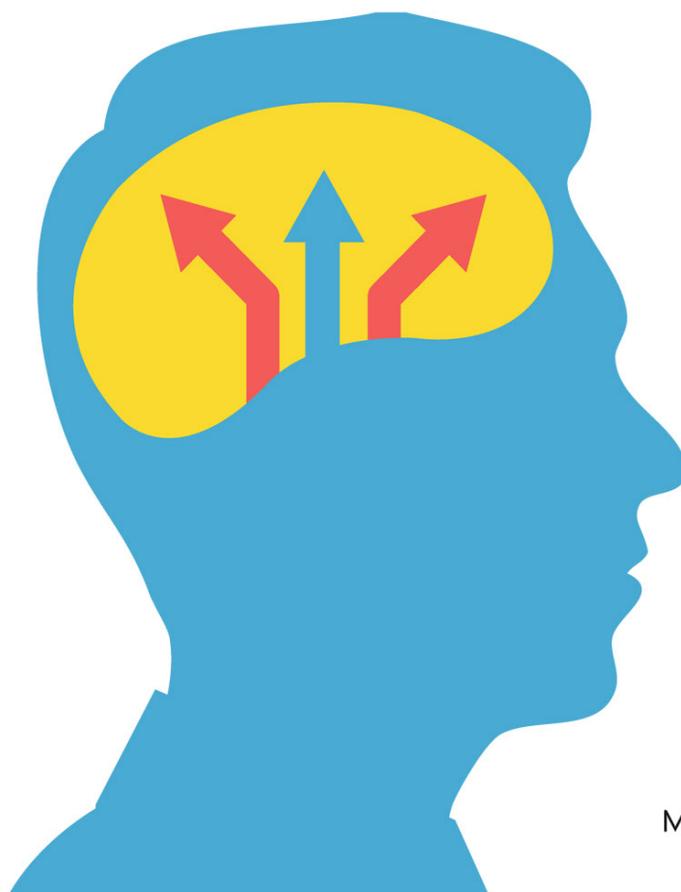


MARABOUT

Nadine Sciacca

COMMENT PRENDRE DE **BONNES DÉCISIONS**

Quand décider seul ?
Quand décider dans l'urgence ?
Faut-il faire confiance à son intuition ?



MARABOUT

Nadine Sciacca

Comment prendre de bonnes décisions

MARABOUT

Copyright © Hachette Livre (Marabout), 2015.
ISBN : 978-2-501-11555-1

À mon père

Table des matières

Page de titre

Page de Copyright

Introduction

Six pièges qui influent sur nos décisions

La peur du risque

L'aversion aux pertes

Le biais de confirmation

La surévaluation des bénéfices immédiats

Le biais de conformité

Le biais d'autorité

Test : Quel type de décideur êtes-vous ?

Comment prendre les bonnes décisions ?

Quand se fier à son intuition, quand s'en défier ?

- Qu'est-ce que l'intuition ?
- La puissance du cerveau non conscient
- Quand pouvons-nous nous fier à notre intuition ?

Quand faire appel à autrui, quand s'en défier ?

- « Frotter » notre cerveau contre celle d'autrui
- Repérer et déjouer les techniques manipulatoires

Quand prendre la décision ?

- Être au clair sur ses objectifs
- Gérer ses priorités
- Explorer trois ou quatre options
- Évaluer les différentes options
- Si le doute devient pathologique
- Après la décision, tirer des enseignements

L'hygiène du décideur

Limiter les interruptions et le multitâche

Respecter ses besoins de sommeil

Adapter son alimentation

Pratiquer des activités bénéfiques pour le cerveau

Réguler ses sources de stress chronique

Canaliser ses émotions

Muscler sa volonté

Paroles d'experts

Entretien avec Yves Caseau, directeur Digital et Innovation chez

Axa

[Entretien avec Patrick Charaix, général de l'armée de l'air](#)

[Entretien avec Éric Fiat, professeur des universités, agrégé de philosophie](#)

[Entretien avec Loïc Finaz, contre-amiral, directeur de l'enseignement à l'École de guerre](#)

[Entretien avec Bernard Guez, créateur et dirigeant d'entreprise](#)

[Entretien avec Michel Hervé, créateur et dirigeant d'entreprise](#)

[Entretien avec Hugues Lefort, médecin militaire et urgentiste de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris](#)

[Entretien avec Pierre-Marie Lledo, neurobiologiste, directeur de recherche au CNRS, directeur du département de neurosciences et chef de l'unité Perception et mémoire à l'Institut Pasteur](#)

[Entretien avec Éric Lombard, directeur général de Generali France](#)

[Entretien avec Marie-France Monéger, directrice de l'Inspection générale de la police nationale](#)

[Entretien avec Gérard Pons, général de l'armée de l'air, conseiller Défense chez Air France](#)

[Entretien avec Fabienne Siredey-Garnier, magistrate, présidente de la 17e chambre du tribunal de grande instance de Paris](#)

[Entretien avec Jean-Cyril Spinetta, président d'honneur d'Air France-KLM, président du Conseil national éducation-économie](#)

[Conclusion](#)

[Petite bibliographie choisie](#)

Introduction

À chaque instant ou presque, notre cerveau prend des décisions : faire ou ne pas faire, dire ou ne pas dire... On estime qu'il en prendrait en moyenne dix mille par jour, dont environ deux cents concernant notre alimentation... La plupart de ces décisions sont heureusement automatiques et ne nous demandent pas de réflexion consciente. Mais d'autres font appel à notre libre arbitre et peuvent générer en nous de la perplexité et du doute.

Les décisions auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui sont plus nombreuses et complexes qu'hier. À l'époque de nos grands-parents ou arrière-grands-parents, le nombre d'options était plus restreint. Pour la plupart des enfants à cette époque, la question de l'orientation scolaire ne se posait pas, parce qu'ils quittaient l'école à quatorze ans. On embrassait généralement le métier du père si l'on était un homme, on restait au foyer pour élever ses enfants si l'on était une femme. Lorsqu'un salarié entrait dans une entreprise, il avait de grandes chances d'y travailler toute sa vie.

Le choix du conjoint se résumait à l'une des dix ou vingt personnes de notre âge vivant dans notre voisinage – et pas à un catalogue infini de partenaires disponibles sur un site de rencontres. Une fois le couple marié, le fait d'avoir des enfants n'était pas un choix. Les contraceptifs n'existaient pas et le recours à l'interruption de grossesse était illégal. La question du divorce ne se posait pas vraiment non plus. Les femmes n'étaient que rarement autonomes financièrement et la législation rendait la séparation compliquée. Moins de 5 % des mariages se concluaient par un divorce avant-guerre contre 50 % aujourd'hui. La question du mariage entre deux partenaires elle-même n'était pas un débat. Moins de 3 % des couples vivaient en « union libre » dans les années 1950.

Notre liberté en termes de choix de vie s'est étendue jusqu'au genre. Celui de notre conjoint bien sûr, mais aussi le nôtre. Nous pouvons naître homme et nous faire officiellement reconnaître en tant que femme, et réciproquement. En France, cent cinquante personnes demandent chaque année à changer d'état civil. Elles sont pour cela obligées de passer devant

un juge à qui elles devront prouver qu'elles ont subi des traitements médicaux et chirurgicaux « irréversibles ». Mais dans d'autres pays, comme l'Argentine ou l'Irlande, les transsexuels peuvent changer de genre à l'état civil sur simple « autodéclaration ».

Les possibilités de choix en matière de consommation ont également explosé ces trente dernières années, qu'il s'agisse de chaînes de télévision, de modèles automobiles ou de téléphones, de marques de café ou de jus de fruits dans les linéaires des supermarchés... qui sont d'ailleurs devenus des « hyper » marchés. Henri Ford, fondateur du groupe automobile du même nom, avait coutume de dire avant la Seconde Guerre mondiale que l'on pouvait choisir la couleur de sa voiture, pourvu qu'elle soit noire. Aujourd'hui, nous avons le choix entre deux cent quatre-vingts références de yaourts (un chiffre en augmentation de 35 % en dix ans) !

Parallèlement à cette augmentation vertigineuse des choix de vie ou de consommation, la pression qui pèse sur nous pour prendre les bonnes décisions est plus forte que jamais. Parce que l'un des enjeux cruciaux dans nos sociétés d'abondance n'est plus la survie, mais l'accomplissement de soi, l'épanouissement, le bonheur. Malheur à celui qui n'est pas heureux dans son job, avec son conjoint, dont les enfants ne sont pas épanouis. Le mal-être devient un état honteux que l'on va chercher à dissimuler. Et ce dans une société où la légitimité des valeurs et des autorités traditionnelles pour guider notre ligne de conduite s'est érodée. D'où l'essor des livres, conférences, stages de développement personnel sur le bonheur ou la pensée positive...

La pression sur la réussite de sa vie est également accentuée par le déclin de la foi et de la croyance en une vie après la mort. La finalité de l'existence n'est plus pour les non-croyants de gagner leur place dans l'au-delà. Réussir sa vie, pour un pourcentage croissant de personnes, c'est « ici et maintenant », ou jamais. Le taux d'athées « convaincus » est passé de 14 à 29 % en France entre 2005 et 2012¹. Ce chiffre nous place au 4^e rang mondial des pays qui comptent le plus d'athées, derrière la Chine, le Japon et la République tchèque.

Autre évolution qui complexifie nos prises de décisions : l'explosion du volume d'informations auquel nous avons accès. L'humanité a créé plus

d'informations au cours des deux dernières années qu'au cours de toute son histoire. Les volumes de données vont être multipliés par trente d'ici 2020. À lui seul, Facebook recueille trente milliards de documents supplémentaires par mois. Nous pouvons passer des jours entiers à rechercher sur le Net des renseignements ou des conseils pour guider nos décisions : quel modèle d'ordinateur ou de four à micro-ondes choisir, quelle destination sélectionner pour nos vacances, quel traitement suivre ? Cette multiplication des sources d'information peut nous rendre plus avisés lorsque nous décidons, ou nous paralyser devant la diversité des informations : « À quelle source se fier ? »

Enfin, il est devenu plus difficile de décider parce que le niveau d'incertitude n'a jamais été aussi élevé. La seule chose immuable est que tout change en permanence. Nos certitudes concernant l'avenir se réduisent comme peau de chagrin. Qui peut dire aujourd'hui avec une absolue conviction qu'il vivra encore avec le même conjoint dans dix ans, travaillera dans la même entreprise ou occupera le même emploi, qui sait l'âge auquel il prendra sa retraite ou dans combien d'années ses enfants seront autonomes financièrement ?

Les décideurs au sein des entreprises sont particulièrement exposés à l'accélération du changement et ce manque de visibilité complexifie leurs prises de décisions ; la notion d'« agilité » devient un leitmotiv dans les entreprises. Celles qui ne savent pas anticiper et s'adapter au changement sont mortes ou en sursis ; comme en témoigne le dépôt de bilan de Kodak en 2012, disparu faute d'avoir su prendre en compte l'apparition de la photographie numérique. Dans les années 1980, un rapport interne de Kodak sur les perspectives du numérique concluait que la menace n'existait pas parce que les appareils étaient trop chers, la qualité des impressions insuffisante et que ces photos ne répondaient pas à l'envie des clients qui était alors de les montrer en les faisant circuler...

Affaiblissement des autorités traditionnelles, augmentation de l'offre de choix, explosion du volume d'informations, pression sociale accrue sur la réalisation de soi, accélération du changement et perte de visibilité sur l'avenir... Ces évolutions ne nous simplifient pas la donne et décider est aujourd'hui un art plus exigeant que jamais.

Pendant de nombreuses décennies, la théorie selon laquelle les individus sont des acteurs purement rationnels s'est imposée. Selon cette hypothèse, l'homme décide au mieux, en fonction de ses intérêts, en toutes circonstances : il analyse les différentes options qui s'offrent à lui et choisit celle qui répond au mieux à ses critères de choix.

L'économiste Herbert Simon a été l'un des premiers à remettre en cause cette théorie. Dès la fin des années 1950, il a avancé l'idée que la rationalité des individus pouvait être limitée par deux éléments :

- les limites de leurs capacités cognitives : nous ne sommes pas capables d'obtenir et de traiter l'intégralité de l'information nécessaire à la réalisation du choix optimal ;
- la complexité de l'environnement : les avantages et les inconvénients de chaque option sont souvent impossibles à appréhender.

Herbert Simon a observé à partir d'expériences en laboratoire que les personnes formulent parfois des choix qui ne peuvent pas s'expliquer par des critères rationnels. Sur la base de ces travaux, il a développé la théorie d'une rationalité « limitée » des individus, théorie qui lui a valu le prix Nobel d'économie en 1978.

La question de l'obésité illustre cette rationalité limitée des individus. Un milliard de personnes sont en surcharge pondérale dans le monde, dont un tiers sont obèses. L'obésité réduit drastiquement l'espérance de vie, augmente les risques d'accidents cardiovasculaires, de diabète, de problèmes respiratoires. La plupart des personnes en surcharge pondérale connaissent les règles diététiques à respecter pour préserver leur santé et souhaiteraient adopter une alimentation plus saine. Mais dans les faits, et malgré eux dans la plupart des cas, ils continuent à avoir une alimentation excessive et une vie trop sédentaire. De la même manière, l'alcool et le tabac sont responsables chaque année de cent trente mille décès prématurés en France...

Une quinzaine d'années après la publication des travaux d'Herbert Simon, un autre chercheur a sévèrement ébranlé la théorie de la rationalité illimitée de l'être humain. Il s'agit du neurologue Antonio Damasio qui, en 1995, a publié *L'Erreur de Descartes*². Dans cet ouvrage, il présente le cas

de plusieurs patients qui, à la suite d'une tumeur ou d'un accident, ont subi des lésions cérébrales dans les zones du cerveau qui régissent les émotions. Les patients ne ressentent plus aucune émotion (honte, peur, colère ou tristesse), alors que leur élocution et leurs facultés intellectuelles sont intactes. L'un d'entre eux a même conservé un quotient intellectuel au-dessus de la moyenne. Privés de ressentis émotionnels, ces personnes ont une grande difficulté à prendre des décisions « raisonnables » et à vivre normalement. Par exemple, l'un d'entre eux se ruine rapidement en prenant des options financières inconsidérées. Un autre n'arrive plus à se conformer aux règles sociales. Les recherches en neurosciences confirment l'hypothèse de Damasio : ce sont à la fois nos capacités d'analyse et nos émotions, notre conscience et notre cerveau non conscient qui entrent en jeu lors d'une prise de décision.

Les progrès récents de la science apportent des clés de compréhension qui peuvent aider à optimiser nos processus de décision. La connaissance du cerveau et de la psychologie humaine a fait des avancées majeures au cours des dix dernières années, en mettant en évidence des mécanismes inconscients qui influencent nos prises de décisions à notre insu, pour le meilleur et pour le pire !

Cet ouvrage vous propose d'examiner six pièges dans lesquels notre cerveau peut nous faire tomber lors d'une prise de décision :

- la peur du risque
- l'aversion aux pertes
- le biais de confirmation
- la surévaluation des bénéfices immédiats
- le besoin de conformité
- le biais d'autorité

Ces fonctionnements tirent leur origine de mécanismes anciens qui ont contribué à la survie de l'espèce. Mais ils peuvent être coûteux lorsqu'ils nous pilotent sans que nous en ayons conscience. Les identifier peut nous aider à nous en prémunir lorsqu'ils ne servent pas nos intérêts, et à décider en meilleure connaissance de soi.

Nous tenterons ensuite de tracer un arbre décisionnel à partir de la compréhension de nos mécanismes de décision :

- quand pouvons-nous faire confiance à notre intuition, quand devons-nous nous en défier ?
- quand devons-nous consulter d'autres avis ? Comment repérer chez autrui des intentions manipulatoires ?
- comment choisir le moment opportun de la décision, l'art du « *kairos* » dont nous parlera le philosophe Éric Fiat ? Quel impact peuvent avoir des données physiologiques telles que notre glycémie, notre temps de sommeil, notre niveau de stress sur nos décisions et nos réactions ?

Dans un troisième temps, nous étudierons l'hygiène du décideur : quels comportements, quels modes de vie pouvons-nous adopter pour préserver au mieux nos capacités cognitives et réduire les risques de maladies neurodégénératives ? Nous verrons que notre alimentation, notre capacité à gérer notre stress, nos pratiques culturelles et sportives, notre curiosité intellectuelle, notre vie sociale peuvent considérablement réduire le déclin cérébral lié à l'âge.

Pour finir, nous donnerons la parole à des experts qui exercent dans des domaines où la capacité à décider vite et bien est cruciale : militaire, pilote de chasse, médecin urgentiste, juge, chef d'entreprise... Ils ont accepté de partager avec nous les bonnes pratiques qui leur permettent de manier au mieux l'art de la décision, dans leurs vies privées et professionnelles. Je les en remercie.

[1.](#) Étude Win/Gallup, 2012.

[2.](#) Antonio R. Damasio, *L'Erreur de Descartes. La raison des émotions*, Paris, Odile Jacob, 1995.

Six pièges qui influent sur nos décisions

*Une fois que ma décision est prise,
j'hésite longuement.
Jules Renard*

La peur du risque

Un certain nombre de mécanismes psychologiques peuvent influencer nos prises de décisions, « à l'insu de notre plein gré », et fausser notre analyse des situations auxquelles nous sommes confrontés.

Le premier de ces biais est notre aversion aux risques. Cette « programmation » de l'être humain est à l'origine de la survie de l'espèce. Notre instinct nous pousse à éviter les situations qui présentent un danger. Nos ancêtres les plus imprudents ont statistiquement eu moins de chances de se reproduire. Au fil des millénaires, les êtres les plus prudents sont ceux qui ont le mieux survécu et ont transmis leurs gènes à leur descendance.

Dans notre vie moderne, les dangers physiques sont moindres que ceux auxquels étaient confrontés nos ancêtres. Mais la peur fait toujours partie de notre quotidien, même si ses causes ont changé. Aujourd'hui, prendre une décision peut présenter un risque : celui de se tromper, d'être critiqué, d'être rejeté dans notre vie privée comme dans notre vie professionnelle. Notre aversion au risque, si elle est mal maîtrisée, peut perturber nos prises de décisions. Elle peut générer trois types de comportements, rapidement coûteux si nous les généralisons face aux situations et aux décisions qui nous stressent : la fuite, l'hypercontrôle et la réaction impulsive.

Le décideur « évitant »

« Dans les moments décisifs, la meilleure chose que l'on puisse faire est de prendre la bonne décision. En second lieu, c'est de prendre la mauvaise décision, et la pire chose est de ne rien décider du tout », affirmait le

président américain Theodore Roosevelt. Le décideur « évitant » va fréquemment chercher à éviter de prendre une décision, parce qu'il considère que se positionner peut présenter un risque, notamment celui de se tromper ou d'être critiqué.

L'évitement peut prendre la forme du maintien du **statu quo** : il s'agit d'un manager qui ne répond pas aux sollicitations de ses collaborateurs qui lui demandent de prendre position sur certaines questions ; d'un homme ou d'une femme écartelé(e) entre son conjoint officiel et son amant(e) qui n'arrive pas à sortir de l'ambivalence ; d'un salarié mal dans son job qui n'arrive pas à décider s'il doit chercher ailleurs ou pas...

Cette attitude est mise en scène dans le paradoxe de Buridan, légende qui décrit un âne mort de faim et de soif entre son seau d'eau et son seau d'avoine, faute d'arriver à choisir par quoi commencer. Cette légende a inspiré un poème à Voltaire :

*« Connaissez-vous cette histoire frivole
D'un certain âne, illustre dans l'école ?
Dans l'écurie on vint lui présenter
Pour son dîner deux mesures égales,
De même forme, à pareils intervalles :
Des deux côtés l'âne se vit tenter
Également, et dressant ses oreilles,
Juste au milieu des deux formes pareilles,
De l'équilibre accomplissant les lois,
Mourut de faim, de peur de faire un choix. »*

Voltaire, *La Pucelle d'Orléans*, 1784

Le statu quo est une forme d'autoprotection contre les conséquences d'une erreur. Dans le domaine professionnel, elle est fréquente dans les organisations où les erreurs sont davantage sanctionnées que l'attentisme. Attentisme dont le coût est d'ailleurs rarement évalué en entreprise.

L'évitement peut également prendre la forme de la **procrastination**, qui consiste à toujours remettre au lendemain ce que l'on devrait faire le jour même : le dossier à rendre, la pièce de la maison dont il faut finir la

rénovation... L'évitement peut sembler sur l'instant la meilleure manière de ne pas prendre le risque de décevoir. Tant qu'un ouvrage n'est pas terminé, il ne peut pas être jugé. Et si l'on n'est pas satisfait du travail que l'on a produit à la dernière minute, on peut toujours se rassurer en se disant que l'on aurait pu faire mieux si l'on s'y était pris plus tôt. Mais c'est une protection à court terme parce que l'on finira par nous reprocher de ne pas faire les choses à temps ou de les bâcler. Et l'on passera sa vie à s'en vouloir d'avoir raté des opportunités.

L'évitement de la prise de décision peut également prendre la forme de la **délégation à autrui**. On s'en remet à d'autres pour le choix de nos études, de notre métier, des vêtements que l'on porte... Par exemple, dans notre travail, on sollicite systématiquement notre supérieur hiérarchique pour qu'il décide de la marche à suivre en cas de problème, quand bien même notre niveau de responsabilités et nos compétences nous permettraient de le faire. Une participante de l'un de mes stages nous disait qu'un collègue de son mari avait été surnommé « Qu'est-ce t'en penses ? »

Laisser l'autre décider à notre place nous permet d'éviter la peur de faire le mauvais choix, de prendre la mauvaise route. Par manque de confiance en soi, on confie les clés de notre libre arbitre à un tiers. Mais là encore, le sentiment de protection est illusoire. Tant que ce sont d'autres qui tiennent les rênes de ma vie, comment puis-je me rassurer sur le fait que je suis capable, comment apprendre et progresser grâce à mes expériences et notamment à mes erreurs ?

Quand nous sommes de l'autre côté de la barrière et que nous acceptons de répondre à des demandes systématiques de prise de décision « pour le compte d'autrui », il nous faut prendre conscience que nous sommes complices du dysfonctionnement de la personne et que nous ne contribuons pas à son autonomie. En lui disant ce qu'elle doit faire, nous lui envoyons un double message : nous lui prouvons que nous nous intéressons à elle puisque nous réfléchissons à ce qui nous semble être la meilleure option pour elle ; mais nous lui indiquons implicitement que nous ne la pensons pas capable de décider par elle-même. Sans quoi, pourquoi le ferions-nous à sa place ? Le rôle de parent en cela est difficile parce qu'il faut au fil des années changer de posture vis-à-vis de son enfant : alors qu'il nous faut

décider pour lui lorsqu'il est petit, il va falloir progressivement le laisser décider et assumer ses choix pour qu'il devienne responsable.

Comment éviter le piège de l'évitement ?

Lorsque nous avons une décision à prendre, il est important de mesurer le risque que nous prenons en choisissant une option, mais aussi les **conséquences auxquelles nous nous exposons en ne prenant pas de décision**. Par exemple, en allant voir son responsable hiérarchique pour lui dire que notre charge de travail est trop importante, nous prenons peut-être le risque de nous voir reprocher de ne pas être assez rapide ou suffisamment bien organisé. Mais en ne l'alertant pas, quels risques prenons-nous si la surcharge génère des retards ou des erreurs dans notre travail ? En laissant mes parents orienter mon choix d'études après le bac, je leur fais plaisir et je m'évite la responsabilité de faire une mauvaise orientation. Mais à terme, quel impact va avoir mon manque de motivation sur mes chances de succès, si cette orientation ne correspond pas réellement à ce que j'aime faire ?

Lorsqu'une personne de notre entourage nous sollicite systématiquement pour prendre des décisions qui relèvent de sa zone de responsabilité, nous pouvons l'amener progressivement à décider de ses choix. Par exemple en lui demandant son avis sur la question avant de lui exprimer notre point de vue. Ou encore en lui répondant qu'il n'y a pas une bonne et une mauvaise réponse et que le choix juste est celui qui lui conviendra le mieux.

L'aversion au risque peut également se corriger en reconsidérant notre **perception de l'erreur**. L'expertise se construit sur une succession d'essais et d'erreurs qui nous permettent de tirer des enseignements de nos expériences et de progresser. En ne nous accordant pas le droit à l'erreur, nous limitons nos chances de nous perfectionner et d'élargir nos compétences. La psychologue américaine Carol Dweck considère que le principal critère d'une éducation réussie est d'avoir appris à un enfant à apprendre de ses erreurs. Une étude qu'elle a conduite auprès d'enfants de CM2 montrait que lorsque des enfants sont régulièrement félicités pour leur endurance et leurs efforts, ils sont davantage ouverts à des activités ou des exercices nouveaux qui vont leur permettre d'élargir leur champ de connaissance. Tandis que les enfants valorisés pour leur intelligence et leur

capacité à répondre juste (et donc à ne pas se tromper) vont avoir tendance à éviter les activités qu'ils ne maîtrisent pas.

Le décideur hypercontrôlant

Un autre comportement visant à éviter le risque en matière de prise de décision consiste à essayer de tout anticiper, de tout maîtriser. Ce besoin de contrôle peut se manifester au niveau de **l'information nécessaire pour prendre sa décision**. La personne va chercher à accéder à toutes les données, tous les avis disponibles sur le sujet. Le volume d'informations disponible sur le Net peut à la fois la rassurer et la paralyser : quand s'arrêter de chercher et à quelle source se fier quand les avis sont contradictoires ?

Patricia veut changer de fournisseur pour son abonnement de téléphone mobile. Perfectionniste, elle compare depuis des mois les différentes offres pour être sûre de choisir la plus avantageuse. Mais, perdue dans la forêt des différents forfaits, elle a pour l'instant mis le sujet de côté. Et elle s'agace de payer son abonnement trop cher, sans être capable d'en changer.

Charles vient de prendre un poste de directeur dans un laboratoire pharmaceutique. Manquant de confiance en lui, il demande à ses collaborateurs de justifier dans le moindre détail chacune de leurs recommandations. Il multiplie le recours à des cabinets de conseils pour avoir le maximum d'avis et d'analyses. Son directeur commence à s'agacer de son manque de réactivité.

L'hypercontrôle peut aussi se manifester par le besoin de **tout contrôler et de tout décider soi-même**. Dans la vie privée, cela prendra la forme d'un conjoint exigeant de tout diriger dans le couple : choix des dépenses, de la destination des vacances, du modèle de voiture, fréquentations et sorties, éducation des enfants... Dans le contexte professionnel, celle d'un manager hypercontrôlant, ne laissant aucune initiative aux membres de son équipe à qui il demandera de lui faire valider toute décision.

Le besoin de contrôle, lorsqu'il est excessif, peut paradoxalement nous faire perdre le contrôle de deux manières :

- soit en nous rendant hyperanxieux dans des situations dans lesquelles nous n'avons pas de maîtrise (les personnes qui ont la phobie de l'avion sont souvent des hypercontrôlants dans leur vie quotidienne) ;
- soit en dégradant nos relations avec des personnes auxquelles nous tenons, parce qu'elles se sentent trop contrôlées. L'hypercontrôle peut générer de violents conflits entre un parent et son enfant devenu adolescent lorsque ce dernier réclame davantage d'autonomie. Une femme ayant choisi un conjoint hypercontrôlant qui la sécurisait lorsqu'elle était jeune peut, dix ans plus tard, se sentir étouffée dans cette relation et demander le divorce pour retrouver plus de liberté. Les managers trop directifs voient souvent les collaborateurs les plus performants demander une mutation ou donner leur démission pour évoluer dans un environnement qui leur permet d'être plus autonomes.

Comment assouplir l'hypercontrôle ?

Pour assouplir l'hypercontrôle, il faut accepter le lâcher-prise, la délégation, la nouveauté, l'incertitude... En matière de décision, cela implique de se fixer des limites raisonnables au nombre d'avis ou d'informations dont on a besoin pour prendre une décision, d'accepter le risque d'erreur, de laisser davantage de marge de manœuvre à notre entourage quand bien même il emprunte un chemin différent de celui qui aurait été le nôtre.

Concrètement, cela se traduira pour certains par : ne pas planifier tout le programme du week-end dès le vendredi, se dire que l'on décidera le matin même ce que l'on fera à dîner le soir où des amis viennent manger, accepter de changer nos habitudes ou nos rituels lorsqu'une opportunité se présente, laisser notre conjoint préparer ce plat à sa manière (même si l'on se dit en son for intérieur que ce n'est pas ainsi qu'on aurait aimé qu'il fasse, forcément), prendre une petite décision en la jouant à pile ou face lorsque nous hésitons : est-ce que je vais voir tel film ou tel autre ?

Ce travail d'assouplissement ne peut se faire que par de petites touches quotidiennes de lâcher-prise volontaire. Jour après jour, ces exercices font prendre conscience que nous pouvons être en sécurité même lorsque nous ne maîtrisons pas tout, et nous rassurent sur nos capacités d'adaptation.

Le décideur impulsif

L'anxiété liée à la prise de décision peut provoquer un troisième type de comportement : l'impulsivité. Pour étouffer l'émotion difficile que nous ressentons lorsque nous sommes face à une décision délicate, nous pouvons être tentés de foncer dans l'action tête baissée, sans prendre le temps d'analyser les choses ou de solliciter d'avis extérieur. Nous ressentons moins l'angoisse lorsque nous agissons que lorsque nous réfléchissons.

L'impulsivité exprime le plus souvent une difficulté à canaliser ses émotions : sous le coup de la colère ou du stress, de l'envie, je réagis sans réfléchir. Elle peut par exemple être à l'origine d'achats d'impulsion ou de comportements compulsifs avec la nourriture, le tabac, l'alcool.

En 1972, le psychologue américain Walter Mischel a conduit une étude auprès de six cents enfants de quatre ans, visant à mesurer leurs capacités d'autocontrôle. La consigne un peu cruelle que recevait chaque enfant était la suivante : « Voici un Chamallow, tu peux le manger maintenant ou attendre mon retour. Si tu ne l'as pas mangé lorsque je reviens, je t'en donnerai un second. » L'expérience n'avait pas été filmée à l'époque, mais elle a été reproduite et filmée depuis. Des images disponibles sur Internet nous montrent les stratégies développées par certains enfants pour ne pas succomber à la tentation : tourner le dos à l'assiette, se boucher les yeux, chanter une chanson pour se distraire... D'autres jouent avec la guimauve et une majorité finit par la manger. Au final, seuls 30 % des enfants arrivent à résister pendant le quart d'heure d'attente. Plusieurs années après son expérience, Walter Mischel a recontacté les personnes ayant participé à l'étude lorsqu'elles étaient enfants, et voici les conclusions qu'il en a tirées : une fois adultes, les enfants qui avaient résisté à la tentation étaient moins sujets à des problèmes de comportements, ils avaient obtenu de meilleurs résultats au test d'aptitude SAT¹ demandé pour l'entrée à l'université, ils

avaient un indice de masse corporelle plus bas et avaient moins de conduites addictives que ceux qui n'avaient pas su se contrôler.

Comment travailler son impulsivité ?

L'impulsivité étant une manière de répondre par l'évitement à un état émotionnel, il faut pour la maîtriser accepter d'accueillir l'émotion difficile et tenter de l'appivoiser. On pourra s'entraîner à la prise de recul en s'obligeant à dormir une nuit avant d'envoyer un mail écrit sous le coup de la colère, en se contraignant à recueillir deux avis avant de prendre une décision importante, en s'interdisant de faire un achat sur un coup de tête et en s'obligeant à le retarder de 48 heures, en mettant par écrit les arguments pour et contre une décision conséquente avant de foncer tête baissée... Nous approfondirons les techniques permettant de renforcer le contrôle de soi dans la troisième partie du livre consacrée à l'hygiène du décideur.

En résumé

- La peur du risque fait partie du programme génétique des êtres humains, ce réflexe ayant contribué à la survie de l'espèce.
- La prise de décision peut être considérée comme un risque si l'on cherche à tout prix à éviter de se tromper, de déplaire, d'être critiqué, rejeté...
- Cette aversion aux risques peut générer trois profils de décideurs :
 - les évitants,
 - les hypercontrôlants,
 - les impulsifs.
- Ces trois modes décisionnels peuvent être dommageables lorsque nous les systématisons : attentisme, passivité pour les premiers, stress et problèmes relationnels pour les seconds, décisions coûteuses pour les troisièmes.

- Pour les assouplir :
 - les évitants doivent mettre en balance les risques à décider et les risques à ne rien faire ;
 - les hypercontrôlants doivent s’entraîner à pratiquer le lâcher-prise et la délégation ;
 - les impulsifs doivent développer leurs capacités à prendre du recul et à prendre sur eux.

L’aversion aux pertes

L’être humain est programmé pour éviter les pertes. Il s’agit là encore d’un réflexe de survie. Nous sommes inconsciemment plus attentifs aux informations et aux *stimuli* négatifs qu’aux positifs, parce que pour la survie et la reproduction, il est plus important de repérer une menace qu’un bénéfice.

Au niveau émotionnel, une perte est deux fois plus marquante qu’un gain. Ainsi, si vous perdez un billet de 50 euros que vous étiez sûr d’avoir mis dans votre poche un matin, l’intensité de l’émotion que vous allez ressentir est deux fois supérieure à celle que vous ressentirez si vous trouvez un billet de 50 euros dans la rue. Nous sommes deux fois plus malheureux d’avoir perdu 50 euros que nous sommes heureux d’en avoir gagné 50.

Plus globalement, nous pouvons dire que ce qui est désagréable nous marque davantage que ce qui est agréable. Un visage hostile croisé dans la rue nous marque plus fortement qu’un visage avenant. Nous nous souvenons plus longtemps d’une mauvaise conduite que d’un comportement agréable (sauf si nous sommes l’auteur de la mauvaise conduite).

Le psychologue américain John Gottman et ses collègues ont tenté d’identifier les critères qui permettraient de prédire l’évolution d’un couple au fil du temps. Des couples ont été filmés pendant une semaine dans leur vie quotidienne. Dix ans plus tard, les chercheurs les ont recontactés et ont recherché les points communs de ceux qui étaient encore heureux ensemble.

Ils ont mis en évidence qu'un des éléments clés dans la relation conjugale est le rapport entre le nombre de gestes ou mots agréables exprimés par les conjoints (gentillesse, attentions, compliments, encouragements, gestes tendres) et le nombre de réactions désagréables (critiques, yeux levés au ciel quand l'autre s'exprime, ton déplaisant). Résultat : le ratio favorable à la bonne santé du couple est de cinq interactions positives, pour une négative ! Et ce parce que les gestes ou les paroles désagréables ont un impact bien supérieur à celui des mots doux ou des gestes tendres. Autrement dit, mieux vaut se focaliser sur ce que l'autre fait bien et le lui exprimer plutôt que de se concentrer sur ce qu'il ne fait pas ou mal et s'en plaindre. Concrètement, lorsque vous avez fait une critique à votre conjoint, mordez-vous la langue avant d'en faire une suivante tant que vous n'avez pas eu cinq interactions positives avec lui...

De nombreuses études sont venues confirmer l'aversion aux pertes. Des brochures d'information en faveur de la prévention du cancer du sein ont été adressées à des femmes. Certains de ces documents mettaient en avant les risques du non-dépistage, les autres vantaient les bénéfices du dépistage. Un plus grand nombre de rendez-vous a été pris dans le groupe de femmes ayant reçu la documentation présentant les risques que dans celui ayant reçu la brochure mettant en avant les bénéfices du dépistage.

