

ADAM GRANT

LE POUVOIR
DE LA PENSÉE
FLEXIBLE

**BEST-SELLER
DU
NEW YORK TIMES**

 LES EDITIONS DE
L'HOMME

ADAM GRANT

LE POUVOIR
DE LA PENSÉE
FLEXIBLE



**BEST-SELLER
DU
NEW YORK TIMES**

 LES ÉDITIONS DE
L'HOMME

LE POUVOIR
DE LA PENSÉE
FLEXIBLE

ADAM GRANT

LE POUVOIR

DE LA PENSÉE

FLEXIBLE

**BEST-SELLER
DU
NEW YORK TIMES**

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey*

 LES ÉDITIONS DE
L'HOMME

*À Kaan, Jeremy et Bill,
mes trois plus vieux amis
– ce que je ne remettrai jamais en question.*

SOMMAIRE

Prologue

PARTIE 1. RENOUVELER NOTRE PENSÉE, ACTUALISER NOS POINTS DE VUE

Chapitre 1 Un prédicateur, un procureur, un politicien et un scientifique cohabitent dans notre tête

Chapitre 2 Le quart-arrière dans son fauteuil et l'imposteur

Chapitre 3 La joie d'avoir tort

Chapitre 4 Les bonnes bagarres

PARTIE 2. AIDER LES AUTRES À RENOUVELER LEUR PENSÉE, OUVRIR L'ESPRIT D'AUTRUI

Chapitre 5 Danser avec l'ennemi

Chapitre 6 Du sang sur les diamants

Chapitre 7 Celui qui murmurait à l'oreille des antivax

PARTIE 3. PENSER AUTREMENT ENSEMBLE, CRÉER DES COMMUNAUTÉS D'APPRENANTS AU LONG COURS

Chapitre 8 Conversations polémiques

Chapitre 9 Revoir nos principes

Chapitre 10 Refuser la routine

PARTIE 4. CONCLUSION

Chapitre Enlever nos œillères

11

Épilogue

Les bons réflexes pour penser autrement

Notes

Remerciements

PROLOGUE

Après un vol mouvementé, quinze hommes avaient été largués dans le ciel du Montana. Ce n'étaient pas des adeptes de la chute libre. C'étaient des pompiers parachutistes: des combattants du feu appartenant à un corps d'élite du service des Eaux et Forêts américain, qu'on avait envoyés éteindre un incendie allumé par la foudre la veille. Dans quelques minutes, ils tenteraient désespérément d'échapper au brasier.

Ces hommes se posèrent à proximité de Mann Gulch, par une fin d'après-midi torride, en août 1949. L'incendie faisait rage de l'autre côté du ravin dans lequel coulait la rivière Missouri, et ils commencèrent à descendre la pente qui y menait. Leur plan consistait à creuser une tranchée pour contenir le feu et le rediriger vers une zone où il ne trouverait guère à s'alimenter.

Après avoir marché environ sept cents mètres, Wagner Dodge, qui commandait le détachement, constata que les flammes avaient franchi le ravin et se dirigeaient droit vers eux. Elles étaient hautes de près d'un mètre. Bientôt, le feu aurait pris assez de vitesse pour parcourir la longueur de deux terrains de football en moins d'une minute.

À 17 h 45, espérer contenir le feu n'était clairement plus d'actualité. Comprenant qu'il fallait renoncer à le combattre et fuir, Dodge ordonna à ses hommes de faire demi-tour et de remonter la pente. Ils devaient

escalader un versant très raide et rocailleux, planté d'herbe qui leur arrivait à hauteur de genou. En huit minutes, ils avaient couvert près de cinq cents mètres; le sommet était à moins de deux cents mètres.

Ils seraient bientôt en sécurité, mais le feu avançait rapidement. Dodge fit alors quelque chose qui stupéfia son équipe. Plutôt que d'essayer de prendre l'incendie de vitesse, il s'arrêta net et se pencha en avant. Il sortit une boîte d'allumettes, en craqua quelques-unes et les jeta dans l'herbe. «Nous avons pensé qu'il était devenu dingue, a raconté plus tard l'un des pompiers parachutistes. On avait l'incendie presque dans le dos et le chef en allumait un autre devant nous? Qu'est-ce qu'il foutait!» Il s'est surpris à penser: «Cet idiot de Dodge veut ma mort.» Sans surprise, le détachement ne suivit pas Dodge lorsqu'il fit signe en direction du foyer qu'il avait allumé, et hurla: «Par ici! Venez par ici!»

Ce que ses hommes ne comprirent pas, c'est que Dodge avait mis au point une stratégie de survie: il avait allumé ce qu'on a ensuite appelé un feu de secours pour leur ménager une échappatoire. En brûlant l'herbe devant eux, il nettoyait la zone environnante du combustible dont l'incendie aurait pu se nourrir. Il mouilla ensuite son mouchoir avec de l'eau tirée de sa gourde, s'en couvrit la bouche et pendant les quinze minutes suivantes, il demeura allongé sur la terre calcinée. Alors que le brasier grondait au-dessus de lui, il survécut grâce à l'oxygène présent au ras du sol.

Douze «parachutistes du feu» périrent tragiquement. On découvrit ensuite une montre à gousset ayant appartenu à l'une des victimes; les aiguilles fondues indiquaient 17 h 56.

Comment expliquer que trois hommes seulement survécurent? Leur condition physique pourrait entrer en ligne de compte: les deux autres survivants parvinrent à atteindre la crête avant le feu. Mais c'est à son agilité mentale que Dodge dut la vie.

Lorsqu'on veut définir l'agilité mentale, on pense aussitôt, en général, à l'intelligence: plus on est intelligent, plus on peut résoudre des problèmes complexes, plus rapidement. L'intelligence se conçoit traditionnellement comme la faculté de penser et d'apprendre. Pourtant, dans un monde turbulent, d'autres compétences cognitives pourraient bien importer davantage: la capacité à repenser les choses et à désapprendre.

Imaginez que vous veniez de terminer un questionnaire à choix multiples, et que vous vous mettiez à douter d'une de vos réponses. Vous avez encore du temps: faut-il vous fier à votre instinct premier ou la modifier?

Les trois quarts environ des étudiants sont convaincus que corriger leur réponse diminuera leur note. Kaplan, entreprise réputée, spécialisée dans la préparation aux tests de compétences, conseillait jadis «de faire preuve de la plus grande prudence avant de modifier une réponse. L'expérience indique que beaucoup d'étudiants qui modifient une réponse optent pour la mauvaise.»

Avec tout le respect dû à l'expérience, je m'en tiendrai néanmoins aux preuves. Un trio de psychologues a en effet passé en revue trente-trois examens et a établi que, dans la majorité des cas, de mauvaises réponses avaient été corrigées à bon escient. Le phénomène en cause est appelé biais de première impression ou biais d'ancrage.

Pour en faire la démonstration, les psychologues ont compté les traces de gomme sur les tests de plus de 1500 étudiants de l'Illinois. Seul un quart des réponses modifiées l'ont été dans le mauvais sens, tandis que la moitié des modifications ont transformé des réponses erronées en bonnes réponses. Je l'ai moi-même observé dans mon propre cours, année après année: les traces de gomme sont étonnamment rares sur les copies d'examen final de mes étudiants, mais ceux qui reviennent sur leurs premières réponses plutôt que de s'y accrocher améliorent leur note.

Bien sûr, on peut penser que les secondes réponses ne sont pas par nature meilleures: si elles le sont, c'est parce que les étudiants sont habituellement si réticents à se corriger qu'ils ne modifient leurs réponses que s'ils se sentent assez sûrs d'eux. Toutefois, de récentes études avancent une autre

explication: ce n'est pas tant le fait de modifier votre réponse qui améliore votre note que le fait de vous demander si vous devriez la modifier.

Nous n'hésitons pas seulement à reconsidérer nos réponses, nous hésitons à repenser les choses, tout simplement. Considérez cette expérience impliquant des centaines d'étudiants en premier cycle d'études supérieures, dont une partie, sélectionnée aléatoirement, a reçu un cours sur le biais de première impression. L'enseignant leur a expliqué l'intérêt qu'il pouvait y avoir à changer d'avis et leur a indiqué dans quelles circonstances cela s'avérait sensé. Lors des deux tests suivants, ils ne se sont pas montrés plus enclins à réviser leur copie.

Une partie du problème tient à la paresse cognitive. Certains psychologues soulignent que nous sommes affligés d'indolence mentale: nous préférons souvent nous en tenir confortablement à des conceptions familières, plutôt que de se colleter avec de nouvelles idées. Des forces plus profondes sont également à l'œuvre. Se remettre en question rend le monde plus imprévisible. Cela exige d'admettre que les faits peuvent avoir évolué, que ce qui était vrai hier ne l'est peut-être plus aujourd'hui. Reconsidérer quelque chose en quoi nous croyons fortement peut représenter une menace pour notre identité, nous donner le sentiment que nous risquons de perdre une partie de nous-mêmes.

Réviser nos jugements ne nous coûte pourtant pas toujours autant. Nous actualisons avec enthousiasme nos biens. Nous renouvelons notre garde-robe dès qu'elle passe de mode et rénovons notre cuisine dès que son style n'est plus en vogue. En revanche, pour ce qui concerne nos connaissances et nos opinions, nous avons tendance à ne pas vouloir en démordre. Les psychologues parlent de «saisie» et de «gel» des avoirs. Nous préférons le confort des convictions à l'inconfort du doute, et nous laissons nos croyances se dessécher bien avant nos ossements. Nous nous moquons de ceux qui utilisent encore Windows 95, tout en nous accrochant à des opinions que nous avons forgées en 1995. Nous recherchons les points de vue qui nous réconfortent, plutôt que les idées qui nous obligent à réfléchir vraiment.

Vous avez sans doute entendu dire que si l'on jette une grenouille dans de l'eau bouillante, elle s'échappe immédiatement. Mais si on la plonge dans de l'eau tiède et si on augmente progressivement la température, la grenouille meurt. La capacité de réévaluer la situation lui fait défaut et quand, enfin, elle perçoit la menace, il est déjà trop tard.

J'ai récemment effectué des recherches sur cette histoire souvent reprise et j'ai découvert la faille: elle est fausse.

Plongée dans de l'eau bouillante, la grenouille subit de graves brûlures; elle peut alors, ou non, s'échapper de la casserole. Elle s'en sort mieux, en réalité, lorsqu'on veut la cuire à petit feu: elle s'échappe dès que l'eau commence à être désagréablement chaude.

Ce n'est donc pas la grenouille qui échoue à réévaluer la situation. C'est nous. Une fois qu'on entend raconter cette histoire et qu'on l'accepte pour vraie, on prend rarement la peine d'en questionner la véracité.

Alors que l'incendie de Mann Gulch progressait rapidement dans leur direction, les parachutistes du feu durent prendre une décision. Dans un monde idéal, ils auraient eu le temps de ralentir pour analyser la situation et examiner les différentes options. Mais avec des flammes sur leurs talons, s'arrêter et réfléchir était hors de question. «Devant un grand incendie, le chef d'équipe et ses hommes n'ont ni le temps ni l'arbre pour s'asseoir à l'ombre afin d'avoir un dialogue platonicien au sujet d'une conflagration», écrit l'universitaire et ancien pompier du service des Eaux et Forêts Norman Maclean dans *La Part du feu*, une chronique de la catastrophe récompensée par le National Book Critics Circle Award. «Si Socrate, poursuit Maclean, avait été chef d'équipe sur l'incendie de Mann Gulch, ses hommes et lui auraient été brûlés alors qu'ils étaient assis pour réfléchir¹.»

Dodge ne survécut pas parce qu'il avait réfléchi longuement. Il s'en sortit sain et sauf grâce à sa capacité à reconsidérer la situation rapidement. Douze pompiers perdirent la vie parce que le comportement de Dodge leur

apparut insensé. Ils ne parvinrent pas à remettre en question à temps leurs préconceptions.

Soumis à un stress intense, les êtres humains mobilisent habituellement des réactions automatiques, bien intégrées. Il s'agit d'une adaptation évolutive, tant que vous vous trouvez dans le même type d'environnement que celui où il était nécessaire d'avoir ces réactions. Si vous êtes un pompier, votre réaction acquise est d'éteindre le feu, pas d'en allumer un autre. Si vous cherchez à sauver votre vie, votre réaction acquise consiste à fuir le feu, pas à vous diriger vers lui. Dans des circonstances normales, de telles réponses instinctives pourraient effectivement vous sauver la vie. Dodge a réchappé de Mann Gulch parce qu'il a promptement neutralisé ces deux réactions.

Personne ne lui avait appris à allumer un feu de secours. Il n'avait même jamais entendu parler de cette idée; il improvisa purement et simplement. Plus tard, les deux autres survivants témoignèrent sous serment que leur formation n'incluait rien qui puisse s'en approcher. De nombreux experts avaient consacré leur carrière à étudier les incendies de forêt sans prendre conscience qu'il était possible de rester en vie en ouvrant une trouée au milieu d'un brasier.

Quand je raconte l'histoire de Dodge, mes interlocuteurs s'émerveillent généralement de l'ingéniosité dont il a fait preuve sous une telle pression. «C'était génial!» Leur étonnement vire très vite au découragement, lorsqu'ils en arrivent à la conclusion que ce genre d'illumination est hors de portée du commun des mortels. «Je séchais sur mes devoirs de maths en quatrième...» Pourtant, dans la plupart des cas, penser autrement ne requiert aucune compétence spéciale, ni même d'ingéniosité.

Un peu plus tôt, à Mann Gulch, les pompiers avaient raté une autre occasion de reconsidérer la situation – et cette possibilité-là était à leur portée. Peu avant que Dodge ne jette ses allumettes dans l'herbe, il avait ordonné à ses hommes de se défaire de leur lourd équipement. Ils avaient couru pendant huit minutes, chargés de haches, de scies, de pelles et de sacs de dix kilos.

Vous pourriez penser que, face à un péril imminent, votre premier geste serait de vous débarrasser de tout ce qui pourrait vous ralentir. Mais ce

matériel est essentiel pour des pompiers: il leur permet d'accomplir leur mission. Leur formation et leur expérience ont ancré profondément en eux la nécessité de toujours garder avec eux leur équipement et d'en prendre soin. C'est seulement quand leur chef le leur ordonna que la plupart des hommes laissèrent tomber au sol leurs outils – et même alors, l'un d'eux garda sa pelle, qu'un collègue dut lui enlever des mains. Si le détachement avait abandonné son barda plus tôt, cela aurait-il suffi à tous les sauver?

Nous n'en serons jamais sûrs, mais Mann Gulch n'est pas un incident isolé. Entre 1990 et 1995 seulement, aux États-Unis, vingt-trois pompiers ont péri en tentant de prendre de vitesse un feu de forêt pour se mettre en sécurité sur une crête, alors qu'en s'allégeant de leur équipement, ils auraient pu en réchapper. En 1994, à Storm King Mountain, dans le Colorado, des vents forts poussèrent un incendie de l'autre côté d'un ravin. Quatorze pompiers parachutistes et pompiers au sol du Service des Forêts – quatre femmes et dix hommes – perdirent la vie en remontant un versant rocheux: une cinquantaine de mètres plus haut, ils auraient été en sécurité.

Les enquêteurs ont ensuite calculé que sans leurs outils et leurs sacs à dos, les victimes auraient couru à une vitesse de 15 à 20% supérieure. «La plupart auraient survécu s'ils s'étaient délestés de leur matériel», a écrit un expert. S'ils «avaient abandonné leurs sacs et leurs outils», a convenu le service des Eaux et Forêts américain, «les pompiers auraient atteint la crête avant le feu.»

On peut raisonnablement présumer que les pompiers ont d'abord fonctionné en mode pilotage automatique, sans même avoir conscience qu'ils transportaient encore leur matériel. «Après avoir gravi la pente sur environ deux cent cinquante mètres, a témoigné un des survivants du Colorado, j'ai réalisé que j'avais encore ma tronçonneuse à l'épaule!» Même après avoir pris la sage décision de se délester de cet engin de plus de dix kilos, il gaspilla un temps précieux: «J'ai cherché, de façon irrationnelle, un endroit où elle ne risquait pas de brûler... Je me souviens avoir pensé: "je ne peux pas croire que j'abandonne ma tronçonneuse".» On retrouva une des victimes avec son sac à dos, la main refermée sur la poignée de sa tronçonneuse. Pourquoi donc tant de pompiers s'accrochent-ils à leurs outils alors que s'en défaire pourrait sauver leur vie?

Lorsque vous êtes pompier, se débarrasser de votre matériel n'exige pas seulement que vous désappreniez vos habitudes et court-circuitiez votre instinct. Jeter bas votre équipement revient à admettre votre échec et à renoncer à une part de votre identité. «On ne combat pas les incendies à mains nues, mais avec des outils qui sont souvent les emblèmes des pompiers», explique le psychologue des organisations Karl Weick. Ils justifient en premier lieu le déploiement des pompiers... Les abandonner provoque une crise existentielle. Qui suis-je sans eux?»

Les feux de forêt sont relativement rares. La vie de la plupart d'entre nous ne dépend pas de décisions prises en une fraction de seconde, qui nous obligent à reconsidérer nos outils pour y voir une source de danger, et le feu pour l'envisager comme une échappatoire. Pourtant, réexaminer ses postulats est un défi étonnamment courant – commun peut-être à tous les êtres humains.

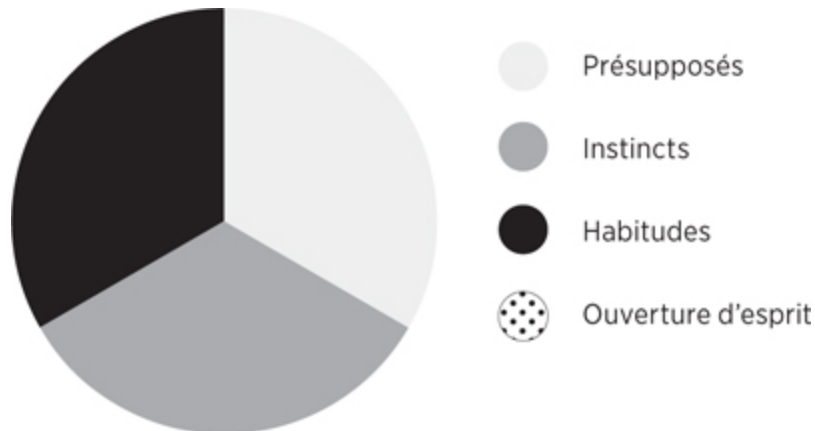
Nous commettons tous le même genre d'erreur que les pompiers, mais les conséquences en sont moins dramatiques et passent donc souvent inaperçues. Nos modes de pensée se muent en habitudes susceptibles de nous encombrer, mais nous ne prenons pas la peine de les remettre en question avant qu'il soit trop tard. On espère que les freins qui couinent continueront de freiner, jusqu'à ce qu'ils lâchent sur l'autoroute. On croit que le prix des actions continuera de grimper, même après que les analystes ont prévenu que la bulle immobilière était sur le point d'éclater. On pense que son mariage se porte bien en dépit du comportement distant de son conjoint. On se sent en sécurité à son poste, même quand des collègues ont déjà été licenciés.

Ce livre porte sur l'intérêt de repenser les choses. Il invite à adopter cette même souplesse d'esprit qui a sauvé la vie de Wagner Dodge. Il s'agit également de réussir là où il a échoué: encourager la même agilité mentale chez les autres.

Peut-être ne transportez-vous pas une hache ou une pelle, mais vous disposez assurément d'outils cognitifs que vous utilisez régulièrement, que ce soient les connaissances que vous avez acquises, les hypothèses que vous

formulez ou les opinions que vous professez. Ces outils ne sont pas seulement inhérents à votre métier: pour certains, ils vous définissent.

Les outils auxquels nous nous accrochons



Voyez ce groupe d'étudiants qui conçut ce qui a été reconnu comme le premier réseau social numérique à Harvard. Avant d'entrer à l'université, ils étaient déjà connectés avec plus d'un huitième des nouveaux étudiants, au sein d'un «groupe en ligne». Mais lorsqu'ils s'installèrent à Cambridge, ils abandonnèrent le réseau et le fermèrent. Cinq ans plus tard, Mark Zuckerberg donnait naissance à Facebook sur le même campus.

De temps à autre, les étudiants qui créèrent le premier groupe en ligne éprouvent des regrets. Je le sais, car j'en étais l'un des cofondateurs.

Que ce soit clair: je n'aurais jamais eu la vision de ce qu'est devenu Facebook. Rétrospectivement, pourtant, il est évident que mes amis et moi avons raté une série d'occasions de réévaluer le potentiel de notre plateforme. Notre instinct premier était d'utiliser le groupe en ligne pour nous faire de nouveaux amis; nous n'avions même pas envisagé que cela pût présenter un intérêt pour les étudiants d'autres universités, ou dans la vie en général. Nous avons acquis l'habitude d'utiliser les outils numériques pour entrer en relation avec des gens éloignés; dès lors que nous vivions à proximité les uns des autres sur le même campus, nous avons pensé que nous n'avions plus besoin de ce groupe en ligne. Alors qu'un des cofondateurs étudiait l'informatique et qu'un autre membre du

premier cercle avait déjà fondé, avec succès, une start-up dans ce domaine, nous avons présumé, de façon erronée, qu'un réseau social en ligne ne pouvait constituer qu'un passe-temps temporaire, et non les prémises de l'avenir de l'Internet. Comme je ne savais pas coder, je ne disposais pas des outils pour bâtir quelque chose de plus sophistiqué. Lancer une entreprise ne faisait de toute façon pas partie de mon identité: je me voyais comme un étudiant en première année, pas comme un entrepreneur en herbe.

Depuis, la capacité à renouveler ma pensée est devenue une part centrale de moi-même. Je suis psychologue, sans être un adepte de Freud. Il n'y a pas de divan dans mon bureau et je ne pratique pas la psychothérapie. En tant que psychologue des organisations à Wharton, j'ai consacré les quinze dernières années à des recherches scientifiques sur le management, ainsi qu'à enseigner sur ce sujet. Entrepreneur de données et d'idées, j'ai aidé des organisations telles que Google, Pixar, la NBA et la Fondation Gates à réexaminer la meilleure façon de définir des emplois intéressants, bâtir des équipes créatives et créer une culture collaborative. Mon travail consiste à repenser nos manières de travailler, de diriger et de vivre – et à permettre à d'autres de faire de même.

Je ne peux concevoir d'époque plus appropriée pour reconsidérer les choses. Alors que se dessinait une pandémie de coronavirus, de nombreux dirigeants à travers le monde ont été lents à remettre en question leurs présumés, à savoir, dans un premier temps, que le virus n'affecterait pas leur pays, ensuite qu'il ne pouvait pas être plus mortel que la grippe, et enfin qu'il ne pouvait être transmis que par les individus ayant des symptômes visibles. Le coût en fait de vies humaines continue à ce jour d'augmenter.

Au cours de l'année passée, nous avons tous dû éprouver notre flexibilité mentale. Nous avons été contraints de remettre en cause des idées que nous tenions pour acquises depuis longtemps: qu'aller à l'hôpital, manger au restaurant et embrasser nos parents et grands-parents est sans risque. Qu'on pourrait toujours regarder un match en direct à la télé et que la plupart d'entre nous n'auraient jamais à travailler à distance ou à faire l'école à leurs enfants. Et que nous pourrions nous procurer du papier toilette et du gel hydroalcoolique chaque fois que nous en aurions besoin.