Dans la même veine, des publicités faisant la promotion du double vitrage ont été envoyées. La moitié des prospectus mettait en avant l'argent perdu en dépenses énergétiques par les consommateurs n'ayant que de simples vitrages, l'autre moitié vantait les économies réalisées grâce à la pose du double vitrage. La somme d'argent était identique dans les deux cas, présentée soit comme une perte, soit comme un gain potentiel. Les dépliants qui mettaient l'accent sur l'argent « perdu » en l'absence de double vitrage ont obtenu un plus fort taux de réponses.

Le psychologue Amos Tversky et ses collègues ont conduit une expérience à la Harvard Medical School. Les étudiants participant à l'étude devaient choisir le traitement le plus adapté dans le cas d'un patient atteint du cancer du poumon. Ils avaient le choix entre la chirurgie et la radiothérapie, la première étant plus efficace en termes de survie à cinq mois, mais aussi plus risquée à court terme.

Au premier groupe, les données concernant la chirurgie étaient présentées ainsi :

« À la suite de l'intervention chirurgicale, le taux de survie à un mois est de 90 %. »

Au second groupe, la même information était formulée de la manière suivante :

« À la suite de l'intervention chirurgicale, le taux de mortalité à un mois est de 10 %. »

S'agissant de la même réalité statistique, on aurait pu s'attendre à des choix thérapeutiques similaires dans les deux groupes. Mais ce n'est pas ce qui s'est produit. Si 84 % des étudiants optèrent pour la chirurgie dans le groupe à qui était communiqué le taux de survie à un mois, seuls 50 % des étudiants du second groupe, à qui l'on avait présenté le taux de décès, choisirent cette option.

L'aversion aux pertes explique l'une des erreurs les plus courantes en matière de placement financier : les détenteurs d'actions peuvent avoir tendance à garder des actions dont le cours baisse, pour éviter d'enregistrer une perte financière, tandis qu'ils vont avoir tendance à vendre les actions dont le cours grimpe afin de prendre leur bénéfice. Ce qui les conduit souvent à conserver les actions des entreprises qui se portent mal et à vendre celles qui sont en croissance.

Dans la vie quotidienne, l'aversion aux pertes peut générer des comportements qui n'ont rien de rationnel. Certaines personnes persistent dans un projet au vu de ce qu'ils y ont investi alors qu'une analyse objective devrait les conduire à y mettre un terme. Certains conjoints malheureux en ménage se condamnent à une relation insatisfaisante au nom de ce qu'ils ont investi dans la relation depuis des années. Certains étudiants persistent dans une voie qui ne leur convient pas parce qu'ils ont déjà fait un bout du parcours. Certains lecteurs se condamnent à finir un livre qui les ennueie : « J'ai déjà lu cent cinquante pages, je ne vais quand même pas... » Si l'on a attendu le bus pendant vingt minutes dans le froid, nous avons plus de difficulté à appeler un taxi que si l'on vient seulement d'arriver à l'arrêt d'autobus. Imaginons deux amis qui veulent assister à un concert de jazz en plein air. Le premier achète sa place, le second se l'est vu offrir. Le soir du

concert, il tombe des trombes d'eau. Qui des deux amis sera le plus susceptible d'affronter la pluie ? Celui qui a payé sa place. Certains managers persistent dans un projet non rentable avec l'espoir qu'il le devienne, en raison des sommes investies. Ils continuent à apporter de l'argent frais dans une aventure mal partie, tandis que d'autres projets semblent offrir de meilleures perspectives.

Il est coûteux pour notre amour-propre de reconnaître que nous nous sommes trompés. Poursuivre un projet qui n'a plus de sens nous permet de retarder la prise de conscience et le constat de notre fausse route. C'est pourquoi nous sous-estimons les signaux qui devraient nous alerter et nous persistons. À titre d'exemple, un manager qui s'est beaucoup engagé pour faire rentrer une personne dans son service mettra souvent plus de temps que les autres à s'apercevoir que la personne n'est pas adéquate pour le poste. Cette cécité psychologique rendra l'aventure plus coûteuse au final que ce qu'elle aurait coûté si nous avions accepté d'y mettre un terme plus rapidement.

Une expérience a été menée dans une école de commerce américaine. Des étudiants en économie, répartis en petits groupes, devaient étudier sur la base de données marketing et financières l'intérêt pour une entreprise d'ouvrir une filiale dans un pays étranger. Lorsque leurs recommandations étaient faites, il leur était remis de nouvelles données économiques censées refléter la situation un an plus tard. Ces données devaient les conduire à changer de stratégie. Pourtant, un nombre important des groupes persista dans la stratégie initiale en dépit des éléments rationnels qui leur étaient donnés.

Les États-Unis auraient dû mettre un terme à la guerre du Vietnam plus rapidement si la décision avait été prise sur des bases purement rationnelles. Mais les dirigeants et les états-majors étaient pris dans le piège de l'engagement : la vie de tant de soldats avait été sacrifiée qu'ils avaient le sentiment de ne pas avoir le droit d'abandonner.

Non seulement nous n'aimons pas l'idée que nous nous sommes trompés et qu'il faut changer notre fusil d'épaule, mais nous en voulons souvent à celui qui nous ouvre les yeux ou qui est porteur d'informations qui nous dérangent. Le messenger est souvent associé au contenu de la nouvelle,

quand bien même sa responsabilité n'est en rien engagée. « La nature de la nouvelle infecte les messagers », résumait Shakespeare.

Dans certaines entreprises, les personnes qui tirent la sonnette d'alarme lorsqu'un projet est mal parti sont perçues comme des Cassandre à qui l'on reprochera d'être « négatives ». Par peur d'être étiquetés comme « pessimistes », les avocats du diable apprennent à taire les signaux d'alarme qu'ils perçoivent, à garder pour eux les mauvaises nouvelles. L'autocensure se diffuse alors du bas en haut de la hiérarchie. « Nous mentons au président », me confiaient des managers d'une grande entreprise. Comment s'étonner que les dirigeants soient souvent complètement déconnectés de la réalité du terrain ? Warren Buffet, troisième fortune mondiale, témoigne dans une interview qu'il demande aux dirigeants des entreprises de son groupe de ne s'entretenir avec lui que des difficultés et des mauvaises nouvelles.

Comment limiter les biais liés à l'aversion aux pertes ?

Lorsque nous évaluons l'intérêt de poursuivre un projet, qu'il soit professionnel ou privé, il importe de réfléchir au sens de ce projet, à ce qu'il nous apporte et à ce qu'il nous coûte, à la manière dont il répond à nos besoins ou nos aspirations, en mettant de côté ce que nous avons investi jusque-là. Ce n'est pas parce que nous avons déjà beaucoup dépensé qu'il faut continuer à perdre davantage si un projet est mal engagé. Mettons de côté ce qu'il nous a coûté jusque-là pour analyser ce qu'il va continuer à nous coûter dans le futur.

Pour nous aider à faire cette analyse, il est intéressant de prendre l'avis de personnes n'ayant pas été impliquées dans la prise de décision et qui, du coup, ne sont pas influencées par ce biais psychologique. Dans l'univers professionnel par exemple, lorsqu'une équipe réfléchit à l'arrêt éventuel d'un projet, il est précieux que des personnes n'ayant pas été à l'initiative de son lancement participent à la réflexion.

Lorsque nous voyons quelqu'un dans une impasse et que nous voulons le convaincre de changer de cap, il sera plus percutant de mettre en avant ce qu'il risque de perdre en continuant dans la même direction, que de mettre

en avant ce qu'il a à gagner en changeant de route. L'impact émotionnel est plus fort lorsque l'on présente les risques du non-changement que les gains du changement.

En résumé

- La perte génère une émotion deux fois plus intense qu'un gain.
- Pour nous protéger de la blessure d'amour-propre qu'une perte ou une erreur génère, nous pouvons être sous l'influence d'un biais psychologique, le piège de l'engagement.
- Cette aversion aux pertes peut nous conduire à poursuivre une aventure condamnée à l'échec, avec le sentiment illusoire que tant que nous n'y mettons pas un terme, le pire – en l'occurrence la perte – n'est pas certain.
- Continuer à investir pour faire aboutir un projet au nom de ce qui a déjà été investi conduit souvent à une mauvaise décision.
- Nous pouvons en vouloir au messenger qui nous apporte des informations mettant en évidence notre erreur de jugement.
- Prendre l'avis de personnes compétentes sur le sujet, mais n'ayant pas investi dans le projet, peut nous aider à prendre de la distance avec ce mécanisme inconscient.
- Pour convaincre quelqu'un de changer, lui montrer les risques du non-changement est plus puissant que de lui présenter les gains potentiels du changement.

Le biais de confirmation

Être sûr de son fait produit un sentiment agréable, un confort. L'être humain a tendance à sous-estimer tout ce qui vient déranger ses certitudes. Ce mécanisme nous conduit à ne pas voir ou à ne pas entendre des informations qui pourraient contrecarrer nos convictions.

Patrick est convaincu que son fils est un bon à rien. Il ne voit que ce qu'il fait de mal : ses mauvaises notes à l'école, le fait qu'il n'obéisse pas, le désordre monstre dans sa chambre. Il ne perçoit pas ses qualités : la tendresse et les attentions dont il entoure sa grand-mère malade, sa capacité à se faire des amis, sa joie de vivre. Et ce qu'il perçoit de son fils confirme l'opinion qu'il a de lui...

Le biais de confirmation filtre ce que nous sommes capables de percevoir de la réalité et nous permet d'éviter d'être confrontés à une réalité qui nous dérange. Une enquête montre que près d'un quart des cadres français qui démissionnent partent sans avoir eu d'entretien avec leur entreprise sur les raisons de leur départ. Qu'est-ce que les managers et les services des ressources humaines de ces entreprises n'ont pas envie d'entendre ?

Le cortex préfrontal², précurseur du tri sélectif, fonctionne comme un filtre qui a pour fonction d'empêcher le passage d'informations désagréables. Il peut nous amener à passer à côté d'éléments qui pourraient nous alerter sur un changement de situation afin de ne pas boussuler nos repères. « Qui diable aurait envie d'entendre les acteurs parler ? » s'exclamait en 1927 Harry Warner, cofondateur des studios de cinéma du même nom.

Ce mécanisme peut nous conduire au **déni** : Catherine est bien consciente que son mari est plus distant, qu'il rentre de plus en plus tard, qu'il discute moins avec elle, qu'il a moins de désir sexuel et qu'il ne se projette plus dans des projets communs. Plutôt que d'envisager que cette attitude puisse témoigner d'un désengagement affectif de son mari et d'en discuter avec lui, elle se convainc que cette distance est liée au surcroît de travail auquel il est soumis.

Le biais de confirmation peut nous pousser à **écarter ceux qui pensent différemment de nous** et remettent en cause nos certitudes. Lorsque nous tombons follement amoureux d'une personne, nous sommes peu disposés à prendre en considération les réserves que peuvent émettre certains de nos

amis sur notre nouvelle âme sœur. Et cela peut nous pousser à éviter de les côtoyer. D'anciens employés de la banque d'investissement Lehman Brothers, qui a fait faillite à la suite de la crise des subprimes, témoignaient du fait qu'exprimer un point de vue différent dans l'entreprise brisait une carrière. Le rapport d'un expert indépendant sur la catastrophe de Fukushima a pointé du doigt la responsabilité de la culture japonaise du conformisme : obéissance, difficulté à remettre en question l'autorité, esprit de groupe et respect scrupuleux du programme.

Ce mécanisme peut nous conduire à nous entourer de personnes qui nous ressemblent. Amis dans la vie privée, collègues dont on choisit de se rapprocher : nous pouvons nous sentir plus à l'aise avec ceux qui ont les mêmes origines sociales, géographiques, les mêmes opinions politiques, ceux qui ont suivi la même formation, la même école que nous... Les préjugés sont inscrits dans le cerveau humain. Ils ont pour origine de faciliter l'identification d'un danger potentiel. Nous percevons de manière amplifiée ce qui nous différencie des personnes qui n'appartiennent pas à notre catégorie (sociale, ethnique). À l'inverse, notre cerveau minimise la perception de ce qui nous différencie de ceux qui appartiennent à notre catégorie. À l'étranger, nous pouvons proposer à des Français que nous venons de rencontrer de dîner ensemble, alors que nous n'aurions pas eu l'idée de le leur proposer si l'on avait fait leur connaissance en France.

Ce mécanisme peut également nous conduire à **reporter sur autrui la responsabilité de nos propres actes** lorsque nous percevons une dissonance entre nos convictions et nos agissements. Il est très inconfortable de constater un décalage entre nos règles morales et notre comportement. Quand cela se produit, nous pouvons avoir tendance à justifier notre comportement en attribuant la responsabilité à l'autre, afin de protéger l'image que nous avons de nous-mêmes. Et ce, consciemment ou pas. Certains psychologues utilisent le terme « système immunitaire psychologique » pour définir ce dispositif de défense. Un homme qui prône la fidélité au sein du couple pourra vivre avec beaucoup de culpabilité le fait d'avoir une relation extra conjugale. Pour se dédouaner, il pourra se convaincre que c'est parce que sa femme n'est pas assez attentive qu'il est allé chercher ailleurs. Et se conforter en se disant que n'importe qui en aurait fait autant à sa place.

Il nous est difficile de reconnaître que l'on a agi d'une manière que l'on réprouverait chez autrui. On change notre perception des choses pour en réduire l'impact émotionnel. On construit des argumentations *ad hoc* pour éviter d'avoir à se remettre en cause. Elisabeth a dû financer elle-même ses études, son père ayant refusé de l'aider, bien qu'il soit très à l'aise financièrement. Il accompagne son refus d'une justification : « En vous obligeant à vous débrouiller par vous-mêmes, je contribue au développement de votre autonomie. » Elisabeth apprendra de nombreuses années plus tard que son père avait reçu une allocation confortable de son propre père pendant toute la durée de ses études. « *Il est commode d'être un animal raisonnable, qui sait trouver ou forger une raison, pour justifier tout ce qu'il peut avoir envie de faire*³ », confirmait Benjamin Franklin.

Non seulement nous ne voyons pas ou nous écartons les éléments qui viennent perturber nos certitudes, mais nous avons tendance à rechercher des informations qui viennent confirmer nos hypothèses, et à les interpréter d'une manière qui nous soit favorable. Nous allons par exemple plutôt avoir tendance à lire des journaux qui sont proches de nos idées politiques. Les consultants en stratégie ou en organisation savent que les dirigeants leur demandent le plus souvent des analyses qui viennent étayer leurs décisions, plutôt que des analyses objectives de la situation. Nos demandes d'avis masquent parfois des besoins d'être rassuré : « Est-ce que cette coupe de cheveux me va bien ? », « Est-ce que tu trouves que mon idée est bonne ? » Lorsque nous sommes convaincus de quelque chose, nous cherchons et retenons toutes les informations qui viennent nous conforter dans nos positions. Lorsque notre décision est prise, nous allons avoir tendance à minorer ce qui pourrait remettre en cause notre choix et amplifier les aspects positifs qui vont dans notre sens. Et nous pouvons ainsi nous réjouir d'avoir pris la bonne décision.

Ces mécanismes de déni face aux informations qui nous dérangent et de recherche partisane des informations qui nous confortent peuvent nous conduire à un **excès de confiance ou d'optimisme**. Selon une étude britannique, nous tenons moins de 20 % de nos résolutions du nouvel an. Mais nous continuons à en prendre chaque année... Une étude de KPMG montre que 80 % des fusions d'entreprises ne créent aucune valeur pour les actionnaires. Mais les entreprises continuent à fusionner. 50 % des mariages

se terminent par un divorce, mais lorsqu'ils s'engagent, les époux sont convaincus que leur mariage ne connaîtra pas cette issue. *Idem* chez les créateurs d'entreprise, alors qu'ils ont une chance sur deux de déposer le bilan. Une autre étude révèle que lorsque des médecins affirment être totalement certains de leur diagnostic, ils ont tort dans 40 % des cas. 90 % des automobilistes estiment qu'ils sont de meilleurs conducteurs que la moyenne. 90 % des professeurs d'université s'estiment meilleurs enseignants que leurs collègues. Plus une personne est compétente dans un domaine, plus l'écart entre son degré de confiance en ses jugements et la justesse de ses raisonnements augmente.

Et quand un ami ou un collègue nous met en garde, nous pourrions le percevoir comme un manque de confiance ou de loyauté de sa part si l'enthousiasme nous empêche d'entendre la voix de la tempérance.

En matière d'optimisme, 80 % d'entre nous avons tendance à sous-estimer les risques qu'il nous arrive quelque chose de désagréable (seule la dépression immunise contre cet excès d'optimisme). Nous pensons que nous risquons moins que les autres d'être victimes d'un infarctus ou du cancer.

L'excès de confiance est renforcé par la tendance que nous avons à biaiser l'analyse de nos succès et de nos échecs. Nous pouvons avoir tendance à considérer autrui, des circonstances extérieures, la déveine comme les principales sources de nos erreurs. Et à l'inverse, nous sommes plus enclins à nous attribuer les mérites des décisions qui se sont avérées positives, en minimisant l'impact d'éléments externes comme la chance ou la contribution des personnes impliquées dans le projet. La reconnaissance d'un échec est délétère pour l'image que nous avons de nous-mêmes. Elle nous confronte aux limites de nos capacités d'anticipation et de contrôle, et au stress que cette prise de conscience génère. Ce phénomène est à prendre en compte lorsque nous demandons à quelqu'un s'il est satisfait de son choix, qu'il s'agisse d'un modèle de voiture ou d'un lieu de vacances : il est probable qu'il a minimisé les inconvénients auxquels il a été confronté pour se convaincre qu'il a fait le bon choix.

Comment limiter l'impact du biais de confirmation ?

Recherchons les avis contraires à notre point de vue avant de prendre notre décision. Dans l'entreprise, institutionnalisons le rôle de l'« avocat du diable » lors des discussions devant déboucher sur une prise de décision. « Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis », écrivait Antoine de Saint-Exupéry. Au ^{xvi}^e siècle, l'Église catholique a institutionnalisé la fonction d'avocat du diable dans le processus de choix des personnes sanctifiées. Un clerc baptisé « promoteur de la foi » avait pour mission d'argumenter contre la béatification ou la canonisation du candidat (cette fonction a été maintenue jusqu'en 1983).

Dans la vie privée comme dans la vie professionnelle, soyons ouverts aux critiques, aux remises en cause et remercions les personnes qui ont pris la peine et le risque relationnel de nous alerter sur des points de vigilance qui se trouvaient dans un angle mort de notre perception.

Cultivons la diversité autour de nous. Elle est source de performance. Elle permet d'enrichir l'analyse des problèmes et d'aborder de façon plurielle les manières de les résoudre. Dans une entreprise, une augmentation de 10 % de la diversité du personnel en termes d'âge augmente de 3,5 % la productivité des équipes. Le rapport annuel Woman Matter, publié par le cabinet McKinsey, sur le lien entre mixité et performance, montre que sur les trois cents entreprises étudiées, celles ayant la plus forte mixité hommes/femmes dans leurs comités de direction sont aussi celles qui affichent les meilleures performances financières.

En résumé

- Le cerveau a tendance à minimiser ce qui vient contrarier sa perception des choses et il est particulièrement attentif à ce qui vient la conforter.
- Cela peut générer des comportements d'exclusion des idées ou des personnes qui nous dérangent.
- Lorsqu'il y a distorsion entre nos valeurs et nos comportements, nous pouvons avoir tendance à reporter la responsabilité de nos comportements sur autrui pour préserver notre propre image.

- Pour contrer ce biais psychologique, rien de telles que la diversité et la recherche d'informations et de points de vue divergents du nôtre pour affûter nos capacités de discernement.

La surévaluation des bénéfices immédiats

Notre cerveau émotionnel a du mal à patienter lorsqu'il veut quelque chose, excité par la perspective d'une récompense immédiate qui se traduira par une décharge de dopamine⁴ dans notre organisme. Il s'agit là encore d'un programme adapté à notre lointain passé. Notre cerveau est conçu pour identifier et renouveler les expériences agréables et favorables à la survie de l'espèce. Mais ce logiciel ne nous facilite pas toujours la tâche dans nos vies modernes. Il nous conduit à surévaluer les avantages immédiats d'une action et à sous-évaluer ses coûts à moyen ou à long terme. Combien de fois nous sommes-nous dit que nous ne toucherions pas aux gâteaux apéritifs ou au dessert parce que nous voulions surveiller notre ligne, et avons-nous vu notre volonté déjouée par la tentation ?

Les services marketing des entreprises ont appris à exploiter cette impatience du cerveau limbique – siège des émotions – pour nous pousser à consommer. Par exemple, en nous proposant un forfait téléphonique ou un abonnement à un journal à un coût très bas les premiers mois, qui grimpera ensuite. Ou en mettant sur le marché des imprimantes ou des cafetières à un prix cassé, qui feront des consommateurs captifs pour l'achat des cartouches ou des dosettes de café au prix fort.

Lors de la crise des subprimes en 2007 aux États-Unis, 20 % des prêts immobiliers étaient des taux « 2/28 » : c'est-à-dire un taux faible et fixe – et donc attractif – les deux premières années, puis un taux variable pendant les vingt-huit années suivantes. Les cartes de crédit jouent sur le même mécanisme : elles rendent l'achat indolore sur le coup, notre cerveau étant incapable de calculer à combien nous reviendra au final cette irrésistible paire de chaussures en intégrant le taux d'intérêt pratiqué par notre banque. On estime qu'en France, 30 % des surendettés appartiennent à la catégorie des « actifs ». C'est-à-dire des personnes surendettées du fait de leur

comportement (suraccumulation des crédits par rapport aux revenus), à distinguer des surendettés « passifs », victimes d'un accident de la vie qui réduit brutalement leurs ressources. Les crédits renouvelables ou rechargeables sont reconnus comme étant un facteur important du surendettement actif.

Les entreprises, *via* leurs campagnes de publicité, nous incitent à consommer toujours davantage et notre cerveau limbique nous pousse à les suivre allègrement. Nous consacrons de ce fait beaucoup d'énergie à essayer de gagner plus pour satisfaire nos besoins consuméristes. Parfois, au prix de notre santé ou de notre vie privée. Mais nous surestimons la durée et l'intensité des émotions futures que la plupart de ces biens vont nous procurer.

L'être humain est doté d'une faculté d'adaptation qui lui permet de se remettre aussi vite que possible après un événement difficile. Cette faculté a un revers : l'adaptation hédoniste. Nous nous habituons également à un supplément de bien-être.

Une étude menée auprès de personnes ayant gagné plus d'un million d'euros au loto montre que dix-huit mois plus tard, l'impression de bien-être de ces gagnants est redescendue au niveau de celle de la population générale. Le niveau de bonheur déclaré des Américains est resté stable entre 1950 et 1990, période durant laquelle leurs revenus ont triplé. Une étude ayant suivi pendant cinq ans des managers de haut niveau pour évaluer leur satisfaction au travail avant et après une promotion, met en évidence un effet « lune de miel », une augmentation de leur satisfaction temporaire, qui retombe en moins d'un an.

Ce qui ne veut pas dire que l'argent ne fasse pas le bonheur en deçà d'un certain seuil, mais il fait surtout le bonheur de ceux qui en manquent le plus. La différence de bien-être entre celui qui gagne 15 000 euros annuels et celui qui en gagne 50 000 est bien supérieure à la différence de bien-être entre une personne ayant des revenus de 50 000 euros et une autre gagnant un million d'euros. Aux États-Unis, une étude évalue à environ 50 000 euros annuels le revenu au-delà duquel l'argent n'augmente plus significativement le bien-être ressenti.

D'autres paramètres semblent avoir une influence plus durable sur le niveau de bonheur des individus, et en premier lieu les liens sociaux. Les personnes heureuses sont celles qui ont le réseau d'amis le plus étendu. Notre tissu relationnel a un impact plus déterminant sur notre niveau de bien-être que nos revenus (lorsque nos besoins fondamentaux sont assurés). Pourtant, nous sommes nombreux à consacrer moins de temps et d'énergie au premier qu'aux seconds. Les sociétés de consommation ont pour objectif que nous consommons, et nous nous sommes parfois laissés convaincre que leur intérêt était également le nôtre.

Les recherches sur le bonheur montrent également que les personnes les plus heureuses sont celles qui sont les plus altruistes et les plus disponibles pour leur entourage. À cela, plusieurs raisons : aider une personne dans le besoin ou en souffrance nous détourne de nos préoccupations et nous fait prendre conscience de notre chance. En allant faire les courses d'un ami malade, nous mesurons combien nous sommes chanceux d'être en bonne santé. En étant généreux, nous nous sentons utiles, ce qui augmente notre estime de soi. Cela nous permet de recevoir de la gratitude, de la solidarité en retour. Des études montrent que la pratique d'une activité bénévole réduit les symptômes dépressifs et augmente durablement la satisfaction des individus. L'activation du circuit de la récompense dans le cerveau est plus forte lorsque l'on mène une action altruiste que lorsque l'on reçoit une récompense.

L'adaptation hédoniste est renforcée chez les personnes qui passent leur temps à se comparer à celles qui réussissent mieux ou possèdent davantage qu'elles. Se comparer à ceux qui ont plus que nous fait baisser notre satisfaction, tandis que se comparer à ceux qui ont moins l'augmente. Il n'y a pas forcément de quoi s'en réjouir, mais lorsque nous recevons plus que notre voisin, nos circuits de la récompense s'allument et déchargent de la dopamine. « Le bonheur, c'est de gagner 500 euros de plus que son beau-frère », dit un humoriste anglais. Des enquêtes montrent que plus la disparité des revenus est importante dans une commune, moins les habitants sont satisfaits de leur vie. Et à l'inverse, à mesure que l'inégalité des revenus diminue dans un pays, la satisfaction moyenne des habitants augmente.

Comment limiter les conséquences de la surévaluation des bénéfices à court terme ?

Une des manières les plus rapides pour limiter l'impact de la surévaluation des bénéfices immédiats par notre cerveau émotionnel est de limiter les tentations qui se présentent à nous : vider les placards des produits trop gras et trop sucrés et faire les courses le ventre plein si nous souhaitons perdre du poids, éviter d'aller flâner dans les magasins si notre compte en banque est dans le rouge...

La deuxième piste, plus laborieuse, est d'apprendre à maîtriser nos pulsions. Par exemple, en prenant le temps, lorsque nous sommes tentés par quelque chose, de considérer combien cela va nous coûter au final. Lorsque je suis tenté par les noix de cajou que des amis ont mises sur la table pour l'apéritif, je peux visualiser ma montée sur la balance le lendemain matin et imaginer la déception ou la culpabilité que je vais ressentir.

Troisième piste, prendre en compte et nourrir ses besoins affectifs. Plus je me sens aimé et entouré, moins je risque d'avoir des comportements impulsifs, voire compulsifs avec la nourriture, l'alcool ou ma carte bancaire.

En résumé

- Le cerveau limbique, siège des émotions, surévalue les bénéfices immédiats et sous-évalue les coûts, à moyen ou à long terme, de nos actions.
- Les entreprises profitent de ce biais psychologique en nous proposant des produits ou des services à bas prix au démarrage.
- Nous surévaluons les émotions positives à moyen ou à long terme qu'un bien de consommation peut nous apporter (lorsqu'il ne s'agit pas d'un produit qui répond à un des besoins de base). Le supplément de bien-être n'est que temporaire parce que nous nous y habituons et que le plaisir finit par s'émousser.

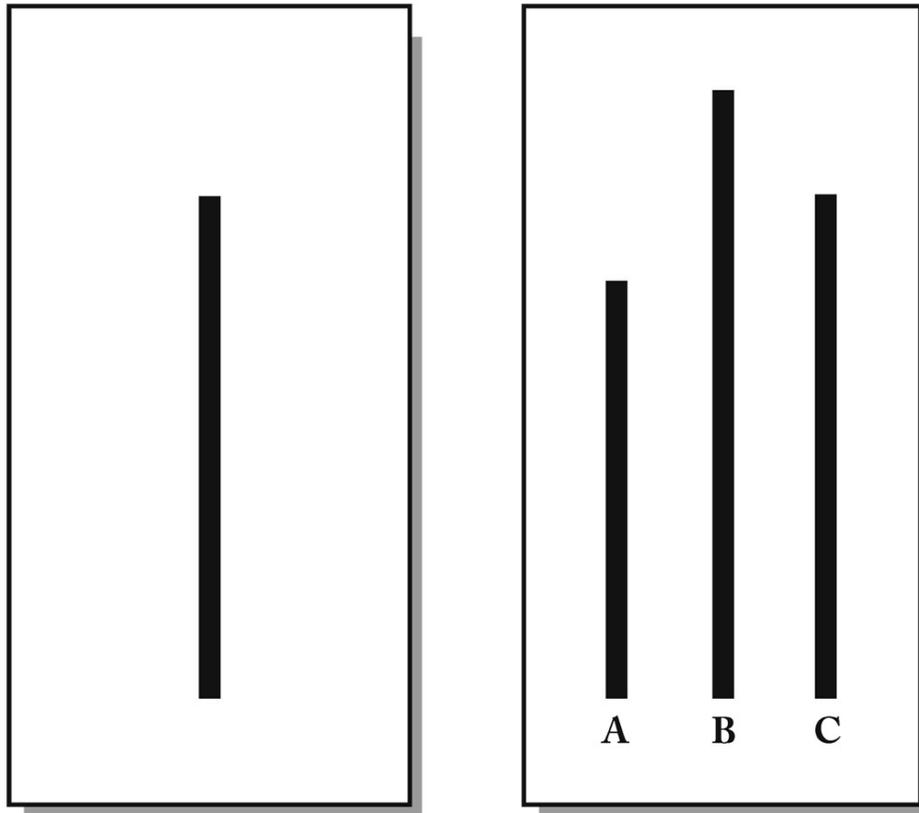
- Nous pouvons limiter l'influence de ce mécanisme en prenant du recul, le temps d'évaluer le coût à moyen et à long terme de notre décision ; en limitant notre exposition aux tentations ; et en orientant notre temps et nos efforts vers le développement de nos liens affectifs qui apportent, eux, une hausse du niveau de bonheur durable dans le temps.

Le biais de conformité

L'espèce humaine est vulnérable : lente au sol, sans plume lui permettant de voler, sans carapace pour se protéger, ni griffes acérées pour se défendre. D'une part, l'être humain a survécu grâce à sa capacité à vivre, à chasser, à se protéger en groupe. Du coup, l'homme est un être social qui porte solidement ancrée en lui la peur du rejet par sa tribu. D'où ce besoin constant de se sentir apprécié, reconnu, intégré par ses pairs, ses proches ou sa communauté.

D'autre part, les réactions d'imitation de leurs congénères étaient payantes pour nos ancêtres chasseurs-cueilleurs. Il y avait tout intérêt à déguerpir sans réfléchir quand les membres du groupe prenaient leurs jambes à leur cou. Au pire, on avait consommé un peu d'énergie en cas de fausse alerte, mais au mieux on avait sauvé sa peau si un animal dangereux était dans les parages.

Ce besoin vital de se fondre dans le groupe est à l'origine d'un biais présent dans les fonctionnements de groupe, le piège de conformité, ou syndrome de Panurge⁵. Ce phénomène décrit le changement d'opinion ou de comportement d'une personne sous la pression d'un groupe ou de l'influence sociale. Ce mécanisme a été mis en évidence par le psychologue Solomon Asch, qui a mené des expériences avec des volontaires à qui l'on proposait de participer à des tests visuels. La tâche qui leur était proposée consistait à identifier parmi trois lignes, A, B et C, celle correspondant à la longueur de la ligne de référence présentée sur la gauche.



Chaque volontaire était conduit dans une salle où se trouvaient déjà sept personnes, en fait des complices de l'expérimentateur, détail que le volontaire ignorait. Chacun était invité à donner sa réponse, le volontaire étant le dernier à s'exprimer. Les réponses étant très faciles, tout le monde était unanime lors des premiers tours. À la cinquième projection, tous les complices faisaient une réponse identique, mais fausse. Par exemple réponse A dans notre schéma.

Asch a mesuré le pourcentage de « volontaires » qui, lorsqu'ils s'exprimaient après les sept autres, campaient sur leurs positions, et le pourcentage de ceux qui se ralliaient au groupe en reniant leur conviction. Ces personnes étaient des inconnus, sans enjeu affectif ou professionnel les reliant. Leurs routes allaient se séparer définitivement dans les minutes qui suivaient l'expérience. Néanmoins, 30 % d'entre elles ont tourné casaque pour aller dans le sens de la majorité. Cela laisse présager du pourcentage auquel on arriverait si l'on conduisait l'expérience dans des groupes où existe un vrai enjeu d'image, d'alliance ou d'affect : amis, famille, équipe de collègues.

Ce biais est particulièrement coûteux dans les entreprises dont la croissance repose sur l'innovation. « La sagesse nous enseigne qu'il est meilleur pour sa réputation d'échouer de manière conventionnelle que de réussir de manière non conventionnelle », écrivait l'économiste britannique Keynes. Cette « sagesse » est très délétère pour l'innovation parce qu'elle pousse à reproduire la routine et à éviter de sortir des sentiers battus. Pourquoi prendre le risque d'aller à contre-courant, de convaincre son entourage d'opter pour une nouvelle manière de faire, au risque de se le voir reprocher en cas d'échec, si nous avons la garantie d'être en sécurité en restant dans le sillage de la pensée dominante ? Autrement dit, dans les entreprises où l'innovation est la clé de la croissance, les dirigeants devraient s'assurer qu'il est plus payant dans leur organisation d'être performant que conforme. Ce qui ne correspond que rarement à la réalité du terrain, si j'en crois les témoignages des centaines de salariés que je rencontre chaque année.

Mais le biais de conformité peut aussi produire des effets positifs, notamment en matière de civisme. Des chercheurs de l'université de Californie se sont rendu compte que le plus sûr moyen de pousser des gens à réduire leur consommation d'énergie n'est pas de mettre en avant l'avenir de la planète ou les économies financières qu'ils pourraient réaliser. Ces arguments ont peu d'impact sur le comportement des consommateurs. En revanche, un courrier leur indiquant comment ils se situent par rapport à la consommation moyenne de leurs voisins les incite plus efficacement à réduire leurs dépenses énergétiques s'ils sont au-dessus de la norme. Certains hôtels ont pris conscience de ce mécanisme. Ainsi, lorsqu'ils laissent des messages dans les salles de bain pour nous inciter à recycler les serviettes afin de limiter le nombre de lavages, ils ne mettent plus en avant les bénéfices pour la planète de cette attitude écologique, ils indiquent que 70 % de leur clientèle recycle leurs serviettes.

Comment limiter l'impact du biais de conformité ?

Première piste pour limiter l'impact de ce biais : la bienveillance vis-à-vis des libres esprits qui ont l'habitude de bousculer les routines ou d'apporter des points de vue divergents. Pour qu'ils puissent jouer leur rôle,

il est nécessaire de protéger ces « fous du roi ». Notamment en fixant des règles du jeu lors des échanges : il est autorisé de ne pas être d'accord avec l'autre et de dire pourquoi. Il n'est en revanche pas acceptable de dénigrer ou de mépriser son opinion.

Pour éviter l'effet moutonnier dans une réunion professionnelle ou privée, il est intéressant de faire un tour de table pour que chacun s'exprime, la personne ayant le plus d'autorité parlant en dernier. Il peut également être utile d'inviter chacun à consigner son avis par écrit avant de démarrer le tour de table afin de limiter l'influence que les participants pourront exercer les uns sur les autres. Eric Schmidt, ancien PDG de Google, explique qu'il est attentif au cours des réunions aux personnes qui ne se sont pas exprimées, car ce sont celles qui ont souvent peur de parler, mais qui possèdent un point de vue différent. Google organise chaque semaine une réunion au cours de laquelle tous les salariés peuvent poser des questions aux dirigeants de l'entreprise, par mail ou en face à face.

Au cours d'une discussion, il est important que chaque personne ait clairement expliqué son choix et les raisons de sa position. Si une partie des délibérations est escamotée, chacun cherchant à présumer ce que l'autre pense, on peut avoir le sentiment d'avoir pris une décision à l'unanimité, alors qu'elle s'est prise à la majorité silencieuse. Ces mécanismes de lectures de pensée peuvent se produire même au sein d'un groupe très réduit, le couple. Sachant que sa femme aime aller au cinéma, Pierre lui propose un vendredi soir de sortir voir un film, pensant lui faire plaisir. Sophie, épuisée par sa semaine, serait bien restée tranquillement à la maison. Mais, pour ne pas décevoir son mari qui semble en avoir envie, elle lui répond : « Très bonne idée, allons-y ! » Tous deux sortent avec le sentiment de faire un effort pour l'autre. Le film a intérêt à être bon...

En résumé

- L'être humain est grégaire, nous redoutons la critique, le rejet du groupe, ce qui peut nous conduire à rallier la position majoritaire au détriment de nos propres convictions.

- Pour limiter l'impact de ce comportement sur les décisions collectives, il est utile de valoriser et de protéger les libres penseurs et les avocats du diable.
- En réunion, au moment de prendre une décision, il est intéressant de demander à chaque participant d'écrire son point de vue, puis de faire un tour de table où chacun pourra s'exprimer.

Le biais d'autorité

« Les peuples adorent l'autorité », écrivait Charles Baudelaire en 1887 dans ses journaux intimes. Le biais d'autorité définit l'erreur de jugement qui consiste à surévaluer le point de vue d'une personne faisant autorité sur un sujet, au regard de son statut social, de son titre ou de son expertise. Il peut conduire à suivre aveuglément ses recommandations, à ne pas la contredire quand bien même on a des doutes.

L'expérience conduite par le psychologue Stanley Milgram dans les années 1960 illustre ce mécanisme. Son étude visait à mesurer le niveau d'obéissance dont peuvent faire preuve des individus face à une personne faisant figure d'autorité. Il a recruté des volontaires par des petites annonces qui proposaient de participer à une étude scientifique conduite par l'université de Yale sur l'efficacité de la punition. Les volontaires, des hommes de 20 à 50 ans, étaient rémunérés pour leur participation. Un expérimentateur, vêtu d'une blouse blanche de médecin, leur demandait de donner une liste de mots à leur interlocuteur présenté comme un élève, et de lui demander de répéter ces mots. En cas d'erreur, il leur était demandé de lui envoyer une décharge électrique, de plus en plus élevée au fur et à mesure de l'expérience. Les élèves étaient des complices des expérimentateurs, qui simulaient la douleur lorsqu'ils recevaient les décharges en réalité fictives. Lorsque les « victimes » commençaient à crier de douleur et que les volontaires souhaitaient interrompre le processus, l'expérimentateur leur intimait : « Veuillez continuer, l'expérience l'exige, il est absolument indispensable que vous continuiez. Vous ne serez pas tenu responsable des conséquences. » Les résultats de l'étude sont terrifiants :

60 % des volontaires ont infligé aux « élèves » des électrochocs à la puissance maximale de 450 volts, une puissance mortelle. Une quarantaine de psychiatres, consultés avant le lancement de l'expérience, avaient pronostiqué à un pour mille le nombre de participants qui iraient jusqu'à l'envoi de décharges létales...

Plusieurs reproductions de cette expérience ont été réalisées depuis, confirmant les résultats de Milgram. France Télévisions et la Radio télévision suisse ont coproduit en 2009 un documentaire assez controversé après sa diffusion, « Le jeu de la mort ». Il filme des volontaires ayant accepté de participer à une émission test de télé-réalité, en réalité un faux jeu télévisé, dans lequel les candidats doivent envoyer des décharges électriques de plus en plus fortes à un autre candidat, jusqu'à des tensions potentiellement mortelles. Le test reproduisait l'expérience de Milgram, mais une présentatrice de télévision remplaçait l'autorité scientifique. Le taux d'obéissance a atteint 81 %...

Le biais d'autorité a également pu être constaté au bénéfice de parfaits inconnus qui affichent des signes extérieurs de réussite sociale. Une étude indique que les automobilistes klaxonnent plus rapidement une voiture ordinaire qu'une voiture de luxe qui tarde à démarrer au feu vert. Une expérience menée au Texas révèle qu'il y a 3,5 fois plus de piétons qui suivent un homme qui traverse au feu rouge lorsque cet homme est habillé en costume cravate, que lorsqu'il porte un bleu de travail.

Le biais d'autorité a été reconnu par l'Agence de sécurité des transports américains comme étant à l'origine de 80 % des accidents d'avion de ligne dus à une erreur humaine entre 1978 et 1990. Sur trente des trente-sept accidents de ce type répertoriés durant cette période aux États-Unis, c'est le pilote, et non le copilote, qui était aux commandes de l'appareil. Bien que les pilotes disposent de davantage d'expérience, ces accidents ont eu lieu parce qu'il est plus difficile pour un copilote de dire au pilote qu'il se trompe que l'inverse.

À la suite du crash en 1978 du DC-8 de la United Airlines dans la banlieue de Portland, dans lequel le comportement du pilote a été fortement incriminé, les compagnies aériennes ont adopté de nouvelles stratégies de prises de décision dans le cockpit. Ces stratégies modulent le pouvoir absolu du commandant de bord et rendent chaque membre de l'équipage

responsable de détecter les erreurs potentielles et d'exprimer ses éventuels désaccords. Associée à la mise en service dans les années 1980 d'une nouvelle génération de simulateurs de vol permettant l'entraînement à la prise de décision en cas d'incident, la mise en place de ce mode de communication dans les cockpits a permis une forte réduction des accidents dus à des erreurs humaines.

Le biais d'autorité est également utilisé comme **outil marketing** par les entreprises : elles recrutent des personnalités pour faire la promotion de leurs produits, elles inscrivent « Recommandé par telle association », ou « Déjà 100 000 modèles vendus » sur leurs encarts publicitaires. Les vendeurs utilisent l'argument : « C'est le modèle que j'ai pris pour moi. » Ma conseillère financière m'a un jour proposé l'ouverture d'un compte d'épargne rémunéré en me disant : « J'en ai ouvert un pour ma fille. » À nous de relativiser : ce n'est pas parce que c'est bon pour les autres ou que des personnalités le recommandent que cela correspond à nos besoins.

Comment limiter l'impact du biais d'autorité ?

Une des pistes pour limiter l'impact du biais d'autorité est de **diversifier les avis** que nous prenons avant de prendre notre décision. Que nous ayons besoin de conseils d'un expert en médecine, en placements financiers ou en matière juridique, pour tous les choix importants, mieux vaut en recueillir plusieurs. Lorsque cela est possible, il est intéressant d'échanger avec des clients du spécialiste avec qui l'on envisage de s'engager. Selon l'étude intitulée « À la recherche du ePatient », réalisée en 2013, 57 % des internautes utilisent le Web pour des questions médicales, et consultent des sites spécialisés comme Doctissimo (5 millions de pages vues par jour) ou des forums de patients – un contre-pouvoir face à la toute-puissance médicale. Les forums de patients ont par exemple permis aux parents d'enfants autistes de se regrouper et de faire pression sur les autorités de santé pour que les nouvelles méthodes d'enseignement utilisées à l'étranger soient reconnues en France.

Dans de nombreuses entreprises, le **management participatif** est aujourd'hui reconnu comme une source d'agilité et de performance. Les rapports hiérarchiques sont devenus moins verticaux. Le changement de la

culture managériale, en faveur d'une plus grande implication des équipes dans les prises de décisions, a été mené dans la plupart des secteurs où l'erreur de décision se solde par des pertes en vies humaines : la NASA, la Patrouille de France, les forces spéciales, la médecine. Ainsi, au sein du Centre médical du Nebraska, l'ensemble du personnel a été formé à s'exprimer et à chercher à remédier aux problèmes qu'ils constataient. Des débriefings ont été mis en place après chaque opération où chacun devait s'exprimer sur la manière dont les choses s'étaient déroulées. Six mois après la formation, seulement 20 % des interventions étaient classées sans incident contre plus de 60 % avant la mise en place de ces mesures.

La pratique du **débriefing**, du retour d'expérience après l'action, peut, si elle est bien menée, limiter l'influence du biais d'autorité. Les séances de débriefing consistent à réunir l'ensemble des membres de l'équipe ayant participé au projet ou à la mission. Chacun est amené à s'exprimer sur la manière dont il a vécu les choses et sur les pistes d'amélioration qu'il entrevoit pour optimiser le processus. La plupart des secteurs d'activité où l'erreur humaine a des conséquences graves (aéronautique, médecine, nucléaire, armée) ont mis en place des débriefings systématiques, qui durent parfois plus longtemps que l'action elle-même. C'est par exemple le cas pour les débriefings des pilotes de la Patrouille de France.

Une des clés des débriefings efficaces consiste, lorsqu'il y a défaillance, à rechercher non pas un responsable, mais une solution. La recherche d'un coupable, très ancrée dans la culture française, conduit à des justifications souvent stériles. La recherche d'une piste de solution met en mouvement pour apprendre de ses erreurs et en tirer des enseignements. La seconde clé des retours d'expérience réussis est le droit à l'erreur, l'impunité pour celui qui fait état d'une erreur. Sans cette impunité, les acteurs dissimulent la faute et aucun enseignement ne peut être tiré, aucune mesure pour éviter qu'elle se reproduise ne peut être prise. Sur ce principe, Air France a mis en place des retours d'expérience – ou REX – qui permettent à tous les personnels navigants de faire remonter les dysfonctionnements ou anomalies constatés auprès de la direction de la sécurité des vols. Ces REX, issus de l'expérience du terrain, nourrissent les programmes de formation des équipages et permettent une optimisation des processus de décision. Si

une erreur est constatée, elle ne sera sanctionnée que si elle a été commise délibérément, en violation des règles établies.

Ce qui se joue dans les entreprises est évidemment transposable à la famille. Si un enfant est puni sans autre forme de discussion pour une mauvaise note, il risque d'avoir tendance à dissimuler ses résultats. Et il ne percevra plus la note comme un moyen d'évaluer comment il se situe par rapport à l'apprentissage, mais comme une fin en soi. Le « débriefing » après une mauvaise note aura pour but de comprendre les sources de difficultés de l'enfant et les remèdes à mettre en place pour les dépasser.

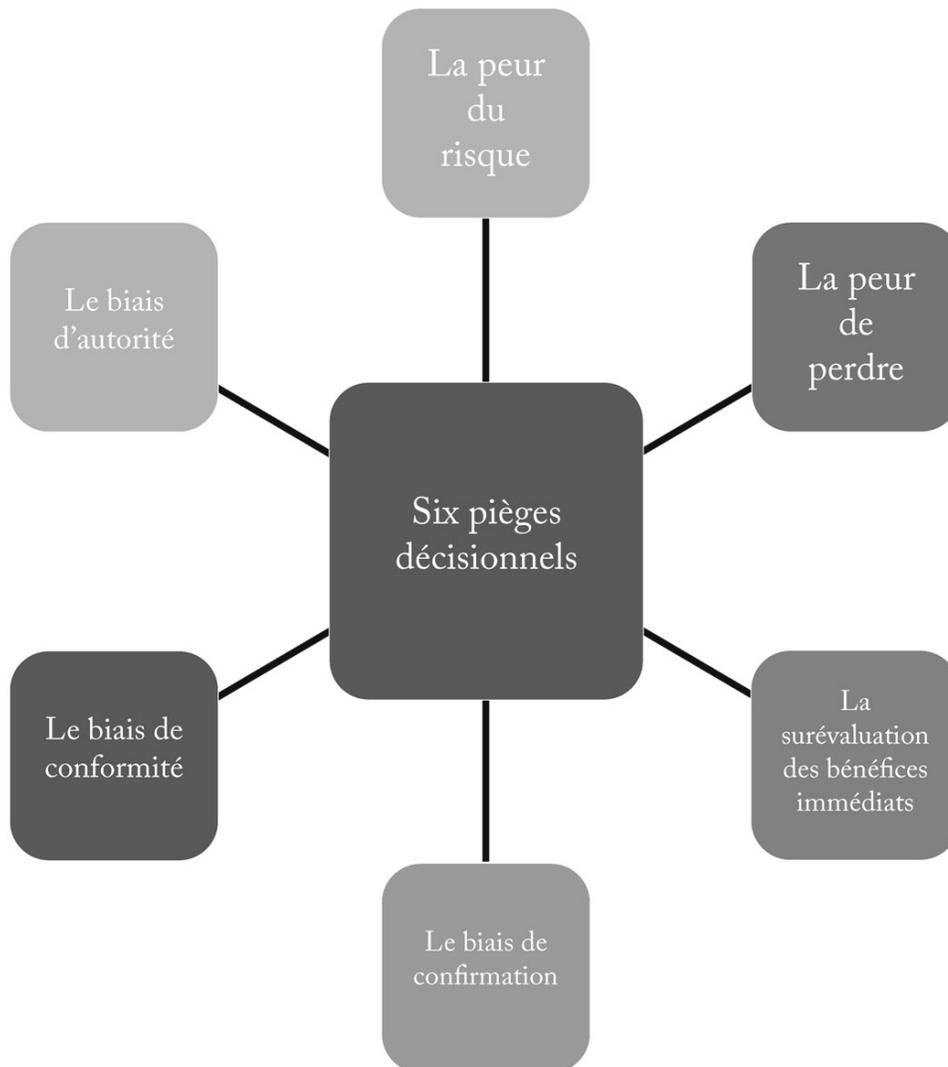
La **décentralisation des décisions** – et la délégation aux hommes qui sont au plus près du terrain – est devenue la règle pour certaines prises de décisions cruciales. Lors des lancements de la fusée Ariane, trois techniciens experts ont le pouvoir d'annuler la procédure en cas d'anomalie. Ils sont situés dans une salle isolée, sans possibilité de communiquer avec leur management, afin que leur décision ne soit pas influencée par leur hiérarchie.

Les entreprises prennent de plus en plus conscience des trésors de créativité de leurs salariés dans tous les départements afin d'améliorer les conditions de travail ou certaines procédures. Orange a mis en place un vaste programme d'innovation participative. Ce programme lui a rapporté 450 millions d'euros d'économies en sept ans et est devenu un puissant outil de motivation en interne. Chaque salarié peut proposer une idée, sans passer par son manager, en s'adressant directement à l'équipe en charge du programme ou au P.-D.G., Stéphane Richard. Le taux de participation est de 39 % parmi les quatre-vingt dix mille salariés français du groupe. 10 % des cent vingt mille idées récoltées ont été mises en place grâce à un dispositif réactif : les salariés ont un retour sous trois semaines et, si l'idée est retenue, elle doit être mise en place en moins de six mois. Pour cela, Orange s'est donné les moyens : trente-sept temps pleins et sept mille experts à temps partiel travaillent pour le programme. Franklin Roosevelt avait pour habitude de court-circuiter ses ministres et secrétaires d'État pour s'adresser directement à des membres de leurs équipes. Il invitait les Américains à lui écrire directement pour lui exprimer leur opinion. Il recevait plusieurs milliers de lettres chaque jour, demandait à ses services de les synthétiser, et il en lisait plusieurs pour prendre la température à chaud de ce que ses

concitoyens exprimaient. Barack Obama est lui aussi réputé pour consulter en direct des membres des équipes de ses conseillers en court-circuitant leur responsable, afin d'enrichir les points de vue qui lui sont remontés.

En résumé

- Nous avons tendance à faire exagérément confiance aux personnes investies d'une figure d'autorité, liée à leur statut social ou à leur expertise.
- Nous avons tendance à sous-estimer l'influence de ce biais sur nos comportements.
- Ce biais peut conduire à la prise de décisions dramatiques, notamment dans l'environnement professionnel.
- Nous pouvons limiter l'impact de ce comportement en prenant plusieurs avis.
- Lorsque nous sommes en position d'autorité, nous pouvons limiter ce piège :
 - en pratiquant des débriefings après la mise en œuvre de la décision ;
 - en étant plus participatif dans la prise de décision ;
 - en multipliant les sources de remontées d'informations et d'avis.



TEST : quel type de décideur êtes-vous ?

1. Vous êtes devant votre penderie pour choisir votre tenue du jour...

- a. Vous consultez les prévisions météo, réfléchissez aux rendez-vous que vous avez dans la journée et choisissez en conséquence
- b. Vous faites deux/trois essayages avant d'arrêter votre choix sur ce qui vous convient le mieux
- c. Vous mettez la chemise que vous avez achetée la veille

2. Un ami/une amie vous invite à une pièce de théâtre...
 - a. Vous allez sur Internet pour vous renseigner sur la pièce, le metteur en scène, les acteurs, et essayer de trouver des avis de spectateurs ayant vu la pièce
 - b. Vous dites oui à votre ami/e pour lui faire plaisir
 - c. Vous acceptez sans réfléchir, vous adorez sortir

3. Vous devez acheter une nouvelle imprimante...
 - a. Vous faites une étude comparative des prix d'achat, du coût unitaire des cartouches, de la rapidité d'impression de différents modèles
 - b. Vous vous rendez dans un magasin et vous choisissez celle dont le design vous plaît le plus
 - c. Vous vous rendez dans un magasin et arrêtez votre choix sur le modèle en promotion

4. Vous voulez offrir un week-end en tête à tête à votre amoureux/amoureuse...
 - a. Vous faites des recherches sur Internet sur les différentes destinations possibles, rassemblez de la documentation, comparez les prix
 - b. Vous programmez un voyage à Venise, une valeur sûre
 - c. Vous arrêtez votre choix sur Barcelone après qu'un collègue de bureau vous en a dit le plus grand bien

5. Vous recevez des amis à dîner...
 - a. Vous réfléchissez plusieurs jours à l'avance au menu que vous allez préparer
 - b. Vous faites votre spécialité que vous êtes sûr/e de réussir

c. Vous décidez du menu le jour même, en faisant les courses dans le supermarché

6. Vous décidez de vous mettre au régime...

a. Vous rassemblez toutes les informations et avis que vous pouvez trouver sur les différents régimes, leurs avantages et leurs inconvénients, avant de choisir une méthode

b. Vous essayez de manger plus léger tout en gardant une alimentation équilibrée et goûteuse

c. Du jour au lendemain, vous éliminez l'alcool, les sucres rapides et les graisses

7. Le week-end approche...

a. Vous réfléchissez à votre programme et prévoyez votre emploi du temps plusieurs jours avant

b. Vous décidez le jour même en fonction de vos envies et de votre humeur

c. Vous appelez un copain le samedi matin pour lui proposer d'aller faire du sport avec vous

8. Devant la carte au restaurant...

a. Tout est tentant, vous hésitez longuement entre plusieurs options

b. Vous demandez aux autres convives ce qu'ils vont prendre

c. Vous choisissez le plat du jour

9. Votre voisin écoute la musique à tue-tête tard le soir et vous empêche de dormir...

a. Vous réfléchissez à votre programme de la journée du lendemain pour voir si le manque de sommeil risque de

vous pénaliser

- b. Vous espérez que cela ne va pas durer toute la nuit
- c. Vous montez frapper à sa porte pour lui demander de baisser le son

10. Vous hésitez entre deux paires de chaussures

- a. Vous prenez celles que vous mettrez le plus facilement
- b. Vous craquez pour une paire irrésistible, même si elle sera plus difficile à porter
- c. Vous repartez avec deux paires, vous n'arrivez pas à choisir

11. Un bon ami vous invite à dîner un soir alors que vous êtes fatigué(e)

- a. Vous réfléchissez à la manière de décliner sans le décevoir
- b. Vous lui dites que vous le rappelez pour vous laisser du temps
- c. Vous dites oui sur le coup et vous regrettez ensuite de vous être engagé(e)

12. Pour faire vos courses d'alimentation...

- a. Vous avez une liste de courses que vous remplissez au fur et à mesure
- b. Vous privilégiez le marché où vous trouvez de petits producteurs
- c. Vous passez une commande sur Internet quand le frigo est vide

Si vous avez plus de « a » : vous êtes plutôt rationnel

Vous avez l'habitude de peser le pour et le contre avant de prendre une décision, vous aimez pouvoir anticiper les choses et l'imprévu peut vous déstabiliser. Vous pouvez être parfois bloqué par le doute lorsque les avantages et les inconvénients de deux options semblent s'équilibrer.

Si vous avez plus de « b » : vous êtes plutôt intuitif

Vous faites confiance à votre intuition, vous êtes sensible et vous pouvez parfois être un peu débordé par vos émotions, notamment par la peur de déplaire.

Si vous avez plus de « c » : vous êtes plutôt impulsif

Vous êtes un homme ou une femme d'action, qui tergiverse rarement. Il vous arrive parfois de prendre une décision sur un coup de tête ou de réagir à chaud d'une manière que vous pouvez ensuite regretter.

1. Le test SAT, Scholastic Assessment Test, est un test d'aptitude en anglais qui mesure la capacité de compréhension et de logique globale d'une personne.

2. Le cortex préfrontal est la partie antérieure du cortex. Il est le siège du raisonnement, du langage et de la mémoire de travail.

3. Benjamin Franklin (1702-1790), écrivain, imprimeur et homme politique américain, a participé à la Déclaration d'indépendance des États-Unis et à l'élaboration de la Constitution américaine.

4. La dopamine est un neurotransmetteur (molécule chargée de transmettre l'information entre les neurones) qui nous permet d'enregistrer les sources de gratification. Elle est libérée dans l'organisme lors de l'apparition ou à l'anticipation d'une récompense.

5. L'expression « mouton de Panurge » est issue du *Quart Livre* écrit par Rabelais autour de 1550. L'auteur y décrit la vengeance de Panurge, à qui le négociant Dindenault avait refusé de vendre un mouton. Panurge, pour se venger, s'embarque avec lui sur un bateau, achète un mouton et le jette à la mer. Tous les moutons du négociant le suivent et se noient. Dindenault lui-même passe par-dessus bord en essayant de retenir le dernier. L'expression désigne aujourd'hui une personne qui suit aveuglément le mouvement ou la consigne sans réfléchir.

Comment prendre les bonnes décisions ?

Quand se fier à son intuition, quand s'en défier ?

*Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point.
Blaise Pascal*

Notre intuition peut être notre meilleure conseillère. On décide de faire les choses parce « qu'on le sent bien ». À l'inverse, elle peut nous jouer de mauvais tours et nous amener à faire de faux pas. Alors comment savoir si l'on peut s'y fier ou si l'on doit s'en défier ?

Qu'est-ce que l'intuition ?

Lorsque nous vivons une expérience agréable, nous ressentons une émotion positive : de la joie, du plaisir, de la fierté... Lorsque nous traversons une expérience désagréable, cela génère des émotions difficiles : frustration, déception, peur, honte... Dans les deux cas, la leçon de cette expérience est enregistrée par notre cerveau. Nos cellules cérébrales réorganisent leurs connexions pour intégrer cette expérience et pouvoir à l'avenir adopter un comportement adapté dans des circonstances similaires. Notre cerveau intériorise les leçons du passé pour orienter nos décisions futures.

Ainsi, si j'ai goûté au restaurant d'entreprise une tarte aux pommes que j'ai beaucoup appréciée et que ce dessert est à nouveau proposé quelques jours plus tard, mon cerveau va déclencher une petite bouffée de plaisir dès que je l'aperçois. La vue de la tarte va stimuler la zone de mon cerveau (le noyau accumbens) qui génère la sensation de plaisir en libérant un neurotransmetteur, la dopamine. À l'inverse, si j'ai mangé des huîtres qui m'ont rendu malade, je peux déclencher une aversion à l'idée d'en remanger, mon cerveau ayant enregistré que ces crustacés sont toxiques.

S'il y a répétition de l'événement et que le résultat escompté est le même, mon comportement va devenir de plus en plus rapide et automatique. Si par exemple, je reprends une tarte aux pommes et me régale à nouveau, mon appétence pour les tartes aux pommes va augmenter.

Nos émotions ont pour fonction de nous conduire à avoir un comportement qui favorise notre survie en nous poussant à agir d'une manière adaptée. « Émotion » vient du latin *emovere*, qui signifie « ce qui nous met en mouvement ». En fonction de nos expériences de vie, enregistrées dans notre cerveau, nos neurones déclenchent des émotions d'envie, de désir face aux éléments ou aux situations qui nous ont apporté du plaisir. Ils déclenchent des émotions de peur face aux situations où nous avons manqué de sécurité, de colère face aux personnes auprès de qui nous ne nous sommes pas sentis respectés, de honte ou de culpabilité à l'idée de reproduire un comportement qui nous a valu des reproches ou la mise à l'écart par autrui. Certaines des informations assimilées au niveau neuronal ne sont pas conscientes. Par exemple, nous pouvons enregistrer, sans en avoir conscience, que la personne qui nous parle envoie des signaux contradictoires entre ce qu'elle communique verbalement et ce que son corps et son langage non verbal expriment. Je pourrais alors me sentir mal à l'aise en sa présence sans pouvoir clairement exprimer ce qui génère ma méfiance.

Nos erreurs sont converties en connaissances utiles. Un expert est généralement quelqu'un qui a fait toutes les erreurs qu'il était possible de faire dans son domaine et qui a su en tirer des enseignements. « L'intelligence, ce n'est pas de ne pas se tromper, c'est de ne pas faire deux fois la même erreur », disait Samuel Beckett. L'expertise, c'est d'avoir fait toutes les erreurs possibles et d'avoir pris les mesures pour ne pas les reproduire.

Voilà ce que nous appelons l'intuition ou la prémonition : une connaissance non consciente qui nous vient des enseignements enregistrés par nos milliards de neurones au fil de nos expériences, à l'origine d'émotions destinées à orienter nos actions et nos décisions.

La puissance du cerveau non conscient

Notre cerveau conscient, le cortex préfrontal, ne peut prendre en compte simultanément que cinq à sept éléments au maximum. Un nombre d'options trop important peut nous rendre indécis. Ainsi, une étude montre que les clients d'un magasin achètent davantage de pots de confiture lorsque leur magasin leur propose six sortes différentes que lorsqu'il leur en offre vingt-quatre. Quand une décision est complexe, elle submerge notre conscience. En revanche, notre cerveau non conscient dispose d'énormes capacités de stockage de données, y compris de données enregistrées inconsciemment. Sa capacité de traitement de l'information est beaucoup plus puissante que notre cerveau conscient. 80 % de l'activité de notre cerveau est inconsciente.

Il est donc judicieux de réfléchir de manière consciente et rationnelle aux décisions simples que nous avons à prendre. Mais pour les sujets complexes, mieux vaut réunir toutes les informations et les avis pouvant nous être utiles, puis s'en remettre à notre cerveau non conscient pour les analyser. Ce dernier ne peut travailler sur un sujet que lorsque le cerveau conscient arrête d'y penser. C'est pour cela qu'une solution peut nous apparaître après une nuit de sommeil, un footing, une balade en forêt, ou après un week-end qui nous a permis de prendre du recul.

Nos compétences motrices relèvent également de notre cerveau non conscient. Nos performances physiques peuvent être perturbées par des pensées, notamment celles liées à la peur d'échouer ou à la culpabilité d'avoir accompli une mauvaise prestation. Une étude a été conduite auprès de golfeurs débutants et confirmés. Chacun devait faire une série de putts, tout en comptant le nombre de bips sonores qu'une bande-son diffusait. Cette technique de diversion visait à déconnecter leur réflexion pendant qu'ils accomplissaient leurs mouvements. Les golfeurs débutants ont obtenu de moins bons résultats que d'ordinaire en étant distraits par ce comptage. Une moindre attention a réduit la qualité de leurs gestes. En revanche, les golfeurs expérimentés ont obtenu de meilleurs résultats qu'à l'accoutumée. Leur cerveau non conscient, réservoir de leur expertise motrice, a pu donner le meilleur de lui-même, sans être perturbé par leurs réflexions. Les sportifs dont les performances sont en deçà de leur potentiel du fait d'un stress de performance ont tout intérêt à détourner l'attention de leur cerveau

conscient, par exemple en comptant ou en chantant une chanson dans leur tête, pour laisser le champ libre à leur expertise motrice.

Quand pouvons-nous nous fier à notre intuition ?

Dans les domaines où nous sommes compétents...

Pour que les capacités prédictives des neurones soient fiables, il faut qu'ils soient bien entraînés. Nous pouvons nous fier à notre intuition essentiellement dans les domaines où nous avons une longue pratique, des expériences variées, des mouvements répétés qui nous ont permis de mettre en place des automatismes. L'instinct est le fruit d'habitudes. En revanche, face à un problème ou à une situation inédite, il est plus pertinent d'avoir recours à une analyse rationnelle. La mise en place de simulateurs de vol très réalistes pour les pilotes d'avion dans les années 1980 a été à l'origine d'une importante réduction du nombre d'accidents liés à des erreurs humaines. L'entraînement répété de situations de crise entraîne le cerveau à prendre la bonne décision si une anomalie se produit en situation réelle.

Durant la guerre du Golfe, Michael Riley, un radariste britannique chargé de surveiller l'espace aérien afin de protéger la flotte alliée autour des côtes du Koweït, était en service depuis plusieurs heures. Après avoir vu des dizaines de spots radars sur son écran au cours de la nuit, l'un d'entre eux le mit immédiatement en alerte, il sentit son rythme cardiaque s'emballer et ses mains devenir moites. Ce spot qui se rapprochait à 900 km/heure d'un vaisseau américain pouvait aussi bien être un missile ennemi qu'un avion de chasse américain qui regagnait sa base. Riley n'avait aucun moyen technique lui permettant de vérifier la nature du spot. Après une minute d'hésitation, la cible se rapprochant, il donna l'ordre de tirer. Il s'avéra qu'il s'agissait bien d'un missile hostile. Après la guerre, des officiers britanniques firent une enquête sur ce tir. Ils conclurent qu'il était impossible à partir des bandes radars de savoir si le spot était ami ou ennemi. Riley avait pris la bonne décision, mais aussi un très grand risque. Quelques mois plus tard, un psychologue américain, travaillant sur les prises de décisions sous stress, découvrit l'origine de l'étonnante intuition

de Riley. Le signal du missile n'était apparu sur l'écran que huit secondes après avoir dépassé les côtes, du fait de l'interférence avec le sol. Chose qui ne se serait pas produite avec un avion de chasse volant à plus haute altitude. C'est le cerveau inconscient de Riley qui, ayant enregistré des milliers d'observations de spots radars, a perçu cette différence et a déclenché chez lui un sentiment de danger.

Lorsque nous avons une mesure de la pertinence de notre action...

Autre critère à prendre en compte pour savoir si nous pouvons nous fier à notre intuition : disposons-nous d'un retour sur l'efficacité de notre action ? Notre intuition n'est fiable que lorsque nous connaissons l'impact de notre comportement et que nous savons s'il nous a permis d'atteindre notre objectif. Si un formateur ne demande jamais de retour verbal ou écrit à ses stagiaires sur l'utilité de la formation en termes de contenu et de méthodes pédagogiques, ses intuitions sur la meilleure manière d'animer un stage sont peu fiables. De même pour un manager qui ne demanderait jamais de retour à ses collaborateurs sur la manière dont il anime son équipe...

Lorsque nous ne sommes pas stressés...

La fiabilité de notre intuition peut également être perturbée par une forte émotion. Ainsi, le stress, réaction déclenchée par une situation que nous percevons comme dangereuse, va avoir tendance à focaliser notre attention sur le danger et à l'amplifier. Cette réaction a originellement une fonction de survie : en focalisant notre attention sur le risque, nous optimisons nos chances de nous en prémunir. Très adaptée face à un danger physique, cette réaction peut s'avérer contre-productive dans de nombreuses circonstances de nos vies modernes. Ainsi, je peux être obnubilé par la prise de parole en public que je dois accomplir dans le cadre de mon travail. Je n'arrive pas à trouver le sommeil au cours des trois nuits qui précèdent mon intervention. Le stress me fait me focaliser sur les risques de bafouiller, de rougir, de ne pas me rappeler de ce que j'ai à dire, de décevoir ou d'être jugé pour un propos inintéressant. Mon ressenti me dit peut-être que je ne serai pas à la

hauteur et que cela va mal se passer. Le stress m'empêche d'avoir une perception objective de la réalité et de relativiser.

Notre intuition peut également être perturbée par une expérience stressante qui s'est déroulée dans le passé. Le stress post-traumatique (SPT) est un trouble anxieux qui fait suite à un événement traumatisant ayant menacé l'intégrité physique d'une personne. Quand bien même la source du danger a disparu, la personne continue à ressentir des signes d'anxiété ou d'angoisse. Le SPT peut déclencher une anesthésie des sensations, une indifférence émotionnelle. Il peut également générer un évitement de tout ce qui peut rappeler le traumatisme : personnes, lieux, situations. Voire même un évitement d'un nombre de plus en plus important d'activités de manière à éviter les émotions, les sensations et les souvenirs. Là encore, les capteurs du cerveau émotionnel sont déréglés.

Lorsque nous avons suffisamment dormi...

La fiabilité de notre intuition et la qualité de nos décisions peuvent être perturbées par des éléments physiologiques. Ainsi, le manque de sommeil, à l'inverse du stress, a tendance à nous faire sous-évaluer le danger. Il nous rend plus impulsifs et nous donne une illusion de surcroît de confiance. Il diminue nos capacités de concentration, affecte notre mémoire et réduit notre capacité à penser rapidement et efficacement. Une nuit sans sommeil ou une semaine avec moins de cinq heures de sommeil par nuit affecte autant nos comportements qu'un taux d'alcoolémie de 1 gramme par litre de sang (le taux d'alcoolémie maximale au volant en France est de 0,5 gramme).

Le manque de sommeil a été mis en cause dans de nombreuses catastrophes aéronautiques et industrielles. En Floride, en 1986, la navette Challenger explose en vol quelques instants après le décollage, entraînant la mort des sept membres de l'équipage. L'accident a été provoqué par la rupture d'un des joints de la navette, endommagé par le gel la nuit précédant le tir. Les ingénieurs de la sécurité de la NASA avaient émis des doutes sur la résistance de ce type de joint à des températures inférieures à 0°, mais aucun test n'avait été conduit, la Floride bénéficiant d'un climat tropical. Les directeurs de tir qui ont sous-évalué ce risque de rupture et ont

donné le feu vert du lancement n'avaient dormi que deux heures la nuit précédant le lancement.

Lorsque nous avons mangé...

Le manque de sucre peut également perturber notre comportement. Le glucose est le principal carburant de l'organisme et du cerveau en particulier. Maîtriser son comportement et prendre sur soi lorsque nous sommes en colère consomme beaucoup d'énergie. Lorsque nous venons à en manquer, nous devenons plus impulsifs et irritables. Une étude montre que le fait d'avoir faim, sensation déclenchée par une faible glycémie, peut être un facteur de tensions dans les couples, augmentant le risque de disputes et parfois de violences conjugales. Si vous avez une discussion délicate à mener avec votre conjoint, mieux vaut le faire le ventre plein.