Au beau milieu de la pandémie, de multiples exemples de brutalité policière ont conduit bien des gens à revoir leur point de vue sur l'injustice raciale et à réévaluer leur part dans le combat contre celle-ci. Les morts insensées de trois citoyens noirs américains – George Floyd, Breonna Taylor et Ahmaud Arbery – ont fait prendre conscience à des millions de Blancs que, tout comme le sexisme n'est pas seulement le problème des femmes, le racisme n'est pas seulement le problème des personnes de couleur.

Tandis que des vagues de protestation balayaient les États-Unis, d'un bout à l'autre du spectre politique, le soutien accordé au mouvement Black Lives Matter [«Les vies des Noirs comptent»] a presque autant augmenté en l'espace de deux semaines qu'au cours des deux années précédentes. Beaucoup de ceux qui n'étaient pas disposés jusqu'alors à reconnaître l'affreuse réalité du racisme systémique qui prévaut toujours aux États-Unis – ou en étaient incapables – ont eu à s'y confronter en un laps de temps réduit. Beaucoup de ceux qui étaient longtemps restés silencieux en sont venus à assumer leur responsabilité et à agir contre les préjugés racistes.

Malgré cette expérience commune, nous vivons des temps où les divisions s'exacerbent. Pour certains, évoquer le seul fait de mettre un genou à terre pendant qu'est joué l'hymne national suffit à anéantir une amitié. Pour d'autres, un vote dans le secret d'un isolement suffit à briser un mariage. Des idéologies pétrifiées déchirent la culture américaine. Même ce formidable guide qu'est la Constitution américaine peut être amendé. Et si nous étions plus prompts à amender notre propre constitution mentale?

Mon propos est d'explorer ici comment se produit le renouvellement de la pensée. J'ai cherché à apporter les preuves les plus éclatantes et j'ai fait appel à des personnalités, parmi les plus habiles à réviser leur jugement. La première partie de ce livre est consacrée à notre propre ouverture d'esprit. Vous y découvrirez pourquoi un entrepreneur novateur s'est laissé piéger par le passé; comment une outsider, candidate à un poste électif, en est venue à considérer son syndrome de l'imposteur comme un avantage; pourquoi un scientifique, détenteur du prix Nobel, cultive la joie d'avoir tort; comment les meilleurs prévisionnistes au monde actualisent leurs prévisions; et en quoi les bagarres d'un réalisateur oscarisé sont productives.

Dans la deuxième partie, nous examinerons comment nous pouvons aider d'autres personnes à renouveler leur pensée. Vous apprendrez comment un champion international de débats l'emporte et comment un musicien noir convainc des suprémacistes blancs de renoncer à la haine. Vous découvrirez comment un certain type d'écoute a permis à un médecin d'amener des parents à revoir leurs positions sur les vaccins, et à une parlementaire de convaincre un seigneur de la guerre ougandais de participer à des négociations de paix. Et si vous êtes un partisan des Yankees, nous verrons si je peux vous persuader de soutenir les Red Sox.

La troisième partie traite des possibilités de créer des communautés d'apprenants au long cours. Du côté de la vie sociale, un laboratoire spécialisé dans les conversations difficiles nous éclairera sur la manière de mieux communiquer sur des sujets clivants comme l'avortement ou le changement climatique. Dans le champ de l'éducation, vous découvrirez comment des enseignants apprennent aux enfants à repenser les choses en transformant leur classe en musée, en abordant les projets comme le font les charpentiers et en réécrivant des manuels respectés. Pour ce qui est de la vie professionnelle, vous verrez comment construire une culture apprenante avec celle qui fut la première femme hispanique dans l'espace et qui prit les rênes de la NASA pour prévenir de nouveaux accidents après la désintégration de la navette spatiale *Columbia*. Je terminerai par quelques réflexions sur l'importance de réévaluer nos plans les plus minutieusement élaborés.

Les pompiers ont appris la leçon à leurs dépens. Dans le feu de l'action, l'impulsion qu'eut Wagner Dodge d'abandonner ses lourds outils et de trouver refuge dans un incendie qu'il avait lui-même allumé lui sauva la vie. Mais il n'aurait pas eu à faire preuve d'inventivité s'il n'y avait eu une incapacité plus profonde, systémique, à repenser les choses. Le plus tragique, dans le drame de Mann Gulch, est qu'une dizaine de pompiers périrent en combattant un feu qui n'avait pas besoin d'être combattu.

Dès les années 1880, les scientifiques avaient commencé à mettre en lumière le rôle essentiel que les feux spontanés jouent dans le cycle de vie des forêts. Ils évacuent la matière morte accumulée, enrichissent le sol en nutriments et fraient un passage à la lumière du soleil. Quand on étouffe les

feux, les forêts deviennent trop denses. Les broussailles, les feuilles mortes et les brindilles fournissent des combustibles à des feux bien plus redoutables.

Pourtant, il a fallu attendre 1978 pour que le service des Eaux et Forêts américain mette fin à la politique imposant que tout feu détecté soit éteint avant 10 h le lendemain. L'incendie de Mann Gulch s'était déclenché dans une zone reculée, où aucune vie humaine n'était menacée. Les pompiers ne furent pas moins dépêchés sur place parce que nul, dans leur communauté, leur organisation ou leur profession, n'avait suffisamment questionné le postulat voulant qu'on ne devait pas laisser libre cours aux feux spontanés.

Ce livre est une invitation à vous défaire des connaissances et des opinions qui ne vous sont plus utiles et à vous définir par la souplesse, plutôt que par la constance. Si vous parvenez à maîtriser l'art de renouveler votre pensée, je crois que vous serez en meilleure position pour réussir votre vie professionnelle et connaître le bonheur. Revoir votre façon de penser peut vous aider à trouver des solutions nouvelles à de vieux problèmes et à revisiter les solutions anciennes appliquées à des problèmes inédits. Cette voie vous conduira à apprendre davantage de ceux qui vous entourent et à vivre avec moins de regrets. Une des marques de la sagesse est de savoir quand il est temps d'abandonner certains de vos outils les plus précieux – et certaines parts de vous-même qui vous sont les plus chères.

1. *La part du Feu*, Norman Mclean, traduit de l'anglais par Jean Guiloineau, Rivages, 1994. [NdT]

PARTIE 1

**RENOUVELER
NOTRE PENSÉE,
ACTUALISER NOS
POINTS DE VUE**

CHAPITRE 1

UN PRÉDICATEUR, UN PROCUREUR, UN POLITICIEN ET UN SCIENTIFIQUE COHABITENT DANS NOTRE TÊTE

*«Il n'y a pas de progrès possible sans changement;
et ceux qui ne changent pas d'avis ne peuvent rien changer.»*

George Bernard Shaw

Son nom ne vous dit probablement rien; pourtant, Mike Lazaridis a eu une influence considérable sur votre vie. Dès son plus jeune âge, Mike se révéla être un magicien de l'électronique. À quatre ans, il fabriquait son propre tourne-disque avec des briques Lego® et des élastiques. Au lycée, ses professeurs lui demandaient de réparer les téléviseurs en panne. Il assembla un ordinateur pendant ses heures de loisir et conçut, pour les équipes qui concouraient aux tests de culture générale, un buzzer plus performant, grâce auquel il finança sa première année d'université. Quelques mois avant de passer son diplôme d'ingénieur en électrotechnique, Mike fit comme beaucoup de grands entrepreneurs de l'époque: il abandonna ses études. Il était temps pour ce fils d'immigrés de laisser sa marque ici-bas.

Mike connut son premier succès lorsqu'il breveta un dispositif permettant de lire les codes-barres sur les films, qui servit si bien Hollywood qu'il décrocha un Emmy et un Oscar de la contribution technique. Ce n'était encore que de la petite bière en comparaison de l'invention majeure qui

allait suivre et faire de son entreprise la société enregistrant la croissance la plus rapide de toute la planète. Le produit phare de Mike devait rapidement devenir culte, et fidéliser des clients allant de Bill Gates à Christina Aguilera. «[Cet appareil] a littéralement changé ma vie, s'extasiait Oprah Winfrey, je ne peux plus vivre sans lui.» À son arrivée à la Maison-Blanche, le président Obama refusa de confier le sien aux services secrets.

Quand il imagina ce qui devait devenir le BlackBerry, Mike Lazaridis souhaitait créer un appareil de communication sans fil capable d'envoyer et de recevoir des courriers électroniques. À l'été 2009, son invention représentait près de la moitié du marché des Smartphones aux États-Unis. En 2014, sa part de marché avait dégringolé en dessous de 1%.

Lorsqu'une entreprise plonge ainsi, faute de pouvoir identifier une cause unique de sa chute, on recourt volontiers à l'anthropomorphisme: «BlackBerry n'a pas su s'adapter.» Pourtant, une entreprise ne s'adapte pas à un environnement changeant, l'adaptation est le fait d'**individus**, qui prennent chaque jour une multitude de décisions. En tant que cofondateur, président du conseil d'administration et codirecteur général, Mike avait la responsabilité de toutes les décisions techniques et «produit» concernant le BlackBerry. Alors que de sa réflexion avait jailli l'étincelle qui avait déclenché la révolution du Smartphone, ses difficultés à repenser les choses finirent par priver d'oxygène son entreprise et provoquèrent presque la mort de son invention. À quel moment s'est-il trompé?

La plupart d'entre nous tirons une grande fierté de nos connaissances et de notre expertise, comme du fait de rester fidèles à nos convictions et à nos opinions. Une telle attitude est fondée dans un monde stable, où l'on est récompensé de croire en ses idées. Le problème est que nous vivons dans un monde qui change rapidement, où il est nécessaire de consacrer autant de temps à réexaminer ses idées qu'à les concevoir.

Savoir renouveler sa pensée est une compétence; c'est aussi un état d'esprit. Nous disposons déjà d'une grande partie des outils mentaux nécessaires à cette fin. Il faut juste se souvenir de les sortir de la remise et de les dérouiller.

Réflexion faite

Avec les avancées en matière d'accès à l'information et aux technologies, le savoir ne se contente pas d'augmenter, il se développe à un rythme toujours plus rapide. En 2011, vous avez absorbé quotidiennement environ cinq fois plus d'informations que vous ne l'auriez fait à peine vingt-cinq ans plus tôt. En 1950, il fallait cinquante ans pour que les connaissances en médecine soient multipliées par deux. En 1980, elles doublaient tous les sept ans; en 2010, le doublement s'effectuait en seulement un quart de cette durée. L'accélération du changement signifie que nous devons remettre en question nos convictions bien plus souvent qu'auparavant.

La tâche n'est pas facile, car les convictions que nous entretenons tendent à devenir plus extrêmes avec le temps et à s'enraciner plus profondément. **J'ai encore du mal à accepter l'idée que Pluton pourrait ne pas être une planète.** Dans le système éducatif, cela prend souvent des années pour que les programmes soient actualisés et les manuels révisés à la suite des découvertes historiques et des révolutions scientifiques. Les chercheurs ont récemment établi que nous devons reconsidérer ce qui était tenu pour acquis sur des sujets tels que les origines de Cléopâtre (son père était Grec et non Égyptien, l'identité de sa mère demeurant inconnue); l'émergence des dinosaures (les paléontologues pensent aujourd'hui que certains tyrannosaures arboraient des plumes colorées sur le dos) ou encore les mécanismes de la vision (des personnes aveugles se sont de fait entraînées à «voir» les ondes sonores pouvant activer le cortex visuel et engendrer des représentations mentales, un phénomène semblable à l'écholocation qui permet aux chauves-souris de s'orienter dans l'obscurité)². Les horloges, voitures et disques anciens valent peut-être d'être collectionnés, mais les données dépassées sont des fossiles mentaux dont il est préférable de se débarrasser.

Nous sommes prompts à remarquer le fait que d'autres personnes devraient réviser leur jugement. Nous n'hésitons pas à remettre en cause l'avis des spécialistes en médecine en allant chercher un second diagnostic. Malheureusement, lorsqu'il s'agit de nos propres connaissances et opinions, nous privilégions souvent le **sentiment** d'avoir raison par rapport au **fait** d'avoir raison. Au quotidien, nous établissons de nombreux diagnostics de

notre propre cru, qu'il s'agisse de déterminer qui nous allons recruter ou avec qui nous allons nous marier. Nous devons développer l'habitude de nous faire une seconde opinion.

Imaginez qu'un ami de votre famille soit conseiller financier. Il vous recommande d'investir dans un fonds de pension qui ne figure pas dans le plan de retraite proposé par votre employeur. Un autre de vos amis, qui s'y connaît bien en matière d'investissements, juge que c'est risqué. Qu'allez-vous faire?

Lorsque Stephen Greenspan s'est retrouvé dans cette situation, il a décidé de mettre en balance l'avertissement de son ami sceptique et les données disponibles. Sa sœur avait elle-même investi dans ce fonds depuis plusieurs années, et elle en était satisfaite. De nombreux amis de la sœur avaient également investi; bien que les retours sur investissement ne fussent pas extraordinaires, ils affichaient régulièrement deux chiffres. Le conseiller financier, ami de la famille, y croyait assez pour avoir investi son propre argent dans ce fonds. Fort de ces informations, Greenspan décida de se lancer. Il fut audacieux et investit près du tiers de son épargne retraite dans le fonds de pension. Bientôt, il apprit que son portefeuille avait grossi de 25%.

Puis, du jour au lendemain, il perdit tout lorsque le fonds s'effondra. Il s'agissait de la pyramide de Ponzi gérée par Bernie Madoff.

Il y a vingt ans, mon collègue Phil Tetlock a mis en évidence un phénomène singulier. Quand nous réfléchissons et discutons, nous adoptons souvent l'état d'esprit de l'une de ces trois professions: le prédicateur, le procureur ou l'homme politique. Chaque fois, nous endossons une identité particulière et utilisons un ensemble d'outils distinct. Nous passons en mode «prédicateur» lorsque nos croyances sacrées sont menacées: nous délivrons alors des sermons pour défendre et promouvoir nos idéaux. Nous revêtons le costume du procureur quand nous identifions une faille dans le raisonnement d'autrui: nous présentons nos arguments afin de prouver à l'adversaire qu'il a tort et de gagner l'affaire. Nous nous glissons dans la peau d'un homme politique quand nous cherchons à conquérir un public: nous faisons campagne et militons afin d'obtenir l'adhésion de nos

concitoyens. Le risque est de nous prendre à notre propre jeu, prêchant la bonne parole, attaquant ceux qui ont tort et militant pour obtenir la faveur des autres, au point de ne plus se préoccuper de reconsidérer notre point de vue.

Lorsque Stephen Greenspan et sa sœur choisirent d'investir dans le fonds de Bernie Madoff, ils ne fonctionnaient pas uniquement dans un de ces modes. Les trois contribuèrent à leur décision malavisée. En évoquant les sommes que ses amis et elle avaient gagnées, la sœur de Greenspan prêchait les mérites du fonds. La confiance qu'elle manifestait amena Greenspan à mettre en accusation l'ami qui l'avait mis en garde et à le juger coupable de «cynisme épidermique». Puis Greenspan passa en mode «homme politique» lorsqu'il laissa son désir d'approbation l'orienter vers le «oui» – le conseiller financier était un ami de la famille qu'il appréciait et à qui il voulait faire plaisir.

Tous, autant que nous sommes, aurions pu tomber dans ces mêmes pièges. Greenspan affirme qu'il aurait dû le savoir, car il se trouve que la crédulité est son domaine d'expertise. Au moment où il décida de réaliser cet investissement, il finissait d'écrire un livre traitant de ce qui nous amène à nous laisser duper. Rétrospectivement, il souhaiterait avoir abordé cette décision avec d'autres outils. Il aurait pu analyser plus systématiquement la stratégie du fonds, au lieu de se fier aux chiffres des retours sur investissement. Il aurait alors cherché à élargir la perspective en consultant des sources crédibles. Il aurait mené son propre test, en investissant des montants plus modestes sur une longue durée, avant de miser une si grande part des économies d'une vie.

Il aurait ainsi été en mode «scientifique».

Une autre paire de lunettes

Lorsque vous exercez une profession scientifique, reconsidérer les choses est au fondement de votre travail. Vous êtes payé pour demeurer sans cesse conscient des limites de votre compréhension. On s'attend à ce que vous mettiez en doute ce que vous savez, que vous soyez curieux de ce que vous ne savez pas et que vous révisiez votre point de vue en fonction des

nouvelles données. Rien qu'au siècle passé, l'application des principes scientifiques a conduit à des progrès spectaculaires. Les biologistes ont découvert la pénicilline. Les spécialistes de l'aérospatiale nous ont envoyés sur la Lune. Les informaticiens ont bâti l'Internet.

Être scientifique ne se résume pas à exercer une profession dans le domaine des sciences. Il s'agit d'adopter un certain état d'esprit, un mode de pensée qui diffère de celui du prédicateur, du procureur et de l'homme politique. Nous nous muons en scientifiques quand nous recherchons la vérité: nous nous livrons alors à des expériences pour tester des hypothèses et découvrir un nouveau savoir. Les outils scientifiques ne sont pas réservés aux individus en blouse blanche, manipulant des béchers, et les utiliser n'exige pas de s'enfermer des années avec un microscope et une boîte de Petri. Les hypothèses ont autant de place dans nos vies que dans un laboratoire. Les expériences peuvent orienter nos décisions quotidiennes. Ce qui amène à se demander: est-il possible d'entraîner des personnes travaillant dans d'autres domaines à penser davantage comme des scientifiques; si oui, en arrivent-elles à faire des choix plus avisés?

Récemment, quatre chercheurs européens ont décidé de répondre à ces questions. Ils ont mené une expérience audacieuse, réunissant plus de quatre cents fondateurs de start-up italiennes exerçant dans les domaines de la technologie, du commerce de détail, du mobilier, de l'alimentaire, de la santé, des loisirs et des machines. La plupart des entreprises concernées n'avaient encore généré aucun revenu, une situation idéale pour étudier en quoi une pensée de type scientifique peut influencer le chiffre d'affaires.

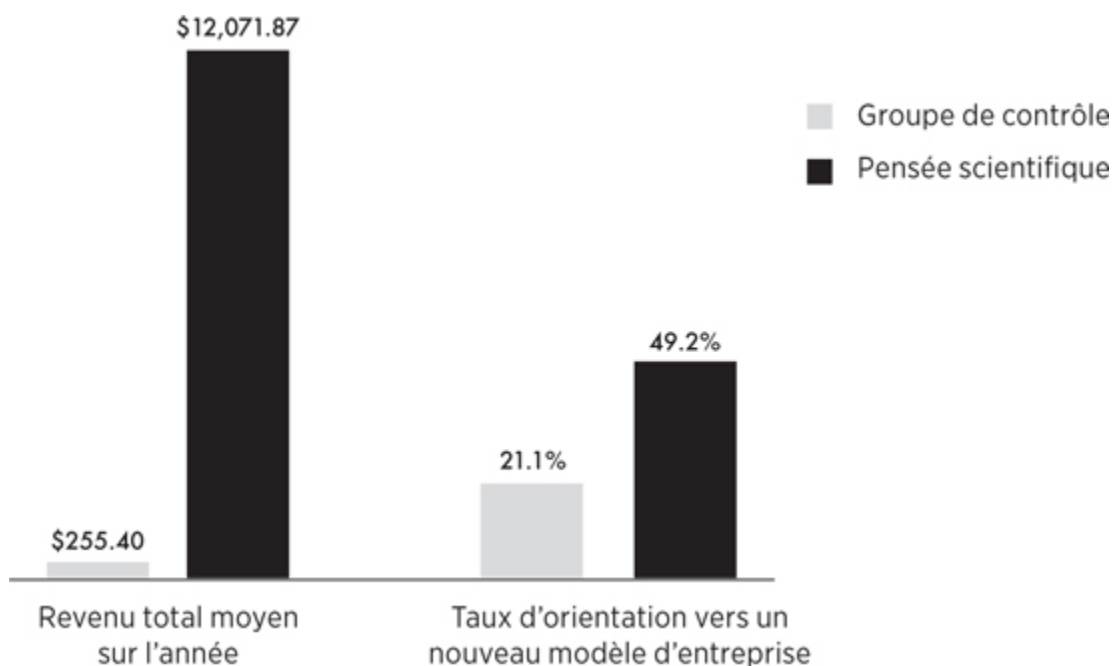
Les entrepreneurs ont suivi une formation à l'entrepreneuriat à Milan. En quatre mois, ils ont appris à concevoir une stratégie commerciale, à interroger les clients, à mettre au point un produit un minimum viable, puis à affiner un prototype. Ils ignoraient qu'ils avaient été assignés aléatoirement pour les uns à un groupe «à l'esprit scientifique», pour les autres à un groupe de contrôle. La formation était identique pour les deux groupes, sauf que le premier était encouragé à envisager le lancement d'une start-up avec des lunettes de scientifique. Dans une telle perspective, la stratégie commerciale correspond à une théorie, les entretiens avec les clients contribuent à développer des hypothèses, tandis que le produit un

minimum viable et le prototype représentent les expériences visant à tester ces hypothèses. La tâche de l'entrepreneur consiste à mesurer rigoureusement les résultats et à prendre des décisions selon que les hypothèses sont validées ou réfutées.

L'année suivante, les start-up du groupe de contrôle enregistraient un revenu moyen inférieur à 300\$. Celui-ci était supérieur à 12 000\$ pour les entreprises du groupe «à l'esprit scientifique». Ces dernières avaient généré des revenus plus de deux fois plus vite – et également attiré des clients plus rapidement. Pourquoi?