Le glucose recharge les batteries du self-control et nous aide à prendre sur nous. Pour avoir un taux de glycémie stable et modéré, mieux vaut privilégier les aliments à faible indice glycémique (viande, poisson, céréales complètes, légumes, noix, amandes, certains fruits) aux aliments dont l'indice glycémique est élevé (riz blanc, pâtes blanches, pommes de terre, gâteaux...) ¹. Un indice glycémique élevé indique que l'organisme transforme rapidement l'aliment en sucre. Les sucres rapides provoquent des pics de glycémie suivis de chutes brutales : lorsque la glycémie est trop élevée dans le sang, le pancréas doit augmenter la sécrétion d'insuline pour que la glycémie retombe (l'insuline accélère le stockage du glucose dans le foie et dans les muscles ou sa transformation en graisse). Ce stockage provoque alors une baisse du taux de glucose dans le sang.

Un manque de sucre impacte également notre capacité à apprendre et à réfléchir. Une cinquantaine d'études démontrent que les enfants qui prennent un petit-déjeuner le matin obtiennent de meilleurs résultats scolaires, améliorent leur mémoire spatiale et leur concentration à court terme. Or, un cinquième des enfants et la moitié des adolescents partent à l'école le ventre vide. Mieux vaut avoir mangé avant d'aborder un dossier complexe ou de prendre une décision importante. Et il est préférable de consommer des sucres à faible indice glycémique ou des protéines plutôt

que des sucres rapides avant un examen ou tout effort de concentration de longue durée. Étant assimilés moins rapidement par l'organisme, les sucres « lents » produisent une libération d'énergie plus étalée dans le temps et évitent le coup de pompe.

Lorsque nous avons l'esprit reposé...

Quand nous sommes fatigués, notre cerveau opte pour les options les plus simples qui lui demandent le moins d'efforts. La surcharge mentale et décisionnelle nous pousse à prendre des décisions de manière impulsive, sans dépenser d'énergie à étudier les différentes options. Une étude, conduite par des chercheurs américains et israéliens², a permis de suivre pendant dix mois les décisions de huit juges expérimentés en charge de statuer sur des demandes de libération conditionnelle. Il s'agit de décisions à la chaîne : ils étudient quatorze à trente-cinq cas par jour et consacrent en moyenne six minutes par dossier. Cette étude révèle que le critère le plus prédictif de la décision de ces juges n'est pas la nature du délit ou l'origine du détenu, mais l'heure à laquelle son dossier va être examiné. Les juges sont plus cléments en début de journée, ou après une pause. Ils sont plus expéditifs lorsqu'ils sont fatigués, leur cerveau choisissant l'option la moins coûteuse en énergie, à savoir le rejet. 10 % seulement des dossiers examinés juste avant le déjeuner ont bénéficié d'une libération conditionnelle, contre 65 % en début de matinée ou au retour de la pause déjeuner.

En résumé

- Nos décisions conscientes sont le fruit de l'analyse que nous faisons du rapport coût/bénéfice des différentes options qui s'offrent à nous.
- La rationalité de nos décisions est limitée par plusieurs facteurs :
 - la difficulté à identifier toutes les options existantes ;
 - la difficulté à anticiper les conséquences de chaque option ;

- l'influence de mécanismes émotionnels dans nos prises de décisions.
- L'intuition exprime la sagesse et les enseignements tirés de nos expériences et enregistrés dans notre cerveau émotionnel.
- Notre intuition est fiable dans les domaines où nous avons de l'expertise et des retours d'information sur la pertinence de nos décisions.
- Nous devons nous méfier de nos intuitions dans des situations nouvelles, lorsque nous sommes stressés, en manque de sommeil, fatigués, ou en hypoglycémie.
- Notre cerveau conscient est limité dans ses capacités de traitement de l'information. Il ne peut pas prendre en compte simultanément plus de cinq ou six paramètres.
- Pour des problèmes complexes, mieux vaut réunir toutes les informations et les avis dont nous avons besoin pour prendre notre décision, puis laisser travailler notre cerveau non conscient en arrêtant de réfléchir au problème.

Quand faire appel à autrui, quand s'en défier ?

*Pour prendre une décision, il faut être un nombre impair
de personnes, et trois c'est déjà trop.
Georges Clemenceau*

Consulter des avis extérieurs avant de prendre une décision a de fortes chances d'enrichir notre réflexion. Mais « les conseillers ne sont pas les payeurs », nous dit le proverbe. Et les conseils de mon interlocuteur ne sont pas forcément désintéressés. Quand prendre en compte l'avis d'autrui et quand prendre ses distances ?

« Frotter » notre cervelle contre celle d'autrui

« Quand nous peinons à trancher, et que nous jugeons nos lumières insuffisantes pour éclairer la situation présente, limons notre cervelle contre celle d'autrui », écrit Montaigne dans ses *Essais*. Assurément, le fait de demander un avis à un tiers lorsque nous avons un choix à faire peut nous aider à prendre du recul, à avoir conscience des faiblesses de notre jugement – que nous n'avions pas vues ou pas voulu voir –, à regarder la situation d'un autre point de vue, à envisager des pistes auxquelles nous n'avions pas pensé... Cet échange pourra s'avérer d'autant plus enrichissant que nous osons nous lancer dans un dialogue contradictoire avec une personne qui ne partage pas notre point de vue.

En matière de décision, comme dans d'autres domaines, l'union fait la force. Le proverbe nous le dit et les recherches en sciences sociales nous le confirment : on pense mieux à plusieurs que seul. Encore faut-il que les relations entre les personnes qui réfléchissent de concert soient de qualité. Une étude américaine menée par Anita Woolley sur ce sujet a été publiée récemment dans la revue *Science*. Les chercheurs ont soumis à différents exercices deux cents groupes de petite taille (de deux à cinq personnes) : brainstorming, négociation, prises de décision complexes... Ils se sont rendu compte que la performance des groupes n'est que faiblement corrélée à l'intelligence de leurs membres. Les facteurs les plus prédictibles de l'intelligence collective sont :

- l'égalité du temps de prise de parole des différents membres. Lorsque la parole est monopolisée par une ou deux personnes, l'intelligence collective chute ;
- le niveau d'intelligence relationnelle des membres, et notamment leur sensibilité aux émotions ressenties par autrui ;
- la présence de femmes dans le groupe, celles-ci ayant souvent un niveau d'intelligence relationnelle plus élevé.

Cette étude montre que l'intelligence collective est une propriété spécifique du groupe qui dépend davantage de la manière dont ses membres interagissent que du quotient intellectuel des membres qui le composent.

Certaines professions amenées à prendre des décisions cruciales ont pris en compte le fait qu'une réflexion collective produit de meilleurs résultats qu'une réflexion individuelle. Les juges rendent des décisions collégiales

dans le cadre d'affaires complexes ou pouvant engager une forte peine. Ce processus protège le justiciable contre la partialité d'un juge et augmente les chances d'aboutir à des décisions mesurées. Les médecins, eux aussi, peuvent avoir recours à des délibérations collectives. La loi Leonetti du 22 avril 2005, relative aux droits des malades et à la fin de vie, prévoit un processus de prise de décision collégiale pour la limitation ou l'arrêt de traitement d'un patient. Le médecin référent devra organiser une concertation de l'équipe soignante, des proches et d'un autre médecin « consultant » chargé d'apporter un avis extérieur avant de prendre sa décision.

Impliquer l'autre dans les décisions qui l'impactent ou qu'il devra mettre en œuvre augmente son implication dans le projet. Une orientation scolaire sera d'autant plus investie que l'élève a participé au choix de son orientation. Une équipe sera d'autant plus motivée par la réussite d'un projet qu'elle a été consultée sur les facteurs clés de succès du projet et qu'elle se sent impliquée dans la manière de le conduire. Mais il est nécessaire de clarifier notre demande : est-ce que nous consultons quelqu'un pour avoir un avis qui enrichira notre prise de décision, sachant que la décision nous appartiendra au final ? Ou est-ce que nous lui demandons son avis pour prendre en compte ses souhaits ? En entreprise, de nombreuses consultations de salariés qui manquent de clarté sur ce point laissent un sentiment amer aux collaborateurs : « On nous a pris en otage. La direction organise des groupes d'expression pour pouvoir dire que nous avons été consultés, mais notre point de vue n'a pas été pris en compte. »

Repérer et déjouer les techniques manipulatoires

Échanger avec autrui enrichit notre réflexion et de ce fait, sécurise nos prises de décisions. À condition que nous restions maîtres de la décision finale. La personne que nous sollicitons peut elle-même vivre une situation personnelle ou professionnelle qui lui donne un parti pris et fausse son jugement. Nous pouvons être confrontés à des interlocuteurs dont l'objectif est d'orienter nos décisions dans le sens de leurs intérêts propres. Connaître les techniques des manipulateurs peut nous aider à les repérer. Savoir s'y

soustraire est nécessaire pour préserver notre libre arbitre. Regardons-en quelques-unes de plus près.

Le don forcé

Une première technique de manipulation repose sur la règle de la réciprocité. Si l'on nous donne, nous nous sentons obligés de donner en retour. Cette règle a été décrite par l'anthropologue Marcel Mauss dans son *Essai sur le don*, basé sur l'étude de sociétés tribales, dans lesquelles il a découvert que le don et le contre-don ont pour fonction de créer du lien social.

Ce **mécanisme de la dette** peut être utilisé de manière manipulateur pour nous forcer à donner, alors que nous n'en avons pas envie. Les adeptes de Krishna l'ont utilisé dans les années 1970 lorsqu'ils faisaient la quête dans des lieux publics. Ils offraient une fleur ou un livre aux passants en leur disant que c'était un cadeau gratuit et sollicitaient ensuite un don. Il est encore exploité par les associations humanitaires qui nous adressent dans leurs mailings de collecte de fonds des petits cadeaux : porte-clés, stylo... Cette méthode augmente significativement le nombre et le montant des dons en retour.

Les entreprises, pour leur part, jouent sur ce mécanisme avec la technique de l'échantillon ou de l'offre gratuite, en offrant par exemple de goûter un produit dans un supermarché. Pour leurs clients stratégiques, la technique est utilisée avec des cadeaux plus conséquents : les laboratoires pharmaceutiques organisent pour les médecins des séminaires de formation continue dans des lieux paradisiaques, les cabinets de conseil ou les agences de publicité invitent leurs clients et leurs prospects à des événements prestigieux (compétitions sportives, concerts).

Certains manipulateurs utilisent habilement la technique de la **culpabilisation** sur le thème du « renvoi d'ascenseur ». Une stratégie puissante, parce qu'il est toujours désagréable de passer pour un ingrat. Certains parents ne manquent pas de rappeler à leurs enfants tous les sacrifices et les dépenses qu'ils ont faits pour eux : « Après tout ce que j'ai fait pour toi, tu me dois bien cela ! » Un collègue à qui nous avons demandé

un petit service un jour nous demande des services sans commune mesure en retour. Un voisin à qui nous empruntons son échelle un dimanche nous demande quelque temps plus tard si nous accepterions de lui prêter notre voiture pour un week-end...

✓ **Comment déjouer la technique du don forcé ?**

Le moyen le plus efficace de contrer le don forcé est de refuser de recevoir un don que nous ne souhaitons pas. Lorsque nous avons sollicité un service et que la personne nous demande en retour des services sans commune mesure, nous pouvons lui exprimer que nous lui sommes reconnaissants de nous avoir aidés, mais que nous l'avons déjà dépannée plusieurs fois, nous ne sommes donc pas redevables à vie. Ou tout simplement que nous sommes désolés de ne pas pouvoir satisfaire sa demande.

L'effet de cadrage

Nos décisions sont influencées par le cadre de référence dans lequel les différentes options nous sont proposées. Le principe de contraste impacte notre perception des choses : si vous mettez votre main dans une bassine d'eau chaude avant de la mettre dans une bassine d'eau froide, l'eau vous paraîtra plus froide que si vous aviez préalablement mis votre main dans une bassine glacée. Un canapé à 1 500 euros peut nous sembler être une bonne affaire dans un magasin où la majorité des canapés affiche à un prix supérieur à 2 000 euros. Il nous semblera cher dans un magasin où les prix moyens sont inférieurs à 1 000 euros. Dans une boutique, le vendeur aura tendance à nous présenter les modèles les plus chers pour nous rendre plus attractifs les articles moins onéreux qu'il finira par nous montrer. Au final, il y a de fortes chances pour que nous repartions avec un article acheté au-delà du prix maximum que nous nous étions fixé.

Dans son livre, *Le Paradoxe du choix*, Barry Schwartz³ cite l'exemple d'un catalogue de vente par correspondance qui vendait une machine à pain à 279 \$. L'année suivante, il proposait une gamme de machines à pain

étoffée avec un second modèle à 429 \$. Il y a eu peu de demandes pour ce modèle de luxe, mais les ventes de la machine la moins chère ont doublé.

La méthode peut également être utilisée par notre interlocuteur lorsqu'il veut que nous lui rendions un service : il commencera par une première demande exorbitante puis, face à notre refus, il nous en formulera une plus modeste. Nous aurons davantage tendance à accepter la seconde sollicitation par principe de réciprocité dans la concession : « Tu as fait un effort, j'en fais un également. » Une expérience du psychologue Robert Cialdini a ainsi montré que si l'on demande à des étudiants de consacrer une demi-journée par semaine, pendant un an, à des jeunes en difficulté, et qu'après leur refus on leur demande de donner une heure de leur temps pour emmener ces mêmes jeunes au zoo, 50 % d'entre eux acceptent. Alors que seulement 17 % d'étudiants à qui l'on fait directement la demande d'accompagnement au zoo répondent positivement.

Nos choix vont également être influencés par la manière dont la proposition est formulée. Nous préférons un steak haché avec 80 % de viande maigre à un steak avec 20 % de viande grasse. Si le produit nous est présenté comme rare, nous lui attacherons plus de valeur et notre désir de l'acquérir augmentera. Notre concessionnaire automobile fera peut-être mine de devoir se renseigner pour savoir si le modèle que nous désirons est disponible. L'agent immobilier ne manquera pas de nous dire que d'autres clients ont visité l'appartement avant nous et qu'ils sont très intéressés. Ou il fera en sorte de juxtaposer les rendez-vous pour donner l'impression que le bien est très demandé. La ruée provoquée par le premier jour des soldes et le nombre d'achats d'impulsion qu'il génère en témoignent... Le regain amoureux produit par l'entrée d'un rival dans le paysage est un classique de la littérature sentimentale.

✓ Comment déjouer l'effet de cadrage ?

- Se fixer un budget maximum que nous ne voulons pas dépasser lorsque nous avons un produit à acheter.
- Nous méfier de nos impulsions d'achat face à un vendeur qui fait jouer l'effet de rareté. Prendre une nuit de recul si besoin avant de nous décider.

- Lorsque nous faisons les soldes, avant de craquer pour un article dont nous n'avons pas réellement besoin, nous poser la question : qu'est-ce que je pourrais faire d'autre avec la même somme ? De quoi je me prive en achetant cette montre ou cette paire de chaussures ?

La flatterie

« Gare à la flatterie ma fille : trop de sucre gâte les dents », écrivait Madame de Sévigné. Rien de tel que de **flatter notre ego** pour qui veut nous demander un service ou quelque chose d'ingrat. « Tu es le meilleur commercial, il n'y a que toi qui puisses gagner cet appel d'offres, tu as remporté le dernier avec brio », nous explique notre chef qui veut nous convaincre d'accepter un nouveau dossier, alors qu'il nous sait déjà débordé. « Tu écris si bien, tu sais être tellement convaincante, est-ce que tu veux bien rédiger ma lettre de candidature ? » demande un fils adulte à sa mère. Dialogue saisi au vol entre un agent immobilier et un client potentiel au cours d'une journée portes ouvertes dans un nouvel immeuble : le client demande à voir « l'appartement avec terrasse ». Réponse de l'agent immobilier : « Je vois que Monsieur a du goût... » Pourquoi ça marche ? Parce qu'il est gratifiant de se sentir valorisé par l'autre. Nous lui en sommes reconnaissants, nous ne voulons pas le décevoir et nous voulons être à la hauteur du compliment.

Le manipulateur peut également jouer sur les **similitudes** qui existent entre lui et nous, ou même inventer des points communs fictifs, pour que nous accédions plus facilement à sa demande. Comme nous l'avons vu précédemment, notre niveau de vigilance décroît avec les personnes qui nous ressemblent ou ont en commun avec nous une origine géographique, une classe sociale, une école ou une formation. Exemple : « Moi aussi, j'ai perdu ma mère très jeune. C'est important d'avoir aujourd'hui une personne autour de moi sur qui je peux compter. »

Il est intéressant de savoir que le **contact physique** même furtif, lorsque quelqu'un nous touche rapidement le bras ou l'épaule, modifie positivement notre perception et augmente le capital confiance que nous lui accordons. Sauf si nous sommes énervés. Si une personne ayant eu un comportement

horripilant nous touche l'épaule en nous disant qu'elle est désolée, ce contact physique a de fortes chances d'augmenter notre irritation.

✓ Comment déjouer la flatterie ?

Pour déjouer la technique, commencez par remercier l'autre pour son compliment, mais expliquez-lui de manière factuelle que pour autant, vous ne pouvez pas accéder à sa demande : « J'apprécie que vous me trouviez compétent, mais je suis désolé, ma charge de travail ne me permet pas actuellement de prendre en charge un appel d'offres supplémentaire. »

L'intimidation

Notre cerveau reptilien, centre de gestion de nos réflexes de survie, est programmé pour trois types de réaction face au danger :

- fuir, quand cette option est possible ;
- attaquer, si nous estimons que nos forces sont supérieures ou égales à celles de l'adversaire, si nous ne pouvons pas fuir ;
- ou se soumettre, si nous ne pouvons ni fuir ni contre-attaquer. La personne qui utilise l'intimidation a pour objectif de nous pousser à nous soumettre passivement.

Pour cela, elle peut utiliser différentes techniques dans le registre de **l'agressivité** : hausser le ton, devenir cinglante, se mettre en colère, se mettre à hurler, proférer des menaces... Les personnes qui ont peur du conflit, qui manquent de confiance en elles, celles qui ont intégré des automatismes de soumission au cours de leur enfance pour se protéger de parents violents, sont particulièrement vulnérables à ce type de comportements. Elles ont généralement tendance à être de plus en plus conciliantes avec le « colérique » pour éviter qu'il ne s'emporte. Et plus elles sont conciliantes, plus l'autre est irascible et tyrannique.

Une variante de la technique d'intimidation est le **dénigrement**. Il vise à rabaisser, à discréditer l'autre de manière injustifiée afin de le faire douter de lui-même et de le rendre plus malléable. Il est particulièrement déstabilisant lorsqu'il est proféré devant des témoins, par exemple en

réunion. Le dénigrement se caractérise par l'absence d'éléments concrets ou factuels étayant la critique. « Je suis très déçu, je pensais que vous seriez capable de produire un rapport de qualité. Ce n'est ni fait ni à faire. Il y avait des manières beaucoup plus intelligentes d'aborder la question. » En se positionnant ainsi, il affirme deux choses : que l'autre n'est pas à la hauteur et que lui-même est supérieurement compétent pour en juger.

Lorsque nous demandons des précisions sur ce que la personne nous reproche ou des exemples concrets de nos comportements ayant posé problème, le manipulateur élude. Patrick reproche à sa femme d'avoir des comportements aguicheurs avec d'autres hommes. Lorsqu'elle lui demande ce qui lui fait dire cela, les situations qui ont généré chez lui cette impression, il lui répond : « Tu vois très bien ce que je veux dire. Ne fais pas semblant de ne pas comprendre. » Le dénigrement est particulièrement destructeur lorsque le manipulateur alterne des phases de séduction et des phases de discrédit, de manière imprévisible. Au début de la relation, la victime devient dépendante narcissiquement du manipulateur qui lui renvoie une image positive d'elle-même : « Tu es une femme exceptionnelle, je t'ai attendue toute ma vie. » Puis avec le temps et sans raison apparente, le prince charmant devient tyrannique : « Je suis très déçu, je pensais que je pouvais te faire confiance, je me suis trompé. » Il profère de fausses accusations : « Cela sautait aux yeux que tu as tout fait pour plaire à cet homme toute la soirée. » La victime se confond en justifications, fait tout ce qu'elle peut pour essayer de regagner la confiance et l'attention de son bourreau. Et elle alimente ainsi le cercle vicieux.

✓ **Comment déjouer les tentatives d'intimidation ?**

- Face à quelqu'un d'agressif qui hausse le ton : accuser réception de ce que l'autre exprime : « J'entends que tu es en colère. » Mais refuser de discuter avec l'autre si nous ne nous sentons pas respectés : « Nous en reparlerons plus tard quand tu seras capable de t'exprimer d'une manière plus adaptée », et quitter la pièce ou raccrocher le téléphone.
- Face à quelqu'un qui nous dénigre : ne jamais se justifier face à des attaques calomnieuses qui ne reposent sur aucun élément

concret. En nous justifiant, nous crédibilisons l'attaque puisque nous acceptons d'en faire une base de discussion.

Plusieurs techniques s'offrent à nous :

- La technique de l'édredon sur lequel les attaques rebondissent : « C'est ton point de vue, le mien est différent. » À répéter en boucle sans jamais contre-argumenter les critiques.
- Contre-attaquer : « Qu'est-ce qui te laisse penser que tu es suffisamment intelligent pour juger de mon intelligence ? »
- En rajouter, en souriant, pour ridiculiser l'attaque : « Non seulement je l'ai regardé toute la soirée, mais en plus je lui ai glissé mon numéro de portable et j'attends impatiemment son appel. »

En résumé

- L'intelligence collective est supérieure à la somme des intelligences individuelles. Les groupes sont d'autant plus performants que chaque membre dispose d'un temps de parole comparable, que les personnes sont dotées d'une intelligence relationnelle et d'une sensibilité aux émotions d'autrui.
- Savoir reconnaître et déjouer les tentatives de manipulation est nécessaire à la préservation de notre libre arbitre. Parmi les plus répandues, on trouve :
 - Le don forcé qui nous place dans une situation de « devoir » de réciprocité. La parade consiste à refuser l'aide ou les dons que nous ne souhaitons pas.
 - L'effet de cadrage qui consiste à faire une demande exorbitante avant de baisser ses exigences, ou à présenter un bien comme rare pour augmenter son attractivité. Parades : se fixer un niveau de prix ou de soutien maximum, prendre du recul avant de s'engager.

- La flatterie pour obtenir une faveur. Parade : remercier pour le compliment, mais refuser la requête si elle ne nous convient pas.
- L'intimidation, le dénigrement pour nous faire céder. Parades : mettre un terme à l'échange, ne pas se justifier et mettre sa cotte de mailles : « C'est ton point de vue, ça t'appartient. »

Quand prendre la décision ?

La bonne décision est souvent la décision prise au bon moment. Une décision qui aurait été pertinente à un instant peut s'avérer désastreuse quelques jours plus tard. Une décision prise sur un coup de tête aurait mérité que l'on prenne le temps d'y réfléchir. Lorsqu'une décision aura un impact important sur notre vie, lorsque l'enjeu est élevé, lorsque la décision est irrévocable, comment savoir si nous sommes dans le bon tempo ?

Être au clair sur ses objectifs

Il n'est pas rare en thérapie de couple qu'une personne dresse une longue liste de reproches à l'égard de son conjoint, et reste sans voix à la question : « Que souhaiteriez-vous qu'il fasse à la place ? » Les plus de quarante ans, dont je fais partie, n'ont pas forcément reçu une éducation qui les a encouragés à se poser la question de leurs besoins, de leurs désirs : « Ne demande pas, c'est malpoli » ; « Ne sois pas égoïste, pense aux autres d'abord ». Du coup, nous avons pu intégrer l'idée que penser à ses besoins et les exprimer est inconvenant et répréhensible.

Comment prendre les bonnes décisions sans être au clair sur ce que nous aimons et n'aimons pas, sur nos valeurs et nos priorités dans la vie ? De nombreuses personnes « sacrificielles », ayant construit leur identité sur la satisfaction des attentes d'autrui pour être aimées, me disent ne plus savoir qui elles sont, ni ce qu'elles veulent. Une infirmière australienne, Bronnie Ware, ayant travaillé pendant de nombreuses années auprès de personnes en

fin de vie, a écrit un livre⁴ sur les regrets que les personnes expriment le plus fréquemment au terme de leur existence. Celui le plus souvent évoqué, explique-t-elle, est : « J'aurais aimé avoir le courage de vivre ma vie comme je le voulais, et non pas comme les autres l'entendaient. »

Retrouver le chemin de qui l'on est et de ce que l'on veut est possible à tout âge, quand bien même nous avons le sentiment de l'avoir peu fréquenté au cours de notre vie. C'est un apprentissage patient qui doit nous amener à réécouter la petite voix intérieure qui exprime nos émotions, nos envies, nos agacements, nos dégoûts. Quelques petits exercices peuvent nous aider à nous mettre sur le chemin :

- Chaque soir, prendre un petit moment pour réfléchir à sa journée et noter dans un petit cahier quel a été le meilleur petit moment de la journée et quel a été le moins bon.
- Une fois par jour, prendre un petit temps de recul et se poser la question : « Comment je me sens ? », en essayant de mettre des mots sur ses ressentis (fatigué, inquiet, agacé, déçu, tranquille, serein, impatient...).
- Prendre un papier et un crayon et répondre aux questions : s'il ne me restait qu'un an à vivre, qu'est-ce que je voudrais vraiment faire ? Et s'il ne me restait que cinq ans, dix ans à vivre ?
- Quand j'étais enfant, quel était mon rêve, qu'est-ce que je voulais devenir ?
- Qu'est-ce qui me révolte le plus sur terre ? Si j'avais une baguette magique, qu'est-ce que je voudrais changer ? Et à mon échelle, comment puis-je contribuer à ce changement ? « Vous devez être le changement que vous voulez voir en ce monde », disait Mahatma Gandhi.

La technique de la **question miracle** peut nous aider à travailler sur notre objectif dans les situations difficiles. Elle consiste à se projeter dans un futur où le problème n'existe plus : imaginez que vous allez vous coucher comme d'habitude et qu'au matin, par miracle, le problème a disparu : à quoi le voyez-vous, à quoi votre entourage le perçoit-il, que faites-vous ou ne faites-vous plus, que dites-vous ou ne dites-vous plus, à vous-même ou aux autres ?

Natacha n'est pas satisfaite de son emploi actuel et va travailler chaque jour sans entrain. À la question miracle, elle répond : je sortirais plus facilement de mon lit le matin quand le réveil sonne parce que je serais contente de la journée qui s'annonce, je gèrerais mes dossiers de manière autonome en n'ayant à rendre des comptes sur l'avancée de mon travail qu'une ou deux fois par mois, je pourrais proposer de nouvelles manières de travailler qui seraient plus performantes. La question miracle l'aide à définir les critères qui sont importants pour elle dans sa vie professionnelle : autonomie, confiance de son management dans ses compétences, capacité à innover.

Comment bien formuler un objectif ?

Nos objectifs **dépendent-ils de nous** ? Nous nous fixons parfois des objectifs qui ne dépendent pas de nous, mais de l'autre. Cela nous évite de réfléchir à ce que nous devrions changer nous-mêmes et nous économise les efforts nécessaires au changement. Mais nous n'avons que peu de prise sur ces objectifs, ce qui peut à terme générer chez nous un sentiment d'impuissance. « J'aimerais qu'il se décide à ranger sa chambre », ne relève pas de notre libre arbitre, mais de celui de l'autre. « J'aimerais trouver une stratégie, un argument qui le convainc de ranger sa chambre », est un objectif qui dépend de nous et nous rend acteurs.

- Notre objectif est-il **concret, précis, évaluable** ? « J'aimerais être plus serein » ne nous précise pas à quoi nous saurons que nous avons atteint notre objectif. « J'aimerais faire un stage de méditation pour arriver à mieux canaliser mon anxiété » est un objectif précis. Précisons une échéance de temps (d'ici la fin de l'année par exemple) afin d'éviter que nous repoussions sans cesse sa mise en œuvre à... « plus tard ».
- Découpons notre objectif en **sous-étapes**, pour que chaque marche soit plus accessible, notamment s'il s'agit d'un objectif ambitieux. « Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas », disait Lao-Tseu⁵. Si l'objectif nous paraît trop exigeant, nous risquons de nous décourager. Si nous nous

focalisons sur l'étape à venir, le but semble plus proche. Chaque étape atteinte renforce notre confiance en nous et en nos capacités à aller jusqu'au bout.

- Formulons notre objectif **par écrit**. Le fait d'écrire les choses noir sur blanc nous amène à les préciser et augmente nos chances de les réaliser. Précisons chaque sous-étape qui va nous conduire à l'objectif final. Notons les bénéfices que nous gagnerons à arriver au but. Planifions dans notre agenda les temps où nous voulons nous y consacrer.
- Partageons notre objectif **avec un tiers**. Notre amour-propre va alimenter notre motivation à nous mettre en mouvement. Nous avons plus de chances d'arriver à nous arrêter de fumer si nous avons annoncé notre décision, notamment à des personnes que nous n'avons pas envie de décevoir. Et nous pouvons également bénéficier de leur soutien pour atteindre l'objectif.

Gérer ses priorités

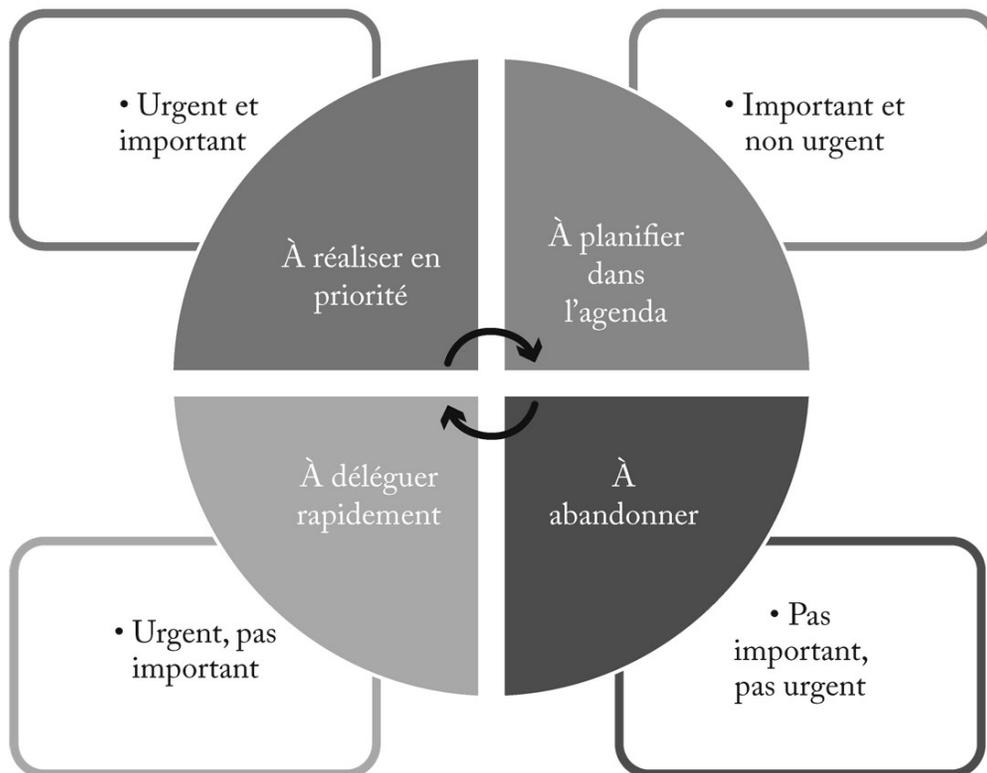
Nous pouvons être au clair sur nos objectifs, mais nous laisser déborder par des choses de moindre importance, donner la priorité au court terme ou privilégier les tâches faciles aux dépens de celles réellement importantes. Un manager par exemple se laissera déborder par des tâches opérationnelles qu'il devrait déléguer à ses équipes, mais qui le rassurent parce qu'il se sent compétent. Aux dépens d'actes managériaux pour lesquels il se sent moins à l'aise, tels que résoudre un conflit au sein de son équipe ou recadrer un de ses collaborateurs qui a un comportement inadapté.

La **matrice d'Eisenhower**, conçue par le 34^e président des États-Unis, permet de classer les tâches en fonction de leur niveau d'importance et d'urgence. Cette matrice distingue quatre catégories :

1. les tâches urgentes et importantes, à réaliser tout de suite ;
2. les tâches importantes et pas urgentes, qu'il faut planifier dans notre emploi du temps ;

3. les tâches urgentes mais pas importantes, à déléguer rapidement lorsque cela est possible ;
4. les tâches ni urgentes ni importantes, à abandonner.

Il peut être intéressant d'utiliser la matrice d'Eisenhower lorsque nous faisons une liste de tâches. Plutôt que d'aligner tout ce que nous avons à faire dans une liste « *to do* » classique, utiliser la matrice nous permet de réfléchir à l'urgence et au niveau de priorité de chacune des choses à faire. Cette méthode peut nous éviter de nous perdre dans des tâches sans importance, mais vers lesquelles nous allons en priorité parce qu'elles nous sont familières. Elle nous conduit à réfléchir à ce que nous pouvons/devons renoncer.



Nous pouvons transposer cette matrice à la prise de décision : quelles sont les décisions urgentes que je dois prendre, quelles sont celles qui sont importantes ?

Quel temps et quelle énergie je veux consacrer à chacune de ces décisions en fonction de l'importance de l'enjeu ? Combien de temps par exemple voulons-nous consacrer au choix de notre tenue pour cette soirée,

au choix de notre modèle de grille-pain ? Dans six mois, dans un an, le temps et l'énergie que nous avons investis dans cette décision nous paraîtront-ils légitimes en rapport aux autres choses que nous n'avons pas pu faire pendant ce temps ? Barack Obama explique qu'il ne porte que des costumes gris et des cravates bleues pour éviter d'avoir à perdre du temps chaque matin à décider de ce qu'il va mettre. Petit détour par l'étymologie : décision vient du latin *decidere*, couper, trancher. L'art de la décision nécessite de savoir renoncer.

Explorer trois ou quatre options

Ouvrir le champ des possibles...

Ouvrir le champ des possibles, identifier différentes alternatives va avoir un impact déterminant sur la qualité des décisions que nous prenons. Un professeur de l'université de l'Ohio, Paul Nutt, qui s'est consacré à l'étude des décisions dans les entreprises, a mis en évidence que les décisions prises sur un mode binaire, oui ou non, échouent dans plus de la moitié des cas. Alors que les décisions prises sur la base de deux ou trois possibilités avortent dans un tiers des cas seulement. Le nombre idéal d'options à envisager est de l'ordre de trois ou quatre.

Nous nous enfermons souvent dans des choix à réponse fermée, dans des impasses dans lesquelles nous n'arrivons pas à élargir le nombre d'options : « Je quitte ou je reste avec cet homme », par exemple. Si l'on s'ennuie dans son travail, mieux vaut réfléchir à son avenir professionnel avec d'autres options que je reste ou je pars. Cela pourrait être : je fais un bilan de compétences, je me forme à un nouveau métier en parallèle de mon activité, je prends rendez-vous avec le service des ressources humaines pour connaître les passerelles qui pourraient exister en interne vers d'autres métiers ou départements, je prends rendez-vous avec mon manager pour lui proposer de développer une autre activité, j'investis l'énergie et la créativité inutilisées dans mon travail pour développer un projet gratifiant au niveau personnel ou associatif...

Plusieurs techniques peuvent nous aider à élargir le champ de nos possibles :

- Imaginons que l’option que nous envisageons soit **interdite**, que pourrions-nous faire d’autre ? Exemple : « Si quitter cet homme était impossible, que pourrais-je faire d’autre pour améliorer la situation ? » Les réponses pourraient être selon sa personnalité ou ses valeurs : discuter avec lui des choses qui ne vont pas pour essayer de trouver des solutions ; passer plus de temps ensemble à faire des choses qui nous font plaisir ; m’investir davantage dans ma vie sociale pour trouver d’autres sources d’équilibre ; fréquenter en parallèle un autre homme qui m’apporte ce qui me manque, etc.
- Se demander ce que l’on conseillerait à notre **meilleur ami** s’il venait nous soumettre le problème. Le fait de nous décentrer nous aide à prendre du recul et à réduire l’impact que les émotions peuvent avoir sur notre jugement.
- Se demander ce que ferait à notre place **quelqu’un que nous admirons** (autre technique de prise de recul, cette fois en changeant de point de vue).
- En parler à des personnes qui ont été **confrontées à la même difficulté**. Par exemple à des membres d’une association de patients pour savoir quelle option thérapeutique retenir face à une maladie. Il s’agit de l’équivalent de la technique du benchmark dans les entreprises : comment ont fait les organisations qui ont réussi à dépasser les difficultés auxquelles mon entreprise est confrontée ?
- Faire un **brainstorming** avec quelques amis qui auront chacun une perception des choses et des expériences différentes. La mise en œuvre du brainstorming consiste à lancer toutes les idées qui nous viennent en tête, sans se censurer et sans porter de jugement critique sur ce que les autres participants peuvent exprimer, en rebondissant sur les idées émises par d’autres. On prend note de toutes les propositions, puis on fait le tri pour retenir les plus pertinentes.

Se prémunir contre la surabondance de choix

Un nombre d'options trop important peut saturer nos capacités d'analyse. Le cerveau est vite paralysé devant un éventail de choix trop large, comme l'illustre l'expérience conduite par les psychologues américains Sheena Iyengar et Mark Lepper⁶ : lorsque l'on propose à des consommateurs de goûter des confitures dans un supermarché, ils sont plus nombreux à s'arrêter lorsqu'on leur présente vingt-quatre variétés différentes que lorsqu'on ne leur en propose que six. Mais seuls 3 % de ceux placés devant vingt-quatre sortes achètent un pot, contre 30 % parmi ceux à qui on en propose six.

Quand bien même on a échappé à la paralysie, une surabondance de choix augmente la peur de faire le mauvais choix et réduit le niveau de satisfaction que procure l'option retenue, explique le psychologue américain Barry Schwartz⁷. Plus nous avons le choix d'aimer qui nous voulons, de vivre où nous le souhaitons, de consommer les biens que nous choisissons, plus il nous est facile d'imaginer les bénéfices des options que nous avons écartées et plus nous sommes exigeants en termes d'attentes vis-à-vis des options retenues. Du coup, nous profitons moins de ce que nous avons. Plus nos attentes sont élevées et plus nos chances d'être déçus sont fortes. L'augmentation de l'offre augmente nos risques de regrets. Une autre expérience de Iyengar et Lepper l'illustre : lorsque l'on propose à des consommateurs de choisir et d'évaluer un chocolat en le choisissant sur une carte, la courbe de satisfaction décline lorsque l'offre dépasse une dizaine de chocolats différents. Le renoncement affecte le plaisir par un sentiment de « perte d'opportunités ».

Lorsque nous sommes libres de nos choix, nous devons également en assumer la responsabilité. Cette dernière peut assez facilement nous faire glisser sur la pente de la culpabilité. Si un ami nous invite à voir une pièce de théâtre qui s'avère désastreuse, nous pouvons être déçus. Mais si c'est nous qui avons choisi la pièce, nous risquons de nous en vouloir. Dans un autre registre, l'idée que chacun est maître de son corps est culpabilisante pour les femmes dans les pays où règne un idéal féminin associé à la minceur. Ces pays affichent le plus fort taux de troubles du comportement alimentaire et de dépression chez les femmes.

Le chercheur américain en neuroéconomie Baba Shiv a réalisé une expérience avec des personnes ayant accepté de tenter de résoudre quinze énigmes. Ces énigmes étaient volontairement difficiles. La moitié des volontaires étaient invités à consommer avant l'épreuve une boisson chaude pouvant les aider dans l'exercice : au choix, soit une camomille présentée comme calmante, soit un thé présenté comme stimulant. L'autre moitié des participants tiraient au sort l'une des deux boissons sans possibilité de choix. Dans le groupe ayant choisi sa boisson, le taux moyen d'énigmes résolues était de 5,8. Ce taux était de 7,9 dans le groupe ayant tiré sa boisson au sort. Face à la difficulté, les personnes ayant choisi leur boisson se sont davantage focalisées sur l'option qu'elles avaient écartée (« j'aurais dû choisir l'autre boisson ») et ont abandonné plus rapidement que les autres, explique Baba Shiv.

Plus les sociétés sont individualistes, plus les individus souffrent du stress lié aux choix de vie et plus ils se culpabilisent en cas d'échec. Cette détresse est renforcée chez deux types de personnes : les perfectionnistes et les pessimistes.

Les **perfectionnistes** se mettent la barre très haut et se comparent de préférence à ceux qui font ou réussissent mieux qu'eux. Cela rend leurs choix plus stressants et la satisfaction qu'ils en retirent plus faible. Plus nos attentes vis-à-vis de nous-mêmes sont élevées, plus nous risquons d'être déçus. Les perfectionnistes sont convaincus que c'est en étant très exigeants avec eux-mêmes qu'ils vont le plus progresser. Lorsqu'il est excessif, ce mécanisme produit le résultat inverse : plus je me fixe des objectifs inatteignables, moins je les atteins, plus je doute de moi et de mes capacités. Et plus je doute, plus je me mets la pression, plus mes performances baissent. On parle alors de stress de performance. Lorsqu'il est très intense, ce stress peut conduire à une inhibition totale de l'action.

Les **pessimistes**, selon la définition qu'en donne le psychologue Martin Seligman⁸, ont tendance à assumer l'entière responsabilité de leurs échecs et à attribuer l'essentiel de leurs réussites à des causes externes (la chance, l'intervention de tiers). Les optimistes ont un prisme inverse : ils réussissent grâce à leurs talents et échouent fréquemment par la faute à « pas de chance » ou à des circonstances extérieures. Lorsqu'un pessimiste échoue, il va avoir tendance à se dire que, « comme d'habitude, il n'est pas

capable ». Et cette prophétie autoréalisatrice risque de le conduire tout doucement au renoncement. Une prophétie autoréalisatrice décrit le mécanisme suivant :

- je suis convaincu de quelque chose, par exemple, un homme se dit : « Je ne suis pas capable de séduire une femme » ;
- du coup, je me comporte d'une manière qui va venir confirmer ma croyance. Dans notre exemple, cet homme ne va pas oser aller manifester son intérêt aux femmes qui pourraient lui plaire. Il reste donc seul, ce qui lui confirme qu'il est incapable de plaire.

Évaluer les différentes options

Plusieurs méthodes peuvent nous aider à analyser les différentes options qui s'offrent à nous.

Évaluer les pour et les contre

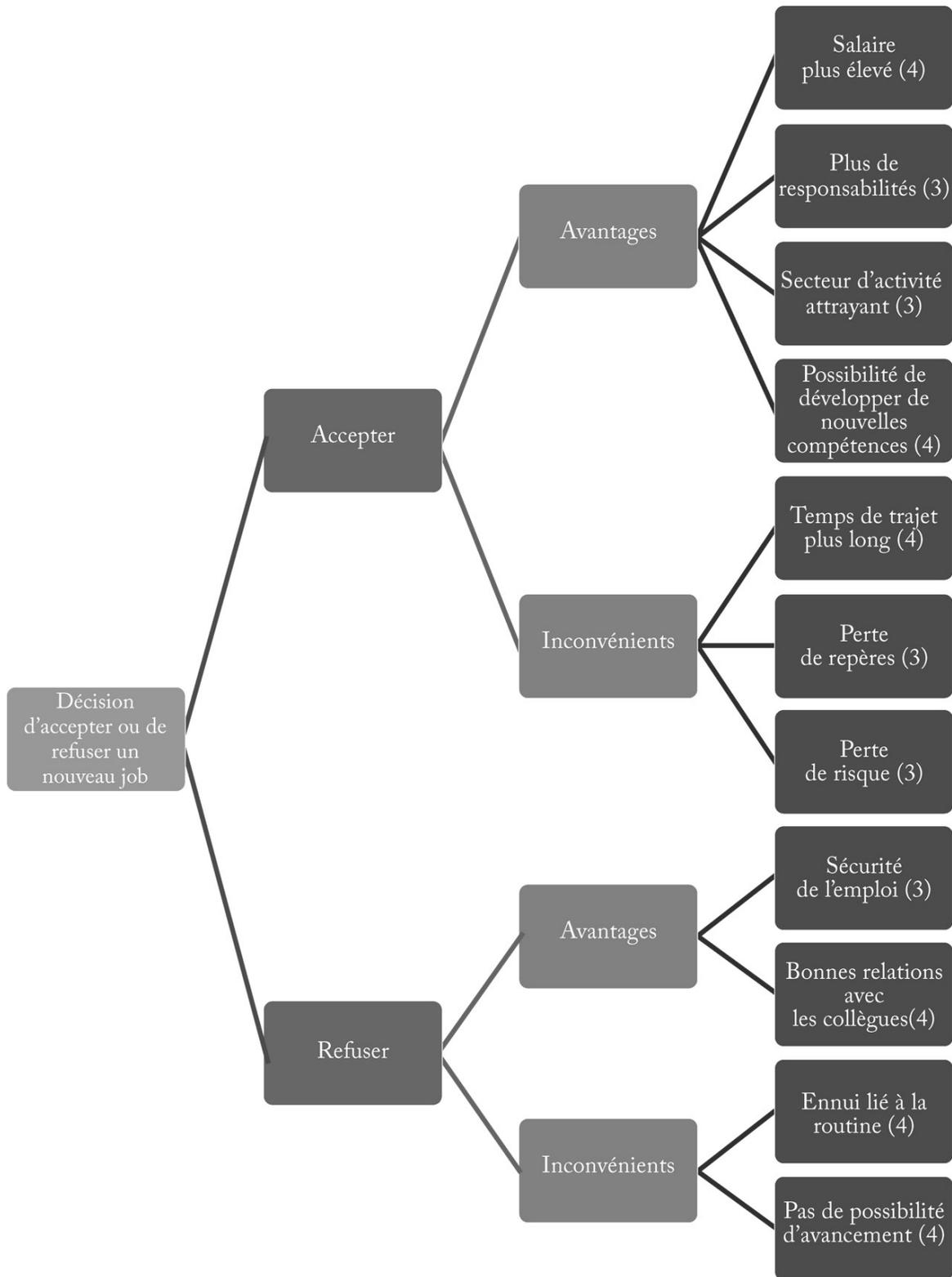
La méthode la plus classique consiste à lister les avantages et les inconvénients de chaque option, en pondérant chaque avantage et chaque inconvénient d'une note en fonction de son niveau d'importance de 1 à 5 : 1 caractérisant une incidence faible et 5 une incidence très élevée.

Exemple, Marie a été contactée par une entreprise où travaille l'une de ses amies pour prendre en charge un poste de responsable commerciale. Elle occupe un poste confortable et sécurisant, mais devenu routinier. Elle doit décider de la réponse qu'elle va donner. Pour y voir plus clair, elle couche sur le papier les « pour » et les « contre » pondérés des deux options qui s'offrent à elle.

La visualisation

Il s'agit de se projeter dans l'avenir une fois la décision prise, dans chacune des options : à quoi pourrait ressembler la situation dans un an,

dans trois ans, dans dix ans ? Fermez les yeux et visualisez votre vie quotidienne, tout au long d'une semaine type, du lever au coucher. Vous pouvez faire l'exercice soit en vivant mentalement les différentes étapes de votre journée, soit en regardant un écran de cinéma sur lequel vous vous voyez évoluer tout au long de la semaine.



Il peut être intéressant de faire cette projection en imaginant que se produisent les pires difficultés que vous aviez envisagées, la manière dont vous les avez surmontées et comment vous avez retrouvé votre équilibre.

Si le doute devient pathologique

Lorsqu'une décision est très anxiogène parce qu'elle représente un enjeu très important pour une personne, par exemple quitter ou pas son conjoint, accepter ou non un nouveau job, etc., le doute peut devenir envahissant. La question nous taraude du soir au matin sans que nous puissions trancher dans un sens ou dans l'autre. Ce mécanisme, lorsqu'il devient stérile et obsessionnel, s'appelle le « doute pathologique ». Il génère du stress et de l'épuisement psychique qui viennent renforcer l'incapacité à choisir.

Pour sortir de cette spirale, la première chose à faire est de débrancher le cerveau conscient du problème. On essaiera dans un premier temps de bloquer mentalement la recherche d'éléments pour ou contre la décision. Il est impossible de bloquer l'émergence de la question « qu'est-ce que je dois faire ? », mais il est possible de bloquer la recherche de réponses. Ce sont ces dernières qui alimentent le cercle vicieux des nouvelles questions.

Si le symptôme est très intense et que la personne n'arrive pas à bloquer mentalement la recherche de réponses à ses questions, elle doit alors prendre un papier et un crayon et écrire toute la production mentale qui nourrit le doute : les questions et les tentatives de réponses. Inutile de relire ce que l'on écrit, il s'agit généralement de pensées en boucle. Le fait d'écrire dès que le questionnement se met en place permet la plupart du temps de réduire le symptôme. Au bout de quelques jours, il est généralement possible de bloquer le mécanisme mentalement sans avoir recours à l'écriture, en disant stop lorsque les questions arrivent. La baisse du stress nous redonnera progressivement accès à nos capacités cognitives pour trouver la meilleure solution.

Après la décision, tirer des enseignements

L'erreur est humaine. Nous en avons fait, nous en faisons encore et nous en ferons toujours. Deux réactions sont possibles lorsque nous nous trompons : soit nous nous dénigrons, nous nous flagellons mentalement en nous disant que nous sommes vraiment incapables. Soit nous considérons l'expérience comme une source d'apprentissage, l'échec comme le prix à payer pour apprendre quelque chose qui nous rendra plus adroits ou plus avisés.

Lorsque nous avons pris une décision que nous regrettons, essayons de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui dépendait de moi dans cette situation ? Qu'est-ce qui ne dépendait pas de moi (éléments sur lesquels je n'avais pas de prise, ni marge de manœuvre) ?
- Si c'était à refaire, comment aimerais-je gérer les choses ?
- Si quelqu'un a souffert de ma décision et que je le regrette, ai-je un moyen de m'excuser, de réparer ?
- Quels enseignements puis-je tirer de cette décision ?
- Dans trois mois, dans trois ans, quelle importance accorderai-je à cet événement ?
- Quelles conséquences négatives auraient pu découler des autres options qui s'offraient à moi et que j'ai écartées ?

Faire des erreurs est le plus rapide chemin pour parvenir à l'expertise. Nous apprenons plus d'un échec que d'un succès, ne serait-ce que parce que nous passons généralement plus de temps à l'analyser. Ressasser en boucle notre « très grande faute » est stérile. Cela revient à payer un article à la caisse et à partir en l'oubliant : nous avons payé le prix (en amour-propre pour le moins) et nous passons à côté du cadeau : réfléchir à la manière dont il peut nous faire progresser.

Repérer le « toujours plus de la même chose qui ne marche pas »

L'école de Palo Alto, qui est à l'origine de la thérapie brève, a émis le concept de « tentatives de solution », pour caractériser des comportements que l'on répète en ayant le sentiment qu'ils nous aident à gérer un

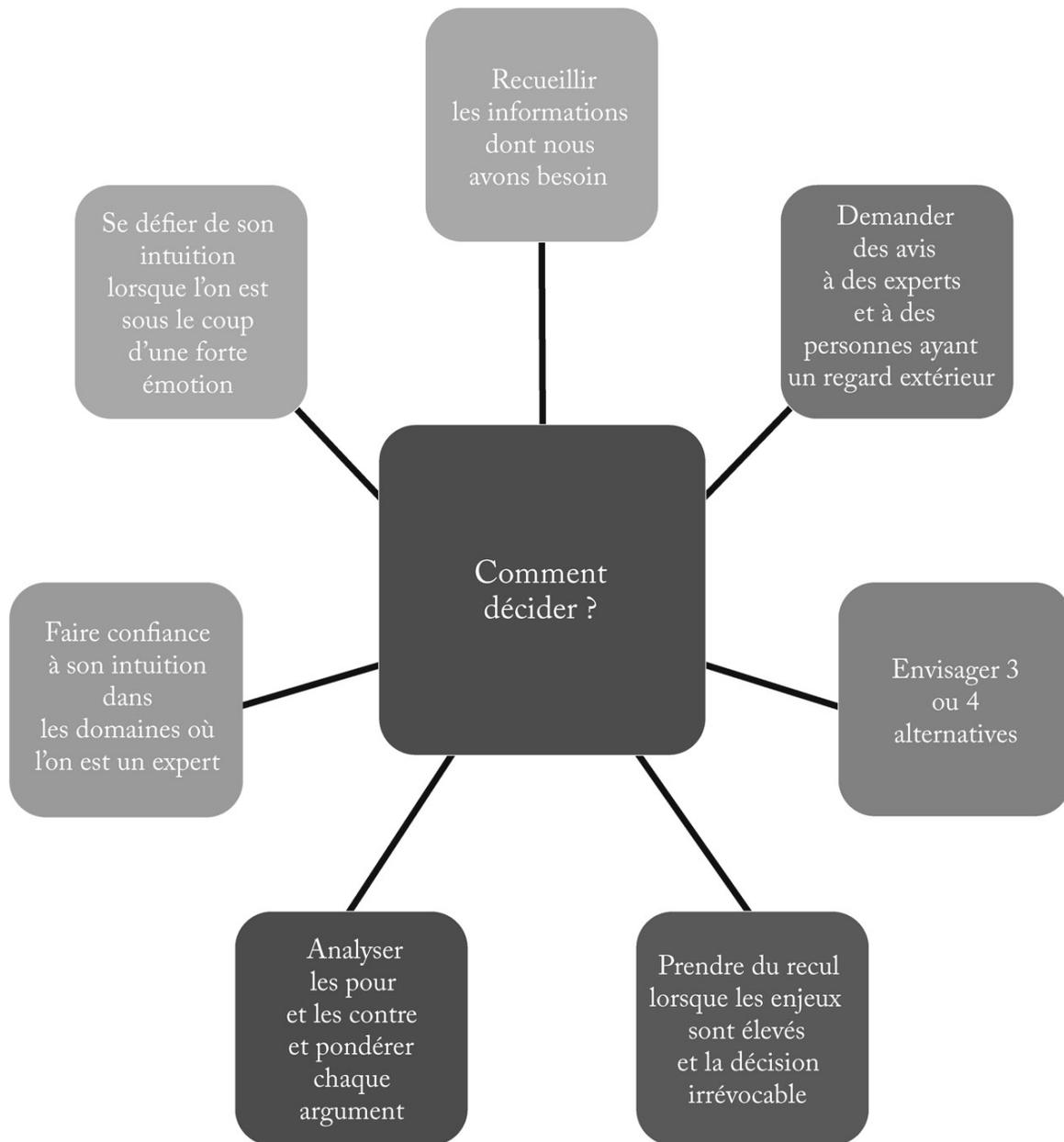
problème, alors que dans les faits, ce sont ces comportements eux-mêmes qui alimentent le problème.

Nous pouvons nous obstiner avec une stratégie inopérante parce que, sur l'instant, elle ressemble à une solution. Prenons l'exemple de Caroline qui manque de confiance en elle. Elle évite de se mettre en avant par peur d'être critiquée ou d'être mal jugée. Elle évite par exemple de prendre la parole en réunion chaque fois qu'elle le peut. Sur le coup, ce comportement la maintient dans sa zone de confort. Mais plus elle se met en retrait, moins elle peut relativiser ses craintes et se rassurer sur le fait qu'elle a des choses intéressantes à exprimer, plus elle doute de sa légitimité à prendre la parole. Arrêter de faire « toujours plus de la même chose qui ne marche pas » va consister pour Caroline à affronter sa peur en s'exposant chaque jour à toute petite dose : en osant prendre la parole, en osant exprimer une opinion, proposer une idée... Ces petites expositions quotidiennes lui permettront progressivement de transformer sa peur en courage et de renforcer sa confiance en elle.

Parfois, nous nous obstinons à faire « toujours plus de la même chose qui ne marche pas » parce que notre stratégie a fonctionné dans un autre contexte, à une autre époque ou avec un autre interlocuteur. Du coup, parce que nous avons du mal à remettre en cause nos automatismes, nous nous obstinons dans une voie sans issue. C'est le cas de Magali. Elle a besoin de maîtriser les choses pour se sentir en sécurité. Elle anticipe, planifie, contrôle au maximum les événements de sa vie quotidienne, notamment les comportements de ses enfants. Elle est très aimante, mais aussi très présente, parfois intrusive, et les choses commencent à déraiper avec Lucas, son fils aîné de treize ans. Il lui ment, fait des choses en douce, est de plus en plus en opposition avec elle. Plus elle cherche à le faire « rentrer dans le droit chemin », à le contrôler, plus Lucas accumule les mensonges et dépasse les limites qu'elle lui fixe. Ce qui a marché avec Lucas lorsqu'il était petit n'est plus adapté à l'adolescence. Plus Magali va chercher à contrôler les comportements de son fils, plus il va chercher à sortir du cadre qu'elle lui fixe. Pour qu'elle retrouve une relation plus sereine avec Lucas, pour qu'elle l'aide à devenir responsable de ses actes, elle va devoir progressivement apprendre à lâcher prise, à lui donner plus d'autonomie et à le laisser davantage assumer les conséquences de ses actes.

En résumé

- Quand se fier à son intuition ?
 - Quand on a une expertise dans le domaine concerné.
 - Quand nos besoins physiologiques de base sont satisfaits (sommeil, repos mental et glycémie).
- Quand ne pas décider seul ?
 - Lorsque nous avons besoin d'élargir le nombre d'options qui s'offrent à nous.
 - Lorsque l'on réfléchit à la poursuite d'un projet dont nous sommes à l'origine (consulter des personnes qui ne sont pas à l'origine du projet).
 - Lorsque nous allons devoir mettre en œuvre la décision à plusieurs (impliquer dans la décision les acteurs clés de sa réalisation).
- Quand prendre du recul avant de décider ?
 - Lorsque la décision est irrévocable et les enjeux élevés.
 - Lorsqu'il nous manque des informations ou des données techniques.
 - Lorsque nous sommes sous l'emprise d'une forte émotion (peur, agacement, frustration).



Petit florilège des choses à éviter lorsque nous devons prendre une décision

- Décider à l'instinct, sans prendre de recul, dans un domaine où nous n'avons pas d'expérience.

- Prendre une décision sans être au clair sur ce qui est important pour nous, sans avoir réfléchi et pondéré nos critères de choix.
- S'enfermer dans une question « oui/non », sans chercher d'alternatives.
- Envisager tellement d'alternatives que nous sommes paralysés par l'ampleur du choix.
- Ne pas demander d'avis extérieurs, ou uniquement à des personnes qui nous ressemblent et pensent comme nous.
- Ne pas chercher à évaluer la pertinence de nos décisions a posteriori.
- Considérer qu'il n'y a qu'une bonne décision et que toutes les autres sont des erreurs.
- Quand on a fait un choix, regretter les autres options en se persuadant qu'elles auraient été bien meilleures.
- Ne pas réfléchir aux enseignements que l'on peut tirer de nos erreurs.
- Passer un temps fou à prendre des décisions futiles et ne pas garder suffisamment de temps pour réfléchir aux questions qui sont véritablement importantes dans notre vie.

L'hygiène du décideur

Nos capacités cognitives évoluent tout au long de notre vie. Notre cerveau se développe et « mûrit » jusqu'à l'âge de vingt-cinq ans. Les comportements des adolescents qui manifestent une instabilité émotionnelle, une sous-évaluation des risques, des difficultés à résister aux plaisirs immédiats sont des conséquences de leur « immaturité » cérébrale. À l'âge adulte, notre cerveau continue à évoluer et à s'adapter en fonction des sollicitations de notre environnement. Des recherches récentes ont montré que notre cerveau est plastique et que nous pouvons produire de nouveaux neurones jusqu'à la mort. Mais avec l'âge, la rapidité et l'efficacité des connexions neuronales déclinent et notre matière grise diminue. Après soixante-dix ans, nous perdons 1 % de la masse de notre cortex chaque année. Le siège de la mémoire est une des zones du cerveau la plus affectée par le vieillissement. Notre patrimoine génétique conditionne en partie la manière dont notre cerveau va être affecté par le vieillissement. Mais certains comportements que l'on pourrait qualifier d'hygiène de vie cérébrale nous permettent de préserver nos facultés de discernement et de réduire la baisse de nos capacités cognitives avec l'âge.

Limiter les interruptions et le multitâche

L'éparpillement de notre attention est néfaste pour notre concentration et donc pour la qualité des décisions que nous prenons. Lorsque nous sommes concentrés sur un dossier et que nous sommes interrompus, par exemple par un signal sonore qui nous annonce un mail ou par la sonnerie de notre téléphone, il nous faudra une vingtaine de minutes pour retrouver notre niveau de concentration et notre efficacité. Les interruptions par les mails et le téléphone augmentent d'un tiers la durée de nos tâches et réduisent notre quotient intellectuel de 10 % sur l'instant.

Une interruption, même de quelques secondes, multiplie par deux le nombre d'erreurs. C'est ce que révèle une enquête de l'université du Michigan. Les chercheurs ont recruté trois cents volontaires à qui ils ont

demandé de réaliser des exercices difficiles sur un ordinateur. Certains participants ont été volontairement interrompus. Leur nombre d'erreurs a doublé lorsqu'on leur a demandé de réaliser une tâche autre qui les a interrompus pendant trois secondes. Il a triplé lorsque les interruptions duraient cinq secondes.

Inquiétant si l'on compare ces données aux résultats d'une étude du psychologue américain Larry Rosen : ses collègues et lui ont observé trois cents élèves (du primaire à l'université) chez eux ou à l'école tandis qu'ils devaient se concentrer pendant un quart d'heure sur un sujet. Le temps moyen de concentration qu'ils ont relevé est de... trois minutes. Principales causes d'interruptions des enfants et des adolescents : leur téléphone portable et leur ordinateur.

Les résultats ne sont guère plus brillants chez les adultes. Selon une étude conduite en 2014⁹, un salarié français consulte son *smartphone* au travail cent cinquante fois par jour en moyenne. Une autre étude française¹⁰ indique que les cadres sont interrompus dans leur travail toutes les douze minutes et que 75 % d'entre eux suspendent ce qu'ils sont en train de faire lorsqu'un nouveau mail arrive. Cette fragmentation du travail engendre une perte de temps évaluée à deux heures par jour. Et vous, qu'en est-il ? Pour y voir clair, faites le test. Pendant une demi-journée, notez le nombre de fois où vous êtes interrompu dans ce que vous faites, par une personne, un appel, un mail, un bruit ou vous-même (pour consulter un mail par exemple). Et faites le calcul du temps moyen pendant lequel vous êtes dédié à une seule tâche.

Ces incessantes interruptions perturbent durablement notre capacité de concentration. Il nous devient de plus en plus difficile d'être monotâche, quand bien même nous en avons la possibilité. Et elles perturbent notre capacité à prioriser. L'étude montre que face à deux tâches à réaliser, l'une urgente, l'autre importante, plus de 70 % des personnes interviewées réalisent la tâche urgente en premier.

Différents tests illustrent la difficulté du cerveau à traiter plusieurs informations simultanément, par exemple celui que le psychologue américain John Ridley Stroop mit au point en 1935. Il s'agit d'exprimer le plus rapidement possible à haute voix la couleur dans laquelle sont

imprimés les mots jaune, rouge, bleu, vert, etc., sans lire le mot lui-même : par exemple le mot jaune est imprimé en rouge, le mot rouge est imprimé en violet, le mot bleu en jaune, le mot vert en orange, etc.

Le temps nécessaire pour exprimer la couleur avec laquelle le mot est rédigé est bien plus long lorsque la couleur et l'adjectif ne coïncident pas et que le cerveau doit faire deux choses à la fois et bloquer la lecture automatique du mot.

Pour limiter les risques d'erreurs et avoir accès à la totalité de nos capacités cognitives, nous pouvons prendre quelques résolutions, par exemple celle d'alterner des phases de concentration et des pauses « technologiques » au cours desquelles on consultera téléphone, mails... On peut progressivement rallonger les phases de concentration pour renforcer nos capacités d'attention. Nous pouvons désactiver le signal sonore qui nous avertit de l'arrivée d'un mail ou d'une information, mettre notre téléphone sur messagerie lorsque nous travaillons sur un dossier, fermer la porte de notre bureau ou nous isoler du bruit dans une pièce sans passage, demander à ne pas être dérangé, s'imposer de mener une tâche jusqu'au bout avant d'en démarrer une autre... Sachant que le cerveau ne peut rester concentré plus d'une heure ou une heure trente. Donc, toutes les soixante à quatre-vingt-dix minutes, la pause s'impose.

Respecter ses besoins de sommeil

Selon une enquête INPES-BVA, les Français dorment en moyenne 7 heures par jour en semaine et 7 h 50 le week-end. Ce qui représente selon l'INSV¹¹ une réduction du temps de sommeil d'1 h 30 par 24 heures en cinquante ans ! Près du tiers de la population manque de sommeil. Cette carence chronique¹² est notamment attribuée au temps que nous passons devant les écrans (télévision, ordinateurs, téléphones portables). Comme nous l'avons vu, le manque de sommeil impacte nos prises de décisions en réduisant notre perception du risque. Mais des études récentes nous en apprennent davantage sur les dommages provoqués par le manque de sommeil sur le cerveau à moyen et long terme.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, notre cerveau n'est pas au repos lorsque nous dormons. C'est même la phase où il est le plus actif. Une première étude conduite aux États-Unis par des chercheurs de l'université de Rochester a mis en évidence que dormir permet au cerveau de se débarrasser des toxines accumulées au cours de la journée. Le cerveau alterne les phases d'éveil le jour et les phases de nettoyage la nuit, ses ressources énergétiques ne lui permettant pas de mener les deux activités de front. Les chercheurs ont montré que pendant le sommeil, les cellules cérébrales réduisent leur taille de 60 % afin de faciliter l'évacuation des déchets cellulaires. Ce nettoyage est essentiel parce qu'il permet l'élimination de toxines impliquées dans de nombreuses pathologies neurologiques, notamment dans la maladie d'Alzheimer.

Une seconde étude conduite conjointement par les universités de Birmingham et de Hong Kong auprès de trente mille personnes de plus de cinquante ans a montré que celles qui dorment sept à huit heures par jour sont celles qui ont les meilleurs résultats à des tests de mémorisation et de performance cognitive. Les performances diminuent significativement pour celles qui dorment moins de cinq heures par nuit. Le sommeil favoriserait les apprentissages en éliminant les synapses inutiles afin de faire de la place aux informations utiles le lendemain. Il permettrait également le transfert des scènes vécues dans des zones du cerveau où elles seront stabilisées et stockées.

Des scientifiques avancent également l'idée que la perte d'heures de sommeil pourrait générer une perte définitive de cellules cérébrales. L'étude qui présente cette hypothèse a été menée par des chercheurs de l'université de Pennsylvanie. Ils ont étudié des souris à qui ils n'ont permis de dormir que quatre ou cinq heures en vingt-quatre heures. À l'issue de l'expérience, ces souris avaient perdu 25 % de leurs cellules cérébrales. Les dommages produits par le manque de sommeil pourraient être irréversibles, ce qui viendrait remettre en cause la croyance selon laquelle si l'on rattrape le sommeil en retard, il est sans conséquence. Les auteurs de l'étude souhaitent mener de nouvelles recherches pour savoir si ces découvertes sont transposables chez l'homme, notamment en étudiant post mortem le cerveau de travailleurs de nuit.

En résumé, les découvertes récentes convergent : le manque de sommeil chronique contribuerait à la dégénérescence cellulaire, alors que de bonnes nuits de sommeil favorisent l'apprentissage et la bonne santé de notre cerveau. Mais de nombreux Français ont du mal à trouver le sommeil. La consommation de benzodiazépines, médicaments prescrits contre l'anxiété et l'insomnie, est en hausse. Plus de 11 millions de Français en consomment, dont 4 millions pour lutter contre l'insomnie. Près de 20 % des femmes de plus de soixante-cinq ans en prennent pour dormir. Or ces médicaments ne sont pas sans risque et leur durée de prescription recommandée est de quelques semaines maximum. Selon une étude franco-canadienne publiée en 2014, la prise de benzodiazépines pendant plus de trois mois pourrait augmenter jusqu'à 50 % les risques d'Alzheimer, ce risque étant proportionnel à la durée de consommation. Même si ce lien est encore à confirmer, les autorités sanitaires alertent contre les risques cognitifs de la consommation de ces médicaments au long cours. Avec les somnifères, c'est un contrat à durée déterminée, pas un CDI, conseille la Haute Autorité de Santé.

Quelques conseils pour mieux dormir

Si le recours à une thérapie cognitivo-comportementale peut être utile pour soigner des troubles du sommeil sévères, quelques précautions peuvent contribuer à la qualité de notre sommeil :

- Maintenir sa chambre dans le noir : la lumière de la ville, des écrans (ordinateurs, réveil à chiffres lumineux, radio digitale) inhibe la sécrétion de mélatonine, l'hormone impliquée dans le sommeil. Selon l'INSV, 24 % des Français sont exposés à l'éclairage public dans leur chambre, les trois quarts disposent d'au moins un appareil électronique dans la pièce où ils dorment.
- Éteindre son téléphone portable, ou le mettre en mode « avion » si l'on s'en sert comme réveil. Les personnes qui gardent leur téléphone allumé pendant la nuit conservent une partie de leur cerveau en alerte. 42 % des Français dorment avec leur téléphone mobile allumé et prennent le risque d'être réveillés par un appel.

- Manger des sucres lents le soir pour ne pas être réveillé par la faim. Le sommeil permet l'intégration des souvenirs récents. Si le cerveau vient à manquer de glucose, les apprentissages sont moins bien consolidés.
- Déposer les pensées qui nous préoccupent avant de dormir : si des pensées nous perturbent l'esprit au moment du coucher, peut-être n'avons-nous pas eu le temps d'assimiler certains événements de la journée. Mieux vaut prendre le temps d'y réfléchir et de noter toutes les choses auxquelles nous devons penser ou que nous devons faire le lendemain. Si des préoccupations nous empêchent de nous endormir, avoir un petit carnet à portée de main dans lequel on écrira tout ce qui nous inquiète ou nous contrarie permet de prendre de la distance et facilite l'endormissement.
- Si vous n'arrivez pas à dormir, tentez un exercice de relaxation. Premier exercice, le scanner corporel pour débrancher votre mental : allongé dans votre lit, les yeux fermés, concentrez votre attention sur vos sensations corporelles. En démarrant par le bout de vos pieds, remontez lentement tout le long de votre corps jusqu'au sommet de votre crâne à la recherche de micro sensations : contact avec le drap, fourmillement, perception de la circulation sanguine, lourdeur de vos membres, température de l'air sur votre peau ou de l'air qui entre et sort par vos narines, perception de votre poitrine qui se soulève à chaque inspiration et s'abaisse à chaque expiration... Autre exercice : imaginez que vous êtes dans un lieu calme que vous appréciez. Prenez conscience de toutes les perceptions sensorielles que ce lieu vous procure : vision, toucher, ouïe, odorat... Évoluez dans ce lieu et laissez le bien-être et le calme de l'endroit vous gagner progressivement. Si rien ne marche, si rester allongé sans trouver le sommeil vous stresse, mieux vaut vous lever. Privilégiez alors les activités calmes et nécessitant une faible luminosité.