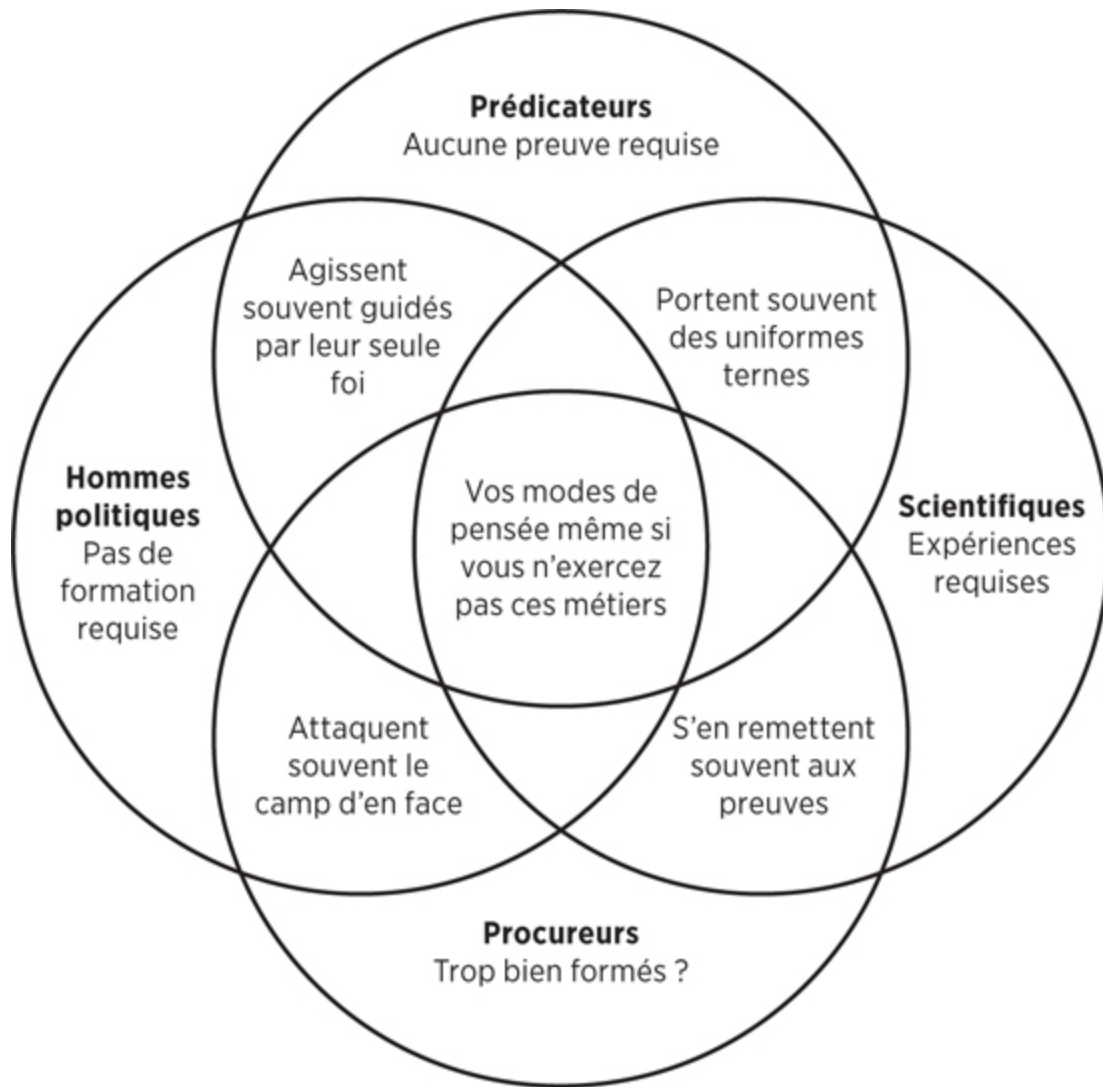
Les entrepreneurs du groupe de contrôle avaient tendance à rester fidèles à leur stratégie et à leurs produits initiaux. Ils étaient plus enclins à prêcher les vertus de leurs décisions antérieures, à dénoncer les vices des options alternatives et à s'entourer de conseillers partisans de l'orientation existante. À l'inverse, ceux qui avaient appris à réfléchir à la manière de scientifiques avaient changé deux fois plus souvent de direction. Lorsque leurs hypothèses n'étaient pas étayées par l'expérience, ils savaient que c'était le moment de repenser leur modèle d'entreprise.

Effets de la pensée scientifique sur la réussite des start-up



Ces résultats ont ceci de surprenant que, habituellement, nous louons l'obstination et la clairvoyance des grands entrepreneurs et dirigeants. Ils sont censés être des parangons de conviction: des individus décidés et assurés. Pourtant, lorsque des cadres commerciaux s'affrontent dans le cadre de concours où ils doivent déterminer le prix des produits, les meilleurs stratèges sont en réalité lents et hésitants. À l'instar de scientifiques prudents, ils prennent leur temps, afin d'avoir le loisir de changer d'avis. *Je commence à penser que l'esprit de décision est surestimé... mais je me réserve le droit de changer d'avis.*

De même qu'il n'est pas nécessaire d'être un scientifique de métier pour raisonner scientifiquement, travailler dans la science ne garantit pas le recours aux outils cognitifs auxquels vous avez été formé. Les scientifiques se métamorphosent en prédicateurs lorsqu'ils présentent leur théorie favorite comme si c'était parole d'évangile et traitent de sacrilèges les critiques argumentées. Ils s'aventurent en terrain politique quand ils laissent le critère de popularité prendre le pas sur l'exactitude. Ils se font procureurs quand ils s'acharnent à ridiculiser et discréditer, plutôt que de consacrer leurs efforts à la découverte. Après avoir bouleversé la physique avec ses théories de la relativité, Einstein s'est opposé à la révolution quantique: «Afin de me punir pour mon mépris de l'autorité, le Destin a fait de moi une autorité.» Parfois, même les plus grands scientifiques devraient penser davantage en scientifiques.



Bien avant de devenir un pionnier du Smartphone, Mike Lazaridis était déjà reconnu comme un prodige de la science. Au collège, il avait fait la une du journal local après avoir construit un panneau solaire à l'occasion d'une fête de la science, et remporté un prix pour avoir lu tous les livres scientifiques de la bibliothèque municipale. Si vous ouvrez l'annuaire des élèves de son année de quatrième, vous y verrez un dessin le caricaturant en scientifique fou, des éclairs jaillissant de sa tête.

Lorsque Mike inventa le BlackBerry, il pensait en scientifique. Les appareils existants permettant la transmission sans fil des courriels proposaient soit un stylet réagissant trop lentement, soit un clavier trop petit. Les utilisateurs devaient, en outre, transférer poussivement leurs

courriels professionnels vers la boîte de réception de leur mobile, et le téléchargement des messages n'en finissait pas. Mike formula différentes hypothèses, confiant à son équipe d'ingénieurs la mission de les tester. Et si on pouvait tenir un tel appareil dans les mains et taper un message avec ses pouces plutôt qu'avec les autres doigts? Et s'il y avait une unique boîte de courrier électronique synchronisée entre tous les appareils utilisés? Et si les messages pouvaient être relayés par un serveur et n'apparaître à l'écran qu'une fois décryptés?

À mesure que d'autres entreprises emboîtèrent le pas à Black-Berry, Mike désossa leurs Smartphones pour les étudier. Rien ne l'impressionna vraiment jusqu'à l'été 2007; il fut alors stupéfié par la puissance de calcul du premier iPhone. «Ils ont mis un Mac dans ce truc», dit-il. Ce qui se passa ensuite pourrait bien avoir marqué le début de la fin pour le BlackBerry. Si l'essor de ce dernier fut en grande partie dû au fait que son concepteur, en bon ingénieur, avait recouru brillamment à la pensée scientifique, son déclin résulta, de bien des façons, de l'incapacité du même Lazaridis, dans son rôle de directeur-général, à reconsidérer sa façon de voir les choses.

Alors que l'iPhone montait en flèche et occupait le devant de la scène, Mike resta convaincu de la pertinence des caractéristiques qui avait valu au BlackBerry de faire sensation dans le passé. Il croyait fermement que les consommateurs voulaient un appareil sans fil réservé aux appels et courriels professionnels, et non un ordinateur de poche rempli d'applications donnant accès au divertissement. Dès 1997, un de ses principaux ingénieurs voulut ajouter un moteur de recherche au BlackBerry, mais Mike lui intima de se concentrer sur les seuls courriels. Dix ans plus tard, il était encore certain que la présence d'un moteur de recherche puissant épuiserait la batterie et restreindrait la bande passante disponible pour les réseaux sans fil. Il ne testa pas les hypothèses alternatives.

En 2008, la valeur de l'entreprise dépassait 70 milliards de dollars, mais le BlackBerry demeurait son seul et unique produit, et il lui manquait toujours un moteur de recherche fiable. En 2010, lorsque des collègues présentèrent une stratégie d'intégration de messages textuels encryptés, Mike se montra réceptif, mais se dit préoccupé à l'idée qu'en autorisant l'échange de messages avec les appareils des concurrents, le BlackBerry risquait de

devenir obsolète. Ses réserves gagnant du terrain au sein de l'entreprise, celle-ci abandonna l'idée de la messagerie instantanée et rata une occasion que WhatsApp allait saisir ultérieurement, s'assurant un gain de plus de 19 milliards de dollars. Aussi doué qu'ait été Mike pour repenser la conception des appareils électroniques, il n'était pas disposé à repenser le marché sur lequel évoluait son bébé. L'intelligence, en l'occurrence, ne l'aida en rien – elle a sans doute plutôt été une malédiction.

Les plus brillants échouent plus spectaculairement

Une grande intelligence ne garantit en rien l'agilité mentale. Peu importe votre puissance cérébrale, s'il vous manque la motivation à changer d'avis, vous raterez bien des occasions de réviser votre point de vue. Les recherches révèlent que plus l'on obtient un score élevé au test mesurant le quotient intellectuel, plus l'on est susceptible de succomber aux stéréotypes, parce qu'on repère plus rapidement les schémas. De récentes expériences suggèrent par ailleurs que plus une personne est intelligente, plus elle peut avoir de difficultés à actualiser ses croyances.

Une étude a examiné la question de savoir si les forts en maths analysaient mieux les données. La réponse est oui si on leur dit que les données portent sur un sujet inintéressant, par exemple un traitement contre les éruptions cutanées. Mais qu'en est-il si des données strictement semblables sont présentées qui ont trait à un thème d'ordre idéologique, déclenchant des émotions fortes, comme la législation américaine sur les armes?

Le fait d'être un champion des chiffres permet d'interpréter avec plus de justesse les résultats tant qu'ils étayent vos croyances. En revanche, si le schéma empirique qui se dessine va à l'encontre de vos convictions, vos prouesses mathématiques ne constituent plus un atout; en fait, elles deviennent un désavantage. Plus vous êtes doué dans la manipulation des nombres, plus vous échouerez spectaculairement à analyser des tendances qui contredisent votre point de vue. Ainsi, les génies mathématiques identifiés comme des libéraux évaluaient moins bien que leurs pairs des données indiquant qu'interdire les armes ne fonctionnait pas. Ceux qui étaient conservateurs avaient le plus de difficultés à évaluer les preuves indiquant qu'interdire les armes fonctionnait.

En psychologie, au moins deux biais cognitifs sont à l'origine de ce phénomène. Le premier est le biais de confirmation: on voit ce qu'on s'attend à voir. L'autre est le biais de désirabilité: on voit ce qu'on veut voir. Ces biais ne nous empêchent pas seulement de mettre en œuvre notre intelligence. Ils peuvent également la transformer en arme anti-vérité. Nous trouvons des raisons pour approfondir la foi que nous prêchons, nous argumentons notre cas avec plus de passion et militons plus ardemment pour notre parti politique. Ce qui est tragique, c'est que nous ne sommes en général pas conscients des failles dans notre réflexion.

Mon biais favori est le biais «je n'ai pas de parti pris», qui veut qu'on croie être plus objectif que les autres. Il se trouve que les gens brillants sont plus susceptibles de tomber dans ce piège. Plus vous êtes intelligent, plus il vous est difficile de voir vos propres limites. Parce que vous savez bien penser, vous risquez de savoir moins bien repenser les choses.

En mode scientifique, nous refusons de laisser nos idées se transformer en dogmes idéologiques. Nous ne commençons pas par des réponses ou des solutions; nous démarrons avec des interrogations et des énigmes. Nous ne prêchons pas à partir d'intuitions; nous enseignons en nous fondant sur des preuves. Nous ne faisons pas seulement preuve d'un scepticisme sain à l'égard des arguments d'autrui; nous osons même être en désaccord avec nos propres arguments.

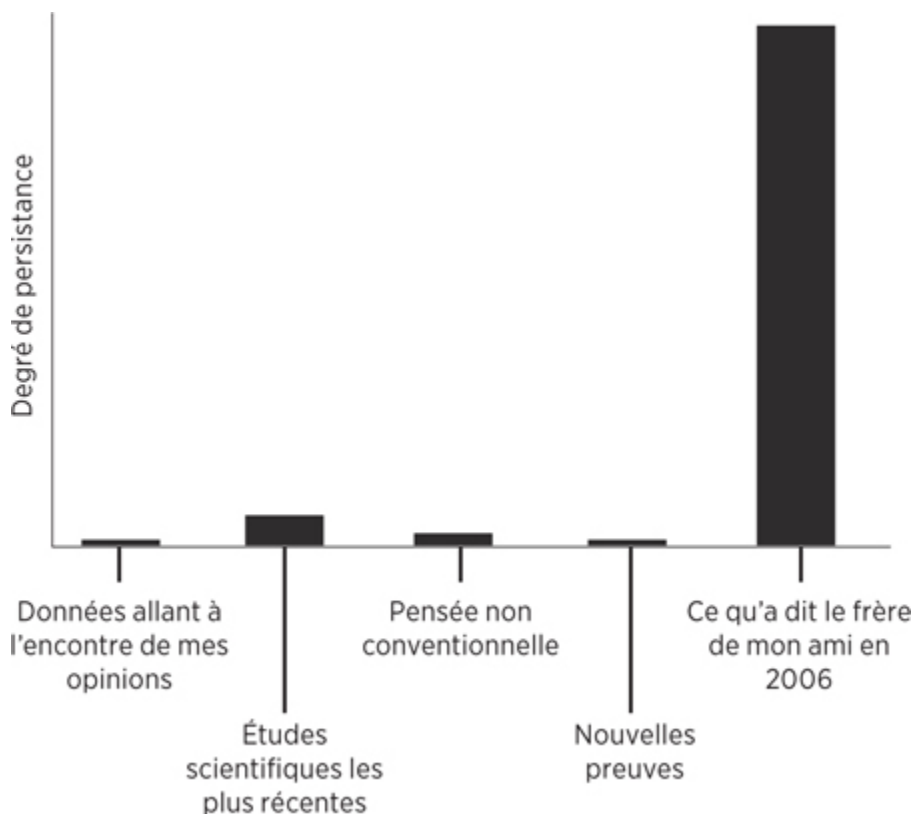
Penser en scientifique implique bien davantage que réagir avec un esprit ouvert. Cela signifie cultiver **activement** l'ouverture d'esprit. Cela exige de rechercher en quoi nous pourrions avoir tort – et non en quoi nous devons avoir raison – pour réviser notre point de vue en fonction de ce que nous apprenons.

Cela se produit rarement dans les autres modes mentaux. Pour le prédicateur, changer d'avis est une marque de faiblesse morale; pour le scientifique, c'est un signe d'intégrité intellectuelle. Dans la perspective du procureur, se laisser persuader revient à admettre sa défaite; dans celle du scientifique, c'est un pas de plus vers la vérité. Les revirements de l'homme politique sont motivés par les carottes et les bâtons qu'on lui tend; c'est la

logique la plus rigoureuse et les données les plus solides qui conduisent le scientifique à changer de direction.

J'ai fait de mon mieux pour écrire ce livre en mode scientifique³. Je suis un enseignant, pas un prédicateur. Je ne supporte pas la politique, et j'espère que dix années d'exercice en tant que professeur titulaire m'ont guéri de la tentation que j'ai pu autrefois éprouver d'amadouer mon public. Bien que, au cours de mon existence, j'aie passé un certain temps dans l'état d'esprit du procureur, j'ai finalement décidé que, dans un tribunal, je serais plutôt le juge. Je ne m'attends pas à ce que vous acquiesciez à tout ce que je pense. Mon souhait est que vous soyez intrigué par **ma manière de penser** - et que les études, les histoires et les idées présentées dans ces pages vous amènent à reconsidérer par vous-même certaines choses. Après tout, l'apprentissage ne vise pas à nous confirmer dans nos croyances; il a pour but de les faire évoluer.

Ce en quoi je crois



L'une de mes croyances est que nous devrions garder l'esprit ouvert en toutes circonstances. Il y a des situations dans lesquelles cela peut avoir du sens de prêcher, d'accuser ou d'agir en politique. Cela dit, je pense que la plupart d'entre nous tirerions profit d'être plus ouverts, plus souvent, car c'est en mode scientifique que nous gagnons en agilité mentale.

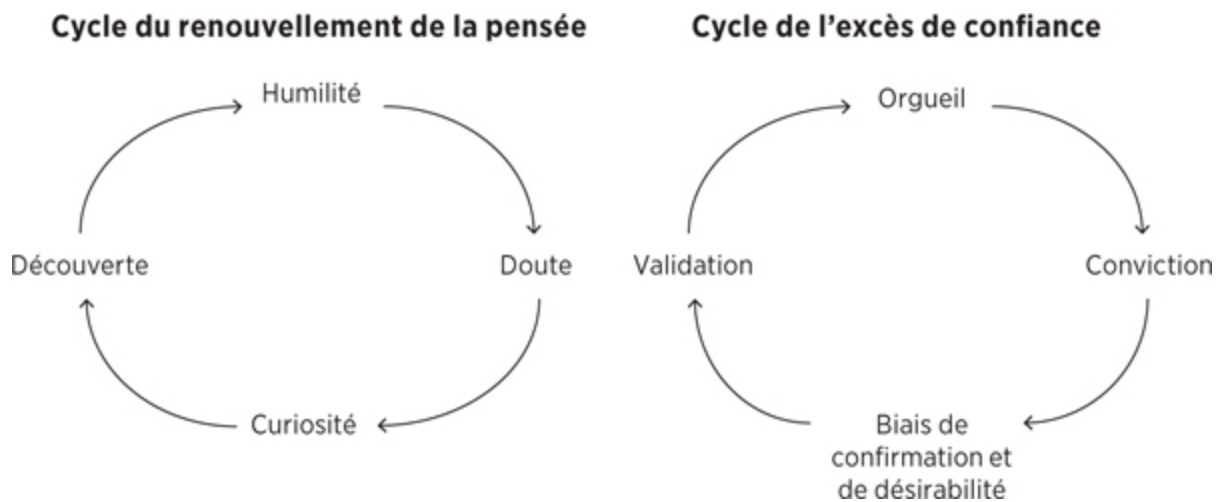
Après avoir étudié d'éminents scientifiques comme Linus Pauling et Jonas Salk, le psychologue Mihály Csíkszentmihályi a conclu que ce qui les différençait de leurs pairs était leur flexibilité cognitive, leur volonté de «basculer d'un extrême à l'autre si la situation l'exigeait». La même inclination prévaut chez les grands artistes et on la retrouve dans une étude indépendante consacrée aux architectes les plus créatifs.

Ce constat vaut pour les occupants du Bureau ovale à la Maison-Blanche. Des experts ont évalué les présidents américains sur de très nombreux traits de personnalité et ont ensuite comparé leurs résultats au classement opéré par des historiens et des politologues indépendants. Un seul et unique trait prédisait de façon notable la grandeur présidentielle, une fois contrôlées des variables comme le nombre d'années de mandat, les guerres et les scandales. Il ne s'agissait ni de l'ambition ni de l'énergie déployée par les présidents, ni de leur caractère amical ou machiavélique; cela n'avait pas non plus à voir avec le fait qu'ils aient été ou non séduisants, spirituels, équilibrés ou raffinés.

Ce qui distinguait les grands présidents, c'était leur curiosité intellectuelle et leur ouverture d'esprit. Ceux-là lisaient beaucoup et de tout, et ils étaient avides de se tenir au courant des évolutions aussi bien en biologie, en philosophie, en architecture ou dans le domaine de la musique qu'en matière de politique intérieure et étrangère. Cela les intéressait d'entendre de nouveaux points de vue et de réviser les anciens. Ils considéraient un grand nombre des politiques qu'ils mettaient en place comme des expériences, non comme des bons points à leur crédit. Ils avaient beau être des professionnels de la politique, ils résolvaient souvent les problèmes avec un esprit scientifique.

Ne cessez pas de déconstruire vos croyances

En étudiant le processus de renouvellement de la pensée, j'ai constaté qu'il se déploie en suivant un cycle. Cela commence par l'humilité intellectuelle: en sachant ce qu'on ne sait pas. Nous devrions tous être capables de dresser une longue liste des domaines dans lesquels nous sommes ignorants. *La mienne comprend l'art, le fonctionnement des marchés financiers, la mode, la chimie, la nutrition, pourquoi les accents britanniques prennent une tonalité américaine dans les chansons, et pourquoi il est impossible de se chatouiller soi-même.* Reconnaître nos lacunes ouvre la porte au doute. Questionner notre compréhension actuelle des choses rend curieux des informations manquantes. Cette recherche débouche sur de nouvelles découvertes, qui à leur tour maintiennent notre humilité en mettant encore plus en lumière ce qu'il nous reste à apprendre. Si le savoir est un pouvoir, savoir identifier ce que nous ne savons pas est de la sagesse.



L'esprit scientifique préfère l'humilité à l'orgueil, le doute à la certitude, la curiosité à la fermeture d'esprit. Lorsque nous quittons le mode scientifique, le cycle de renouvellement de la pensée se rompt et fait place à un cycle d'excès de confiance. Lorsque nous prêchons, nous ne pouvons pas voir les failles dans notre savoir: nous croyons déjà avoir trouvé la vérité. L'orgueil donne naissance à la conviction plutôt qu'au doute, ce qui nous transforme en procureurs: faire changer les autres d'avis peut bien être une obsession, notre propre point de vue reste gravé dans le marbre. Ce qui nous amène à être victimes des biais de confirmation et de désirabilité. Nous nous muons alors en hommes politiques, ignorant ou rejetant tout ce qui n'obtient pas la faveur de nos électeurs – nos parents, nos patrons ou les

camarades de lycée que nous tentons encore d'impressionner. Nous sommes tellement occupés à monopoliser le micro que la vérité est reléguée en coulisses, et la validation que nous obtenons peut nous rendre arrogants. Nous sommes alors victimes du syndrome du gros chat repu, et nous nous reposons sur nos lauriers au lieu de mettre nos croyances à l'épreuve.

Dans le cas du BlackBerry, Mike Lazaridis s'est trouvé piégé dans un cycle d'excès de confiance. L'orgueil qu'il tirait du succès de son invention l'a trop renforcé dans ses convictions. Cela apparaît le plus manifestement dans la préférence donnée au clavier par rapport à l'écran tactile. C'était là une des vertus du BlackBerry qu'il adorait prêcher – et un vice d'Apple qu'il était prompt à dénoncer. Alors que le cours des actions de son entreprise chutait, Mike a succombé aux biais de confirmation et de désirabilité et a été victime de la validation de son produit par ses fans. «C'est un produit iconique, disait-il du BlackBerry en 2011, le monde des affaires s'en sert, les dirigeants s'en servent, les célébrités s'en servent.» En 2012, l'iPhone avait capté un quart du marché mondial des Smartphones, mais Mike résistait encore à l'idée de tapoter sur un écran en verre. «Je ne comprends pas, dit-il lors d'un conseil d'administration. C'est, entre autres, pour le clavier qu'on achète des BlackBerry.» Comme un homme politique qui ne fait campagne qu'à destination de sa base, il se focalisait sur l'attachement au clavier manifesté par des millions d'utilisateurs existants, négligeant l'attractivité que l'écran tactile pouvait exercer sur des milliards d'utilisateurs potentiels. *Soit dit en passant, le clavier me manque et j'ai appris avec un grand enthousiasme qu'une licence a été accordée en vue de son retour sur le marché.*

Lorsqu'enfin, Mike entreprit de ré-imaginer l'écran et le système du BlackBerry, certains de ses ingénieurs ne voulurent pas abandonner leur travail antérieur. L'incapacité à renouveler sa pensée était largement partagée. En 2011, un employé bien situé dans la hiérarchie de l'entreprise adressa, sous couvert d'anonymat, une lettre ouverte à Mike et à son codirecteur général. «Nous nous sommes moqués en disant qu'ils essayaient de mettre un ordinateur dans un téléphone et que ça ne marcherait pas, pouvait-on y lire. Nous y venons trois ou quatre années trop tard.»

Nos convictions peuvent nous maintenir enfermés dans une prison que nous avons fabriquée nous-mêmes. La solution ne consiste pas à penser moins vite, mais à repenser les choses plus rapidement. C'est ce qui a ressuscité Apple, alors que l'entreprise était au bord de la faillite, et lui a permis de devenir l'une des sociétés les plus cotées au monde.

La légende de la renaissance d'Apple tourne autour du génie solitaire qu'était Steve Jobs. C'est grâce à sa conviction et à sa clairvoyance, raconte-t-on, qu'est né l'iPhone. En réalité, il était catégoriquement opposé au développement d'un téléphone mobile. Ce sont ses employés qui en ont eu la vision, et c'est leur capacité à persuader Steve Jobs de changer d'avis qui a réellement permis à Apple de rebondir. Si Jobs savait certes «penser différemment», c'est son équipe qui fit l'essentiel du travail consistant à repenser Apple.

Les choses les plus agaçantes qu'on dit au lieu de réviser son point de vue



En 2004, un petit groupe d'ingénieurs, de designers et de professionnels du marketing exposait à Jobs son idée de transformer le produit phare d'Apple, l'iPod, en téléphone. «Mais p*****, pourquoi voudrions-nous faire une chose pareille? aboya Jobs. C'est l'idée la plus stupide que j'aie jamais entendue.» L'équipe avait observé que les mobiles commençaient à proposer la possibilité d'écouter de la musique, mais Jobs était inquiet

d'une possible cannibalisation du marché prospère que représentait l'iPod pour Apple. Il détestait les entreprises téléphoniques et ne voulait pas concevoir des produits obéissant à des contraintes imposées par les opérateurs. Lorsque ses appels échouaient ou que le système tombait en panne, il lui arrivait de réduire son téléphone en pièces, tant cela le frustrait. Dans les réunions privées comme en public, il jurait à l'envi que jamais il ne fabriquerait de téléphone.

Pourtant, des ingénieurs d'Apple menaient déjà des recherches dans cette direction. Ils conjuguèrent leurs efforts pour persuader Jobs qu'il ne savait pas ce qu'il ne savait pas, et le pressèrent de remettre en cause ses convictions. Il devait être possible, arguèrent-ils, de concevoir un Smartphone que tout le monde adorait utiliser – et d'obtenir des opérateurs que cela se fasse à la manière d'Apple.

Les études montrent que lorsque les gens résistent au changement, il est utile d'insister sur ce qui va rester identique. Les visions de changement sont plus attrayantes lorsqu'elles englobent des visions de continuité. La stratégie peut bien évoluer, notre identité persistera.

Les ingénieurs qui collaboraient étroitement avec Jobs comprirent que c'était là une des meilleures façons de le convaincre. Ils lui assurèrent qu'ils ne cherchaient pas à transformer Apple en entreprise téléphonique. Elle demeurerait une entreprise informatique: ils ajouteraient juste un téléphone, à côté des produits existants. Apple glissait déjà vingt mille chansons dans la poche des gens, pourquoi l'entreprise ne pouvait-elle pas y mettre tout le reste? Il fallait repenser la technologie, mais l'ADN de la société serait préservé. Après six mois de discussion, la curiosité de Jobs était assez éveillée pour qu'il donne sa bénédiction à ces efforts, et deux équipes distinctes étaient dans les starting-blocks pour une expérience visant à tester s'il fallait doter l'iPod de la capacité à émettre et recevoir des appels, ou s'il fallait transformer le Mac en une tablette miniature doublée d'un téléphone. Quatre ans seulement après son lancement, l'iPhone représentait la moitié des revenus d'Apple.

L'iPhone constituait un grand bond en avant dans le renouvellement des Smartphones. Depuis sa conception, l'innovation dans ce domaine a été

plus progressive, avec la mise sur le marché de mobiles de différentes tailles et formes, de meilleurs appareils photos et de batteries ayant une plus grande longévité, mais il y a eu peu de changements majeurs en termes d'expérience d'utilisation ou de raison d'être de ces appareils.

Si Mike Lazaridis avait été plus ouvert à l'idée de repenser son produit fétiche, BlackBerry et Apple se seraient-ils incités mutuellement à réimaginer le Smartphone à de multiples reprises?

La malédiction du savoir est qu'il ferme nos esprits à ce que nous ne savons pas. Un bon jugement dépend de la capacité – et de la volonté – de garder l'esprit ouvert. Je pense, avec un certain degré de confiance, qu'acquérir l'habitude de renouveler sa pensée importe de plus en plus. Bien sûr, je pourrais me tromper. S'il s'avère que j'ai tort, je m'empresserai de reconsidérer mon point de vue.

-
2. Pour ma part, je croyais que l'expression «enfumer quelqu'un» [en anglais, *blowing smoke up one's arse*: littéralement, «souffler de la fumer dans le cul de quelqu'un»] venait de ce qu'on avait autrefois coutume d'offrir des cigares à celui qu'on voulait impressionner. Imaginez ma surprise lorsque mon épouse m'a expliqué la véritable origine de cette expression: au XVIII^e siècle, il était courant de ramener à la vie les victimes de noyade avec des lavements à base de tabac. On s'aperçut plus tard que ce procédé était néfaste pour le cœur.
 3. J'ai commencé en m'interrogeant sur cette idée de reconsidérer les choses, et non avec des réponses toutes faites. Puis, je me suis mis en quête des preuves les plus solides, fournies par des expériences randomisées et contrôlées et des études de terrain systématiques. Lorsqu'il n'y avait aucune donnée scientifiquement validée, j'ai lancé mes propres projets de recherche. Et ce n'est qu'après être parvenu à une certaine compréhension, fondée sur les données, que j'ai recherché des histoires à même d'illustrer et d'éclairer les études. Dans un monde idéal, toute compréhension devrait découler d'une méta-analyse – une étude des études disponibles, grâce à laquelle les chercheurs distinguent des schémas récurrents dans un ensemble de données permettant d'ajuster la qualité de chacune d'entre elles. Lorsqu'il n'en existait pas, j'ai sélectionné des études que je trouve rigoureuses, représentatives et qui offrent matière à réflexion. Je donnerai parfois des détails sur la méthode utilisée – afin que vous puissiez comprendre comment les chercheurs en sont arrivés à de telles conclusions, mais également pour vous donner un aperçu du mode de pensée scientifique. Le plus souvent, je résumerai les résultats sans entrer plus avant dans les études elles-mêmes, en présumant que vous lirez ce livre pour apprendre à penser et repenser comme un scientifique – et non pour en devenir un. Cela dit, si vous éprouvez une bouffée d'excitation à la mention d'une méta-analyse, il est peut-être temps de (ré)envisager une carrière en sciences sociales.

CHAPITRE 2

LE QUART-ARRIÈRE DANS SON FAUTEUIL ET L'IMPOSTEUR

LE POINT IDÉAL DE CONFIANCE

*«La confiance en soi naît plus souvent
de l'ignorance que du savoir.»*

Charles Darwin

Lorsqu'Ursula Merz fut admise à la clinique, elle se plaignait de maux de tête, de douleurs dans le dos et de vertiges assez sévères pour l'empêcher de travailler. Au cours du mois suivant, son état se détériora. Elle peinait à trouver le verre d'eau posé à son chevet. Elle ne savait plus où se situait la porte de sa chambre. Elle se cognait au cadre du lit.

Ursula, dans la cinquantaine, était couturière et elle n'avait pas perdu sa dextérité: elle pouvait découper aux ciseaux des formes variées dans du papier. Elle désignait facilement du doigt son nez, sa bouche, ses bras et ses jambes et n'avait aucune difficulté à décrire son domicile et ses animaux domestiques. Pour le médecin autrichien Gabriel Anton, son cas était curieux. Quand Anton plaça un ruban rouge et des ciseaux sur la table devant Ursula, elle ne parvint pas à les nommer même si «elle confirma, posément et sans hésiter, qu'elle pouvait voir les objets présentés».

La production de langage et l'orientation dans l'espace lui posaient manifestement problème, ce qu'elle reconnut. Cependant, quelque chose d'autre n'allait pas: Ursula ne distinguait plus la lumière de l'obscurité. Lorsqu'Anton brandissait un objet devant elle et lui demandait de le décrire,

elle n'essayait même pas de le regarder mais tendait la main pour le toucher. Des examens indiquèrent que sa vision était gravement endommagée. Bizarrement, quand Anton la questionnait sur ce handicap, elle lui assurait qu'elle voyait. Lorsqu'elle finit par perdre complètement la vue, elle n'en avait toujours aucune conscience. «C'était extrêmement étonnant, écrivit Anton, de constater que la patiente ne remarquait pas la très grave détérioration de sa vision, puis sa perte complète [...]. Elle était mentalement aveugle à sa cécité.»

L'histoire se passait dans les années 1800 et le cas d'Ursula n'était pas unique. Dix ans plus tôt, un neuropathologiste de Zurich avait rapporté celui d'un homme victime d'un accident qui l'avait laissé aveugle, sans qu'il en soit conscient, en dépit du fait qu'il n'était «en rien diminué intellectuellement». Alors qu'il ne cillait même pas lorsqu'on fermait le poing devant son visage et ne voyait pas ce qu'il y avait dans son assiette, «il croyait être dans un trou ou une cellule humide et sombre».

Un demi-siècle plus tard, deux médecins relatèrent six cas de personnes devenues aveugles mais qui le niaient. «Un des traits les plus frappants dans le comportement de nos patients était leur incapacité à tirer des leçons de leurs expériences, écrivirent ces médecins. N'ayant pas conscience de leur cécité, ils se cognaient dans les meubles et les murs en se déplaçant, mais ne modifiaient pas leur comportement. Confrontés à leur cécité de façon très directe, ils niaient toute difficulté visuelle ou émettaient des remarques comme: "Il fait tellement noir dans cette pièce; pourquoi n'allume-t-on pas la lumière?"; "J'ai oublié mes lunettes"; "Ma vision n'est pas très bonne mais j'y vois suffisamment". Les patients rejetaient toute démonstration ou explication susceptible de leur prouver qu'ils étaient bien aveugles.»

Ce phénomène fut décrit pour la première fois par le philosophe romain Sénèque, qui mentionna l'histoire d'une femme frappée de cécité mais qui se plaignait d'être dans une pièce obscure. La littérature médicale parle aujourd'hui du syndrome d'Anton: une altération de la conscience de soi qui amène une personne à ignorer son handicap physique alors que, pour le reste, ses facultés cognitives sont intactes. J'en suis venu à penser que nous sommes tous sujets à une version du syndrome d'Anton, même lorsque notre cerveau fonctionne tout à fait normalement.

Nous avons tous nos angles morts concernant nos connaissances et nos opinions. La mauvaise nouvelle est qu'ils nous rendent aveugles à notre cécité, ce qui engendre une confiance mal placée en notre jugement et nous empêche de reconsidérer notre vision des choses. La bonne nouvelle est que nous pouvons apprendre à nous regarder avec plus de clairvoyance et actualiser notre point de vue, pourvu que nous développons le type approprié de confiance. Quand nous prenons des cours de conduite, on nous apprend à repérer les angles morts et à les éliminer en utilisant les rétroviseurs et les capteurs. Dans la vie, nos esprits n'étant pas équipés de tels dispositifs, nous devons apprendre à identifier nos angles morts cognitifs et à modifier notre pensée en conséquence.

Conte des deux syndromes

Le 1^{er} décembre 2015, Halla Tómasdóttir reçut un appel inattendu. Le toit de sa maison venait de céder sous le poids d'une épaisse couche de neige et de glace. Alors qu'elle regardait l'eau ruisseler le long d'un mur, l'ami qui était à l'autre bout du fil lui demanda si elle avait vu les publications Facebook à son sujet. Quelqu'un avait lancé une pétition pour qu'elle soit candidate à la présidence de l'Islande.

La première pensée de Halla fut: «Qui suis-je pour être présidente?» Elle avait participé à la création d'une université puis cofondé une société d'investissement en 2007. Lorsque la crise financière de 2008 ébranla le monde, l'Islande fut durement affectée: ses trois principales banques commerciales privées firent faillite et sa monnaie s'effondra. Relativement à la taille de son économie, le pays connut la pire débâcle financière jamais enregistrée dans l'Histoire, mais Halla fit la preuve de ses talents en matière de leadership, en dirigeant habilement sa société, qui surmonta la crise. Même en tenant compte de cette prouesse, elle ne se sentait pas prête pour la présidence. Elle n'avait aucune expérience politique; elle n'avait jamais occupé de poste au gouvernement, ni même dans le secteur public.

Ce n'était pas la première fois que Halla éprouvait un sentiment d'imposture. Lorsqu'elle avait huit ans, son professeur de piano l'avait propulsée sur le devant de la scène, lui demandant fréquemment de donner

des concerts; mais elle avait toujours l'impression qu'elle n'était pas digne d'un tel honneur – et, avant chaque concert, elle en était malade. Si l'enjeu était bien différent aujourd'hui, le doute de soi lui était familier. «J'avais l'estomac noué, comme lors des récitals de piano, mais en pire, m'a-t-elle raconté. C'est la pire manifestation du syndrome de l'imposteur que j'aie jamais connue dans ma vie d'adulte.» Des mois durant, l'idée d'être candidate la tourmenta. Tandis que ses amis et la famille la pressaient de reconnaître qu'elle avait certaines compétences utiles, Halla demeurait convaincue qu'il lui manquait l'expérience et la confiance nécessaires. Elle tenta de persuader d'autres femmes de se présenter – l'une d'elles allait finir par accéder à une autre fonction prestigieuse, devenant première ministre d'Islande.

Cependant, la pétition continua de circuler et les amis, la famille et les collègues de Halla de l'encourager. En définitive, elle se prit à se demander: «Qui suis-je pour ne pas servir mon pays?» Elle décida finalement de se lancer, même si tout jouait en sa défaveur. Elle était une candidate indépendante inconnue face à plus de vingt prétendants. Un de ses adversaires était particulièrement puissant – et particulièrement dangereux.

Lorsqu'on demanda à une économiste de désigner les trois personnes portant la plus lourde responsabilité dans la faillite islandaise, celle-ci cita trois fois Davíð Oddsson. En tant que premier ministre de l'Islande de 1991 à 2004, Oddsson mit les banques nationales en danger en les privatisant. Puis, en tant que gouverneur de la Banque centrale d'Islande, de 2005 à 2009, il permit que les bilans des banques gonflent jusqu'à excéder de plus de dix fois le produit national brut. Quand sa mauvaise gestion fut dénoncée, Oddsson refusa de démissionner et le Parlement dut le contraindre à quitter sa fonction. Le magazine *Time* le désigna ensuite comme l'un des vingt-cinq responsables de la crise financière mondiale. Pourtant, en 2016, Oddsson annonçait sa candidature à la présidence de l'Islande en ces termes: «Mon expérience et mes connaissances, considérables, conviennent bien pour cette fonction.»

Théoriquement, confiance et compétences vont de pair. Dans la pratique, elles divergent souvent. On peut le constater quand on demande à des individus d'évaluer leurs aptitudes en matière de leadership, évaluées par

ailleurs par leurs collègues, supérieurs et subordonnés confondus. Il ressort d'une méta-analyse de quatre-vingt-quinze études portant sur plus de cent mille personnes, que les femmes, en général, sous-estiment leurs talents, tandis que les hommes les surestiment.

Vous avez probablement déjà rencontré des partisans de football convaincus qu'ils en savent bien davantage que les entraîneurs sur les bancs de touche. Il s'agit là du syndrome du quart-arrière⁴ dans son fauteuil, caractérisé par le fait que la confiance en soi est bien supérieure aux compétences. Même après avoir fait des choix de jeu ayant détruit toute une économie, David Oddsson refusait encore de reconnaître qu'il n'était pas qualifié comme coach – encore moins comme quart-arrière. Il était aveugle à sa cécité.

À l'opposé du syndrome du quart-arrière dans son fauteuil, il y a le syndrome de l'imposteur, dans lequel les compétences sont supérieures à la confiance en soi. Pensez à tous ceux que vous connaissez qui sont convaincus de ne pas mériter leur réussite. Ils n'ont sincèrement pas conscience de leur grande intelligence, de leur créativité ou de leur charme, et peu importent vos efforts, vous ne parviendrez pas à les faire changer d'avis. Même après qu'une pétition en ligne avait établi que beaucoup de personnes avaient confiance en elle, Halla Tómasdóttir n'était toujours pas convaincue d'être qualifiée pour diriger son pays. Elle était aveugle à ses points forts.

Bien qu'ils aient eu des angles morts inversés, leur positionnement aux deux extrêmes sur l'échelle de la confiance en soi expliquait que ces deux candidats étaient réticents à revoir leurs plans. Le niveau de confiance en soi idéal réside quelque part entre celui du quart-arrière dans son fauteuil et celui de l'imposteur. Comment le localiser?

L'ignorance de l'arrogance

Une de mes récompenses favorites est un prix satirique décerné à des chercheurs, aussi divertissant qu'éclairant. Baptisé Ig Nobel, il est remis par d'authentiques détenteurs du prix Nobel. Un jour d'automne, quand j'étais à l'université, j'avais couru jusqu'au cinéma du campus pour regarder la

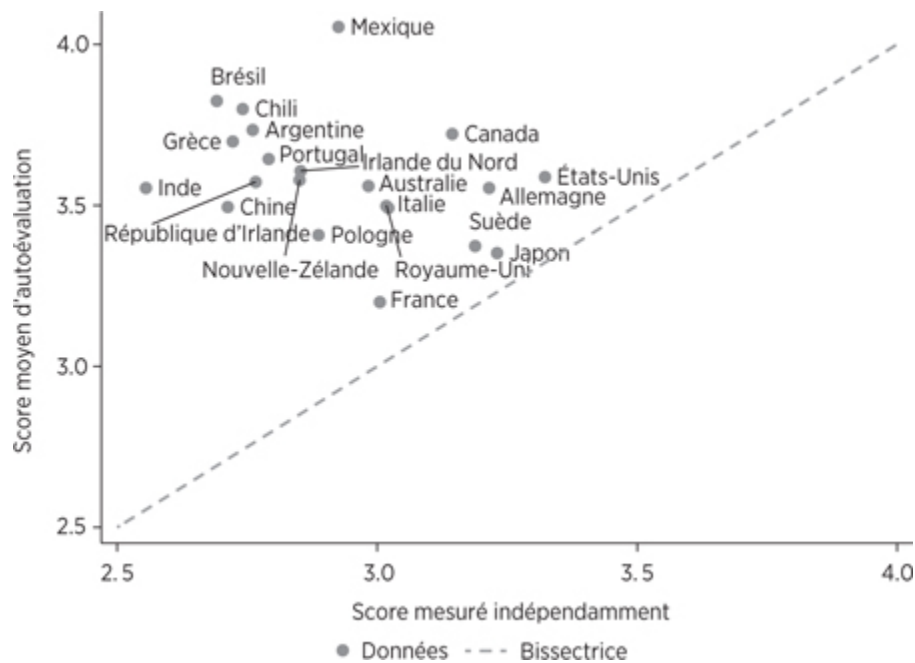
cérémonie en compagnie de plus d'une centaine de camarades passionnés de sciences et de techniques. Parmi les lauréats de l'année figuraient deux physiciens ayant créé un champ magnétique pour faire léviter une grenouille vivante, un trio de chimistes qui avaient découvert que la biochimie de l'amour romantique a quelque chose en commun avec les troubles obsessionnels compulsifs, et un informaticien, inventeur de PawSense, un logiciel détectant les pattes de chat sur un clavier et émettant un bruit désagréable pour les en éloigner. *Est-ce que cela fonctionnait avec les chiens? Ce n'était pas très clair.*

Plusieurs des prix attribués m'ont fait rire, mais les lauréats qui m'ont fait le plus réfléchir furent deux psychologues, David Dunning et Justin Kruger. Ils venaient de publier un «modeste rapport» traitant des compétences et de la confiance en soi qui allait bientôt les rendre célèbres. Ils avaient mis en évidence que dans bien des situations, ceux qui n'ont pas les compétences... ne le savent pas. Ce qu'on appelle aujourd'hui l'effet Dunning-Kruger veut que nous soyons plus susceptibles de déborder de confiance lorsque nous manquons de compétences.

Dans les premières études de Dunning et Kruger, les sujets qui avaient enregistré les scores les plus faibles lors de tests évaluant leurs capacités de raisonnement logique, leur niveau en grammaire et leur sens de l'humour avaient les opinions les plus démesurées concernant leurs compétences. En moyenne, ils croyaient avoir fait mieux que 63% de leurs pairs, quand, en réalité, ils avaient mieux réussi que 12% seulement d'entre eux. Moins nous sommes intelligents dans un domaine particulier, plus nous semblons surestimer notre intelligence dans ce domaine. Dans un groupe de partisans de soccer, celui qui en sait le moins est le plus susceptible d'être le quart-arrière dans son fauteuil, de reprocher à l'entraîneur d'avoir fait entrer le mauvais joueur et de prôner une «meilleure» stratégie.

Cette tendance n'est pas anodine, car elle obscurcit notre conscience et nous fait trébucher dans toutes sortes de situations. Voyez ce qu'il s'est produit lorsque des économistes ont évalué les opérations et les pratiques de gestion de milliers d'entreprises, dans des industries et des pays variés, et ont comparé leurs évaluations avec celles des gestionnaires.

Les gestionnaires tendent à surestimer leurs capacités (Mesures indépendantes versus Score d'autoévaluation des pratiques de gestion)



Source: *World Management Survey* [«Étude mondiale sur les pratiques de gestion»], Bloom et Van Reenen, 2007; et Maloney, 2017 b.

Sur ce graphique, si les autoévaluations des performances correspondaient aux performances réelles, tous les pays se situeraient sur la ligne en pointillé. L'excès de confiance en soi existe dans toutes les cultures, et il s'avère plus répandu là où la gestion est la plus mauvaise⁵.

Bien sûr, il est difficile de juger objectivement de ses compétences de gestion. Cela devrait être plus facile pour ses connaissances – vous avez été noté sur les vôtres tout au long de votre parcours scolaire. Comment évaluez-vous ce que vous savez sur chacun des sujets suivants, comparativement à la plupart des gens: en savez-vous plus, moins, ou autant?

- Pourquoi l'anglais est-il devenu la langue officielle des États-Unis d'Amérique?
- Pourquoi des femmes furent-elles brûlées sur le bûcher à Salem, aux États-Unis?

- Quel était le métier de Walt Disney avant qu'il ne dessine Mickey?
- Quand des êtres humains ont-ils vu pour la première fois la Grande Muraille de Chine depuis l'espace?
- Pourquoi la consommation de bonbons affecte-t-elle le comportement des enfants?