Adapter son alimentation

Des études montrent qu'une mauvaise alimentation, excessive ou carencée, accélère le vieillissement cérébral. Nos capacités cognitives à court et à long terme dépendent pour partie de ce que nous mettons dans notre assiette. Rien de tel qu'une alimentation variée et en quantité modérée pour prendre soin de son cerveau ; en étant particulièrement attentif à limiter notre consommation de sucres rapides et à consommer suffisamment d'aliments riches en acides gras oméga-3 et en antioxydants.

Modérer sa consommation de sucres rapides

Une alimentation trop riche en sucres a un impact sur la prise de poids et peut générer des troubles du métabolisme tels que le diabète. Mais il semblerait qu'une consommation excessive de sucres raffinés impacte également le fonctionnement du cerveau. Dans le cadre d'une étude sur l'impact du sucre sur la mémoire, des chercheurs de l'université de Californie du Sud ont abreuvé à volonté des rongeurs avec un liquide sucré à base de sirop de maïs. Il s'agit d'un édulcorant largement utilisé par l'industrie alimentaire pour son pouvoir sucrant six fois supérieur à celui du sucre de canne et son moindre coût. Un autre groupe de rats n'avait accès qu'à de l'eau. Les expérimentateurs ont ensuite mesuré les performances des deux groupes dans un labyrinthe conçu pour mesurer leur mémoire spatiale. Les souris abreuvées en sucre ont obtenu des résultats significativement inférieurs à ceux des souris ayant bu de l'eau. L'hypothèse des chercheurs est qu'un excès de sucre produit une neuroinflammation de l'hippocampe, partie du cerveau qui joue un rôle important dans la mémoire et qui est souvent affectée chez les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer.

Une autre étude a été conduite par Daniel Cox, de l'université de Virginie, auprès de patients diabétiques. Il était demandé aux participants de réaliser plusieurs fois par jour des exercices verbaux et mathématiques avant de contrôler leur glycémie. Les chercheurs ont mis en évidence que l'hyperglycémie est associée à un ralentissement des capacités cognitives et à un risque d'erreurs. Ils ont également constaté que les patients les plus fréquemment exposés à des hyperglycémies sont ceux dont les facultés

cognitives sont le plus altérées lorsque leur taux de sucre dans le sang devient excessif.

Plus globalement, une alimentation trop riche en sucres et en graisses produit des réactions inflammatoires qui ont un impact néfaste sur les cellules et le renouvellement des neurones. De récents travaux du Massachusetts Institute of Technology (MIT), conduits par Johannes Gräff sur des souris programmées pour subir une dégénérescence cellulaire rapide, ont mis en évidence que la restriction calorique protège les capacités cognitives. Les chercheurs ont réduit de 30 % l'apport calorique d'un premier groupe de souris par rapport à un second groupe qui conservait une alimentation normale. Au bout de trois mois, les souris ayant mangé normalement obtenaient de moins bons résultats aux tests évaluant leurs capacités de mémorisation et d'apprentissage. Les souris mises au régime avaient pour leur part conservé leur niveau de performance. L'hypothèse envisagée par les scientifiques est que la restriction calorique active une enzyme, la sirtuine 1, qui aurait un effet protecteur contre les dégradations du cerveau liées au vieillissement.

Privilégier les aliments riches en acides gras oméga-3

Les acides gras oméga-3 sont des lipides indispensables pour l'organisme. Dans une étude publiée en 2014 dans la revue *Science*, une équipe de chercheurs français, conduite par Hélène Barelli de l'université Nice Sophia Antipolis, s'est intéressée au rôle de ces acides gras. Elle a démontré que les oméga-3 rendent les membranes de nos cellules plus malléables, ce qui contribue à leur bon fonctionnement et présente un avantage majeur pour les fonctions cognitives. Les oméga-3 réduisent également la production de cortisol et contribuent ainsi à réguler notre niveau de stress. Ces acides sont présents dans certaines huiles : colza, noix et lin notamment. Et dans les poissons gras (sardine, maquereau, saumon). Des travaux montrent que les personnes qui consomment régulièrement ce type de poissons sont par ailleurs moins exposées à la dépression.

Rechercher les antioxydants

Le système de défense antioxydant du cerveau devient de moins en moins efficace en vieillissant. Les antioxydants sont des molécules qui réduisent ou empêchent l'oxydation d'autres substances. Elles protègent l'organisme contre les radicaux libres, molécules instables et impliquées dans le vieillissement de l'organisme lorsqu'elles sont en surnombre. Certaines vitamines (A, C, E), certains minéraux (zinc, sélénium), des molécules d'origine végétale (caroténoïdes, polyphénols) sont des antioxydants.

On en trouve dans les poissons gras (zinc et sélénium), les légumes colorés (choux, carottes, poivrons rouges), les fruits rouges (vitamine C, bêta-carotène), les légumes secs (zinc), les huiles végétales (vitamine E), le thé vert...

Une étude conduite par le Dr Emilio Ros de l'Hospital Clinic de Barcelone a montré qu'une alimentation riche en fruits et légumes de type « régime méditerranéen » ralentit le déclin cognitif. Les chercheurs ont suivi trois cent cinquante personnes âgées de soixante-six ans en moyenne. Leurs capacités cognitives ont été testées (mémoire, attention, capacités verbales), puis elles ont été réparties en trois groupes, de manière aléatoire, et suivies pendant cinq ans par des médecins. Le premier groupe a suivi un régime alimentaire méditerranéen renforcé en huile d'olive (1 litre par semaine). Le deuxième groupe a suivi le même régime en remplaçant le litre d'huile d'olive hebdomadaire par 30 grammes de noix, noisettes et amandes par jour. Le troisième groupe était libre de choisir son alimentation, mais il lui était recommandé de réduire sa consommation de graisse. Tous les participants ont repassé les tests cognitifs à l'issue des cinq ans. Les performances des deux premiers groupes étaient de 30 % supérieures à celles du troisième. L'hypothèse avancée par les médecins est que le régime méditerranéen est riche en antioxydants, notamment en polyphénols. Ces derniers améliorent la circulation sanguine et augmentent la production des facteurs de croissance qui stimulent la naissance de nouveaux neurones. Le régime méditerranéen se caractérise par une consommation importante de fruits, de légumes, de céréales complètes, par l'utilisation de l'huile d'olive pour la cuisson et l'assaisonnement, par une consommation régulière de poisson et une faible consommation de viandes rouges.

Pratiquer des activités bénéfiques pour le cerveau

Tous les apprentissages nouveaux génèrent de nouvelles connexions neuronales. Plusieurs études ont démontré que le cerveau est plastique et évolue en fonction des sollicitations de son environnement. À titre d'exemple, le cerveau des chauffeurs de taxis londoniens dispose d'une aire cérébrale de stockage des représentations spatiales plus volumineuse que celle du reste de la population. À l'inverse, avec le recours systématique au GPS, cette zone a tendance à s'étioler. Quand le cerveau cesse d'être sollicité, il s'atrophie. Pour garder la forme, il doit être stimulé. Les neurones et les connexions neuronales dégènèrent plus rapidement si l'on ne les utilise pas.

Continuer à se former, à lire, apprendre une nouvelle langue, voyager, avoir une activité bénévole dans une association, démarrer un nouveau sport ou la pratique d'un instrument de musique sont autant d'activités qui stimulent nos facultés cognitives. Et mieux vaut commencer jeune : plus on a enregistré de connaissances au cours de sa vie, plus elles nous permettent de compenser le déclin de l'activité cérébrale et de la mémoire générés par la vieillesse. Selon l'enquête Share menée auprès de soixante mille Européens, l'ennui et le manque d'activité contribuent largement à la baisse des performances intellectuelles des personnes retraitées. Regarder la télévision multiplie par 1,3 le risque de maladies neurodégénératives par heure regardée chez les personnes de plus de quarante ans. En revanche, les activités stimulantes intellectuellement diminuent ce risque.

Le sport

Il est reconnu que le sport est bon pour notre santé et pour notre bien-être. Mais de nouvelles recherches indiquent qu'il est également bénéfique pour notre cerveau. Une activité sportive régulière favorise la circulation sanguine et l'approvisionnement du cerveau en oxygène dans des proportions qui peuvent atteindre 30 %. Une meilleure oxygénation de notre cerveau améliore nos capacités de concentration, d'analyse et de mémorisation à court terme.

Le sport stimulerait également la création de cellules nerveuses et de connexions neuronales. Des chercheurs du Howard Hughes Medical Institute ont constaté que les souris qui pratiquent de l'exercice développent 2,5 fois plus de neurones que celles qui n'en pratiquent pas. D'autres études mettent en évidence que les personnes âgées les plus sportives ont des fonctions cognitives meilleures et perdent moins de matière grise et blanche¹³ que les personnes sédentaires. La pratique régulière d'une activité sportive favorise également l'attention, l'estime de soi¹⁴, la résistance au stress et serait d'une efficacité comparable à celle des antidépresseurs pour réduire les troubles dépressifs¹⁵.

L'Organisation mondiale de la santé recommande de pratiquer au minimum deux heures trente d'activité modérée par semaine (gymnastique, marche rapide), soit en moyenne trente minutes cinq fois par semaine, ou une heure et quart d'activité soutenue (jogging, natation) par semaine et des exercices de renforcement musculaire deux fois par semaine.

La musique

Jouer d'un instrument de musique stimule le cerveau et le développement neuronal chez les enfants et les adolescents. Mais de plus, la pratique d'un instrument dans l'enfance protège les personnes âgées du déclin cognitif. Une étude conduite par l'institut de recherche canadien Rotman montre que les personnes âgées ayant commencé la musique avant quatorze ans et l'ayant pratiquée de manière assidue pendant un minimum de dix ans acquièrent une plasticité cérébrale qui leur permet de mieux comprendre le sens et les nuances d'un discours que les non-musiciens.

Une autre étude indique que les personnes qui jouent d'un instrument de musique sont davantage capables que les non-musiciens de percevoir des stimuli provenant de deux sens à la fois, l'ouïe et le toucher par exemple. Selon Julie Roy, la chercheuse canadienne qui a conduit cette étude, les résultats de leurs expériences montrent que les musiciens disposent de circuits multisensoriels plus performants.

La méditation

Une étude américaine publiée en 2012 par des chercheurs du Massachusetts General Hospital révèle que la pratique régulière de la méditation génère des modifications neuronales durables. Des volontaires ayant suivi des cours de méditation pendant huit semaines présentent une réduction de l'activité de l'amygdale, zone du cerveau impliquée dans le stress et l'anxiété. Le stress entraîne la production d'une hormone, le cortisol, dont une concentration excessive est nocive pour le système immunitaire et pour l'activité neuronale. La pratique régulière de la méditation réduit donc le stress et ses méfaits sur le cerveau.

Une étude plus récente de l'université de Californie de Los Angeles laisse penser que la méditation pourrait réduire la perte de matière grise du cerveau liée à l'âge. Cette matière est impliquée dans les fonctions cognitives et la mémoire. Les chercheurs ont comparé par IRM l'évolution du cerveau de personnes pratiquant la méditation depuis au moins quatre ans à celle d'un groupe témoin. La matière grise décline dans les deux groupes, mais de manière beaucoup plus rapide chez les personnes qui ne la pratiquent pas. La méditation consiste à s'entraîner à focaliser son attention sur ses sensations corporelles, sur l'instant présent, sans se laisser distraire. Cet exercice mental exigeant favoriserait la production de neurones et de connexions neuronales, qui compenserait la perte de matière grise liée à l'âge. Si ces résultats sont confirmés, la méditation pourrait constituer une piste pour réduire les risques de maladies neurovégétatives, telles que la maladie d'Alzheimer ou de Parkinson.

Réguler ses sources de stress chronique

Le stress n'est pas une maladie. C'est une réaction de survie face à une menace. Il déclenche dans l'organisme toute une série de réactions destinées à nous aider à faire face au danger : tension musculaire, augmentation du rythme cardiaque pour que les muscles soient davantage oxygénés, production de deux hormones – le cortisol et l'adrénaline – qui nous aident à mobiliser nos ressources. Si cette réaction est occasionnelle et de courte durée, elle est positive. Mais si elle devient chronique, elle peut engendrer des conséquences néfastes pour notre organisme et pour notre

cerveau en particulier. La production de cortisol provoque à la longue une dégénérescence neuronale et une réduction de notre matière grise.

Sonia Lupien, directrice du Centre d'études sur le stress humain à l'hôpital Douglas de Montréal, a mesuré le taux de cortisol (dont la concentration augmente avec le stress) de personnes âgées pendant plusieurs années. Elle a mis en évidence que les personnes les plus stressées ont de moins bons résultats à des tests de mémoire et que le volume de leur hippocampe est de 14 % inférieur. Cette partie du cerveau est impliquée dans l'apprentissage et la mémorisation. Plus globalement, les conclusions de cette chercheuse sont que, quel que soit l'âge, un stress trop important a un effet sur la mémoire et, par ricochet, sur nos capacités d'apprentissage et d'adaptation.

À un instant T, le stress réduit également nos capacités à réfléchir. Notre organisme produit des molécules chimiques, dont la noradrénaline, qui réduisent l'influx nerveux et « paralysent » le cortex et les pensées.

Si l'on ne peut pas éliminer le stress de nos vies, on peut faire en sorte qu'il soit moins envahissant. Plusieurs techniques peuvent nous aider à le canaliser : le sport, la méditation, la respiration... Mais il peut aussi être intéressant de repérer nos sources de stress les plus fréquentes pour essayer de les désamorcer.

Première étape : l'identification de vos déclencheurs de stress. Pendant quinze jours, ayez en permanence sur vous un petit carnet où vous noterez à chaque fois qu'une situation vous stresse : l'élément déclencheur, ce que vous vous êtes dit dans la situation, ce que vous avez ressenti, ce que vous avez fait et les conséquences de votre comportement.

Exemple :

	Élément déclencheur	Pensées	Émotions	Comportement	Conséquences de mon comportement
Lundi matin	Au bureau, mon chef me fait une remarque sur	Il exagère vu l'heure à laquelle je	Énervement, rancœur	Je ne dis rien pour ne pas déclencher une discussion	Mauvaise humeur toute la matinée et j'ai été désagréable avec une de

	mon heure d'arrivée	suis partie hier au soir		désagréable, je me renferme et je rumine	mes collègues qui n'y est pour rien
Lundi soir	La voisine est encore mal garée et j'ai eu des difficultés à rentrer ma voiture	Elle ne pense vraiment qu'à elle et n'en a rien à faire des autres	Irritation, peur d'aller sonner à sa porte pour lui en parler	Je prends sur moi et je ne dis rien. Je rumine et je me plains auprès de mon mari qui me conseille d'aller lui en parler. Je sais que c'est ce que je devrais faire, mais ça m'agace qu'il me le dise	Il y a de fortes chances que le problème se reproduise et je me suis disputée sur le sujet avec mon mari
Etc.					

Deuxième étape : à l'issue des quinze jours, repérez les déclencheurs de même nature qui sont les plus fréquents. Questionnez-vous :

- Votre perception de la situation pourrait-elle être autre ? Le philosophe grec Épictète, dont l'enseignement remonte à près de deux mille ans, disait à ses disciples : « Nul ne peut te léser, si tu ne le veux point, car tu ne seras lésé que si tu juges que l'on te lèse. [...] Ce qui trouble les hommes ce ne sont pas les choses, mais les jugements qu'ils portent sur ces choses. »
- Serait-il possible de voir les choses autrement ?
- Vos réactions sont-elles adaptées à la situation ou faudrait-il en expérimenter d'autres ?

Un principe trop rigide pourrait-il être à l'origine de vos principales sources de stress ?

Nous nous sommes construits sur un certain nombre de principes de vie, fruits de notre éducation et de nos expériences. Lorsque ces principes deviennent trop rigides et que nous manquons de flexibilité à leur égard, ils peuvent se retourner contre nous. Voici quelques exemples de ces principes : « dans la vie, il faut faire les choses parfaitement si l'on veut être reconnu comme quelqu'un de bien », « pour être apprécié, il faut toujours chercher à faire plaisir à autrui », « il faut être fort et ne pas trop s'écouter, la vie n'est pas un long fleuve tranquille », « il faut tout maîtriser si l'on veut contrôler sa vie »... Chacun de ces principes peut devenir une source de stress chronique si nous en faisons un dogme valable en toutes circonstances, indépendamment du contexte. Ainsi :

– Chercher à **faire les choses parfaitement** est stimulant lorsque nous avons les moyens d’y parvenir. Mais ce principe peut aussi nous pousser à nous fixer des objectifs inatteignables, être source de stress, de perte de confiance en soi lorsque nous passons en dessous de la barre. Il peut devenir une source d’épuisement à long terme. Si nous sommes excessivement perfectionnistes, nous pouvons réduire notre niveau de stress en nous fixant des objectifs adaptés aux moyens dont nous disposons, en nous donnant le droit à l’erreur, en prenant conscience que notre valeur ne dépend pas uniquement de nos résultats.

– Vouloir **faire plaisir à autrui** développe nos capacités d’attention à l’autre et notre sociabilité. Mais poussé à l’extrême, ce principe peut nous conduire à nous oublier, à nous épuiser en voulant plaire à tous, à négliger nos propres besoins. Excessif, il peut être source de stress, de ruminations anxieuses, de frustration parce que nous n’osons pas exprimer ce que nous pensons ou voulons par peur de déplaire. Il peut rendre la relation à l’autre stressante de manière générale parce que nous ne nous sentons pas autorisés ou en capacité de poser des limites quand nous en ressentons le besoin. Travailler notre affirmation de soi, apprendre à exprimer nos besoins, nos désirs, nos limites seront des pistes pour réduire nos sources de stress.

– « Dans la vie, **il faut être fort**, il faut être autonome, il faut prendre sur soi. » Plus fréquemment présent chez les hommes, ce principe lorsqu’il est excessif nous pousse à ne pas nous écouter, à ne pas nous plaindre, à ne pas demander d’aide quand bien même on en aurait besoin, à faire le gros dos dans les épreuves, à refouler nos émotions difficiles et à porter un masque pour que rien ne transparaisse. À terme, ce fonctionnement peut conduire à des ruptures. Physiques, par exemple chez un sportif qui ne s’est pas ménagé, même lorsque son corps lui envoyait des signes de souffrance. Psychologiques, quand une personne après des mois de surmenage fait un *burn-out* au travail ou décompense après un deuil qu’elle a refoulé au fond d’elle-même. Apprendre à prendre en compte les signaux de fatigue ou de souffrance de notre organisme ou de notre psychisme, ne pas considérer la demande d’aide comme une défaillance, ménager la « monture » nous permettront d’être plus résistants plus longtemps.

– « Dans la vie, **il faut tout contrôler**. » Souvent présent chez des personnes ayant manqué de sécurité durant leur enfance, ce principe est une

forte source de stress dès que l'on est confronté à l'incertitude, au changement, à l'imprévu. Autant dire que l'on est rarement serein... Parce que l'hypercontrôle fait souvent perdre le contrôle, parce qu'il rend les relations avec autrui fréquemment conflictuelles, la voie d'une plus grande sérénité passera par l'apprentissage du lâcher-prise, par la réconciliation progressive avec l'imprévu et la nouveauté. Chaque petite prise de risque de lâcher-prise nous permettra de découvrir et de renforcer nos ressources et nos capacités d'adaptation.

Avoir une vie sociale riche et un réseau affectif renforce également notre résistance au stress. L'isolement accentue la toxicité du stress, le soutien social la réduit¹⁶. Ce n'est pas tant la taille de notre réseau qui a un effet protecteur sur notre santé, mais le nombre de relations étroites avec des personnes qui peuvent nous soutenir sur le plan affectif et matériel en cas de besoin. Le simple fait de savoir que l'on peut compter sur des amis réduit notre niveau de stress en période de difficultés. L'idée n'est pas neuve. Dès l'Antiquité, le philosophe grec Aristote considérait l'amitié comme une vertu, une condition du bonheur et le socle de la société : « L'amitié est [...] une certaine vertu, ou ne va pas sans vertu ; de plus, elle est ce qu'il y a de plus nécessaire pour vivre. Car sans amis, personne ne choisirait de vivre, eût-il tous les autres biens¹⁷. »

Canaliser ses émotions

Dans des contextes de danger imminent (accident, incendie, agression), un circuit neuronal court prend les commandes pour optimiser la rapidité de nos décisions. Nous agissons sous le coup d'une impulsion déclenchée par notre cerveau émotionnel, notamment par l'amygdale. Notre prise de conscience du danger ne sera que postérieure à notre réaction, d'un quart de seconde environ. Si nos émotions peuvent nous sauver la vie dans des situations d'urgence, elles peuvent dans d'autres circonstances avoir un effet négatif sur nos prises de décisions. Nous pouvons faire ou dire des choses sous le coup de la colère que nous allons ensuite regretter ; nous pouvons céder à de mauvaises peurs et ne pas oser dire ou faire des choses qui auraient été nécessaires ; nous pouvons chercher à compenser une émotion difficile par des actes d'achat compulsifs, alors que notre compte

en banque est dans le rouge ; nous pouvons prendre des résolutions que nous verrons anéanties lorsque nous serons confrontés à la tentation ; nous pouvons nous enliser dans le regret et la culpabilité à la suite d'une mauvaise décision, etc.

Lorsque nous avons des comportements qui sont « plus forts que nous », que nous ne pouvons empêcher d'avoir malgré notre désir d'agir différemment, cela signifie que nos émotions sont aux commandes et que notre raison se révèle impuissante à les maîtriser. Lorsque la volonté est mise en échec, comment réagir ? Quelle est la grammaire émotionnelle qui nous donne des clés pour que nos émotions restent des ressources et ne deviennent pas des freins ?

Comment conjuguer (ou conjurer) la peur ?

La peur est une émotion qui nous pousse à nous protéger face au danger par la fuite, le combat ou la soumission. La fuite face au danger est inscrite dans le programme de survie de notre cerveau reptilien, la partie la plus archaïque que nous avons en commun avec l'ensemble des mammifères. Si la fuite est un réflexe de survie face à un danger réel, notamment physique, il peut devenir un réflexe mortifère si nous réagissons par l'évitement dans toutes les situations qui nous stressent, bien qu'elles ne présentent pas de danger réel.

Exemples : je n'ose pas me présenter à ce concours ou à ce poste proposé en interne, par peur de ne pas être retenu ; je ne prends jamais la parole en réunion, sauf si j'y suis obligé, par peur de dire une bêtise ; je n'ose pas dire à mon collègue que ce qu'il me demande n'est pas dans mes attributions, par peur du conflit ; je n'ose pas dire non à un ami qui me propose de sortir, même lorsque je n'en ai pas envie, par peur de le décevoir ; lorsque j'ai une décision à prendre, je me fie toujours aux conseils que me donne mon entourage, par peur de me tromper si je décide par moi-même ; lorsque je suis stressé, je mange, je fume ou je bois un verre pour me calmer ; quand je rends un travail, j'ai toujours besoin que mon chef me rassure et me dise que c'est bien, etc.

✓ Éviter d'éviter...

L'évitement est perfide. Il peut revêtir les apparences d'une solution sur l'instant. Mais il est un vrai faux ami qui nous empêche de transformer la peur en courage. Moins nous osons, moins nous pouvons nous rassurer sur le fait que nous sommes capables, moins nous pouvons constater que nos craintes étaient infondées. Lorsque la peur nous empêche de prendre ou de tenir les bonnes décisions, le salut ne peut venir que de l'affrontement : à doses homéopathiques pour que nous soyons capables d'atteindre l'objectif, mais à doses quotidiennes pour que la répétition banalise l'action.

Ainsi, celui qui a peur de dire non devra oser dire un tout petit non par jour, en commençant par les « non » les plus faciles à formuler. Par exemple, refuser la baguette que nous sert la boulangère et en demander une plus cuite ou une moins cuite ; ou demander un délai à quelqu'un qui nous demande un service plutôt que de lui répondre « oui » immédiatement.

Celui qui a peur de faire le mauvais choix pourra chaque jour prendre une toute petite décision en la jouant à pile ou face : est-ce que je mets cette veste ou celle-ci pour aller à cette soirée ? Est-ce que je prépare du poisson ou de la viande pour ce dîner avec des amis ? Est-ce que je vais voir ce film ou celui-là ? Le fait de prendre de petites décisions à pile ou face nous aide à combattre le mythe qu'il y aurait une bonne et une mauvaise décision. Ce mythe génère beaucoup de pression lorsque nous prenons des décisions. Pression qui génère du stress, qui augmente encore davantage notre confusion... Si nous hésitons, c'est vraisemblablement parce qu'il y a des avantages et des inconvénients pour chaque option. Et l'essentiel est l'état d'esprit dans lequel nous allons nous engager dans la voie retenue et ce que nous allons en faire.

Celui qui a systématiquement besoin d'être rassuré avant une décision en demandant l'avis des autres sur ce qu'il doit faire pourra chaque jour résister à la tentation de demander un conseil et prendre une décision par lui-même. Celui qui après chaque décision a besoin de se rassurer en demandant à un tiers de valider son choix pourra chaque jour résister à la tentation et chercher à se sécuriser par lui-même.

Celui qui a peur de l'échec devra faire volontairement une petite erreur par jour pour s'immuniser contre cette peur. Par exemple, en se trompant d'un jour dans la date qu'il indique sur un chèque, en laissant une faute d'orthographe dans un mail envoyé à un ami, en arrivant dix minutes en

retard si nous sommes obsédés par la ponctualité, en oubliant le sel dans un plat, en rangeant les chaussettes sur l'étagère des torchons...

Notre capacité d'adaptation, responsable comme nous l'avons vu de l'affaiblissement du plaisir, nous est utile dans le domaine de l'affrontement. Aucune peur ne résiste à une toute petite prise de risque quotidienne. Le soi-disant danger finit par se banaliser.

Nous pouvons combattre l'évitement grâce à un **entraînement mental**. Lorsque nous nous imaginons vivre une scène en fermant les yeux, nous créons des voies neuronales dans notre cerveau moteur. Si nous répétons suffisamment longtemps cet exercice de visualisation, nous créons un automatisme qui va faciliter le passage à l'acte. Une étude a prouvé que lorsque nous entraînons nos doigts à faire certains mouvements pendant plusieurs heures par jour, nous gagnons 50 % de vitesse d'exécution au bout d'une semaine. Si nous faisons le même entraînement, mais en nous imaginant faire le mouvement de nos doigts, nous améliorons de 20 à 30 % notre rapidité. De nombreux coachs sportifs demandent à leurs sportifs de s'entraîner mentalement pour perfectionner un geste, en plus des entraînements physiques. Les musiciens renforcent leur dextérité en lisant leurs partitions dans leur tête et en s'imaginant jouer en fermant les yeux.

Comment conjuguer la colère ?

La colère est une saine émotion qui nous alerte sur le fait que nous ne nous sentons pas reconnus ou respectés et qu'il est nécessaire de poser des limites ou de faire entendre nos besoins. Mais « la colère est aveugle », dit aussi le proverbe. Elle peut en tout cas être mauvaise conseillère et nous avons tout à gagner, quand cela est possible, à éviter de prendre des décisions sous son emprise.

Pour nous aider à prendre du recul lorsque nous sommes agacés et éviter de réagir à chaud, rien de tel que l'activité physique. Elle permet d'éliminer les tensions que la colère génère dans l'organisme. Une nuit de sommeil nous aide également à voir les choses avec plus de distance et à prendre une décision la tête froide. La lettre de colère que l'on n'envoie pas est également très efficace. L'écriture nous aide à mettre des mots sur ce que

nous ressentons, à mettre de la distance avec l'événement et à évacuer le trop-plein de ressentiment. Pour qu'elle joue pleinement son rôle, nous devons l'écrire sans nous censurer, en mettant sur le papier les mots comme ils viennent. Puis la détruire lorsque nous l'avons écrite, sans la relire, pour éviter de remettre de l'huile sur le feu.

Si nous avons un « tempérament » colérique que nous n'arrivons pas à maîtriser, il y a de fortes chances pour que nous explosions régulièrement, faute de dire les choses au fur et à mesure. Si par peur de blesser, de dégrader la relation, d'être moins aimés, nous prenons sur nous dans notre vie quotidienne en mettant systématiquement un mouchoir sur nos frustrations et nos agacements, la pression monte comme dans une cocotte-minute. Vient un moment où la pression doit sortir. Mais comme elle est excessive, elle nous met « hors de nous », alors qu'elle a pu être déclenchée par un événement insignifiant, sans commune mesure avec la nature de notre réaction.

Comme nous ne sommes pas toujours courageux, il peut nous arriver de prendre sur nous avec certaines personnes, par exemple notre responsable ou nos collègues de bureau, et d'exploser avec des personnes que nous n'avons pas peur de perdre, par exemple nos enfants ou notre conjoint. Si notre réaction colérique et excessive nous fait nous sentir piteux, nous essayons de nous faire pardonner, en étant agréables. Du coup, nous évitons de faire des remarques, des critiques et d'exprimer ce qui nous gêne dans le comportement de l'autre. Et nous voilà repartis pour ajouter une nouvelle page à la chronique d'une explosion annoncée...

Pour bien gérer la colère, il est recommandé d'exprimer nos contrariétés au fur et à mesure. Concernant la forme, mieux vaut formuler des besoins et les choses que l'on souhaiterait que l'autre change plutôt que d'exprimer des reproches ou des jugements de valeur. Et pour cela, il faut que nous soyons au clair sur ce que nous voulons et ce que nous ne voulons pas.

Comment conjuguer le désir ?

Le désir est une émotion qui nous pousse à agir pour satisfaire une envie. Il est le carburant de notre motivation et de notre instinct vital. Il est un

moteur positif lorsqu'il nous met en mouvement pour satisfaire nos besoins essentiels. Mais il peut être destructeur lorsqu'il se fixe sur des sources de satisfaction immédiates qui s'avèrent néfastes à moyen ou à long terme.

Nous l'avons vu, notre cerveau émotionnel a du mal à résister aux tentations et a tendance à surévaluer les bénéfices immédiats, quitte à sous-estimer la facture finale. Autant lui éviter les tentations inutiles lorsque nous le pouvons. Mais l'interdit absolu est lui aussi pernicieux. Rien n'augmente plus le désir que l'interdit. Mieux vaut s'autoriser quelques carrés de chocolat chaque jour lorsque l'on aime cela, plutôt que de vouloir s'en priver totalement, au risque de dévorer une tablette de manière compulsive après quelques jours de privation. Le psychologue italien Giorgio Nardone, chef de file contemporain de la thérapie brève systémique, prescrit des diètes paradoxales : ses patients n'ont le droit de manger au cours des trois repas que les aliments qu'ils aiment le plus. Faites le test, après trois jours de gâteaux matin, midi et soir, on se met à rêver d'haricots verts.

Les compulsions (comportements que notre volonté n'arrive pas à contrôler) répondent souvent à des stratégies inconscientes d'étouffer des émotions douloureuses. Nous pouvons boire, fumer ou manger, consommer des produits euphorisants, devenir accros aux jeux vidéo ou aux jeux d'argent, pour anesthésier des sensations ou des émotions difficiles : fatigue, stress, culpabilité, colère, manque affectif... Ces consommations étouffent le mal-être temporairement, mais ne répondent pas au réel besoin qui crie famine. Le seul moyen de retrouver du contrôle sur nos comportements est de faire le travail nécessaire pour identifier nos besoins réels et de se mettre au travail pour les satisfaire.

Muscler sa volonté

*Je peux résister à tout, sauf à la tentation.
Oscar Wilde*

Nos décisions peuvent être le produit de réflexes ou d'automatismes. Mais grâce à notre volonté, nous pouvons résister à ces décisions automatiques lorsque nous jugeons qu'elles sont inadaptées à la situation ou

à nos intérêts. Roy Baumeister, professeur de psychologie à l'université de Floride, a conduit de nombreuses expériences qui montrent que notre volonté fonctionne comme un muscle, qui peut s'épuiser après un gros effort et que l'on peut développer en le travaillant.

Nous sommes en permanence « assaillis » par des tentations de toutes sortes, glorifiées pour bon nombre d'entre elles par la publicité : manger, boire, faire des achats dans des magasins ou sur des sites d'achat en ligne, dormir, se détendre, regarder une série ou la télévision, lire ses mails, aller surfer sur Internet lorsqu'il faudrait travailler... Selon les expériences de Baumeister, si nous mettons bout à bout tous les instants où nous résistons à une envie, nous arrivons à un total de trois ou quatre heures par jour.

Notre capacité à résister à ces tentations omniprésentes va avoir un impact sur nos prises de décisions, sur notre santé, sur notre réussite sociale et professionnelle.

Comme nous l'avons évoqué, l'une des premières expériences à avoir mis en évidence l'importance de la volonté a été celle du Chamallow conduite par le psychologue Walter Mischel. Ces résultats – les enfants résistants avaient obtenu de meilleurs résultats scolaires indépendamment de leur quotient intellectuel, étaient devenus des adultes gagnant mieux leur vie, avec moins de problèmes de surpoids et de toxicomanie – ont été confirmés en 2010 avec la publication d'une étude internationale menée auprès de mille Néo-Zélandais qui ont été suivis de la naissance à l'âge adulte. Les résultats de cette étude confirment que les enfants qui contrôlent le mieux leurs impulsions deviennent des adultes en meilleure santé, présentant moins d'addictions et moins souvent condamnés par la justice.

Nous prenons de meilleures décisions lorsque nous sommes capables de résister à la frustration et que nous avons développé notre self-control.

La volonté, un muscle qui s'épuise

Les recherches de Roy Baumeister ont apporté une information supplémentaire : la volonté est un muscle qui se fatigue lorsqu'on le sollicite. Il a conduit une étude légèrement cruelle : des volontaires étaient invités à patienter dans une pièce. Certains avaient le droit de consommer

les bonbons et les biscuits mis à disposition. D'autres, bien qu'ayant la tentation à portée de main, devaient faire preuve de volonté et y résister, n'étant autorisés qu'à piocher dans un bol de radis. Les volontaires furent ensuite conduits dans une autre pièce où on leur demanda de résoudre des problèmes de géométrie. Ceux qui avaient dû solliciter leur self-control en résistant aux sucreries abandonnaient au bout de huit minutes en moyenne. Ceux qui avaient pu consommer les friandises travaillaient à la résolution des casse-tête pendant une vingtaine de minutes, comme le groupe contrôle constitué de volontaires à qui l'on n'avait rien offert à manger.

D'autres expériences conduites par Baumeister confortent les conclusions de cette étude : notre stock de volonté est limité, il diminue lorsque nous y puisons trop. Il dispose d'un réservoir commun, quelle que soit la nature des efforts de contrôle de soi que nous faisons. Ceci explique pourquoi, si nous sommes au régime ou si nous arrêtons de fumer, nous aurons moins de patience avec le caprice de notre enfant ou avec un collègue agaçant. Ou à l'inverse, si nous avons pris sur nous pour résister à l'envie d'envoyer balader un client ou un chef pénible toute la journée, nous aurons plus de mal à résister aux tentations lorsque nous ouvrirons le frigo en rentrant à la maison.