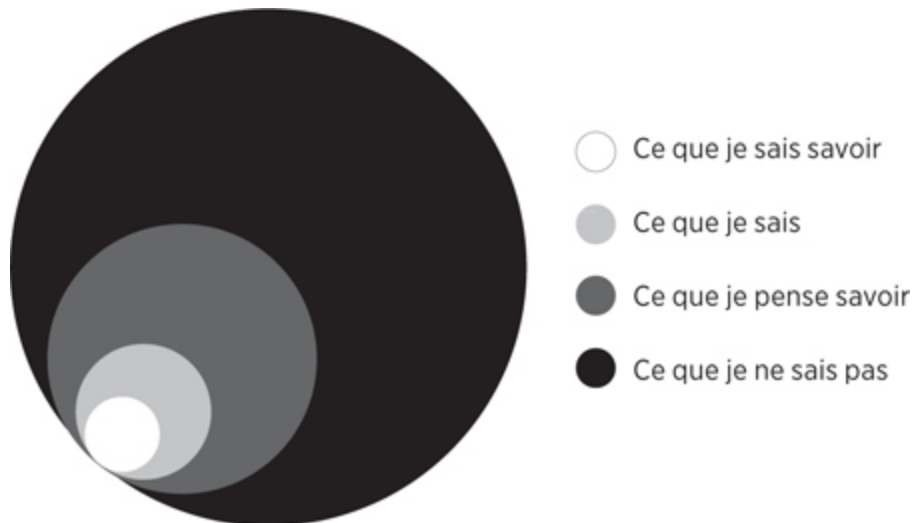
J'ai en horreur le savoir feint, le fait que l'on prétende savoir des choses qu'on ne sait pas. *Cela me dérange tellement que, en ce moment même, j'écris un livre entier sur ce sujet.* À l'occasion d'une série d'études, on a demandé à des personnes d'évaluer si elles en savaient plus ou moins que la plupart des gens sur divers sujets comme ceux cités ci-dessus, puis on les a soumises à un test de connaissances. Plus les participants pensaient avoir un niveau de connaissance élevé, plus ils se surestimaient – et moins ils étaient intéressés par le fait d'apprendre et d'actualiser leurs connaissances. Si vous croyez en savoir plus sur l'histoire et la science que la plupart des gens, il y a des chances que vous en sachiez moins que vous ne le pensez. Comme le dit Dunning avec malice: «La première règle du club Dunning-Kruger, c'est que vous ne savez pas que vous en faites partie⁶.»

Pour ce qui est des questions proposées plus haut, si vous avez le sentiment que vous savez tout sur tout, réfléchissez à nouveau. Il n'y a pas de langue officielle aux États-Unis; à Salem, les femmes soupçonnées de sorcellerie n'étaient pas brûlées, mais pendues; Walt Disney n'a pas dessiné Mickey (œuvre d'un animateur nommé Ub Iwerks); en réalité, on ne peut pas voir la Grande Muraille de Chine depuis l'espace; et l'effet moyen du sucre sur le comportement des enfants est de zéro.

Si l'effet Dunning-Kruger est souvent source d'amusement dans la vie de tous les jours, il n'a pas fait rire en Islande. Bien qu'il ait servi en tant que gouverneur de la Banque centrale, David Oddsson n'avait aucune formation dans le domaine financier, ni en économie. Avant d'entrer en politique, il avait créé une émission de radio humoristique, écrit des pièces de théâtre et des nouvelles, étudié le droit et travaillé comme journaliste. Durant son mandat de premier ministre, Oddsson s'est montré si dédaigneux des experts qu'il a démantelé l'Institut économique national. Pour le contraindre à quitter la tête de la Banque centrale, le Parlement a dû adopter

une loi singulière: désormais, le gouverneur devait être au moins titulaire d'une maîtrise en économie. Cela n'empêcha pas Oddsson de se porter candidat à la présidence du pays quelques années plus tard. Il semblait complètement aveugle à sa cécité: il ignorait qu'il ne savait pas.

Ce que je sais



Échoué au sommet du mont Stupidité

Le problème avec le syndrome du quart-arrière dans son fauteuil, c'est qu'il fait obstacle au renouvellement de la pensée. Quand nous sommes certains de savoir quelque chose, nous n'avons aucune raison de rechercher les lacunes et les failles dans nos connaissances – encore moins de combler ces lacunes ou de corriger ces failles. Une étude a mis en lumière que les personnes obtenant les scores les plus faibles à un test d'intelligence émotionnelle étaient les plus susceptibles de surestimer leurs capacités. Elles étaient aussi les plus promptes à juger que les résultats du test étaient erronés ou n'avaient aucune pertinence – et les moins enclines à investir dans un coaching ou toute autre méthode de développement personnel.

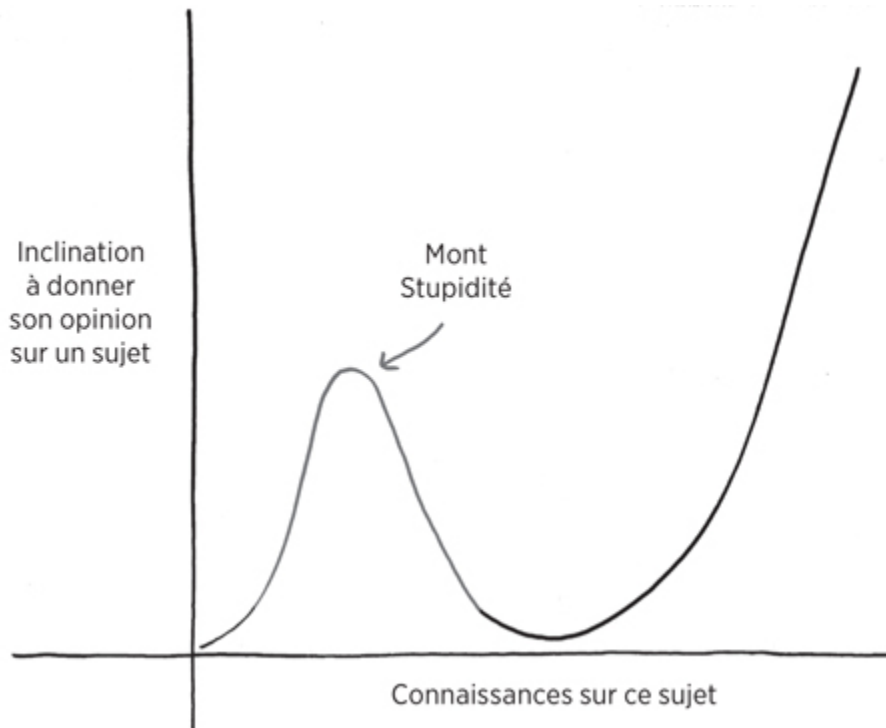
Oui, une partie du problème est due à nos fragiles ego. Nous sommes enclins à nier nos faiblesses, dès lors que nous voulons nous voir sous un éclairage favorable, ou à peindre aux autres un portrait flatteur de nous-mêmes. Le cas classique est celui du politicien véreux qui se proclame en

croisade contre la corruption, mais est, en réalité, affecté par une cécité volontaire ou cherche à passer pour ce qu'il n'est pas. Toutefois, l'histoire ne se résume pas à ce qui nous motive⁷.

Une force moins manifeste obscurcit également la vision que nous avons de nos aptitudes: un déficit de capacité métacognitive, soit la capacité à réfléchir sur notre réflexion. Le manque de compétences peut nous rendre aveugles à notre incompetence. Un entrepreneur de la tech peu informé sur les systèmes éducatifs peut ainsi avoir la certitude que son plan directeur va résoudre toutes les défaillances. Si vous êtes socialement malhabile et guère au fait des bonnes manières, vous pouvez tout à fait parader en vous prenant pour James Bond. Au lycée, une amie m'a dit que je manquais d'humour. Qu'est-ce qui lui faisait penser cela? «Tu ne ris pas à mes blagues», m'a-t-elle répondu. «*Je suis hilarante...*» disait celle qui n'était vraiment pas drôle. *Je vous laisse juger qui manque d'humour.*

Lorsque les connaissances et les compétences pour atteindre à l'excellence nous font défaut, il nous manque aussi parfois les connaissances et les compétences pour juger de l'excellence. Cette révélation devrait aussitôt remettre à leur place vos ignares préférés. Toutefois, avant de vous moquer d'eux, mieux vaut vous rappeler que nous connaissons tous des moments où **nous sommes** ces ignares.

Nous sommes tous novices en bien des matières, et nous ne l'ignorons pas toujours. Nous tendons en fait à surestimer les aptitudes que nous désirerions avoir, par exemple celle de mener de fascinantes conversations. Nous sommes également enclins à l'excès de confiance dans les situations où il est aisé de confondre expérience et expertise, comme lorsqu'il s'agit de conduire une voiture, taper à la machine, répondre à un quiz ou réguler nos émotions. À l'inverse, nous nous **sous-estimons** dans les domaines où nous pouvons facilement reconnaître que nous manquons d'expérience: peindre, conduire une voiture de course ou réciter rapidement l'alphabet à l'envers. Les néophytes absolus tombent rarement dans le piège de l'effet Dunning-Kruger. Si vous ignorez tout du football, il est peu probable que vous vous croyiez plus compétent que l'entraîneur.



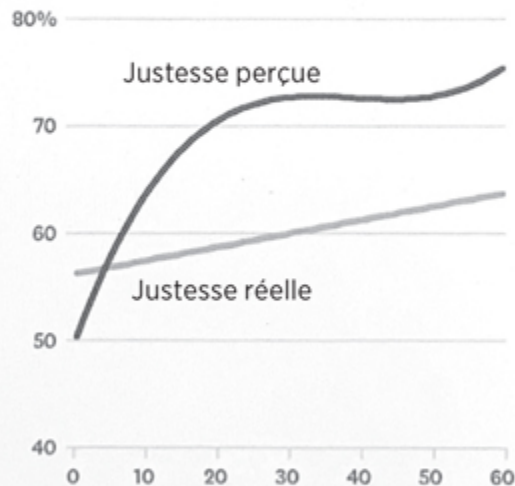
Nous devenons confiants à l'excès quand nous progressons et passons du statut de novice à celui d'amateur. Avoir des bribes de connaissances peut être dangereux. Dans de trop nombreux domaines de notre vie, nous n'acquérons jamais un niveau d'expertise suffisant pour remettre en question nos opinions ou découvrir ce que nous ne savons pas. Nous disposons de juste assez d'informations pour nous prononcer avec assurance sur le sujet et émettre des jugements, sans réaliser que nous avons atteint le sommet du mont Stupidité sans parvenir à le franchir.

On peut voir ce phénomène à l'œuvre dans l'une des expériences menées par Dunning, impliquant des gens jouant le rôle de médecins dans une simulation d'apocalypse peuplée de zombies. Lorsque les personnes n'ont examiné qu'une poignée de blessés, leurs compétences perçues et réelles coïncident. Malheureusement, à mesure qu'elles gagnent en expérience, leur confiance augmente plus vite que leurs compétences, et demeure dès lors plus élevée que ces dernières.

Les novices manquent de confiance, mais plus ils gagnent en confiance, plus leur évaluation est erronée.

Les « médecins » soumis à une expérience de laboratoire surestiment rapidement la justesse de leur diagnostic.

DIAGNOSTICS CORRECTS (en %)



NOMBRE DE « PATIENTS » EXAMINÉS

Source : « *Overconfidence among beginners : is a little learning a dangerous thing?* » [L'excès de confiance des débutants : est-il dangereux d'en savoir juste un peu ?], Carmen Sanchez, David Dunning, *Journal of personality and social psychology*, 2018.

Cela pourrait expliquer en partie pourquoi la mortalité des patients dans les hôpitaux enregistre un pic en juillet, lorsque les nouveaux internes prennent la relève. Ce n'est pas seulement leur manque de compétence qui se révèle dangereux; c'est le fait qu'ils se surestiment.

Passer du statut de novice à celui d'amateur peut rompre le cycle du renouvellement de la pensée. En acquérant de l'expérience, nous perdons en humilité. La fierté que nous tirons de nos rapides progrès encourage un sentiment injustifié de maîtrise. Cela déclenche un cycle d'excès de confiance, ce qui nous empêche de douter de ce que nous savons et d'être curieux de ce que nous ne savons pas. Nous sommes pris dans une bulle de

suppositions fausses, qui nous maintient dans l'ignorance de notre ignorance.

C'est ce qui est arrivé en Islande à Davíð Oddsson, dont l'arrogance fut renforcée par ses acolytes, sans que les critiques parviennent à la contenir. Il était connu pour s'entourer de «sbires farouchement loyaux», recrutés durant ses études et dans les tournois de bridge, et pour tenir à jour une liste de ses amis et de ses ennemis. Plusieurs mois avant l'effondrement, Oddsson refusa l'aide de la Banque centrale d'Angleterre. Puis, au pic de la crise, il se vanta en public de ne pas avoir l'intention de couvrir les dettes des banques islandaises. Deux ans plus tard, une commission indépendante chargée par le Parlement de faire la lumière sur les événements l'accusa de négligence grossière. Selon un journaliste qui tint la chronique de l'effondrement financier de l'Islande, son «arrogance, sa conviction absolue qu'il savait ce qui était le mieux pour l'île» causèrent la perte d'Oddsson.

Un nutriment essentiel pour l'esprit lui faisait défaut: l'humilité. En prendre quelques doses régulièrement constitue un antidote à l'arrogance qui nous laisse échoués sur le mont Stupidité. «L'arrogance est égale à l'ignorance plus la conviction, explique le blogueur Tim Urban. Alors que l'humilité est un filtre poreux qui absorbe les expériences de la vie et les transforme en savoir et en sagesse, l'arrogance forme un écran étanche contre lequel ces expériences rebondissent tout simplement.»

L'erreur de Boucles d'or

Pour bien des gens, la confiance est chose instable. Gagnez-en trop et vous basculez dans l'arrogance. Perdez-en trop, et vous devenez timoré. Voilà ce qui nous fait peur dans l'humilité: nous craignons de finir par avoir une piètre opinion de nous-mêmes. Nous voulons maintenir l'équilibre, alors nous agissons comme Boucles d'or, recherchant la juste quantité de confiance. Pourtant, j'ai compris récemment que ce n'était pas la bonne approche.

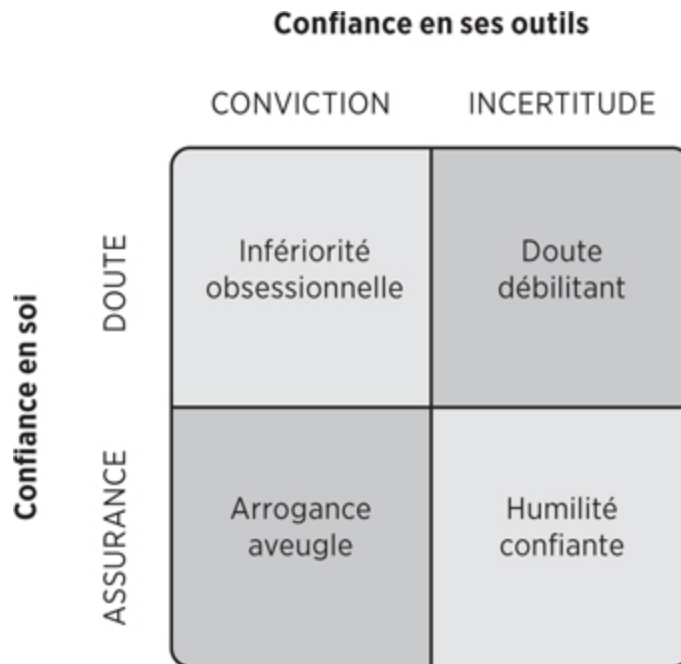
On se méprend souvent sur l'humilité. Cela n'a rien à voir avec un manque de confiance en soi. Une des racines latines du mot signifie «ce qui vient de

la terre». Il s'agit de garder les pieds sur terre: de reconnaître que nous sommes imparfaits et faillibles.

La confiance en soi mesure à quel point on croit en soi. Les études indiquent que cela ne se confond pas avec le fait de se fier à ses méthodes. Vous pouvez avoir confiance en votre capacité d'atteindre un but, tout en conservant l'humilité de vous demander si vous disposez actuellement des bons outils pour y parvenir. C'est le point idéal de confiance.

Nous sommes aveuglés par l'arrogance quand nous avons une foi inébranlable en nos forces et en nos stratégies. Nous sommes paralysés par le doute quand nous n'avons confiance ni en les unes, ni en les autres. Nous pouvons être dévorés par un complexe d'infériorité lorsque nous connaissons la bonne méthode, mais doutons de notre capacité de la mettre en œuvre. Nous avons besoin de parvenir à une humilité confiante: avoir foi en nos aptitudes, tout en appréciant le fait que nous n'avons peut-être pas la bonne solution ou même que nous ne traitons peut-être pas le bon problème. Cela nous fait suffisamment douter pour réexaminer nos connaissances anciennes et nous donne assez confiance pour chercher de nouveaux éclairages.

Le point idéal de confiance



Lorsque la fondatrice de Spanx, Sara Blakely, a eu l'idée de produire des collants sans pieds, elle croyait en sa capacité de la réaliser, mais doutait beaucoup des outils dont elle disposait. Elle passait alors ses journées à vendre des fax en porte-à-porte et avait bien conscience qu'elle ignorait tout de la mode, du commerce de détail ou de la production. Au moment de concevoir son prototype, elle a consacré toute une semaine à se rendre dans des usines de bonneterie pour demander de l'aide. Comme elle ne pouvait pas payer les services d'un avocat pour le dépôt de brevet, elle a lu un livre sur le sujet et a rempli elle-même le dossier. Ses doutes n'étaient pas handicapants: elle avait confiance dans le fait qu'elle pouvait surmonter les défis auxquels elle faisait face. Elle ne se fiait pas à ses connaissances, mais à sa capacité d'apprendre.

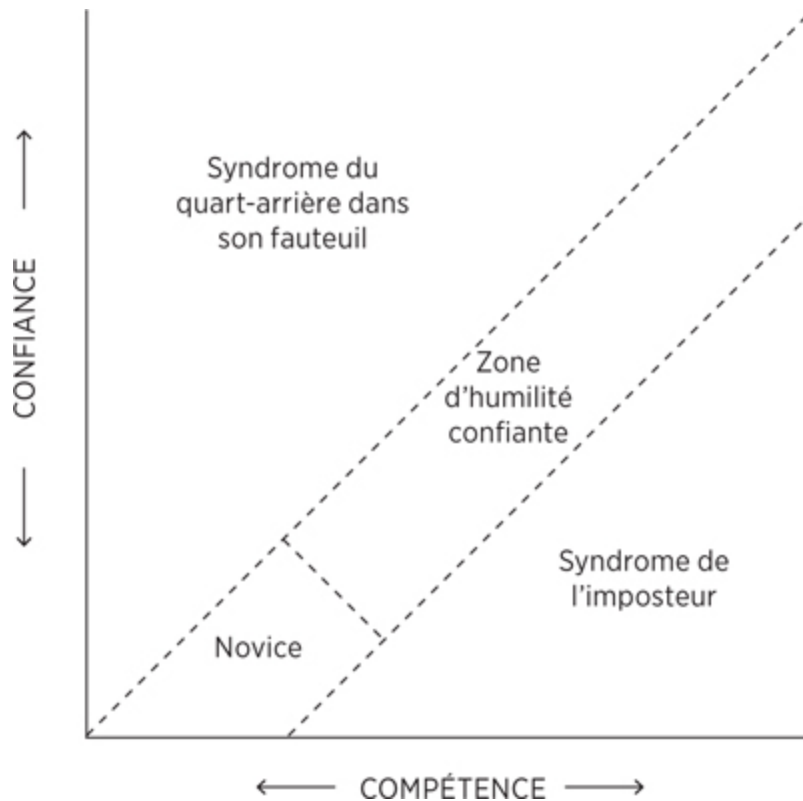
L'humilité confiante s'acquiert. À l'occasion d'une expérience, des étudiants ont lu un court article traitant des bénéfices à admettre que nous ignorons quelque chose. La probabilité qu'ils demandent de l'aide dans les domaines où ils avaient des faiblesses a ensuite augmenté de 65 à 85%. Ils étaient aussi plus susceptibles d'explorer des points de vue politiquement opposés, pour en savoir plus.

L'humilité confiante n'ouvre pas seulement notre esprit à l'idée de réexaminer les choses; elle améliore aussi la qualité de ce réexamen. Les étudiants de premier et second cycles universitaires disposés à reconsidérer leurs certitudes obtiennent des notes plus élevées que leurs pairs. Les lycéens qui admettent ne pas savoir quelque chose apprennent plus efficacement, d'après leurs enseignants, et contribuent davantage aux travaux collectifs, d'après leurs camarades. À la fin de l'année scolaire, ils obtiennent des notes significativement plus élevées en mathématiques que leurs pairs se montrant plus sûrs d'eux. Au lieu de présumer qu'ils maîtrisent la matière, ils mettent leur compréhension à l'épreuve.

Quand les adultes sont assez confiants pour reconnaître ce qu'ils ne savent pas, ils prêtent davantage attention à la solidité des données et consacrent plus de temps à des lectures contredisant leurs opinions. Des études rigoureuses sur l'efficacité du leadership aux États-Unis et en Chine indiquent que les équipes les plus productives et les plus novatrices ne sont pas dirigées par des individus confiants ou humbles. Les leaders les plus efficaces obtiennent des scores élevés à la fois en matière de confiance *et* d'humilité. Bien qu'ils aient foi en leurs forces, ils ont également une conscience aigüe de leurs faiblesses. Ils savent devoir reconnaître et dépasser leurs limites pour aller plus loin.

Si nous avons le souci de la justesse, nous ne pouvons pas nous permettre d'avoir des angles morts. Pour nous faire une idée juste de nos connaissances et de nos compétences, nous regarder au microscope, tels des scientifiques, peut nous aider. Mais j'ai récemment acquis la conviction qu'il vaut mieux parfois se sous-estimer.

Confiance vs compétence



Les bénéfices du doute

Un mois et demi avant l'élection présidentielle en Islande, Halla Tómasdóttir était créditée de seulement 1% des intentions de vote dans les sondages. Désireuse de se concentrer sur les candidats les plus prometteurs, la chaîne de télévision qui organisait le premier débat télévisé annonça que ceux qui n'atteignaient pas 2,5% des intentions n'y participeraient pas. Halla parvint à s'y faire une place *in extremis*. Dans le mois qui suivit, sa popularité s'envola. Elle n'était pas seulement une candidate viable: elle se retrouva dans l'ultime carré.

Quelques années plus tard, alors que je l'avais invitée à s'adresser à ma classe, Halla indiqua que le syndrome de l'imposteur lui avait en fait servi de combustible psychologique et l'avait propulsé haut et vite. Le sentiment d'imposture est généralement perçu négativement, et à juste titre: nourrir l'impression chronique de ne pas être à la hauteur peut rendre malheureux, réduire à néant notre motivation et nous empêcher de chercher à réaliser nos ambitions.

Cependant, des doutes moins invalidants traversent de temps à autre nos esprits. Des études indiquent que plus de la moitié des gens que vous connaissez ont éprouvé un sentiment d'imposture à un stade ou un autre de leur carrière. On considère que ce syndrome est particulièrement répandu chez les femmes et dans les groupes marginalisés. Étrangement, il semble qu'il soit également très prononcé chez ceux qui réussissent le mieux.

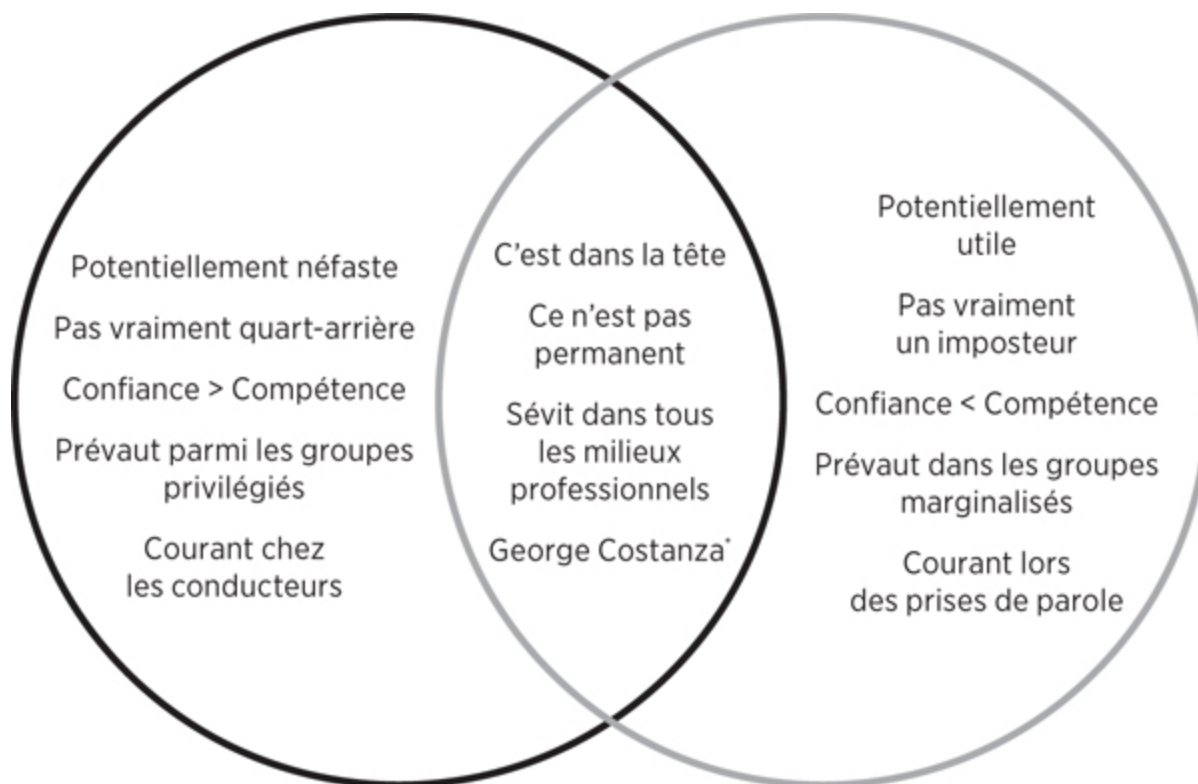
J'ai enseigné à des étudiants qui avaient déposé des brevets avant d'avoir atteint l'âge légal de boire de l'alcool et étaient devenus des maîtres des échecs avant de pouvoir conduire. Or, ces mêmes individus n'en étaient pas moins aux prises avec un sentiment d'insécurité et doutaient sans cesse de leurs aptitudes. L'explication habituelle veut qu'ils aient réussi malgré leurs doutes, mais si leur réussite était en fait due en partie à leurs doutes?

Afin de le découvrir, Basima Tewfik – alors doctorante à Wharton, aujourd'hui professeure au M.I.T. – a recruté un groupe d'étudiants en médecine qui s'apprêtaient à commencer leurs stages cliniques. Elle les a fait interagir pendant plus d'une demi-heure avec des acteurs préalablement entraînés à jouer le rôle de patients présentant les symptômes de diverses maladies. Basima a observé comment les étudiants traitaient les patients – et a aussi évalué la pertinence de leurs diagnostics.

Une semaine auparavant, les étudiants avaient répondu à un questionnaire portant sur la fréquence à laquelle ils avaient des pensées caractéristiques du sentiment d'imposture, telles que «je ne suis pas aussi qualifié que les autres le pensent» et «ceux qui comptent pour moi me croient plus capable que je ne le crois moi-même». Ceux qui se voyaient comme des imposteurs n'étaient pas moins justes dans leurs diagnostics et ils se conduisaient bien mieux à l'égard des patients: ils étaient jugés plus empathiques, plus respectueux et plus professionnels, ainsi que d'une plus grande efficacité dans les questions qu'ils posaient et les informations qu'ils communiquaient. Basima a constaté la même tendance dans une autre étude portant sur des professionnels de l'investissement: plus ils éprouvaient fréquemment un sentiment d'imposture, meilleure était leur performance, évaluée quatre mois plus tard par leurs superviseurs.

Ces nouvelles données sont récentes et nous avons encore beaucoup à apprendre sur les situations dans lesquelles le syndrome de l'imposteur est bénéfique, et sur celles où il se révèle néfaste. Il n'empêche que je me demande si nous n'avons pas mal jugé ce syndrome en n'y voyant qu'un fauteur de troubles.

Syndrome du quart-arrière dans un fauteuil vs Syndrome de l'imposteur



* Personnage de la série télévisée *Seinfeld*, qui se qualifie de «lent d'esprit» et de «roi des idiots». [NdT]

On conseille en général d'ignorer les peurs associées au syndrome de l'imposteur quand elles surgissent – de s'accorder le bénéfice du doute. Nous serions peut-être plus avisés de les accueillir, car elles sont susceptibles de nous apporter trois bénéfices au doute.

Le premier avantage conféré par le sentiment d'imposture réside dans le fait qu'il peut nous motiver à travailler davantage. Il n'est probablement pas très utile au moment de décider de participer ou pas à une course, mais une

fois franchie la ligne de départ, il nous pousse à continuer jusqu'à la ligne d'arrivée afin de prendre place parmi les finalistes⁸. Mes propres recherches dans des centres d'appels, au sein d'équipes militaires et gouvernementales et dans des organisations à but non lucratif ont établi que la confiance en soi peut rendre moins vigilant. Si le fait de laisser tomber les autres ne nous préoccupe pas, nous sommes plus enclins à les laisser vraiment tomber. Lorsque nous avons l'impression d'être un imposteur, nous croyons avoir quelque chose à prouver. Les «imposteurs» peuvent être les derniers à monter à bord, mais ils seront également les derniers à quitter le navire.

Deuxièmement, les pensées d'imposture peuvent nous motiver à travailler plus intelligemment. Lorsqu'on ne croit pas la victoire possible, on n'a rien à perdre à repenser sa stratégie. Rappelez-vous que les débutants complets ne sont pas victimes de l'effet Dunning-Kruger. Se sentir dans l'imposture nous met dans l'état d'esprit du débutant et nous amène à mettre en question les suppositions que d'autres prennent pour des évidences.

Troisièmement, entretenir un sentiment d'imposture peut nous permettre de mieux apprendre. Lorsque nous doutons de nos connaissances et de nos compétences, nous descendons de notre piédestal, ce qui nous encourage à apprendre des autres. Comme l'écrivent la psychologue Elizabeth Krumrei Mancuso et ses collègues, «apprendre exige d'avoir l'humilité de prendre conscience qu'on a quelque chose à apprendre».

Cette dynamique est corroborée par les données qui ressortent d'une étude menée par une ancienne doctorante de Wharton, Danielle Tussing – aujourd'hui professeur à SUNY Buffalo. Danielle a recueilli ses données dans un hôpital où les infirmières assument tour à tour la responsabilité d'infirmière en chef – ce qui signifie que toutes les infirmières se retrouvent aux commandes, même si elles doutent de leurs capacités. De fait, celles qui hésitaient le plus à endosser ce rôle se sont avérées être des responsables plus efficaces, en partie parce qu'elles étaient plus enclines à solliciter un second avis auprès de leurs collègues. Elles se considéraient à égalité avec ces dernières et savaient qu'elles pouvaient compenser leur manque d'expérience et d'expertise par l'écoute. Halla Tómasdóttir illustre parfaitement ce phénomène.

La ligue de l'extraordinaire humilité

Quand je me suis entretenu avec Halla, elle m'a confié que dans le passé, ses doutes l'avaient lourdement handicapée. Elle les considérait comme le signe qu'elle n'avait pas les capacités pour réussir. Maintenant qu'elle était parvenue à une humilité confiante, elle les interprétait différemment: ils lui indiquaient qu'elle devait mieux s'équiper.

De nombreuses données montrent que la confiance en soi résulte tout aussi souvent des progrès accomplis qu'elle n'en est à l'origine. Il est inutile d'attendre d'avoir plus confiance en nous pour atteindre des objectifs ambitieux. Nous pouvons bâtir cette confiance **en progressant** vers ces objectifs. «J'en suis arrivée à considérer le syndrome de l'imposteur comme une bonne chose: cela me pousse à faire plus, à tenter plus, dit Halla. J'ai appris à l'utiliser à mon avantage. En fait, je me développe grâce au doute.»

Alors que d'autres candidats s'en étaient remis à la couverture médiatique habituelle, les incertitudes de Halla concernant ses outils l'ont incitée à reconsidérer la façon dont les campagnes électorales étaient menées. Elle a travaillé plus dur et plus intelligemment, veillant tard pour répondre personnellement aux messages qui lui étaient adressés sur les réseaux sociaux. Elle a participé à des sessions sur Facebook Live, à l'occasion desquelles les électeurs pouvaient l'interroger sur tous les sujets, et elle a appris à utiliser Snapchat pour toucher les jeunes. Ayant décidé qu'elle n'avait rien à perdre, elle a fait ce que peu de candidats à la présidentielle avaient fait avant elle: au lieu d'attaquer ses adversaires, elle a mené une campagne positive. «Comment cela pourrait-il être pire?» pensait-elle. C'est en partie pour cela qu'elle a trouvé un écho si fort chez les électeurs: ils en avaient assez de regarder des candidats se dénigrer les uns les autres et ont apprécié de la voir traiter ses concurrents avec respect.

L'incertitude nous pousse à poser des questions et à intégrer de nouvelles idées. Elle nous protège contre l'effet Dunning-Kruger. «Le syndrome de l'imposteur me rend prudente et m'aide à grandir parce que je ne crois jamais tout savoir», analyse Halla, dont la réflexion évoque plus celle d'une scientifique que celle d'une femme politique. «Peut-être le syndrome de l'imposteur est-il une composante indispensable du changement. Les imposteurs disent rarement: "on a toujours fait comme ça". Ils ne disent

pas: “c’est la bonne méthode”. J’avais tellement envie d’apprendre et de me développer que je sollicitais l’avis de tout le monde sur d’autres manières de faire.» Tout en doutant du fait d’être bien outillée, elle avait confiance en sa capacité d’apprendre. Elle avait compris que s’il vaut mieux chercher le savoir auprès des experts, la créativité et la sagesse se trouvent partout.

En définitive, l’élection présidentielle islandaise opposa Halla, David Oddsson et deux autres hommes. Pendant toute la campagne, les trois hommes bénéficièrent d’une couverture médiatique plus importante que Halla, avec, notamment, des interviews en première page, qu’on ne lui proposa jamais. Leurs budgets de campagne étaient également bien plus élevés. Pourtant, le jour de l’élection, Halla stupéfia le pays – et se surprit elle-même – en obtenant plus du quart des suffrages exprimés.

Elle n’accéda pas à la présidence: elle arriva en deuxième position. Ses 28% paraissent bien dérisoires en regard des 39% du vainqueur. Mais Halla étrilla David Oddsson, qui finit quatrième, avec moins de 14%. Compte tenu de sa trajectoire et de son élan, il n’est pas totalement fou d’imaginer que quelques semaines supplémentaires lui auraient permis de gagner.

Les grands penseurs ne nourrissent pas des doutes parce qu’ils sont des imposteurs. Ils entretiennent le doute parce qu’ils savent que nous sommes tous partiellement aveugles et qu’ils ont fait le vœu d’améliorer leur vision. Ils ne se vantent pas de l’étendue de leur savoir; ils s’émerveillent de comprendre si peu de choses. Ils sont conscients que chaque réponse soulève de nouvelles questions, et que la quête de la connaissance ne finit jamais. Une caractéristique des apprenants au long cours est qu’ils reconnaissent pouvoir apprendre quelque chose de tous ceux qu’ils rencontrent.

L’arrogance nous rend aveugles à nos faiblesses. L’humilité agit comme une lentille réfléchissante: elle nous aide à les voir plus clairement. L’humilité confiante agit comme une lentille correctrice: elle nous permet de surmonter ces faiblesses.

4. Le quart-arrière, ou *quarterback*, a un rôle décisif dans le football américain. Occupant un poste offensif, il dirige l'attaque, distribue le jeu, et il est responsable des modifications tactiques sur le terrain. [NdT]
5. Les États-Unis, un des pays où les autoévaluations étaient les plus proches de la réalité, semblent bien s'en sortir, mais cela ne vaut pas dans tous les domaines. Des chercheurs ont récemment demandé à des adolescents parlant l'anglais et vivant partout dans le monde d'évaluer leurs connaissances en mathématiques, sur seize sujets différents. Trois étaient totalement inventés – les fractions déclaratives, les nombres propres et la mise à l'échelle subjonctive –, ce qui permettait de démasquer ceux qui prétendaient avoir des connaissances sur des sujets fictifs. En moyenne, les pires fanfarons étaient des garçons nord-américains issus de milieux aisés.
6. Je dois mon exemple favori à ce propos à Nina Strohminger, qui s'est ainsi plainte un jour: «Mon père m'a appelée ce matin pour me parler de l'effet Dunning-Kruger, sans réaliser que sa fille, docteure en psychologie, connaissait certainement cet effet. Il m'en a fait une démonstration parfaite!»
7. Le débat se poursuit autour des questions de mesure statistique de l'effet Dunning-Kruger, mais la controverse porte principalement sur l'intensité de cet effet et les conditions dans lesquelles il se produit – et non sur sa réalité. Il est intéressant de remarquer que, même quand les gens sont motivés pour juger avec précision leur savoir, les moins savants sont souvent ceux qui rencontrent le plus de difficultés. Lorsqu'on propose aux sujets une récompense de 100\$ s'ils parviennent à deviner correctement (donc humblement) le nombre de bonnes réponses qu'ils ont fourni à un test évaluant leur raisonnement logique, ils ne s'avèrent pas moins excessivement confiants en leurs capacités. Sur un test comprenant vingt questions, ils pensent, en moyenne, avoir donné 1,42 réponse correcte de plus que le nombre de réponses effectivement justes – et ceux qui ont obtenu les moins bons scores sont ceux qui se montrent le plus confiants.
8. Une telle réaction diffère selon le genre. Dans l'étude de Basima sur les professionnels de l'investissement, les pensées associées à un sentiment d'imposture contribuaient à améliorer la performance des femmes comme des hommes, mais étaient plus susceptibles de renforcer le travail d'équipe chez les hommes. La peur de ces derniers de ne pas se montrer à la hauteur des attentes concernant leurs tâches essentielles les poussait à s'investir davantage dans des tâches collaboratives. Les performances des femmes se révélaient être plus dépendantes de leur confiance en elles et elles étaient plus susceptibles d'être handicapées par leurs doutes.

CHAPITRE 3

LA JOIE D'AVOIR TORT

NE PAS CROIRE TOUT CE QU'ON PENSE EST EXCITANT

*«Je suis diplômé de Harvard. Chaque fois que je me trompe,
le monde a un peu moins de sens.»*

D^r Frasier Crane, interprété par Kelsey Grammer

À l'automne 1958, un éminent psychologue accueillait les participants à une nouvelle étude extrêmement peu éthique. Il avait recruté un groupe d'étudiants en deuxième année à Harvard pour une série d'expériences qui devait se prolonger durant le reste de leur scolarité en premier cycle universitaire. Les étudiants avaient accepté de consacrer quelques heures par semaine à l'approfondissement des connaissances sur le développement de la personnalité et la résolution des problèmes psychologiques. Ils ne se doutaient absolument pas qu'en réalité, ils s'exposaient à voir leurs croyances mises à mal.

Le chercheur, Henry Murray, avait une formation initiale de médecin et de biochimiste. Devenu un psychologue distingué, il avait constaté avec déception que son champ d'études ne prêtait guère attention à la gestion des interactions difficiles; il avait donc décidé de créer de telles interactions dans son laboratoire. Il accorda un mois aux étudiants pour coucher par écrit leur philosophie de vie, ce qui incluait leurs valeurs essentielles et les principes qui les guidaient. Lorsqu'ils se présentèrent pour remettre leur travail, on leur assigna un coéquipier qui s'était livré au même exercice; l'expérience devait se poursuivre en binômes. Chaque étudiant avait un jour ou deux pour prendre connaissance de la philosophie de vie de son camarade; ensuite, on filmerait les binômes en train d'en débattre.

L'expérience allait être bien plus intense que les participants ne l'anticipaient.

Murray avait calqué son étude sur les évaluations psychologiques qu'il avait conçues à l'intention des espions durant la Seconde Guerre mondiale. Alors lieutenant-colonel, il avait été recruté pour sélectionner les agents potentiels de l'Office des Services Stratégiques, précurseur de la CIA. Afin de juger de la capacité des candidats à gérer la pression, il les faisait descendre dans une cave, où ils étaient interrogés, une lumière vive braquée sur le visage. Dès qu'une incohérence apparaissait dans leur récit, celui qui les interrogeait se dressait en hurlant: «Vous êtes un menteur!» Certains renonçaient sur-le-champ; d'autres s'effondraient en larmes. Ceux qui résistaient à l'assaut étaient embauchés.

Cette fois, Murray entendait mener une étude plus systématique des réactions au stress. Il avait soigneusement passé en revue les étudiants afin de disposer d'un échantillon comprenant une grande diversité de personnalités et de profils de santé mentale. Il leur avait attribué des noms de code, en fonction de leurs traits de caractère: il y avait ainsi Drill («la perceuse»), Quartz, Locust («la sauterelle»), Hinge («la charnière») et Lawful («le légaliste») – je reviendrai à lui plus tard.

Quand les étudiants arrivèrent pour débattre, ils découvrirent que leur partenaire n'était pas l'un d'entre eux, mais un étudiant en droit. Ce qu'ils ignoraient, c'était que ce dernier était de mèche avec l'équipe de chercheurs: sa tâche consistait à attaquer, pendant dix-huit minutes et agressivement, la vision du monde des sujets de l'expérience. Murray qualifiait l'exercice de «discussion interpersonnelle stressante». Il avait donné à l'étudiant en droit l'instruction de provoquer la colère et l'anxiété chez ses interlocuteurs, à travers un «mode d'attaque [...] véhément, radical et abusif». Les pauvres étudiants, s'efforçant de défendre leurs idéaux, suèrent et crièrent beaucoup.

Ils n'étaient pas au bout de leurs peines. Au cours des semaines suivantes, ils furent invités à revenir au labo pour discuter des enregistrements filmés de leur interaction avec l'étudiant en droit. Ils se regardèrent grimacer et enchaîner des phrases incohérentes. Au total, ils passèrent environ huit

heures à revivre ces dix-huit minutes humiliantes. Lorsqu'ils furent invités à revenir sur cette expérience, vingt-cinq ans plus tard, il apparut évident qu'elle avait été insupportable pour beaucoup d'entre eux. Drill dit avoir ressenti une «rage durable». Locust se souvenait de sa confusion, de sa colère, de son chagrin et de son malaise. «Ils m'avaient dupé en me disant que ce serait une discussion, quand, en fait, il s'agissait d'une attaque en règle, relata-t-il. Comment ont-ils pu me faire ça? À quoi tout cela rimait-il?»

D'autres participants réagirent très différemment: ils semblaient avoir apprécié d'être ainsi contraints à reconsidérer leurs croyances. «Certains ont pu trouver l'expérience quelque peu inconfortable, dans la mesure où leur très chère philosophie de vie (d'étudiant en deuxième année, du moins dans mon cas) était remise en question de façon agressive, se rappelait un participant. Mais c'était tout juste le genre d'expérience susceptible de vous gâcher la semaine, certainement pas votre existence.» Un autre jugeait que tout cela fut «très agréable». Un troisième allait jusqu'à dire que cela avait été «amusant».

Depuis que j'ai pris connaissance des réactions enthousiastes de certains participants, je n'ai cessé de m'interroger. Comment ont-ils pu prendre plaisir à voir leurs croyances ainsi mises en pièces – et comment pouvons-nous apprendre à faire de même?

Puisque les détails de l'étude sont encore sous scellés, et qu'une grande majorité des participants n'ont pas révélé leur identité, à défaut de pouvoir m'entretenir avec eux, je me suis mis en quête de gens semblables. J'ai trouvé un scientifique lauréat du prix Nobel et deux des meilleurs prévisionnistes électoraux du monde. Ils ne sont pas seulement à l'aise avec le fait de se tromper; cela semble les réjouir. Je pense qu'ils peuvent nous aider à apprendre comment mieux accueillir, avec une certaine grâce, ces moments où nous découvrons que ce que nous croyons n'est peut-être pas vrai. Le but n'est pas d'avoir tort plus souvent. Il s'agit de reconnaître que nous nous sommes trompés plus souvent que nous ne voudrions l'admettre et que, plus nous le nions, plus le trou où nous nous enterrons nous-mêmes est profond.

Le dictateur qui régit vos pensées

Notre fils avait cinq ans quand il a appris que son oncle allait avoir un enfant; il en était tout excité. Mon épouse et moi, de même que lui, prédisions que ce serait un garçon. Quelques semaines plus tard, il s'est avéré que le bébé à naître était une fille. Lorsque nous l'avons annoncé à notre fils, il a fondu en larmes. «Pourquoi pleures-tu? lui ai-je demandé. Est-ce parce que tu espérais avoir un cousin?»

«Non, a-t-il crié, martelant le sol de ses poings. C'est parce que nous avons tort!»

Je lui ai expliqué que se tromper n'est pas toujours un mal. Cela peut signifier que nous avons appris quelque chose de nouveau – et cette découverte peut être délicieuse.

En prendre conscience n'a pas été facile pour moi. Enfant, je voulais avoir raison à tout prix. En 2^e année, j'avais ainsi corrigé mon instituteur qui avait fait une faute d'orthographe en écrivant «éclairer» au lieu d'«éclair». Lorsque nous échangeons des cartes de baseball, je débitais les statistiques concernant les derniers matchs afin de démontrer que la valeur attribuée aux différents joueurs était incorrecte. Mes amis, agacés, se sont mis à m'appeler Monsieur Faits. Cela a empiré jusqu'à ce jour où mon meilleur ami m'a annoncé qu'il ne me parlerait plus tant que je n'aurais pas admis avoir tort. Cet événement a marqué le début d'un long chemin pour accepter que j'étais faillible.

Dans un article devenu classique, le sociologue Murray Davis avançait que les idées ne survivent pas parce qu'elles sont vraies, mais parce qu'elles sont intéressantes. Ce qui rend une idée intéressante, c'est le fait qu'elle défie nos opinions les moins bien ancrées. Saviez-vous que la Lune pourrait s'être formée au sein d'une Terre vaporeuse, à la faveur d'une pluie de magma? Que la défense du narval est en réalité une dent? Lorsqu'une idée ou un présupposé ne nous tient pas tellement à cœur, sa remise en cause nous excite souvent. Nous passons par une séquence naturelle d'émotions commençant par la surprise («Vraiment?»), se poursuivant par la curiosité («Dites-m'en plus!»), jusqu'au frisson d'excitation («Waouh!»). Pour

paraphraser une citation attribuée à Isaac Asimov, les grandes découvertes commencent moins souvent par «Eurêka» que par «C'est drôle...»