Une majorité des personnes que j'ai accompagnées pour des compulsions alimentaires faisaient en permanence de gros efforts de contrôle émotionnel pour refouler leurs contrariétés. Si, par peur de déplaire, d'être jugé, critiqué, rejeté, je n'exprime pas à autrui mon désaccord, je prends systématiquement sur moi et je refoule mon agacement, j'épuise mon stock de maîtrise de soi. Mes réserves sont alors à plat lorsqu'au restaurant arrive la carte des desserts, lorsque je fais les courses au supermarché ou lorsque j'ouvre les placards de la cuisine en rentrant. Plus globalement, le fait de chercher à cacher à autrui ce que l'on ressent, le refoulement émotionnel au sens large, a de fortes chances de nous pousser à manger de manière excessive.

Ces nouvelles connaissances sur le fonctionnement de la volonté nous incitent à choisir nos combats. Lorsque nous prenons des résolutions de début d'année, mieux vaut se limiter à un objectif de changement et ne pas décider simultanément de se mettre au régime et d'arrêter de fumer ; de se remettre au sport en même temps que l'on reprend des cours du soir. Une

douleur chronique puise également dans notre réservoir de maîtrise de soi et devra nous inciter à plus de bienveillance vis-à-vis de nous-mêmes.

Nous l'avons évoqué précédemment, un certain nombre de facteurs réduisent ponctuellement notre self-control : l'hypoglycémie nous rend plus impulsifs. Notre cerveau prend la décision la moins coûteuse en termes d'énergie pour l'économiser, pressé de pouvoir passer à autre chose, en l'occurrence, manger. Le manque de sommeil limite l'assimilation du sucre par l'organisme et réduit également notre volonté, de même que la fatigue décisionnelle. Lorsque nous faisons les courses dans un hypermarché, et que nous devons prendre des dizaines de microdécisions sur le choix du type de sauce tomate ou le parfum des yaourts, notre fatigue décisionnelle nous rend plus vulnérables aux sucreries quand nous arrivons devant les caisses.

La volonté se développe si on l'exerce

La volonté se muscle lorsqu'on l'exerce. Et plus on commence tôt, plus le pli est facile à prendre. On apprend le self-control à un enfant en lui demandant de respecter des règles sociales : dire bonjour, ne pas dire de gros mots, s'asseoir correctement à table ; en lui demandant de respecter une discipline en matière d'hygiène : se laver les mains avant de passer à table, se laver les dents avant d'aller se coucher ; en le confrontant à la frustration : en limitant sa consommation de sucreries, son nombre d'heures passées devant un écran... Sa volonté se développe également grâce aux activités qui l'amènent à renforcer ses capacités de concentration et d'endurance : le sport et la musique notamment. Les chercheurs Kimberley Lakes et William Hoyt, de l'université du Wisconsin à Madison, ont étudié l'impact de la pratique d'un art martial chez des enfants de cinq ans à onze ans. Après trois mois de pratique, les enfants ont fait plus de progrès que les autres en matière de maîtrise de soi, de respect de leurs camarades et de calcul mental. De manière plus globale, la consolidation de quarante-quatre études scientifiques a mis en évidence une relation positive entre l'activité physique et les performances linguistiques et mathématiques des enfants, en particulier chez ceux de moins de treize ans.

Certaines cultures mettent davantage l'accent sur la maîtrise de soi que d'autres, dès l'enfance. Roy Baumeister et John Tierney évoquent dans leur ouvrage¹⁸ que les Asio-Américains tirent un meilleur profit de leur intelligence du fait de leur meilleure maîtrise de soi. Une étude estime que les enfants de deux ans en Chine ont un niveau d'autonomie équivalent à celui des enfants américains à l'âge de trois à quatre ans. Aux États-Unis, les Asio-Américains ne représentent que 4 % de la population américaine, mais plus du quart des étudiants des meilleures universités, à quotient intellectuel identique. Leur salaire dépasse de 25 % le salaire moyen des Américains. En France, les enfants d'origine asiatique redoublent moins et ont de meilleurs résultats au bac que les autres enfants, alors que leurs parents s'impliquent moins dans leurs devoirs et dans les rencontres avec les enseignants. Mais ces parents sont souvent plus exigeants vis-à-vis du travail scolaire, et contrôlent davantage le temps passé devant la télévision et les heures de coucher.

Nous pouvons également renforcer notre volonté à l'âge adulte. En anticipant les tentations auxquelles nous pouvons être confrontés et en programmant l'attitude que nous souhaitons adopter. Par exemple, lorsque le serveur du restaurant amènera la carte des desserts, je la refuserai et dirai non merci. Lorsque mon réveil sonnera, je commencerai la journée par dix minutes d'exercices... Plus nous prenons ces engagements et plus nous les mettons en pratique, plus ils deviennent automatiques et moins ils sont coûteux. Comme le devient le réflexe de se laver les dents le soir avant d'aller se coucher.

Nous pouvons également renforcer notre maîtrise de soi en nous faisant une représentation mentale des conséquences à long terme de notre comportement si nous cédon à la tentation immédiate. Si je suis tenté par les gâteaux apéritifs alors que je veux surveiller mon alimentation, je peux m'imaginer le ventre compressé par mon jean parce que j'ai grossi, je peux me visualiser en train de me regarder dans la glace avec des bourrelets disgracieux... Si j'essaie d'arrêter de fumer et que je suis tenté de rentrer dans un tabac pour acheter un paquet, je peux m'imaginer dans le cabinet du cancérologue qui m'annonce que j'ai une tumeur au poumon...

Comment lutter contre la procrastination

Le secret de l'action, c'est de s'y mettre.

Alain

Quand nous avons pris une bonne décision, encore faut-il que nous la mettions en œuvre. 20 à 30 % de la population souffrirait régulièrement de procrastination. Du latin « *pro* », en avant, et de « *crastinus* », du lendemain, ce terme désigne l'attitude qui consiste à remettre à demain ce qu'il faudrait faire le jour même. Ce fonctionnement peut coûter cher sur le plan financier : pénalités de remise de sa déclaration d'impôts au-delà des délais, abonnements non résiliés, feuilles de sécurité sociale non envoyées... Mais il peut également être coûteux en matière de santé : examens de contrôle médical sans cesse retardés, résolutions d'hygiène alimentaire repoussées à plus tard, stress chronique dû aux choses que l'on sait devoir faire sans arriver à s'y mettre, que l'on finit par faire à la dernière minute, le couteau sous la gorge... Ce comportement peut également s'avérer coûteux en termes de réalisation de soi : thèse jamais menée à son terme, candidature pour un poste envoyée trop tardivement...

Les causes de la procrastination peuvent être diverses et divisent les experts. On retiendra principalement :

- le manque de confiance en soi, le perfectionnisme : tant que les choses ne sont pas faites, je ne risque pas d'échouer ; tant qu'elles ne sont pas finies, elles ne sont pas évaluées ;
- l'anxiété ;
- le manque d'apprentissage du contrôle de soi.

Pour lutter contre la procrastination, quelques techniques :

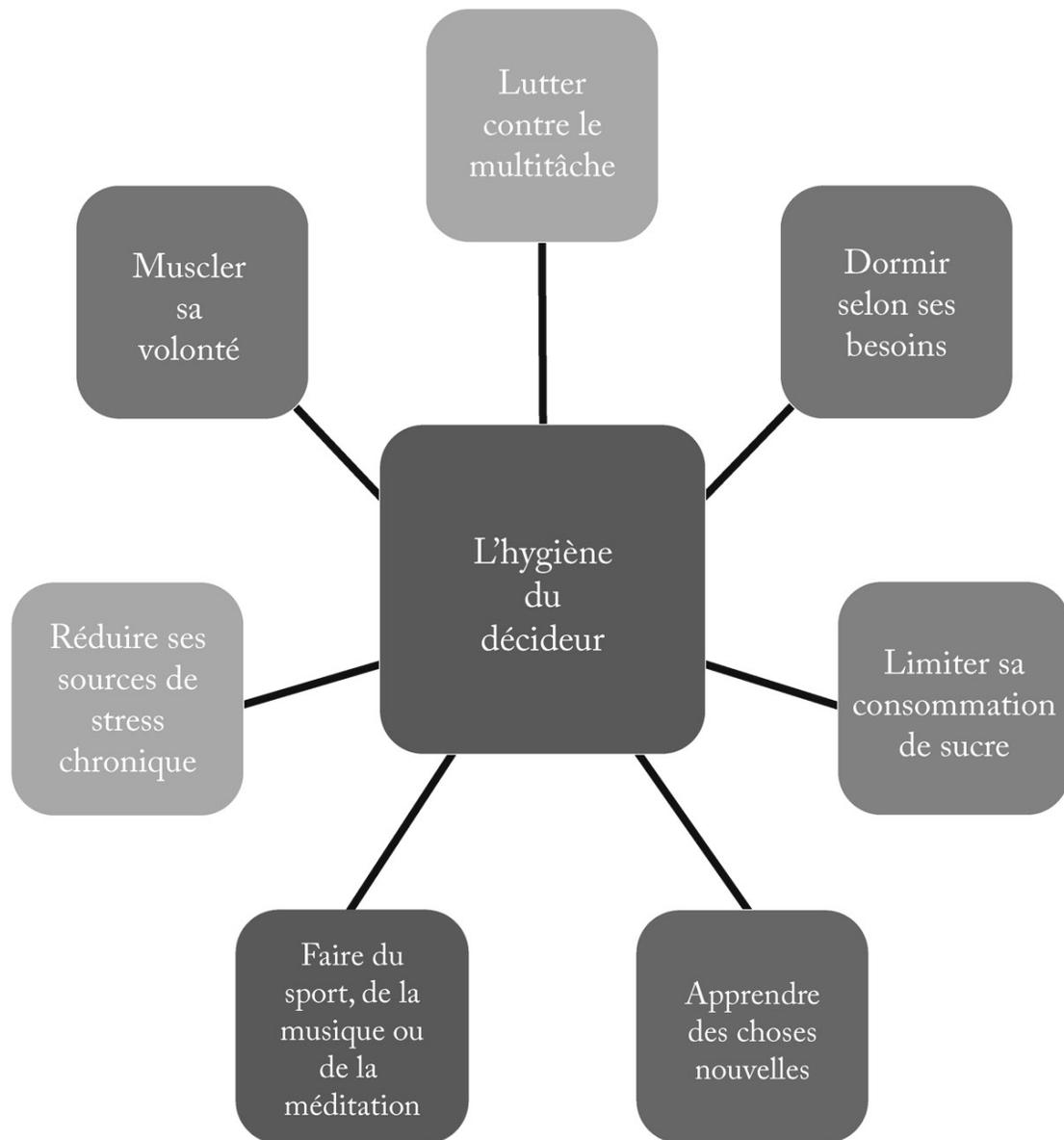
- découper la tâche à accomplir en petites sous-étapes d'une durée d'une heure environ ;
- planifier dans notre agenda les plages horaires où l'on va y travailler ;

- lorsque l'on doit s'y mettre, ne rien faire d'autre que la tâche prévue durant tout le temps que nous avons prévu d'y consacrer (se mettre face au travail et ne s'autoriser aucune distraction, quand bien même on n'arrive pas à s'y mettre) ;
- se donner de la reconnaissance, voire de petites récompenses, lorsque l'on a atteint l'objectif à chaque sous-étape. La reconnaissance génère une émotion positive qui s'associe à l'effort et le rend plus motivant ;
- éviter de minimiser notre accomplissement lorsque l'on atteint l'objectif en se disant que ce n'était pas grand-chose au final ou que l'on est nul de ne pas l'avoir fait plus tôt. En se disant cela, on se prive du carburant de la reconnaissance nécessaire à notre motivation.

En résumé

- Les interruptions, même de quelques secondes, doublent notre risque d'erreur lorsque l'on est concentré sur une tâche difficile. Le zapping incessant réduit notre performance, notre capacité de concentration et notre capacité à distinguer l'urgent de l'important.
- Le manque de sommeil contribuerait au processus de neurodégénérescence. Un sommeil quotidien adapté à nos besoins favorise nos capacités d'apprentissage et de mémorisation.
- Les écrans sont en grande partie responsables de la diminution du temps de sommeil des Français, qui ont perdu une heure trente de repos quotidien en cinquante ans.
- Il est recommandé d'éteindre son portable avant de se coucher, de le passer en mode avion si l'on s'en sert comme réveil. Et d'éviter toutes les sources lumineuses dans sa chambre.

- De premières études montrent qu'une consommation de sucre excessive limite les fonctionnalités du cerveau.
- L'apprentissage de nouvelles activités intellectuelles et culturelles favorise le développement de nouvelles cellules et de connexions dans notre cerveau. Il contribue à ralentir la dégénérescence neuronale chez les personnes âgées.
- La pratique d'une activité sportive régulière réduit les pertes de performance du cerveau inhérentes à l'âge.
- La méditation réduit le stress et donc la production du cortisol. Cette hormone en trop grande concentration dans l'organisme est nocive pour le fonctionnement du cerveau. Une première étude indiquerait que les personnes qui pratiquent la méditation perdent moins de matière grise en vieillissant que les autres.
- Il ne suffit pas de prendre les bonnes décisions, encore faut-il s'y tenir. La maîtrise de soi fonctionne comme un muscle : elle se développe si on l'entraîne, elle s'épuise lorsqu'on la sollicite trop.
- De nombreux éléments réduisent notre volonté : le contrôle émotionnel, la faim, la fatigue décisionnelle.
- Dans les cultures qui valorisent le contrôle de soi, les enfants obtiennent de meilleurs résultats scolaires.
- La procrastination peut nous conduire à remettre à trop tard la mise en œuvre d'une bonne décision.
- Certaines règles peuvent nous aider à lutter contre la procrastination : découper les objectifs en mini sous-étapes, les planifier dans l'agenda, ne rien faire d'autre que la tâche au moment où l'on est censé s'y mettre, se féliciter ou se récompenser lorsque l'on atteint l'objectif.



Paroles d'experts

Ils sont onze : chefs d'entreprise, officiers généraux, médecin urgentiste, commissaire, magistrat... Les décisions de ces professionnels sont à fort enjeu et leur métier les a conduits à optimiser leurs processus décisionnels. À leurs côtés, témoignent deux chercheurs, un neurobiologiste et un philosophe. Tous ont accepté de témoigner de la manière dont ils prennent

leurs décisions, dans le domaine professionnel ou privé. Regards croisés d'experts de la décision...

Yves Caseau¹⁹, directeur Digital et Innovation chez Axa

Vous êtes depuis 2014 directeur Digital et Innovation chez Axa. Vous avez exercé précédemment les fonctions de DGA Technologies, Services et Innovation chez Bouygues Télécom pendant sept ans. Quels sont les processus de décision que vous favorisez dans votre mission ?

Ma mission consiste à accélérer les processus de décision et à soigner les plaies de l'ego. La culture de la perfection est dangereuse parce qu'elle empêche d'avancer. Je passe 30 % de mon temps à détendre mes équipes, à leur donner confiance, à libérer leurs capacités de décision en dédramatisant : « On va décider et ce n'est pas si grave, on pourrait faire l'un ou l'autre. » 80 % des décisions que l'on prend n'ont pas tellement d'importance. 20 % en ont, mais on a rarement toutes les billes en main quand on les prend. Alors il faut bien y aller. Ce n'est pas en tergiversant que l'on prendra une meilleure décision.

Quand j'arbitre entre plusieurs décisions, il faut que je m'assure que personne n'a le sentiment d'avoir perdu la face, que chacun a pu s'exprimer et est convaincu que son point de vue méritait d'être entendu, qu'il ne subsistera pas de tensions au sein de l'équipe. Il y a souvent de forts caractères et des comportements conflictuels aux sources de l'innovation.

Pour secouer la chape de plomb du conservatisme, il faut de la passion, des convictions, de la persévérance. Mais il n'en faut pas trop, sans quoi l'on risque de tomber dans le dirigisme. Et je perds une partie de l'équipe qui se dit : « Il a déjà pris sa décision. » L'enjeu d'une décision, c'est son appropriation, l'adhésion qu'elle va susciter. Toutefois, si l'on est trop en retrait, on n'insuffle pas suffisamment d'énergie pour traverser les obstacles. Il faut trouver un équilibre entre rupture et consensus. Je n'ai pas de baguette magique. J'apprends de mes erreurs.

À titre personnel, mon premier instinct est de me fier à mon intuition. Mais j'ai découvert ses dysfonctionnements il y a huit-neuf ans. Elle a ses

biais. Une bonne pratique consiste à jouer en se faisant l'avocat du diable. Cela nous oblige à bien regarder toutes les opinions.

Patrick Charaix, général de l'armée de l'air

Vous avez derrière vous trente-six années de carrière au sein de l'armée de l'air en tant que pilote de chasse, mais aussi commandant d'escadrons, commandant des forces aériennes stratégiques. Comment l'armée de l'air prépare-t-elle ses pilotes pour limiter les risques d'erreur humaine ?

Tous les pilotes doivent connaître par cœur une check-list des procédures d'urgence qu'il faut appliquer en cas de panne. Ils passent un test écrit tous les mois concernant cette check-list. Quand le signal d'une panne « rouge » se déclenche en vol, panne qui met en jeu l'intégrité de l'avion, le stress réduit à environ 30 % seulement nos capacités d'analyse et de décision. Appliquer la procédure de manière automatique nous permet de réagir immédiatement et de regagner une partie de nos capacités.

Un autre élément de préparation primordiale est le simulateur. Il nous met dans les conditions de la survenue d'une panne, nous autorise à faire des erreurs, à se corriger et à progresser. Les heures de vol en mission d'entraînement nous permettent également de développer notre dextérité. Pour 1 h 50 de vol, l'équipage passe deux heures de temps de préparation et 1 h 30 de débriefing. Le débriefing s'appuie sur des éléments objectifs sans aucun jugement de valeur sur l'individu. L'esprit est de capitaliser sur nos erreurs et de prendre en compte le retour d'expérience si important pour nous. À la suite d'une opération de la France à l'étranger il y a une dizaine d'années, nous avons organisé une journée de retour d'expérience avec quatre cents militaires impliqués dans l'opération. Chacun a développé trois points positifs et trois pistes d'amélioration dont un certain nombre a donné lieu à des évolutions très concrètes.

Le CRM, Cockpit Resources Management, permet d'optimiser le travail en équipage. Dans un biplace, l'armée ne met pas deux pilotes, qui vont réagir de la même manière. Elle place un pilote et un navigateur, qui ont reçu des formations différentes. Cette complémentarité limite le risque d'erreur.

Enfin, l'armée développe également l'estime de soi, avec l'avancement notamment. Depuis toujours, chaque aviateur est noté une fois par an, avec un entretien individuel avec son supérieur qui fait le point sur les objectifs de progrès définis un an plus tôt. L'estime de soi se développe également avec les épreuves. J'ai dû m'éjecter de mon avion de chasse, conduire des missions complexes. Cela forge le caractère et donne de l'assurance.

Éric Fiat²⁰, professeur des universités, agrégé de philosophie

Quand votre « cœur balance », comment prenez-vous vos décisions, vous fiez-vous davantage à votre intuition ou à votre raison ? Quels éclairages la philosophie vous a-t-elle apportés en matière de prise de décision ?

L'avantage d'une décision prise à l'issue d'un raisonnement est que l'on peut la justifier, expliquer à autrui quel fut son fondement. Son inconvénient est sa lenteur. La décision peut s'avérer au final inopportune parce que la situation aura changé au moment où on la prend. L'art décisionnel est une science du *kairos*, mot grec qui signifie le moment opportun, l'occasion propice. Dans le même sens, Montaigne affirmait que : « Pour bien agir, il faut agir à propos. » L'instant peut être fugitif, c'est ce qu'Aristote dit : « Il faut saisir le *kairos* aux cheveux. » L'homme qui fait trop confiance au raisonnement est menacé par l'inopportunité.

L'avantage d'une décision prise par intuition est sa fulgurance. *Fulgur* désigne le feu en latin. L'intuition brûle les étapes du raisonnement comme un feu dans les arbres. Son inconvénient est que celui qui décide intuitivement ne peut expliquer, justifier les raisons de sa décision.

J'essaye d'équilibrer en moi intuition et raison, mais on ne peut pas opposer l'une et l'autre de manière trop radicale. Leibniz disait « qu'il y a dans l'intuition des raisons cachées qu'on ne voit pas à cause qu'elles se produisent très vite ». L'intuition, c'est un raisonnement enveloppé – comme, en un sens, le raisonnement est une sorte d'intuition développée... Ne les opposons pas de manière trop cadastrale !

Trois tentations se présentent à nous quand nous avons du mal à décider, que l'on peut traduire en trois profils de décideurs :

- l’esquivant, celui qui s’en remet à une instance extérieure, le hasard, un tiers, lesquels sont censés décider à sa place ;
- le tragique, qui ne prend jamais de décision. Comme il a le sentiment qu’il ne peut ni faire, ni ne pas faire, il stagne dans l’espace de la rumination ou de la délibération sans jamais arriver à trancher ;
- l’obstiné, le téméraire, celui qui s’est à l’avance fixé une « ligne de conduite » en refusant de considérer la complexité du réel – ainsi celui qui suit le règlement aveuglément comme le Javert des *Misérables*.

Il faut prendre conscience duquel de ces personnages on se rapproche le plus.

La lecture de Pascal et de Spinoza m’a aidé à dépasser une certaine naïveté qui consiste à croire qu’il y a d’abord la délibération et ensuite la décision, que toutes les options sont possibles lorsque nous commençons à délibérer. Notre décision est souvent prise avant qu’on le sache. « Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point », nous dit Pascal. La délibération est fréquemment ratifiante, elle a souvent pour fonction de justifier une décision déjà prise, même si ce n’est pas toujours consciemment. Je reste cependant convaincu que la délibération peut être « inauguratrice » (manière d’avouer qu’elle ne l’est pas toujours), qu’il existe une autonomie de la raison et que l’éthique peut aider l’homme à retrouver cette autonomie lorsqu’il est indécis.

Le second enseignement que j’ai tiré de la philosophie est la nécessité d’être attentif au facteur temps. De nombreuses mauvaises décisions viennent de ce qu’elles ont été prises trop tôt ou trop tard, que nous avons délibéré trop ou trop peu de temps. Aristote disait que « le mal vient de ce que l’on pratique une vertu au moment où il faudrait en pratiquer une autre ». Il faut savoir pratiquer plusieurs vertus et pas une seule pour avoir plus de chances de bien décider : le courage et la tempérance, la fermeté et la tendresse, avec ses enfants par exemple. Être tempérant quand il faudrait être courageux, ou ferme quand il faudrait être tendre : origine coutumière de nos mauvaises décisions, là encore dues à notre manque de science du *kairos*...

Loïc Finaz, contre-amiral, directeur de l'enseignement à l'École de guerre

Vous avez passé une grande partie de votre carrière « à la mer », notamment à bord de sous-marins et de frégates, vous avez commandé trois navires de guerre. Qu'est-ce que la mer, la marine, le commandement vous ont appris en matière de prise de décision ?

Le management sur un navire de la marine repose sur deux piliers :

- un système hiérarchique (connu par tous) qui est le système le plus efficace au combat pour répondre à la rapidité de la prise des décisions ;
- mais aussi une culture participative (moins connue) permanente et primordiale. Aucune PME ne compte autant de commissions chargées de statuer sur l'organisation, la sécurité, l'hygiène et l'ensemble des éléments de la vie qu'un navire de guerre. Ces commissions sont composées de personnes élues par l'équipage et d'autres nommées par le commandement.

Pourquoi cette culture participative ? D'abord parce que l'on a plus de chances d'avoir de bonnes idées à dix que tout seul. Ensuite, et surtout, parce que aucun système hiérarchique au monde n'a créé de la confiance. Or, quand on est sous la menace d'un missile et que l'on ne dispose que de quelques secondes pour donner un ordre, on a besoin que les membres d'équipage nous fassent totalement confiance. Cette confiance, nous la créons au quotidien, lorsque nous en avons le temps, en demandant à chacun son avis et en impliquant tout l'équipage dans les décisions qui concernent sa vie quotidienne et, au-delà, sa performance. Le système hiérarchique utilise ensuite cette confiance.

Le paramètre du temps est fondamental. Quand je n'en dispose pas, mais c'est rare en dehors du combat ou de la manœuvre, je décide seul. Quand j'ai du temps, je l'utilise pour échanger avec mon entourage, trouver de nouvelles idées, m'assurer que mes intuitions sont bonnes. J'accepte que l'on aboutisse à quelque chose de différent de ce que j'avais envisagé. Je n'ai aucun mal à changer d'avis en cours de route s'il s'avère que je me suis trompé.

Un de nos sous-marins a connu un jour un problème lors d'une manœuvre à la mer. Il était pourtant dirigé par un commandant remarquable. Mais chacun autour de lui s'est dit « ce doit être moi qui me trompe » quand il a pris sa mauvaise décision. Quand un chef est médiocre, il faut qu'il écoute ses adjoints. Quand il est remarquable, il doit aussi susciter leurs commentaires. Il doit savoir prendre du recul par rapport à la confiance qui lui est témoignée. L'évaluation de nos officiers, et de nos équipages en général, prend sans cesse en compte leurs capacités comportementales. Nous mesurons leurs capacités à comprendre, à reformuler, à s'intégrer, à fédérer.

Et quand pour une décision, les pour et les contre s'équilibrent entre agir ou ne rien faire, je choisis toujours l'action. Agir déclenche des événements que l'on pourra exploiter. Après trente ans de vie professionnelle, je n'ai jamais regretté ces décisions-là.

Bernard Guez, créateur et dirigeant d'entreprise

Vous avez dirigé et le cas échéant restructuré de nombreuses entreprises de tailles diverses. Vous avez constitué le groupe Doucet, spécialiste des produits d'entretien. Vous avez fondé ou développé des start-up. Quels enseignements avez-vous tirés de votre parcours en matière de prise de décision ?

En essayant de prendre un peu de recul et au travers de mon expérience personnelle de dirigeant, voici quelques principes qui m'ont guidé en matière de prise de décision :

1) Dépasser les idées communément admises

Mon premier enseignement de jeune adulte sur la capacité de jugement est venu d'un de mes professeurs de philosophie en khâgne²¹, qui nous a appris à réfléchir par nous-mêmes, c'est-à-dire à éradiquer de notre esprit les mauvaises herbes des idées toutes faites. Dans toute situation, il faut aller au-delà des analyses superficielles et des idées préconçues, pour comprendre les ressorts profonds sur lesquels il sera ensuite possible d'agir.

2) Faire des choix qui ouvrent

Je privilégie les choix qui ouvrent des alternatives, des marges de manœuvre, qui n'enferment pas dans un seul chemin, qui n'insultent pas l'avenir. C'est aussi la manifestation d'une réflexion préalable suffisamment large, qui prend en compte un maximum de données dont l'évolution future n'est pas figée.

3) Accepter le doute

Dans les situations complexes, j'accepte la période de doute où l'on n'y voit pas clair, je sais que ce n'est pas inquiétant. Je multiplie les avis, les instances où je réunis des expertises très variées pour que les tempéraments, les idées s'entrechoquent. Il ne faut pas craindre le chaos.

Je me méfie de l'intuition si elle n'est pas éduquée : le processus de recueil des informations clés auprès des « sachants » est fondamental. Faire le tour d'une question, cela s'organise. Et vient un moment où lorsque toutes les personnes qui avaient des choses à dire se sont exprimées, je sais ce que je veux faire, où il y a accord entre la tête et le *gut feeling*²². C'est aussi ce que facilite l'expérience accumulée.

4) Être guidé par l'intérêt collectif

Toute décision qui implique autrui doit être fondée sur un référentiel moral. Quand j'ai eu des décisions très engageantes à prendre en tant que chef d'entreprise, mes décisions ont été guidées par l'intérêt collectif. L'opportunisme et l'intérêt strictement financier ne peuvent pas primer. Selon mon expérience, en situation de décision difficile et potentiellement douloureuse, se référer de façon absolue à l'intérêt supérieur de l'entreprise et de ses salariés est très éclairant.

5) Se rendre inutile

Les patrons de PME s'identifient à leur entreprise et ont pour elle un objectif de développement à long terme. Mon obsession en tant que chef

d'entreprise a été de devenir inutile : en étant constamment en mode explicatif, en faisant confiance à l'intelligence des équipes, en leur permettant de s'approprier leur action. On devient prisonnier des capacités de décision que l'on conserve jalousement au lieu de les transmettre. Ce n'est bon ni pour soi ni pour l'entreprise. Pour durer, l'entreprise doit être rendue autonome par rapport à son dirigeant.

6) Rendre l'entreprise agile

Mon parcours depuis vingt ans a délibérément été celui d'un dirigeant de PME, après vingt années passées dans les grands groupes. Je constate avec beaucoup d'autres que l'avenir des grandes entreprises est de s'inspirer des processus d'expression des individus, de polyvalence, d'innovation, et de réaction rapide des PME. Dans un monde de changements accélérés, les structures pyramidales lourdes sont en péril.

Michel Hervé²³, créateur et dirigeant d'entreprise

Entrepreneur et homme politique, vous avez créé et vous présidez le groupe Hervé, qui compte aujourd'hui près de trois mille salariés. Vous avez exercé des mandats de maire, conseiller régional, député et député européen. Quels sont les processus de décision que vous avez privilégiés dans vos différentes fonctions ?

Il existe trois types de décision :

- les décisions qui nous appartiennent, rapides, à très court terme, par exemple freiner devant un obstacle ;
- les décisions consultatives, qui demandent de recueillir l'avis de tiers. Ce sont les décisions les plus dangereuses si l'on n'explique pas clairement que l'on recherche juste un avis ;
- les décisions concertatives, qui sont prises par un groupe. Pour que la décision soit acceptée, elle doit être unanime ou quasiment. On est souvent dans ce cas de figure dans la Communauté européenne ou à l'ONU.

Les gens se sentent davantage responsables lorsqu'ils ont participé à une décision à titre non pas consultatif, mais concertatif, parce qu'ils considèrent à bon droit que c'est alors leur décision. Dans mon groupe, toutes les décisions stratégiques sont prises de manière concertative, en réunion. La décision collective doit être quasi unanime (entre 80 et 100 %) pour être acceptée par les ultra minoritaires. S'il y a désaccord durable au sein d'une équipe sur une décision à prendre, nous faisons venir une ou des personnes extérieures (consultants, experts d'autres territoires ou d'autres métiers) pour qu'elles expliquent comment cela se passe ailleurs. Elles nous sortent de nos passions internes et habitudes de pensée et l'on est plus attentif à l'argument parce qu'il vient du dehors.

Il faut énormément de diversité dans un groupe pour que l'intelligence collective puisse s'exercer et que les décisions prises soient les plus pertinentes. Or, au bout d'un certain temps, les groupes tendent à devenir homogènes. Il peut se produire un effet « secte ». Celui qui aurait eu initialement une vision différente peut avoir tendance à se modeler sur ses pairs. Pour favoriser la diversité au sein d'une équipe, il faut régulièrement introduire de l'extérieur en interne, ce qui veut notamment dire mettre chaque individu en réseau. Les réseaux fonctionnels, dans les sociétés de mon groupe, permettent cela. Dans chaque équipe, plusieurs collaborateurs – appelés « intra-entrepreneurs » – sont chargés par leurs collègues, en délégation de leur manager, d'avoir ce rôle de passeurs entre l'interne et l'extérieur, dans un domaine fonctionnel précis : les ressources humaines, la santé et la sécurité, l'environnement de travail et le bien-être, le juridique, la finance... Au référent RH, par exemple, appelé « animateur fonctionnel RH », en plus de son métier de base, de tenir ses collègues informés des manières de faire RH dans les autres équipes, et de tenir celles-ci informées des pratiques RH au sein de son équipe. Ainsi se diffusent les bonnes pratiques, par capillarité et pollinisation.

Mon groupe est organisé par équipes autonomes de quinze à vingt personnes maximum. Au-delà, on perd la reconnaissance suffisante entre les individus pour qu'ils osent se dire les choses et gagner ainsi le respect mutuel.

Pour les décisions commerciales, c'est toujours l'individu se trouvant le plus près du client, donc le personnel de terrain, qui prend les décisions en

concertation avec son client après en avoir discuté si besoin avec ses pairs. Dans les sociétés hiérarchiques, les cadres étouffent généralement la créativité de leurs coéquipiers parce qu'ils veulent garder le pouvoir. Or les créatifs sont ceux qui sont en contact avec l'environnement, avec l'extérieur, pas forcément ceux qui sont en position de dominants dans l'entreprise. Je ne connais pas de société innovante qui ne valorise pas la notion de liberté individuelle indispensable à tout créateur. Mais pour faire groupe, nous avons besoin de règles du jeu coconstruites et codécidées, donc en concertation. C'est là l'ambivalence : nous avons besoin de liberté individuelle et de contraintes collectives pour tout groupe humain, la famille, l'entreprise, le territoire, l'école.

Les décisions sont d'autant plus matures qu'elles sont prises dans un contexte de survie. Sans sentiment de danger, sans conscience de la mortalité (économique) de son équipe de travail, on n'est pas conduit à se dépasser, ni à dépasser ses intérêts personnels au profit du collectif. Dans la sphère publique, ce sentiment de mort n'existe pas. La France n'a jamais fait faillite. C'est ce qui rend le processus décisionnel plus difficile à construire.

À titre personnel, mes décisions sont basées autant sur l'intuition (qui résulte de la détection inconsciente de signaux faibles enregistrés dans mon cerveau limbique par apprentissage) que sur la logique déductive. Je fonctionne par sérendipité²⁴, je suis un touche-à-tout guidé par l'appel de l'inconnu. Lorsqu'on est en position de transmission du savoir, en tant que parent ou manager, il faut beaucoup de curiosité, d'empathie pour partir de l'autre, de sa compréhension, mais aussi beaucoup d'humilité pour découvrir que le savoir-faire ne suffit pas pour faire savoir.

Hugues Lefort, médecin militaire et urgentiste de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris

En tant que médecin urgentiste, prenant en charge des urgences vitales en préhospitalier sur Paris, vous êtes confronté à des prises de décisions qui vont impacter la vie et l'avenir d'enfants, de femmes et d'hommes. Comment vous préparez-vous à ce type de décisions ?

À bord de l'ambulance de réanimation ou médecin coordinateur au centre de régulation des appels du 18/112, nous sommes confrontés à une impérative nécessité d'agir, souvent rapidement : évaluer les antécédents du patient, la cause d'un arrêt cardiaque, l'environnement social, etc., pour trouver les solutions les plus efficaces pour le patient et son devenir. Les décisions sont parfois extrêmes, comme celles d'entamer ou de cesser une réanimation sur un patient en arrêt cardiaque. La fulgurance de ces moments mobilise concentration et adrénaline, maîtrise de ses propres émotions, de celles du patient, des témoins et des autres secouristes quand on est leader.

L'expérience joue un rôle majeur et permet de s'appuyer sur le « bon stress » du professionnel. Des questions plus éthiques doivent se poser et se discuter à froid, entre soignants, par la formation médicale continue, l'écoute ou la lecture. À chaud, les décisions seront d'autant plus pertinentes : relancer un cœur ou un cerveau ? Quelle qualité de vie pour vivre ou survivre ? Réanimer « de principe » ou accepter avec la famille que notre patient soit mort ? Quel engagement physique et affectif pour empêcher la précipitation d'un patient dans le vide ? Comment rencontrer ce patient à l'acmé d'une crise suicidaire dont je ne connais rien ?