Lorsque, en revanche, une de nos croyances essentielles est remise en cause, nous avons tendance à nous fermer plutôt qu'à nous ouvrir. C'est comme si un dictateur miniature vivait dans notre tête et y contrôlait la circulation des informations, un peu comme Kim Jong-Un contrôle la presse en Corée du Nord. En psychologie, nous employons les termes techniques d'«ego totalitaire» pour désigner ce phénomène; sa mission consiste à écarter toute information menaçante.

On peut aisément voir comment notre dictateur intérieur s'en mêle lorsque quelqu'un attaque un de nos traits de caractère ou met en cause notre intelligence. Ce genre d'affront personnel menace d'ébranler des aspects de notre identité qui sont importants pour nous et qu'il pourrait être difficile de changer. L'ego totalitaire intervient, pareil à un garde du corps, pour protéger l'image que nous avons de nous-mêmes, en nous servant des mensonges réconfortants. «Ils sont tout simplement jaloux. Tu as vraiment une merveilleuse, une incroyable allure. Tu es sur le point d'inventer le prochain Pet Rock.» Comme l'a fait remarquer malicieusement le physicien Richard Feynman: «Il ne faut pas se mentir – et on est la personne la plus facile à duper.»

Notre dictateur interne monte également au créneau lorsque nos opinions bien ancrées sont menacées. Dans l'étude de Harvard, si l'on examine ce qui s'est produit lorsqu'on attaqua la vision du monde des étudiants, on constate que l'étudiant surnommé Lawful eut la réaction la plus négative. Issu d'un milieu ouvrier, il était étonnamment précoce et avait intégré l'université à seize ans. Il en avait dix-sept lorsqu'il participa à l'étude. Une de ses croyances était que la technologie mettait en péril la civilisation, et il se montra hostile lorsque ses convictions furent mises en cause. Lawful devint ensuite un universitaire et lorsqu'il écrivit son œuvre maîtresse, il n'avait visiblement pas changé d'avis. Ses préoccupations, concernant la technologie, s'étaient, au contraire, exacerbées: «La Révolution industrielle et ses conséquences se sont révélées catastrophiques pour l'espèce humaine. Elles ont grandement allongé l'espérance de vie de ceux d'entre nous qui vivent dans des pays "avancés", mais elles ont déstabilisé la société, ont

vidé la vie de son sens, ont soumis les êtres humains à des ignominies [...] ainsi qu'à des souffrances physiques [...] et ont infligé de graves dommages au monde naturel.»

Ce type de convictions constitue une réponse courante aux menaces. Les neuroscientifiques ont mis en évidence que, lorsque nos croyances essentielles sont mises au défi, cela peut activer l'amygdale, le «cerveau reptilien» primitif qui court-circuite la froide rationalité et déclenche une réaction à chaud de type «fuir ou combattre». La colère et la peur sont des émotions viscérales: c'est comme si on avait reçu un coup de poing mental. L'ego totalitaire vient à la rescousse, avec une armure mentale. Nous nous muons alors en prédicateur ou en procureur, nous efforçant de convertir ou de condamner les esprits non éclairés. «Nous sommes enclins à repérer la faiblesse des arguments d'au-trui, écrit la journaliste Elizabeth Kolbert, mais nous faisons preuve d'aveuglement à l'égard de nos propres positions.»

Je trouve cela étrange, car nous ne naissons pas avec des opinions toutes faites. Nous avons un contrôle total sur ce que nous croyons être vrai, ce qui n'est pas le cas concernant notre taille ou notre intelligence de base. Nous choisissons nos points de vue, et nous pouvons également choisir de les reconsidérer quand nous le voulons. Cette tâche devrait nous être familière, car au fil de notre vie, nous accumulons les preuves que nous avons régulièrement tort. «J'étais sûr de terminer le premier jet de ce chapitre d'ici vendredi.» «J'étais certain que les céréales avec un toucan sur la boîte étaient des Fruit Loops, mais je viens de remarquer qu'il est écrit Froot Loops.» «J'étais persuadé d'avoir remis le lait au réfrigérateur hier soir, et bizarrement, il trône sur le comptoir ce matin.»

Le dictateur intérieur parvient à prendre le dessus en déclenchant un cycle d'excès de confiance. D'abord, des bulles de filtrage protègent nos opinions erronées: nous concevons de l'orgueil de ne voir que des informations étayant nos convictions. Puis nos croyances sont enfermées dans des chambres d'écho: nous n'entendons que les personnes qui les renforcent et les valident. La forteresse qui en résulte peut paraître impénétrable; pourtant, une communauté d'experts toujours plus nombreux est déterminée à l'abattre.

Des problèmes d'attachement

Il y a quelque temps, lors d'une conférence, j'ai présenté mes recherches sur «ceux qui donnent», «ceux qui prennent» et «les équitables». J'avais examiné dans quelle mesure les gens généreux, égoïstes ou justes sont plus ou moins productifs dans divers métiers, comme la vente ou l'ingénierie. Dans l'assistance se trouvait Daniel Kahneman, psychologue lauréat du prix Nobel qui a consacré une grande partie de sa carrière à démontrer combien nos intuitions sont biaisées. Il m'a dit plus tard qu'il avait été surpris par mes résultats révélant que les généreux enregistrent à la fois des taux d'échec plus élevés que les égoïstes et les équitables, et des taux de réussite plus importants.

Comment réagissez-vous lorsque vous lisez une étude qui vous surprend? Nombreux sont ceux qui adoptent une attitude défensive, cherchent des erreurs dans la conception de l'étude ou l'analyse des statistiques. Danny a fait le contraire. Son regard s'est éclairé et un large sourire a fendu son visage. «C'était formidable, m'a-t-il dit. J'avais tort.»

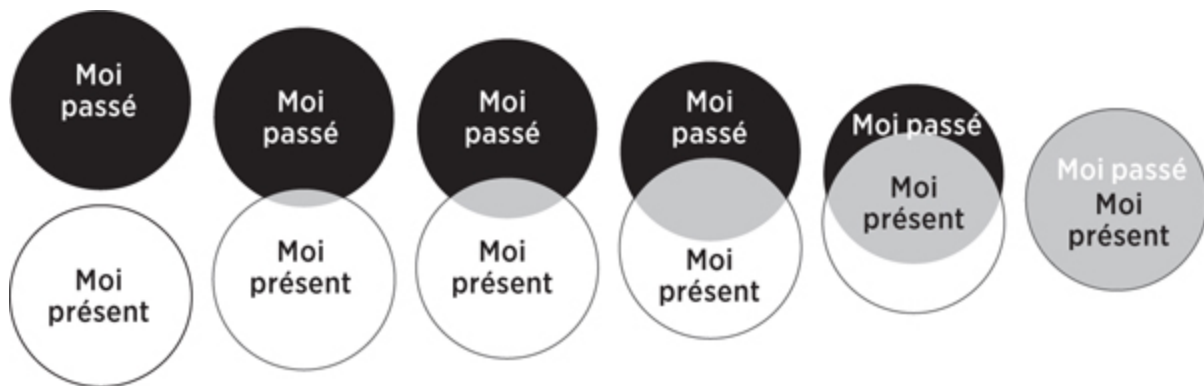
J'ai ensuite déjeuné avec lui et je l'ai interrogé sur sa réaction. Cela ressemblait beaucoup pour moi à la joie de se tromper – ses yeux pétillaient comme s'il s'amusait follement. Il m'a dit qu'en quatre-vingt-cinq ans, personne ne lui en avait jamais fait la remarque, mais oui, il appréciait sincèrement de découvrir qu'il s'était trompé, parce que cela signifiait que, maintenant, il avait un peu moins tort qu'auparavant.

Je connaissais ce sentiment. À l'université, ce qui m'avait d'abord attiré dans les sciences sociales, c'était de lire des études bousculant mes attentes; je devais alors sans tarder partager avec mes colocataires tous les présupposés que j'avais révisés. Lors de mon premier projet de recherche indépendant, j'ai testé certaines de mes propres prédictions, et plus d'une dizaine d'hypothèses se sont révélées fausses⁹. Ce fut une grande leçon d'humilité intellectuelle. Découvrir que j'avais tort me procura de la joie, parce que j'avais appris quelque chose. Comme Danny me l'a dit: «Me tromper est le seul moyen de vérifier que j'ai appris quelque chose.»

Cela n'intéresse pas Danny de prêcher, ni d'accuser, ni de séduire son auditoire. C'est un scientifique dévoué à la vérité. Lorsque je lui ai demandé comment il maintenait cet état d'esprit, il m'a répondu qu'il se refusait à laisser ses croyances devenir une part de son identité. «Je change si vite d'avis que cela rend fou mes collaborateurs, m'a-t-il expliqué. Je ne m'attache que provisoirement à mes idées. Je n'ai aucun amour inconditionnel envers elles.»

L'attachement: c'est ce qui nous empêche de reconnaître que nos opinions sont à côté de la plaque et de les reconsidérer. Pour que jaillisse la joie d'avoir tort, nous avons besoin de nous détacher. J'ai appris que deux sortes de détachement sont particulièrement utiles: détacher le présent du passé, et détacher ses opinions de son identité.

Commençons par détacher le présent du passé. En psychologie, on mesure notamment le degré de similitude entre la personne que vous êtes maintenant et votre ancien vous-même en posant la question suivante: quel couple de cercles décrit le mieux la manière dont vous vous voyez?



Sur le moment, séparer son soi passé de son soi actuel peut être déstabilisant. Même les changements positifs peuvent susciter des émotions négatives; l'évolution de votre identité peut nourrir un sentiment d'échec et d'incohérence. Avec le temps, cependant, repenser qui vous êtes se révèle sain – tant que vous êtes à même d'avoir un récit cohérent sur la façon dont vous avez cheminé de votre identité passée à votre identité présente. Une étude fait apparaître qu'une fois détachés de leur moi passé, les sujets sont de moins en moins déprimés à mesure que l'année s'écoule. Dès lors que

vous avez l'impression que votre vie prend une nouvelle direction, et que vous avez engagé le processus d'évolution de votre identité, il devient plus facile de vous éloigner des croyances insensées que vous mainteniez auparavant.

Mon moi passé s'appelait M. Faits: j'étais trop focalisé sur le fait de savoir. Aujourd'hui, découvrir ce que je ne sais pas m'intéresse davantage. Comme me le faisait remarquer le fondateur de Bridgewater, Ray Dalio: «Si, en vous retournant sur vous-même, vous ne vous dites pas “Waouh, qu'est-ce que j'étais stupide il y a un an!”, alors vous n'avez probablement pas appris grand-chose au cours de l'année écoulée.»

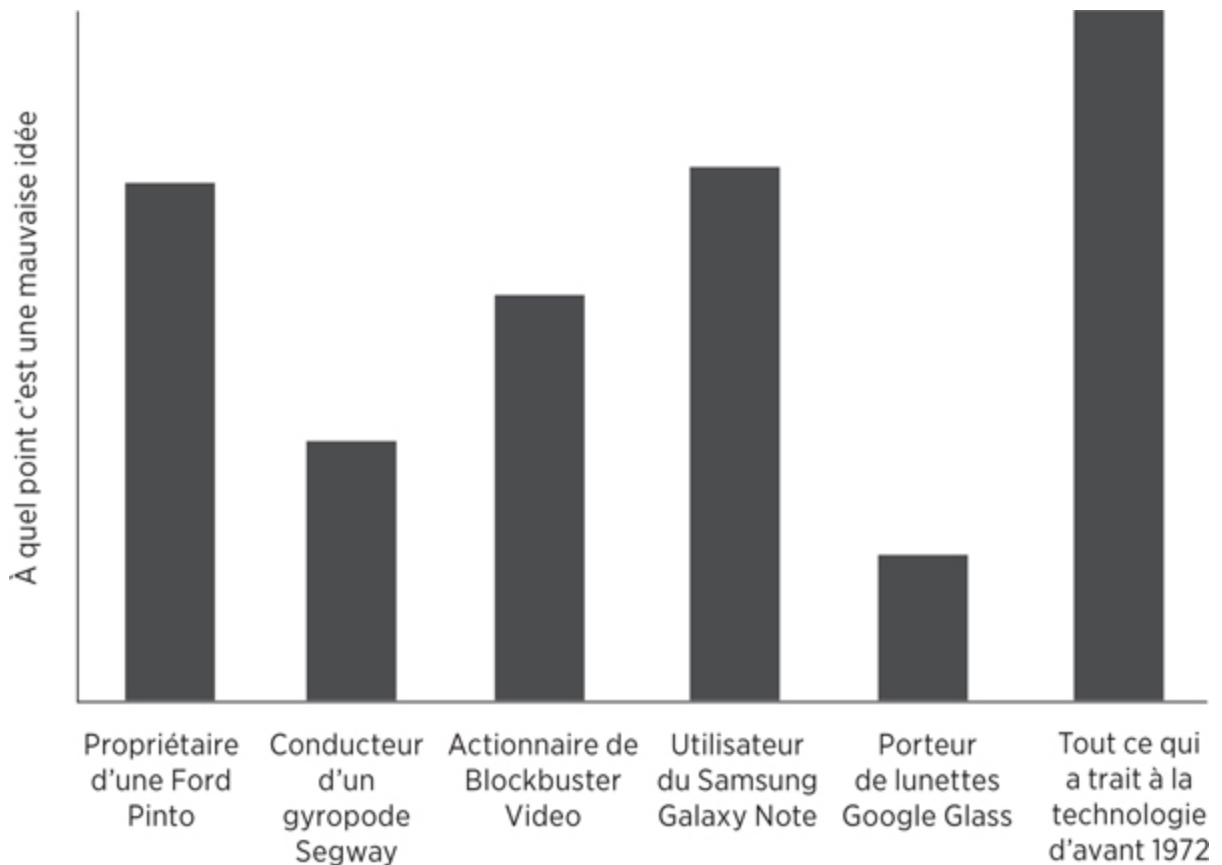
Le second type de détachement consiste à séparer ses opinions de son identité. J'imagine que vous n'aimeriez pas consulter un médecin dont l'identité serait Professionnel de la Lobotomie, ni confier vos enfants à un enseignant ayant pour identité Caporal Punition, ni vivre dans une ville dont le chef de la police serait J'arrête-et-je-fouille. Il fut un temps où toutes ces pratiques étaient pourtant considérées comme raisonnables et efficaces.

La plupart d'entre nous avons l'habitude de nous définir en termes de croyances, d'idées et d'idéologies. Cela devient problématique lorsque cela nous empêche de changer d'avis quand le monde change et que les connaissances évoluent. Nos opinions peuvent nous apparaître tellement sacrées que la seule pensée que nous pourrions avoir tort nous fait adopter une position défensive; l'ego totalitaire surgit alors pour réduire au silence les contre-arguments, balayer les preuves contradictoires et fermer la porte à l'apprentissage.

Notre identité devrait se définir en termes de valeurs, et non de croyances. Les valeurs correspondent aux principes essentiels qui guident notre vie: cela peut être, par exemple, l'excellence et la générosité, la liberté et l'équité, la sécurité et l'intégrité. Fonder notre identité sur ce genre de principes permet de demeurer ouvert et de considérer avec souplesse les meilleurs moyens de respecter ces principes. On veut des médecins dont l'identité est de protéger la santé, des enseignants dont l'identité est d'aider les élèves à apprendre et des chefs de la police dont l'identité est de promouvoir la sécurité et la justice. Lorsque ces professionnels se

définissent par leurs valeurs plutôt que par leurs opinions, ils s'offrent la flexibilité d'actualiser leurs pratiques à la lumière de nouvelles données.

Ce à quoi il n'est pas judicieux de s'identifier



L'effet Yoda:

«Tu dois désapprendre ce que tu as appris»

Alors que j'étais en quête de personnes appréciant de découvrir qu'elles avaient tort, un collègue en qui j'ai confiance m'a suggéré de rencontrer Jean-Pierre Beugoms. Approchant de la cinquantaine, il est le genre de personne honnête à l'excès: il dit la vérité même quand elle fait mal. Un jour qu'il regardait un documentaire sur l'espace avec son fils, encore tout petit, Jean-Pierre mentionna l'air de rien que le Soleil allait un jour se muer en géante rouge et engloutir la Terre. Cela n'a pas du tout amusé son fils. Entre deux sanglots, il s'est écrié: «Mais **j'aime** cette planète!» Jean-Pierre

était tellement embêté qu'il s'est retenu d'évoquer les menaces susceptibles de provoquer bien plus tôt la mort de notre planète.

Dans les années 1990, Jean-Pierre avait pour passe-temps de collecter les prédictions sur l'évolution des événements mondiaux et d'évaluer ses propres prévisions à l'aune de celles-ci. Puis il a commencé à participer à des concours de prévisions – des compétitions internationales organisées par Good Judgment, dans lesquelles les participants tentent de prédire l'avenir. La tâche est intimidante; un vieux proverbe dit que les historiens ne peuvent même pas prédire le passé. Ce type de concours attire des milliers de candidats venus du monde entier, auxquels il est demandé d'anticiper les grands événements politiques, économiques et technologiques. Les questions portent sur des résultats précis et mesurables, dans un temps défini. L'actuel président de l'Iran sera-t-il encore en fonction dans six mois? Quelle équipe va gagner la prochaine Coupe du monde de football? Dans l'année à venir, verra-t-on un individu ou une entreprise poursuivie devant la justice criminelle pour un accident impliquant un véhicule autonome? Les participants ne se contentent pas de répondre par oui ou par non; ils doivent donner des probabilités. C'est une manière de tester systématiquement s'ils savent ce qu'ils ne savent pas. Ils sont notés des mois plus tard sur la justesse et la calibration de leurs prévisions: ils gagnent des points non seulement quand ils ont donné la bonne réponse, mais aussi quand leur degré de certitude était correct. Les meilleurs prévisionnistes ont confiance dans leurs prédictions qui s'avèrent justes et doutent de leurs prévisions qui se révèlent fausses.

Le 18 novembre 2015, Jean-Pierre enregistra une prédiction qui stupéfia ses adversaires. La veille, une nouvelle question avait surgi dans un tournoi ouvert: qui, en juillet 2016, allait remporter la primaire républicaine pour l'élection présidentielle américaine? Les options proposées étaient Jeb Bush, Ben Carson, Ted Cruz, Carly Fiorina, Marco Rubio, Donald Trump, ou aucun de ces derniers. Huit mois avant la Convention Nationale des Républicains, Trump n'était guère pris au sérieux. Ses chances de devenir le candidat républicain n'étaient que de 6% d'après Nate Silver, célèbre statisticien et fondateur du site web FiveThirtyEight. Lorsque Jean-Pierre se pencha sur sa boule de cristal, il décida pourtant que Trump avait 68% de chances de gagner la primaire.

Jean-Pierre n'excellait pas seulement à prédire les événements américains. Ses prévisions concernant le Brexit tournaient autour de 50% alors que la plupart de ses concurrents pensaient que le «oui» avait peu de chances de s'imposer. Il prédit également avec succès que le président sortant du Sénégal allait perdre la présidentielle, même si les taux de réélection étaient généralement extrêmement élevés et que les autres prévisionnistes s'attendaient à une victoire décisive du sortant. Et il avait, en fait, désigné Trump comme le favori bien avant que les experts et les sondeurs le considèrent seulement comme un candidat viable. «Il est frappant de constater», écrivait Jean-Pierre en 2015, que tant de prévisionnistes «soient encore dans le déni en ce qui concerne ses chances».

Si l'on en croit ses performances, Jean-Pierre pourrait bien être le meilleur prévisionniste électoral au monde. Son atout? Il pense en scientifique. Il est passionnément dépassionné. À plusieurs reprises au cours de sa vie, il a changé de convictions politiques et de croyances religieuses¹⁰. Il n'a jamais pratiqué les sondages ou les statistiques; c'est un spécialiste de l'histoire militaire, ce qui signifie qu'il n'est pas attaché à la façon dont on a toujours procédé en matière de prévisions. Les statisticiens, pour leur part, tiennent à leur manière d'agrèger les sondages. Jean-Pierre prête davantage attention à des facteurs difficiles à mesurer et sous-estimés. Concernant Trump, ceux-ci incluaient: «l'art de manipuler les médias, le fait que son nom était connu et un thème gagnant (c'est-à-dire l'immigration et “le mur”»).

Même si la prévision n'est pas votre passe-temps, il y a beaucoup à apprendre en étudiant comment des prévisionnistes comme Jean-Pierre se forment une opinion. Mon collègue Phil Tetlock considère que la capacité à prédire les événements dépend moins de ce que nous savons que de la manière dont nous pensons. Ses collaborateurs et lui ont étudié divers facteurs prédisant l'excellence en matière de prévision: ni le cran ni l'ambition ne figurent en tête de liste. Pas plus que l'intelligence, qui vient au deuxième rang. Un autre facteur permet de prédire environ trois fois mieux la puissance de prédiction.

Le moteur le plus important du succès des prévisionnistes s'est révélé être la fréquence à laquelle ils actualisent leurs convictions. Les meilleurs prévisionnistes étudiés passaient ainsi par plusieurs cycles de

renouvellement de la pensée. Ils avaient l'humilité confiante de douter de leur jugement et la curiosité de découvrir de nouvelles informations, qui les amenaient ensuite à réviser leurs prédictions.

La question clé, ici, est de savoir à quel point il est nécessaire de réviser ses opinions. Si le niveau idéal varie toujours d'une personne et d'une situation à l'autre, les moyennes statistiques livrent un indice: quelques années après s'être engagés dans la compétition, les concurrents moyens avaient actualisé leurs prédictions environ deux fois pour chaque question. Les super-prévisionnistes avaient actualisé les leurs plus de quatre fois pour chaque question.

Voyez comme cela est tout à fait gérable. Parvenir à un meilleur jugement ne nécessite pas des centaines, ni même des dizaines de mises à jour. Consacrer ne serait-ce qu'un peu plus d'efforts à reconsidérer son point de vue peut faire la différence. Néanmoins, on remarquera aussi combien un tel renouvellement de sa pensée est inhabituel. Combien, parmi nous, se souviennent seulement de la dernière fois où ils ont admis avoir tort et révisé leur jugement en conséquence? Comme l'observe la journaliste Kathryn Schulz: «Si quelques données nous suffisent pour tirer des conclusions, la même quantité de données se révèle rarement suffisante pour nous amener à revenir sur ces conclusions.»

C'est là où les meilleurs prévisionnistes excellent: ils sont disposés à repenser les choses. Ils voient leurs opinions davantage comme des intuitions que comme des vérités, comme des possibilités à envisager plutôt que comme des faits auxquels adhérer. Ils questionnent les idées avant de les accepter et restent enclins à les questionner, même après les avoir acceptées. Ils recherchent constamment de nouvelles informations et des preuves plus solides – et, en particulier, des preuves contradictoires.

Dans *Seinfeld*, George Constanza a cette fameuse réplique: «Ce n'est pas un mensonge si vous y croyez.» Je me permettrai d'ajouter que ce n'est pas parce que vous y croyez que cela devient la vérité. Éviter de croire toutes les pensées qui vous viennent à l'esprit est signe de sagesse. Éviter d'intégrer tous les sentiments qui se manifestent dans votre cœur est une marque d'intelligence émotionnelle.