Nous avons une certaine pudeur à parler de ces questions entre professionnels de l'urgence médicale et il est aisé de se cantonner à parler de technique, à débriefer les interventions en quête de meilleures performances. Les protocoles de service, élaborés à partir des recommandations des sociétés savantes, sont protecteurs. Ils mettent le soignant à distance de la réprimande médico-légale et agissent comme de formidables « épargneurs » de stress. Lorsqu'on peut les appliquer, on se sent « bon élève », en sécurité. Mais le protocole répond à des situations générales... Or être urgentiste, c'est bel est bien l'aléa, l'imprévu ! Savoir sur quoi nous partons, mais pas sur quoi nous arrivons, savoir mobiliser un sens tactique et thérapeutique dans l'instant, être dans l'anticipation, à même de sauver une vie : le bon enchaînement thérapeutique, l'anticipation d'un brancardage difficile d'un 9^e étage, la recherche d'une place hospitalière, etc.

Ces engagements sont parfois particulièrement intenses et tout notre être est mis en jeu, parfois en péril : confrontés à l'innommable, le « non

nommable », il nous faut apprendre à parler de nos ressentis pour ne pas décrocher techniquement, physiquement, moralement. Nous rajoutons régulièrement des rencontres potentiellement traumatiques sur le devant de notre « paquet de cartes » intime, jusqu'au jour où l'une d'elles est à même de faire voler en éclats l'ensemble du jeu. Chaque carte est à partager avec les soignants, entre confrères, à partager avec son conjoint, ses amis, et finalement exceptionnellement avec le psychologue ou le psychiatre.

Une décision, c'est aussi l'acceptation d'une prise de risque. Elle s'appuie sur l'entraînement et l'expérience professionnelle certes, mais aussi sur notre capacité au quotidien à s'exposer à l'imprévu. Chance, l'imprévu fait partie de la vie ! Et il nous est donné quotidiennement l'occasion de « s'encanailler » avec lui, de s'y frotter. Cet imprévu est notre quotidien, en famille, au travail, dans notre vie sociale et il est humain d'avoir pour lui une aversion. L'allergie à l'imprévu fait le lit des sentiments d'échec et de culpabilité. L'exposition régulière permet une désensibilisation efficace, bénéfique pour soi et son entourage et à moindre coût : savoir-faire, savoir-être et savoir-perdre aussi ! Pas toujours facile, il est vrai : fatigue, paresse ou peur permettent trop souvent de tenir à distance cet imprévu qui dérange.

Pierre-Marie Lledo²⁵, neurobiologiste, directeur de recherche au CNRS, directeur du département de neurosciences et chef de l'unité Perception et mémoire à l'Institut Pasteur

Vous êtes membre de l'Académie européenne des sciences, vous avez reçu le grand prix de l'Académie de médecine en 2006, et le grand prix de l'Académie des sciences en 2007. Vous et votre équipe avez été parmi les premiers chercheurs à mettre en évidence la plasticité du cerveau adulte qui repose sur sa capacité à produire de nouveaux neurones et connexions neuronales tout au long de la vie. En quoi les récentes découvertes en neurosciences peuvent-elles nous aider à comprendre le fonctionnement de notre cerveau et quels conseils pouvez-vous nous donner pour optimiser son fonctionnement ?

Depuis une dizaine d'années, les connaissances sur le cerveau ont connu des progrès considérables. Mais 90 % de son fonctionnement reste encore à explorer.

Notre cerveau représente 2 % du poids corporel, environ 1,5 kg. Mais il utilise 40 % de notre énergie disponible en consommant trois éléments indispensables pour lui : des sucres rapides (glucose, etc.), de l'oxygène et de l'eau. Lorsque nous sommes déshydratés, l'eau consommée agit comme un psychostimulant. La baisse de 10 % de la teneur de notre organisme en eau réduit de 40 % nos capacités cognitives. À ce sujet, le café est diurétique. Quand on en boit, on perd deux fois le volume d'eau absorbé. Par ailleurs, c'est le fer qui amène l'oxygène au cerveau. Or 10 % de la population française est carencée en fer. Il faudrait manger du boudin, des lentilles, du foie ou des fruits de mer tous les quinze jours.

On a longtemps cru que l'homme naissait avec une quantité limitée de neurones et que chaque neurone qui mourait n'était pas remplacé. On sait aujourd'hui que le cerveau adulte produit de nouveaux neurones et qu'il est possible d'augmenter ou de réduire cette faculté. Cinq attitudes favorisent cette plasticité cérébrale de l'adulte :

1. Pour optimiser ses facultés mentales, mieux vaut être un éternel apprenant. Éviter de tomber dans la routine, être ouvert à la nouveauté, apprendre pour comprendre la complexité du monde favorise la malléabilité de notre cerveau. La curiosité intellectuelle préserve la santé mentale. L'ennui est un frein très puissant à la mémoire.
2. Lutter contre l'« infobésité », c'est-à-dire le trop-plein d'informations inutiles. Le flot d'informations que nous recevons, devons traiter et stocker est en forte augmentation depuis trente ans. Certaines de ces données nous sont utiles parce qu'elles nous aident à comprendre. D'autres nous permettent seulement de savoir. Exemple, l'actualité distillée en continu. Il est probable que ce flux d'informations négatives nous perturbe et nous stresse (accidents, agressions) sans que nous ayons de prise sur les événements qui nous sont relatés. Il nous faut lutter contre cette pollution sonore et visuelle et préférer comprendre à savoir.

3. Éviter un usage prolongé de somnifères ou d'anxiolytiques. Ces médicaments modifient le fonctionnement du cerveau et réduisent la plasticité cérébrale. Ils sont essentiels dans les cas où ils sont prescrits, mais ils peuvent s'avérer néfastes s'ils sont utilisés à très long terme de manière chronique. Ils doivent rester une béquille sur laquelle s'appuyer lors d'un événement exceptionnel, mais il faut très vite mettre en place une thérapie comportementale qui viendra relayer leur action.
4. Éviter la sédentarité. L'absence d'exercice physique nuit au cerveau. Le cerveau a besoin d'être correctement oxygéné. L'activité physique favorise cette oxygénation.
5. Maintenir une vie sociale active. Une partie de notre cerveau ne s'active que lorsque nous échangeons avec autrui. S'intéresser à l'autre, avoir une vie sociale riche, cultiver son altérité le stimule.

Éric Lombard, directeur général de Generali France

Vous avez dirigé BNP Paribas Cardif pendant près d'une dizaine d'années. À la tête de Generali France depuis fin 2013, vous avez réorganisé l'entreprise, qui renoue avec la croissance. Quelles sont vos bonnes pratiques en matière de prise de décision ?

Je suis un fervent défenseur de l'intelligence collective. La bonne décision vient des équipes, il faut la faire émerger. Quand je suis arrivé chez Generali, nous avons ouvert des chantiers sur cinq thèmes : les clients, les produits, la distribution, la gestion et le digital. Au total, neuf cent cinquante personnes ont participé aux débats. Tous ceux qui ont voulu contribuer ont pu le faire. Il en est sorti un plan stratégique qui nous a permis de renouer avec la croissance au bout d'un an.

L'élaboration collective est un processus dont le patron doit être le garant. Il doit lutter contre la tendance naturelle des collaborateurs à faire ce qui fait plaisir à leur chef. Il doit veiller à ce que la composition des équipes soit hétérogène, demander à chacun ce qu'il pense, valoriser ceux qui expriment des points de vue différents et ne s'exprimer qu'en dernier. Il faut

parfois impulser un mouvement, initier une évolution. Mais il faut toujours les mettre en délibération collective. Le problème du chef, c'est qu'il a été nommé parce qu'il a réussi avant, mais cela ne garantit pas qu'il réussira de nouveau ! S'il pense qu'il a trouvé la martingale, cela peut finir avec des décisions catastrophiques.

Il faut valoriser le droit à l'erreur des collaborateurs, leur rendre le pouvoir, instaurer de la confiance, un climat propice au travail collégial. Le travail du manager n'est pas de savoir, mais de veiller à ce que les équipes travaillent bien ensemble, d'arbitrer la partie. Cette évolution des mentalités prend du temps. Le système scolaire est en partie responsable de la défiance entre les individus. Il ne les encourage pas. Dans les écoles américaines, on dit aux enfants : « c'est super, bonne idée ». En France, on dit aux enfants : « peut mieux faire »...

Entretien avec Marie-France Monéger, directrice de l'Inspection générale de la police nationale

Vous êtes la première femme à diriger l'IGPN, la « police des polices », vous avez été l'une des toutes premières femmes commissaires de police en France, métier que vous avez notamment exercé à la répression du banditisme et à la brigade des stupéfiants. Quels enseignements avez-vous tirés de votre parcours en matière de prise de décision ? Quelle place l'intuition a-t-elle dans une enquête de police ?

La prise de décision du policier en opération doit souvent être très rapide. C'est notamment le cas lorsque l'on doit décider : « Est-ce que je tire ou je ne tire pas ? » Les meilleures garanties de prendre la bonne décision dans ce contexte sont l'entraînement et le débriefing systématique qui permettent de développer les bons réflexes.

En tant que responsable d'équipe, dans un environnement de plus en plus complexe, impliquant un nombre croissant d'acteurs, du fait tant des interactions que de notre organisation en strates successives (intraministérielles, interministérielles, voire européennes), il faut savoir se donner le temps de la décision. Cette décision doit reposer sur une analyse et la prise de recul évite les réactions affectives ou impulsives. Lorsque l'on

est porté par la volonté de faire, le risque est que seul l'objectif compte et que l'on ne voit ni les écueils ni les effets non attendus, voire les risques pervers éventuels de notre décision. Comme il est difficile d'être à la fois son promoteur et son détracteur, il faut objectiver autant que possible en consultant, en recueillant tous les avis et en acceptant la contradiction. La décision est le propre du chef, mais il faut, pour la pertinence de l'analyse, chercher toute l'information nécessaire, et en premier lieu auprès de ses équipes. Quand je le fais, je demande à mes collaborateurs de me dire tout ce qu'ils pensent, y compris ce qui ne va pas dans mon sens. Ils savent que j'attends d'eux imagination et critique, au bon sens du terme.

Il faut une part d'intuition dans une enquête, pour sentir les gens, les choses, les situations. Mais cette intuition ne suffit pas. D'ailleurs, je n'ai jamais rencontré un enquêteur à l'intuition infaillible, sauf dans les romans policiers. Seule une stratégie d'enquête, discutée au sein d'une équipe, constitue la bonne méthode. Une enquête repose essentiellement sur du travail, sur de la rigueur. Toutes les pistes doivent être étudiées pour éliminer, au fur et à mesure, sur la base de vérifications sérieuses, les hypothèses et arriver à la résolution de l'enquête, laquelle repose sur trois valeurs principales : le professionnalisme, l'éthique de responsabilité et l'objectivité.

Gérard Pons, général de l'armée de l'air, conseiller Défense chez Air France

Ancien pilote militaire de transport tactique, vous avez effectué plus de cent missions de guerre, été successivement aide de camp du président Mitterrand, directeur adjoint du renseignement militaire, commandant des forces françaises à Djibouti, commandant des forces de protection et de sécurité de l'armée de l'air, inspecteur de l'armée de l'air. À l'issue de plus de six mille heures de vol, dont plusieurs centaines au-dessus de zones hostiles, quels enseignements retenez-vous en matière de prise de décision ?

– Le bon tempo

Dans une carrière militaire, la décision technique n'est pas la plus difficile à prendre. Nous avons la formation, l'entraînement, les outils pour décider du quoi et du comment. Le plus difficile est le choix du « quand ». Prise trop tôt ou trop tard, une bonne décision peut avoir des conséquences catastrophiques. Il est bien souvent plus facile de prendre une décision lorsque l'on est pressé que lorsqu'on a du temps devant soi, parce que l'on risque alors de ne rien décider. À bord d'un avion de combat, le pilote ne dispose que de quelques secondes pour prendre sa décision. Le cas de l'éjection est significatif. Le plus dangereux, ce sont les allers/retours qui retardent et/ou affectent la décision.

– Le chef décide seul, mais il doit être bien entouré

Il n'y a que le chef qui prend LA décision. Je ne crois pas aux décisions collégiales qui aboutissent trop souvent à des compromis. Si l'on est trop influencé par d'autres, on risque de prendre une décision à laquelle on ne croit pas. Mais je suis partisan de la concertation : on discute, on s'oppose, on peut même se fâcher, mais au bout d'un certain temps, il faut savoir mettre un terme à la phase de concertation et trancher. Les grands chefs sont ceux qui, lorsqu'ils ont pris une décision, sont suivis par tous, y compris par ceux qui, dans la phase de concertation, n'étaient pas de leur avis.

– Oui à l'improvisation, mais à condition qu'elle intervienne à l'issue d'une longue préparation.

Sur le terrain, les choses ne se passent jamais comme prévu. Mais le fait d'avoir envisagé plusieurs scénarios développe l'agilité intellectuelle. Dans l'armée, on change d'affectation tous les deux ou trois ans, ce qui favorise la remise en cause. C'est également au cours de l'entraînement, sur le terrain, que se construit la confiance. La confiance ne se décrète pas, pas plus qu'elle ne se gagne par des directives ou des grands discours : elle se mérite.

– L'erreur et la faute

L'erreur est par définition non intentionnelle et non répétitive. Dans tous les autres cas, il s'agit de fautes. Dans toute entreprise humaine, il faut développer la dépénalisation de l'erreur, même si les dégâts qu'elle entraîne sont importants. En retour, la faute doit être sanctionnée, même lorsqu'elle n'a pas de conséquences directes.

– Lutter contre la routine

Le plus difficile est de lutter contre les habitudes, la routine : « On a toujours fait comme ça chef ! » Au final, les ingrédients dont on a besoin sont l'intuition, les convictions, l'expérience et ce que l'on peut apprendre des anciens... sans oublier l'apport indéniable de la jeunesse.

Fabienne Siredey-Garnier, magistrate, présidente de la 17^e chambre²⁶
du tribunal de grande instance (TGI) de Paris

Quel est le processus de décision d'un juge, quels enseignements tirez-vous de votre expérience professionnelle, les transposez-vous dans votre vie privée ?

Dans la chambre que je préside, les décisions sont toujours prises de manière collégiale par trois juges, sauf en matière de référé. La règle qui s'applique étant celle de la majorité, la voix du président n'est pas prépondérante. Ce processus peut certes engendrer des tensions. Il peut parfois s'avérer douloureux, par exemple quand je suis favorable à la relaxe du prévenu et que les deux autres juges penchent pour sa culpabilité, ou quand les autres juges ont manifestement des convictions, des raisonnements ou des méthodes qui ne sont pas les miens... Mais j'y reste très attachée, et sans aller jusqu'à estimer que le proverbe « juge unique, juge inique » se justifie pleinement, je suis convaincue que les décisions prises collectivement sont globalement meilleures que les décisions individuelles. J'aime travailler avec des juges qui ont l'esprit de contradiction, au bon sens du terme, qui savent se faire si nécessaire l'« avocat du diable », comme cela m'arrive parfois, pour pousser le raisonnement jusqu'à ses limites. Cela peut être irritant, mais c'est toujours positif au final. J'aime travailler avec des personnes capables de me faire

changer d'avis, de me prouver que j'ai tort. L'ego peut en souffrir, mais c'est en réalité très rassurant. Il n'y a rien de plus épouvantable que les personnes qui sont toujours d'accord avec vous ou n'ont d'avis sur rien, à se demander pourquoi elles ont choisi ce métier !

En tant que magistrat du siège, il me semble que j'oscille en permanence entre la jouissance et la peur de la décision. La jouissance vient bien sûr de ce pouvoir extraordinaire qui nous est conféré. J'ai commencé ma carrière en tant que substitut au parquet²⁷, c'est passionnant et très formateur, mais j'ai fini par être frustrée de ne pas pouvoir arbitrer. Je n'aurais pas pu être avocate pour cette même raison. Et la peur vient naturellement du risque, toujours présent ou presque, de se tromper. Le droit, contrairement à une idée trop répandue, n'est pas une science exacte. Nous sommes parfois écrasés par l'obligation de trancher alors que victimes et prévenus sont aussi convaincants l'un que l'autre, sans éléments tangibles qui puissent les départager. Cela peut être le cas, par exemple, dans des situations d'agression sexuelle contestée ou de violences conjugales sans traces. C'est la limite du métier, le moment où l'on s'interroge sur l'ampleur de nos responsabilités, et où surgit LA question fatidique : qui suis-je pour juger ? Quelle est ma légitimité ? Il existe certes une réponse technique commode : quand il y a doute, et le doute est, doit être consubstantiel à notre métier, il profite au prévenu... Mais par-delà cette solution, vous continuez nécessairement à vous interroger sur les répercussions de votre décision et ce n'est pas toujours facile à vivre.

La décision du magistrat est complexe, elle est le résultat d'une multiplicité d'interactions. Certaines sont techniques. D'autres, ce serait vain de le nier, sont émotionnelles. Tel prévenu, telle victime, tel avocat nous touche ou nous irrite. Cela ne devrait pas interférer, mais c'est parfois difficile. L'expérience est fondamentale, mais là encore, rien n'est simple. D'un côté, il me semble que je prends mes décisions bien plus facilement qu'il y a quelques années. Je suis par exemple de plus en plus sûre de moi sur le plan technique, encore que le droit évolue si vite qu'il faut toujours se remettre en question. Mais d'un autre côté, notamment dans les contentieux où la part de l'humain est grande, je me sens beaucoup moins assurée de mon « bon droit » qu'il y a quelques années. Par exemple, je crois que

j'aurais beaucoup de mal à exercer les fonctions de juge pour enfants. L'idée de retirer des enfants à leurs parents à tort me tétaniserait.

Le processus de décision d'un magistrat est par ailleurs parasité par l'urgence et par la masse du contentieux. Comment se satisfaire raisonnablement de décisions prises par exemple en audience de comparution immédiate, passé minuit comme cela arrive fréquemment ? Comment, devant des piles de dossier, ne pas céder à la tentation de la standardisation ? Toutes ces questions, dont la réponse m'échappe, car elle est institutionnelle, me hantent. Et en plus, il est très rare que nous échangeons sur nos dossiers, comme le font, par exemple, les médecins. Nous sommes souvent tout seuls, et cela peut conduire à des désastres, à la fois pour les justiciables et pour les magistrats.

Il m'est arrivé de regretter certaines décisions. Si j'essaie de définir lesquelles, je dirais qu'il s'agit de celles où j'ai pu faire prévaloir une réaction épidermique, ou de jugements que j'ai dû faire sous la pression du temps et de la masse, ou enfin de décisions collégiales où j'ai cédé, de guerre lasse, parce que je n'avais pas envie de me battre et qu'il pouvait être commode de m'abriter derrière la collégialité. On peut être lâche parfois... J'essaie que ce soit le moins souvent possible !

J'ai du mal à faire le lien entre la manière dont je prends des décisions dans mon métier et dans ma vie privée. Les difficultés ne sont pas les mêmes, mais peut-être que la ligne de partage est identique : dès qu'il y a une part d'affect, le doute surgit ! Et parfois je me surprends à me revêtir, symboliquement parlant, de la robe de juge à la maison, ce qui a l'effet contraire de celui recherché ! Cet état de fait m'amuse...

Jean-Cyril Spinetta, président d'honneur d'Air France-KLM, président du Conseil national éducation-économie

Vous avez eu une carrière dans la haute administration puis dans le transport aérien en tant que P.-D.G. d'Air Inter, d'Air France, puis d'Air France-KLM. Vous avez géré une privatisation, une fusion et deux crises économiques au cours de votre mandat. Quelles mesures le transport aérien

a-t-il prises pour limiter les erreurs de pilotage et quels processus de décision avez-vous favorisés dans votre carrière ?

Le principal risque dans l'aérien, c'est le facteur humain. Il est à l'origine de 75 % des accidents. Air France a pris un certain nombre de mesures pour limiter ce risque. Premièrement, le contrôle mutuel. Dans le cockpit, il y en a toujours un qui contrôle ce que l'autre fait. Et cela en alternance : le commandant de bord conduit le vol aller et le copilote le retour. La sécurité est bien meilleure quand les personnes ne se connaissent pas, le contrôle réciproque est plus rigoureux. C'est pour cela que les appariements des équipages sont conçus de manière informatique.

La Korean Air Lines a connu de nombreux accidents dans les années 1990-2000 parce que de nombreux pilotes venaient de l'armée de l'air où l'ancienneté et le statut priment. Les copilotes n'osaient pas dire aux commandants qu'ils faisaient une erreur quand ils le constataient. L'un des facteurs humains les plus difficiles à réguler est l'excès de confiance en soi. Parfois, d'excellents pilotes, issus de la Patrouille de France par exemple, ne sont pas les meilleurs pilotes commerciaux. Ce n'est pas le même métier.

Autre mesure mise en place très anciennement à Air France qui a été pionnière en la matière, la culture du retour d'expérience. Nous avons instauré des rapports systématiques et obligatoires lorsqu'une erreur a été produite en vol, assortis de la garantie de l'absence de sanction pour son auteur. Chaque erreur est analysée de manière anonyme par une équipe dédiée qui réfléchit à la manière de faire évoluer la formation ou les règles pour éviter qu'elle ne se reproduise et qui communique les conclusions à l'ensemble des pilotes.

Quand j'ai quitté le cabinet ministériel du Travail et des Transports et que j'ai basculé dans le monde de l'entreprise en prenant la direction d'Air Inter, je n'avais ni préparation ni formation au management. Avoir de bonnes idées est relativement simple. Mais ce n'est qu'une petite partie du travail. La vraie difficulté consiste à ce que les autres y adhèrent. J'ai privilégié un mode de management très coopératif en intégrant le maximum de personnes concernées dans le processus de décision et en les écoutant vraiment. Nous avons des réunions de direction très longues, où j'apprenais beaucoup.

La plus grande décision que j'ai prise a été la fusion avec KLM. J'avais la conviction depuis longtemps que la création du grand marché européen nécessitait des rapprochements entre compagnies européennes. C'était à la fois le fruit d'une intuition et d'une analyse rationnelle. Quand on a commencé à discuter avec KLM, personne n'y croyait. Le corps social était réservé. « C'est un rêve creux », « ça ne s'est jamais fait ». Il n'y avait pas de précédent de fusion de compagnies aériennes de nationalités différentes. Certains avaient peur de perdre leur poste après la fusion. Il a fallu que je fasse preuve d'autorité en leur disant que j'entendais leurs réserves, mais que je leur demandais de continuer à avancer de manière active. Cela a vraiment été la décision la plus difficile à prendre, c'était une idée très personnelle dans le fond et dans le choix de KLM. Après deux ans d'échanges, quatre mois de négociation, au moment de la signature à La Haye, une nuit de septembre 2003 à 3 heures du matin, je me suis dit : « Si ça tourne mal, ça va être un enfer. » Et au final, ça a été formidable.

1. Des tables présentant l'indice glycémique des aliments sont disponibles sur le site : <http://www.diabete.fr>

2. Cette étude, réalisée par Shai Danziger, de l'université Ben Gourion du Neguev en Israël, et Jonathan Levav, professeur de marketing à la Business School de Columbia, analyse les résultats de plus d'un millier d'audiences de demande de libération conditionnelle provenant des prisons israéliennes, conduites par huit juges ayant en moyenne plus de vingt ans d'ancienneté.

3. Barry Schwartz, *Le Paradoxe du choix : comment la culture d'abondance éloigne du bonheur*, Paris, Michel Lafon, 2006.

4. *Les Cinq Regrets des personnes en fin de vie*, Paris, Guy Tredaniel éditeur, 2013. Le second regret le plus fréquent répertorié par Bronnie Ware est : « Je regrette d'avoir travaillé si dur » ; le troisième : « J'aurais voulu avoir le courage d'exprimer mes sentiments » ; le quatrième : « J'aurais voulu rester en contact avec mes amis » ; et le cinquième : « J'aurais aimé m'autoriser à être plus heureux. »

5. Contemporain de Confucius, considéré comme le père fondateur du taoïsme.

6. Sheena Iyengar et Mark Lepper, « When Choice is Demotivating : Can One Desire Too Much of a Good Thing? », in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 19, n° 6, 2000, p. 996-1006.

7. Barry Schwartz, *Le Paradoxe du choix*, op. cit.

8. *La Force de l'optimisme*, Paris, Pocket, 2012.

9. Étude Deloitte, « Les grandes tendances des ressources humaines 2014 ».

10. Étude Sciforma, « Travailler dans l'urgence est le lot quotidien de 89 % des Français », mai 2012.

11. Institut national du sommeil et de la vigilance.

12. La grande majorité des personnes a besoin de 8 heures de sommeil par jour. 5 % des personnes, considérées comme des petits dormeurs, peuvent se contenter de 6 heures. 10 % de la population, que

l'on définit comme « gros dormeurs », ont besoin de 9 ou 10 heures pour se sentir en forme.

[13.](#) La matière blanche constitue une partie importante du tissu des hémisphères cérébraux. Elle est composée de millions de fibres nerveuses qui permettent aux neurones de différentes régions du cerveau d'être connectés.

[14.](#) Selon des conclusions de l'INSERM publiées en 2008, une pratique sportive régulière – trente minutes d'activité modérée cinq jours par semaine ou vingt minutes d'exercice de forte intensité trois fois par semaine – augmente l'estime de soi.

[15.](#) Des chercheurs du département de psychiatrie et de médecine de l'université de Duke ont suivi trois groupes de patients dépressifs : un premier groupe était traité par de l'activité physique (trois séances par semaine pendant quatre mois), un second par un antidépresseur (de la classe des inhibiteurs de la recapture de la sérotonine) et un troisième à la fois par l'activité physique et le médicament. Le nombre de patients n'ayant plus de troubles dépressifs à l'issue de l'étude est comparable au sein des trois groupes : 60,4 % dans le premier, 68,8 % dans le deuxième et 65,5 % dans le troisième.

[16.](#) Certaines classifications distinguent quatre types de soutien : le soutien **émotionnel** (témoignage d'affection, de réconfort), le soutien **informatif** (conseils, partage de connaissances, apport d'informations utiles), le soutien **d'estime** (valorisation de la personne, de ses compétences, renforcement de sa confiance en elle) et le soutien **instrumental** (aide matérielle, prêt d'argent).

[17.](#) Extrait de l'ouvrage *Éthique à Nicomaque*, rassemblant les cours de morale d'Aristote sur le sens de la vie et les conditions du bonheur.

[18.](#) Roy F. Baumeister et John Tierney, *Le Pouvoir de la volonté : la nouvelle science du self-control*, Genève, Markus Haller, 2014.

[19.](#) Auteur de *Le S.I. démythifié. Neuf scènes de la vie quotidienne d'un DSI*, Paris, Dunod, 2012 ; *Processus et entreprise 2.0. Innover par la collaboration et le lean management*, Paris, Dunod, 2011.

[20.](#) Auteur de *Corps et âme. Ou : qu'un peu d'incarnation, ça peut pas faire de mal*, Nantes, Cécile Defaut, 2015 ; *Petit Traité de dignité*, Paris, Larousse, 2012.

[21.](#) Classe préparatoire littéraire aux grandes écoles.

[22.](#) Expression anglaise désignant l'intuition.

[23.](#) Auteur de *Le Pouvoir au-delà du pouvoir : l'exigence de démocratie dans toute organisation*, Paris, François Bourin Éditeur, 2012 (avec Thibaud Brière) ; *Une nouvelle ère : sortir de la culture du chef*, Paris, François Bourin Éditeur, 2015.

[24.](#) La sérendipité caractérise une découverte fortuite, accidentelle, dans le cadre d'une recherche sur un autre sujet. La découverte de la pénicilline ou des Amériques par Christophe Colomb cherchant la route des Indes en sont des exemples.

[25.](#) *Le Cerveau sur mesure*, Paris, Odile Jacob, 2013 (avec Jean-Didier Vincent).

[26.](#) La 17^e chambre – dite « chambre de la presse » – traite des affaires de diffamation, atteinte à la vie privée, injure, provocation à la discrimination et à la haine, apologie de crimes contre l'humanité...

[27.](#) Le « parquet » désigne l'autorité chargée de défendre l'intérêt de la collectivité et l'application de la loi. Le substitut du procureur est un magistrat du parquet.

Conclusion

L'acte de décider est un plaisir en soi, parce qu'il nous donne un sentiment de contrôle sur nous-mêmes et sur notre environnement. À l'inverse, le fait de subir est source de stress. Deux chercheuses américaines, Ellen Langer et Judith Rodin, ont conduit des expériences chez l'animal et chez l'être humain qui démontrent que le stress généré par un sentiment d'impuissance affaiblit le système immunitaire, tandis que le sentiment de contrôle a un effet protecteur sur la santé.

Les deux chercheuses ont notamment mené une étude dans une maison de retraite : elles ont apporté des plantes vertes pour les chambres des résidents et ont proposé la projection d'un film une fois par semaine. Au premier étage, les pensionnaires pouvaient choisir les plantes qu'ils souhaitaient mettre dans leur chambre et ils étaient en charge de les arroser. Ils pouvaient également, de manière collégiale, choisir le soir de la projection du film. Au deuxième étage, les mêmes améliorations étaient apportées, mais sans possibilité de choix : le personnel de l'établissement décidait de l'attribution des plantes, assurait leur entretien et décidait du soir de la projection du film. À l'issue des dix-huit mois de l'enquête, les résidents du premier étage étaient en meilleure santé et connaissaient un taux de décès de 15 %, contre 30 % au second étage. De nombreuses études tendent à montrer que les environnements dans lesquels les individus n'ont pas de marge de manœuvre ont un effet délétère sur leur santé. Le fait de subir une situation sans possibilité de contrôle augmente le niveau de stress et le taux de cortisol dans l'organisme. Cette hormone réduit la résistance du système immunitaire lorsqu'elle est produite en excès et de manière chronique.

Le libre arbitre est indiscutablement une source de bien-être physique et mental. Mais il s'accompagne d'une charge, celle de la responsabilité. « Il n'y a rien de plus séduisant pour l'homme que le libre arbitre, mais aussi rien de plus douloureux », écrit Dostoïevski dans *Les Frères Karamazov*. Avec l'effondrement des autorités et des valeurs traditionnelles, la liberté

que nous avons gagnée ces cinquante dernières années traîne dans son sillage la peur de se tromper et les regrets des options délaissées. Des conséquences auxquelles nous sommes parfois tentés de nous soustraire : en suivant le mouvement sans nous poser de questions, en laissant d'autres décider pour nous, en nous cachant derrière des boucs émissaires qui seraient responsables de nos destins (société, parents, entreprise) : « J'aurais aimé changer de métier mais mon entreprise n'a pas voulu me financer ma formation » ; « Je n'ai pas pu faire de carrière parce que j'avais mes enfants à élever » ; « J'ai fait des études commerciales parce que mes parents n'auraient pas accepté que je devienne un artiste »...

Cette manière de répondre à l'angoisse de la liberté était qualifiée par Jean-Paul Sartre de « mauvaise foi ». Une mauvaise foi qui consiste selon lui à feindre à ses propres yeux de ne pas être libre au moment où il faudrait assumer sa liberté, à oublier que l'on a une conscience, à jouer un personnage auquel on croit soi-même.

Tentation contre laquelle le philosophe grec Épictète nous mettait en garde il y a deux mille ans : « Si tu crois que dépend de toi ce qui dépend d'un autre, tu te sentiras entravé, tu gémiras, tu auras l'âme inquiète, tu t'en prendras aux dieux et aux hommes. Mais si tu penses que seul dépend de toi ce qui dépend de toi, que dépend d'autrui ce qui réellement dépend d'autrui, tu ne te sentiras jamais contraint à agir, jamais entravé dans ton action, tu ne t'en prendras à personne, tu n'accuseras personne, tu ne feras aucun acte qui ne soit volontaire ; nul ne pourra te léser, nul ne sera ton ennemi, car aucun malheur ne pourra t'atteindre. »

« Quels sont les moments où notre conscience atteint le plus de vivacité ? Ne sont-ce pas les moments de crise intérieure, où nous hésitons entre deux ou plusieurs partis à prendre, où nous sentons que notre avenir sera ce que nous l'aurons fait ? » renchérit Henri Bergson qui définit l'homme libre comme celui qui est en accord avec lui-même, avec ses goûts et ses motivations authentiques, par opposition à l'homme embrouillé qui ne sait pas ce qu'il veut, qui agit sous l'influence d'idées toutes faites, de modes, de stéréotypes et de préjugés sociaux. « Nous sommes libres quand nos actes émanent de notre personnalité tout entière », écrit Bergson.

Pour réduire la tentation d'échapper à notre responsabilité par le conformisme ou la mauvaise foi, peut-être faut-il revisiter notre perception

de l'erreur. Erreur, du latin « *error* », course à l'aventure... « Quiconque pense commence toujours par se tromper. L'esprit juste se trompe d'abord tout autant qu'un autre ; son travail propre est de revenir, de ne point s'obstiner, de corriger selon l'objet la première esquisse. Toutes nos erreurs sont des jugements téméraires, et toutes nos vérités, sans exception, sont des erreurs redressées », nous dit le philosophe Alain. Si nous considérons l'erreur non comme une faute ou comme une défaillance, mais comme une source précieuse de réflexion et d'apprentissage, notre liberté nous paraîtra peut-être moins lourde à porter.

Si face aux dilemmes qui nous tourmentent, nous arrêtons de penser que nous devons choisir entre la bonne et la mauvaise décision, si nous considérons que l'essentiel viendra du regard que nous porterons sur l'option choisie et sur notre manière dont nous l'aborderons, le poids des regrets se fera vraisemblablement plus léger. « Quand survient un malheur, il est tout à fait possible qu'il vous évite un malheur plus terrible encore. Et quand vous commettez une erreur grave, elle peut vous être plus utile que la décision la mieux pesée », écrivait Winston Churchill. Si lorsque nous avons le courage et l'exigence de devenir qui nous voulons être, nous savons empreindre notre regard de bienveillance et considérer que nous faisons de notre mieux avec les ressources dont nous disposons, nous allégerons sans doute le poids de nos remords.

Alors je vous souhaite de vous tromper souvent, d'en tirer le meilleur et de parvenir à explorer au mieux la liberté offerte par notre temps.

Petite bibliographie choisie

Roy Baumeister, John Tierney, *Le Pouvoir de la volonté : la nouvelle science du self-control*, Genève, Markus Haller, 2014.

Robert Cialdini, *Influence et manipulation : comprendre et maîtriser les mécanismes de persuasion*, Paris, Pocket, 2014.

Noreena Hertz, *Eyes Wide Open. How to Make Smart Decisions in a Confusing World*, Harper Business, 2013.

Michel Hervé, *Une nouvelle ère, sortir de la culture du chef*, Paris, Les éditions nouvelles François Bourin, 2015.

Jonah Lehrer, *Faire le bon choix : comment notre cerveau prend ses décisions*, Paris, Robert Laffont, 2010.

Pierre-Marie Lledo, Jean-Didier Vincent, *Le Cerveau sur mesure*, Paris, Odile Jacob, 2013.

Walter Mischel, *Le Test du marshmallow. Quels sont les ressorts de la volonté*, Paris, J.-C. Lattès, 2015.

Giorgio Nardone, *Chevaucher son tigre : l'art du stratagème ou comment résoudre des problèmes compliqués avec des solutions simples*, Paris, Seuil, 2008.

Pr Bernard Sablonnière, *Le Cerveau, les clés de son développement et de sa longévité*, Paris, Odile Jacob, 2015.

Barry Schwartz, *Le Paradoxe du choix : comment la culture d'abondance éloigne du bonheur*, Michel Lafon, 2006.

Nadine Sciacca, Marie-Agnès Martin, *Comment faire de nos émotions nos meilleures alliées ?*, Paris, Marabout, 2015.

zlibrary

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.



z-library.se

singlelogin.re

go-to-zlibrary.se

single-login.ru



[Official Telegram channel](#)



[Z-Access](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>