Kjirste Morrell est également une des meilleures prévisionnistes au monde. Elle est indubitablement brillante – elle est titulaire d’un doctorat en ingénierie mécanique du MIT –, mais son parcours universitaire et professionnel ne la préparait pas vraiment à prévoir les événements mondiaux. Elle avait auparavant travaillé sur la mécanique de la hanche chez l’être humain, œuvré à la conception de meilleures chaussures et à la fabrication de fauteuils roulants robotisés. Quand je lui ai demandé ce qui lui permettait d’exceller dans la prévision, elle a répondu: «Je n’ai aucun intérêt à avoir tort plus longtemps. Il vaut mieux pour moi que je change d’opinion plus tôt, et j’aime bien ce sentiment de découverte, cette surprise: j’aurais cru que tout le monde y prenait plaisir.»

Kjirste n’a pas seulement compris comment supprimer la douleur d’avoir tort. Elle l’a transformée en source de plaisir. Elle y est parvenue grâce à une forme de conditionnement classique, tout comme le chien de Pavlov apprit à saliver au son d’une cloche. Quand se tromper conduit à la bonne réponse de façon répétée, l’expérience peut en elle-même devenir joyeuse.

Cela ne veut pas dire qu’on appréciera toutes les étapes sur ce chemin. Un des plus grands échecs de Kjirste fut sa prévision pour l’élection présidentielle américaine de 2016, quand elle misa sur la victoire de Hillary Clinton face à Donald Trump. Comme elle n’était pas partisane de Trump, la perspective de se tromper était pour elle douloureuse: la question touchait au cœur de son identité. Elle savait qu’une présidence Trump était possible, elle ne voulait pas croire à sa probabilité, aussi ne put-elle se résoudre à la prédire.

Beaucoup commirent la même erreur en 2016. D’innombrables experts et sondages sous-estimèrent les chances de Trump – de même que celles du Brexit – parce qu’ils étaient émotionnellement trop attachés à leurs prédictions et à leurs identités passées. Quand vous voulez formuler les meilleures prévisions du moment, il est utile de renoncer à votre attachement aux opinions cultivées hier. *Réveillez-vous un matin, claquez des doigts, et décidez que vous n’en avez rien à faire. Qui sera le prochain président ou ce qu’il va se passer dans votre pays n’a aucune importance. Le monde est injuste et l’expertise que vous avez développée au fil de dizaines d’années est obsolète! Simple, n’est-ce pas? Presque aussi facile*

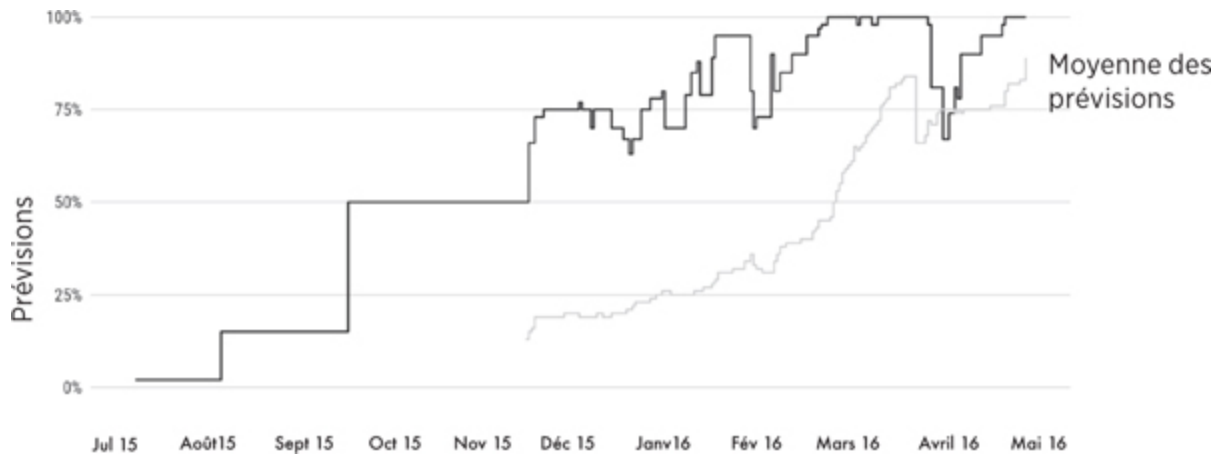
que décider de ne plus aimer quelqu'un. D'une certaine manière, Jean-Pierre Beugoms y parvint.

Lorsque Donald Trump annonça sa candidature au printemps 2015, Jean-Pierre ne lui donna que 2% de chances d'obtenir l'investiture du Parti Républicain. Alors que Trump commençait à monter dans les sondages, en août, Jean-Pierre eut la motivation de se remettre en question. Il détacha le présent du passé, reconnaissant que sa prédiction initiale était compréhensible, compte tenu des informations dont il disposait à ce moment-là.

Détacher ses opinions de son identité fut plus ardu. Jean-Pierre ne voulait pas d'une victoire de Trump et il aurait pu aisément tomber dans le piège du biais de désirabilité. Il surmonta cet obstacle en se focalisant sur un autre objectif. «Je n'étais pas tellement attaché à ma prévision initiale», explique-t-il, du fait «du désir de gagner, du désir d'être le meilleur prévisionniste». Il conservait une préférence pour un certain résultat dans cette élection, mais il y avait pour lui un enjeu plus important: ne pas commettre d'erreur. Dans la hiérarchie de ses valeurs, la vérité prévaut sur le clan: «Si les données suggèrent fortement que mon clan a tort sur une question, qu'il en soit ainsi. Je considère toutes mes opinions comme provisoires. Quand les faits changent, je révisé mes opinions.»

Les recherches indiquent qu'identifier ne serait-ce qu'une raison possible de se tromper peut suffire à réduire l'excès de confiance. Jean-Pierre alla plus loin: il dressa une liste de tous les arguments que les experts avançaient pour expliquer pourquoi Trump ne pouvait pas l'emporter et entreprit de rechercher ce qui pourrait prouver qu'ils avaient tort (tout comme lui). Il trouva cette preuve dans les sondages: à l'encontre des affirmations largement répandues selon lesquelles Trump était le candidat d'une faction, sans grand pouvoir d'attraction, Jean-Pierre constata que Trump était populaire au sein de groupes démographiques clés parmi les électeurs républicains. À la mi-septembre, Jean-Pierre se distinguait en évaluant les chances de Trump d'être investi candidat à plus de 50%. «Acceptez le fait que vous allez vous tromper, conseille le prévisionniste. Essayez de réfuter vos propres théories. Il n'y a pas de quoi être déprimé quand on s'est trompé. Dites-vous: "Hé, j'ai découvert quelque chose!"»

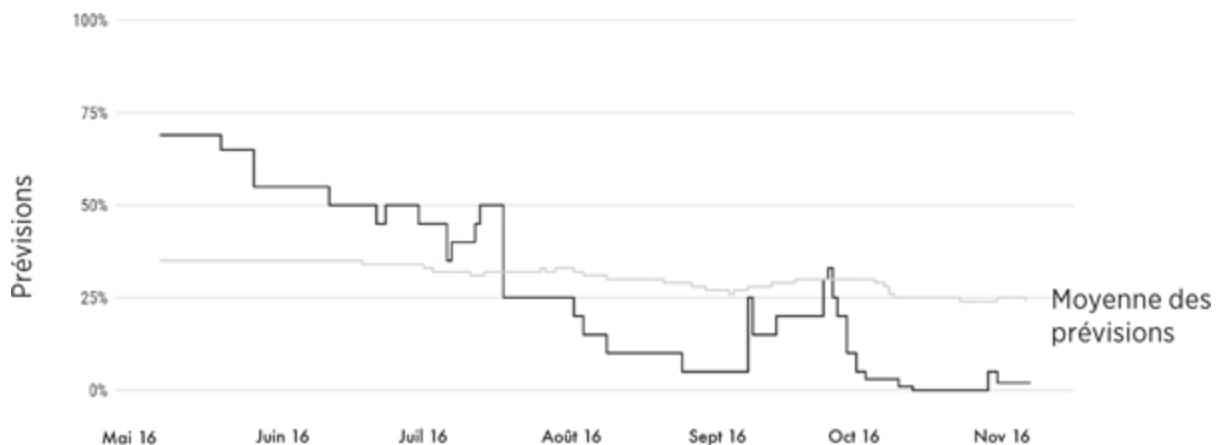
Probabilités que Donald Trump gagne la primaire républicaine



Il y a eu des erreurs... sans doute de mon fait

Aussi clairvoyante qu'ait été sa prévision concernant les chances de Trump, Jean-Pierre n'en éprouva pas moins des difficultés à la maintenir, compte tenu de ses sentiments. Au printemps 2016, il vit dans la couverture médiatique des courriels de Hillary Clinton un mauvais signe pour la candidate démocrate et continua à prédire la victoire de Trump pendant deux mois encore. L'été venu, la possibilité d'une présidence Trump en vint à troubler son sommeil. Jean-Pierre modifia sa prévision, en faveur de Clinton.

Probabilités que Donald Trump gagne l'élection présidentielle



Lorsqu'il regarde en arrière, Jean-Pierre ne se défend pas d'avoir pris une mauvaise décision. Il admet volontiers qu'en dépit de sa longue expérience de prévisionniste, il a commis une erreur de débutant en succombant au biais de désirabilité, en laissant ses propres préférences obscurcir son jugement. Il s'était concentré sur ce qui pouvait lui permettre de prédire la victoire de Clinton, tant il voulait ardemment la défaite de Trump. «C'était tout simplement ma façon de composer avec la prévision déplaisante que j'avais faite initialement», constate-t-il. Puis il se produit quelque chose d'inattendu: il rit de lui-même.

Lorsque nous sommes peu sûrs de nous, nous nous moquons des autres. Quand avoir tort ne nous pose pas problème, nous n'avons pas peur de nous moquer de nous-mêmes. Cela nous rappelle que même si nous avons pris nos décisions avec sérieux, nous ne devons pas **nous** prendre trop au sérieux. Les recherches indiquent que plus nous nous tournons en dérision, plus nous tendons à être heureux¹¹. Au lieu de nous flageller pour nos erreurs, nous pouvons transformer certaines de nos anciennes idées fausses en sources actuelles d'amusement.

Se tromper ne sera pas toujours un motif de joie. Le chemin qui conduit à accepter ses erreurs est pavé de moments douloureux, que nous vivrons mieux si nous nous souvenons qu'ils sont essentiels pour progresser. En revanche, si nous sommes incapables de tirer plaisir, même occasionnellement, du fait de nous être trompés, il nous sera affreusement difficile de réussir quoi que ce soit.

J'ai repéré un paradoxe chez les grands scientifiques et les super-prévisionnistes: la raison pour laquelle se tromper ne les gêne pas est qu'ils sont terrifiés à l'idée d'avoir tort. Ils se distinguent par l'horizon temporel qu'ils considèrent. Ils sont résolus à trouver, sur le long terme, la réponse correcte, et savent que cela veut dire qu'ils doivent accepter, sur le court terme, de trébucher, de revenir en arrière et de changer de direction. Aux lunettes roses, ils préfèrent un miroir sans concession. La peur de manquer son objectif l'année prochaine constitue une motivation puissante pour examiner avec la plus grande clarté les erreurs commises l'année dernière. «Ceux qui ont souvent raison écoutent beaucoup et changent souvent

d'avis, dit Jeff Bezos. Si vous ne changez pas d'avis fréquemment, vous risquez de beaucoup vous tromper.»

Jean-Pierre Beugoms a un truc pour repérer ses erreurs. Lorsqu'il établit une prévision, il dresse également la liste des conditions déterminant sa validité – et de celles dans lesquelles il devra changer d'avis. Il explique que cette méthode l'oblige à rester honnête envers lui-même, en l'empêchant de s'attacher à une mauvaise prédiction.

Les bonnes pratiques des prévisionnistes lors des compétitions valent pour la vie quotidienne. Au moment de vous forger une opinion, demandez-vous ce qu'il devrait se produire pour que cette opinion soit invalidée. Ensuite, conservez une trace de vos différents jugements: vous verrez ainsi en quelles occasions vous avez eu raison et en quelles autres occasions vous vous êtes trompé, et comment votre réflexion a évolué. «Au début, je voulais juste faire la preuve de mes capacités, dit Jean-Pierre. Désormais, je cherche à m'améliorer – je veux savoir à quel point je peux être bon.»

C'est une chose d'admettre en notre for intérieur que nous nous sommes trompés. C'en est une autre de l'avouer à autrui. Même si nous réussissons à déboulonner notre dictateur intérieur, le risque demeure de nous ridiculiser. Nous craignons parfois que la mise en lumière de nos erreurs ne détruise notre réputation. Comment ceux qui acceptent d'avoir tort composent-ils avec cela?

Au début des années 1990, le physicien britannique Andrew Lyne publia un article relatant une découverte majeure, dans la plus prestigieuse revue scientifique au monde. Il y présentait la toute première preuve de l'existence d'une planète orbitant autour d'une étoile à neutrons – une étoile ayant explosé en une supernova. Quelques mois plus tard, alors qu'il s'apprêtait à intervenir dans une conférence d'astronomie, il remarqua qu'il n'avait pas pris en considération le fait que la Terre suit une orbite elliptique, et non circulaire. Il s'était affreusement trompé et c'était très embarrassant. La planète qu'il avait découverte n'existait pas.

Andrew monta sur scène et, devant des centaines de collègues, admit son erreur. Lorsque sa confession s'acheva, la salle lui offrit une «*standing*

ovation». Un astrophysicien dit avoir assisté «à la chose la plus honorable qu'il lui ait été donné de voir».

Andrew Lyne n'est pas un cas isolé. Les psychologues ont mis en évidence le fait qu'admettre nous être trompés ne nous fait pas paraître moins compétents. Cela démontre notre honnêteté et notre volonté d'apprendre. Bien que les scientifiques croient généralement qu'admettre qu'il a été impossible de répliquer leurs études nuirait à leur réputation, le contraire est avéré: ils seront jugés plus favorablement s'ils prennent acte des nouvelles données, plutôt que de les ignorer. Après tout, cela n'importe guère de savoir «qui a cassé un objet, s'il vous incombe de le réparer», comme le dit l'acteur Will Smith. «Assumer ses responsabilités, c'est recouvrer son pouvoir.»

Chronologie de l'apprentissage



- Oups, j'ai commis une erreur
- Je devrais réfléchir à cette erreur
- Maintenant, je peux apprendre de mon erreur
- Waouh, j'en savais moins que je ne pensais

Lorsque nous découvrons que nous pourrions avoir tort, notre mode de défense habituel consiste à affirmer que nous avons le droit d'avoir nos propres opinions. J'aimerais apporter une correction: oui, nous avons le droit d'avoir nos propres opinions, pourvu que nous les gardions pour nous. Dès lors que nous choisissons de les exprimer, je pense qu'il est de notre responsabilité de les étayer par des faits et un raisonnement logique, de

partager celui-ci avec les autres, et de changer d'opinion quand des données plus solides se font jour.

Cette philosophie nous ramène aux étudiants de Harvard dont la vision du monde fut attaquée lors de cette étude peu éthique menée par Henry Murray. Je devine que ceux qui apprécièrent l'expérience étaient dans l'état d'esprit des grands scientifiques et des super-prévisionnistes. La remise en question de leurs opinions leur apparaissait comme une occasion excitante d'approfondir leur réflexion et de faire évoluer leur pensée. Les étudiants pour qui cela suscita un grand stress ne savaient pas comment se détacher de leurs opinions. Celles-ci se confondaient avec leur identité. Attaquer leur vision du monde menaçait leur soi. Leur dictateur intérieur accourut pour les protéger.

J'en veux pour preuve l'étudiant appelé Lawful. Il eut le sentiment que cette expérience l'avait profondément atteint. «Lors du débat, notre adversaire nous a adressé toutes sortes d'insultes, se rappelait-il quarante ans plus tard. C'était extrêmement déplaisant.»

Aujourd'hui, Lawful porte un autre nom de code, familier à la plupart des Américains. Il est connu sous le nom de Unabomber.

Ted Kaczynski devint professeur de maths, avant de virer anarchiste et terroriste. Ses courriers piégés tuèrent trois personnes et en blessèrent vingt-trois autres. Le FBI enquêta pendant dix-huit ans, avant de l'arrêter suite à la publication par le *New York Times* et le *Washington Post* de son manifeste, et l'identification de son écriture par son frère. Il purge aujourd'hui une peine de réclusion à perpétuité, sans possibilité de libération conditionnelle.

L'extrait que j'ai cité plus haut est tiré du manifeste de Kaczynski. Si vous lisez le document entier, vous ne serez probablement pas perturbé par son contenu ou sa structure. Ce qui est troublant, c'est le degré de conviction de son auteur. Kaczynski n'envisage guère de possibles points de vue alternatifs, ni même qu'il puisse avoir tort. Il suffit d'en lire le début: «La Révolution industrielle et ses conséquences se sont révélées catastrophiques pour l'espèce humaine. [...] Elles ont déstabilisé la société, ont vidé la vie

de son sens. [...] Le développement continu de la technologie ne fera qu'empirer la situation. Les êtres humains seront certainement soumis à de plus grandes ignominies, de plus graves dommages seront infligés au monde naturel. [...] Si le système survit, les conséquences seront inévitables: il n'existe aucun moyen de réformer ou de modifier le système.»

Le cas de Kaczynski soulève de nombreuses questions concernant sa santé mentale, qui restent sans réponse. Cependant, je ne peux pas m'empêcher de m'interroger... S'il avait appris à mettre en question ses opinions, aurait-il encore pu justifier le recours à la violence? S'il avait développé la capacité à voir qu'il avait tort, en serait-il tout de même arrivé à commettre quelque chose d'aussi peu juste?

Chaque fois que nous sommes exposés à de nouvelles informations, nous avons le choix. Nous pouvons lier nos opinions à notre identité et camper sur nos positions, en nous muant en prédicateur ou en procureur. Ou nous pouvons procéder davantage comme des scientifiques et nous définir comme des individus dévoués à la quête de la vérité – même si cela signifie prouver que nos propres points de vue sont erronés.

-
9. J'étudiais les facteurs expliquant pourquoi certains auteurs et éditeurs étaient plus performants que d'autres, au sein de la maison d'édition publiant des guides de voyage où je travaillais alors. Leur performance n'était pas corrélée aux sentiments qu'ils pouvaient éprouver en matière d'autonomie, de contrôle, de confiance, de défi, de lien, de collaboration, de conflits, de soutien, d'estime de soi, de feedback, de clarté des rôles, ou de plaisir à travailler. Ceux qui réussissaient le mieux étaient ceux qui s'étaient lancés dans le métier avec la conviction que leur travail aurait un effet positif sur autrui. Cela me conduisit à prédire que les généreux devaient mieux réussir que les égoïstes, parce qu'ils tiraient de l'énergie de la conviction que leur action influençait positivement la vie d'autrui. J'ai entrepris de tester et étayer cette hypothèse à la faveur de plusieurs études, jusqu'à ce que je prenne connaissance d'autres études indiquant que la générosité prédisait une productivité plus faible et un taux de burn-out plus élevé. Au lieu de m'efforcer de démontrer que ces résultats étaient erronés, j'ai pris conscience que je m'étais trompé: ma compréhension était insuffisante. J'ai alors exploré les conditions dans lesquelles les généreux réussissent et celles dans lesquelles ils échouent, et cela est devenu le sujet de mon premier livre, *Donnant, donnant*.
 10. Il est possible de changer même ses croyances les plus profondément ancrées tout en conservant intactes ses valeurs. Des psychologues ont récemment comparé des personnes qui s'étaient éloignées de la religion avec celles qui étaient toujours religieuses et celles qui ne l'avaient jamais été. Que ce soit à Hong-Kong, aux Pays-Bas, en Nouvelle-Zélande ou aux États-Unis, ils ont mis en évidence un effet religieux résiduel: ceux qui s'étaient désidentifiés de la religion

étaient tout aussi susceptibles de continuer leurs activités bénévoles que ceux qui n'avaient jamais été religieux, et donnaient plus d'argent aux organismes caritatifs que ces derniers.

11. Si vous choisissez de vous moquer de vous-même à haute voix, sachez que les réactions des autres varieront selon votre genre. Lorsque les hommes plaisantent à leurs propres dépens, ils sont vus comme des leaders plus compétents; mais, quand les femmes font de même, elles sont jugées moins compétentes. Il semble que beaucoup aient raté la note de synthèse stipulant que, lorsqu'une femme rit d'elle-même, cela ne reflète pas une quelconque inaptitude. C'est une marque d'humilité confiante et d'esprit.

CHAPITRE 4

LES BONNES BAGARRES

PSYCHOLOGIE DU CONFLIT CONSTRUCTIF

«Les disputes sont extrêmement vulgaires, car tout le monde, dans la bonne société, a exactement les mêmes opinions.»

Oscar Wilde

Étant les plus jeunes garçons au sein d'une grande famille, les fils de l'évêque ne faisaient rien l'un sans l'autre. Ils lancèrent un journal et construisirent ensemble leur propre presse à imprimer. Ils ouvrirent un magasin de bicyclettes, puis entreprirent de fabriquer ensemble leurs propres bicyclettes. Et après des années d'efforts pour résoudre un problème apparemment insoluble, ils inventèrent ensemble le premier aéroplane réellement capable de voler.

Wilbur et Orville Wright avaient attrapé le virus du vol quand leur père avait apporté à la maison un hélicoptère miniature. Lorsque le jouet fut cassé, ils en construisirent un eux-mêmes. Tandis qu'ils passaient des jeux communs au travail en collaboration, cherchant à repenser la question du vol humain, il n'y eut jamais entre eux aucune trace de rivalité fraternelle. Wilbur disait même qu'ils «pensaient ensemble». Même si ce fut Wilbur qui initia le projet, les deux frères partagèrent la gloire de l'avoir mené à bien. Quand vint le moment de décider qui piloterait, lors du vol historique, à Kitty Hawk, ils tirèrent à pile ou face.

De nouvelles manières de penser naissent souvent de liens anciens. L'alchimie humoristique entre Tina Fey et Amy Poehler remonte à leurs vingt ans et à un cours d'improvisation: elles se sont tout de suite bien

entendues. L'harmonie musicale des Beatles se dessina encore plus tôt, alors qu'ils étaient au lycée. Quelques minutes seulement après avoir été présenté à John Lennon par un ami commun, Paul McCartney lui apprenait à accorder une guitare. Les crèmes glacées Ben & Jerry's sont le produit de l'amitié entre les deux fondateurs, née pendant leur cours de gym en cinquième. Il semble que pour avancer ensemble, il faille être en accord. Mais la vérité, comme toute vérité, est plus compliquée.

Karen «Etty» Jehn compte parmi les plus grands experts mondiaux en matière de conflit; elle étudie et enseigne la psychologie des organisations en Australie. Lorsque vous lisez le mot «conflit», vous visualisez probablement ce qu'Etty nomme un conflit relationnel: une confrontation entre des personnes, chargée d'émotion, qui ne se résume pas à une friction mais est remplie d'animosité. *Je hais tes tripes puantes. Je vais le dire simplement pour être bien sûr que tu comprendras, espèce de bouffon à face de phacochère. Tu es du genre à repêcher les pommes dans les toilettes... et à aimer ça.*

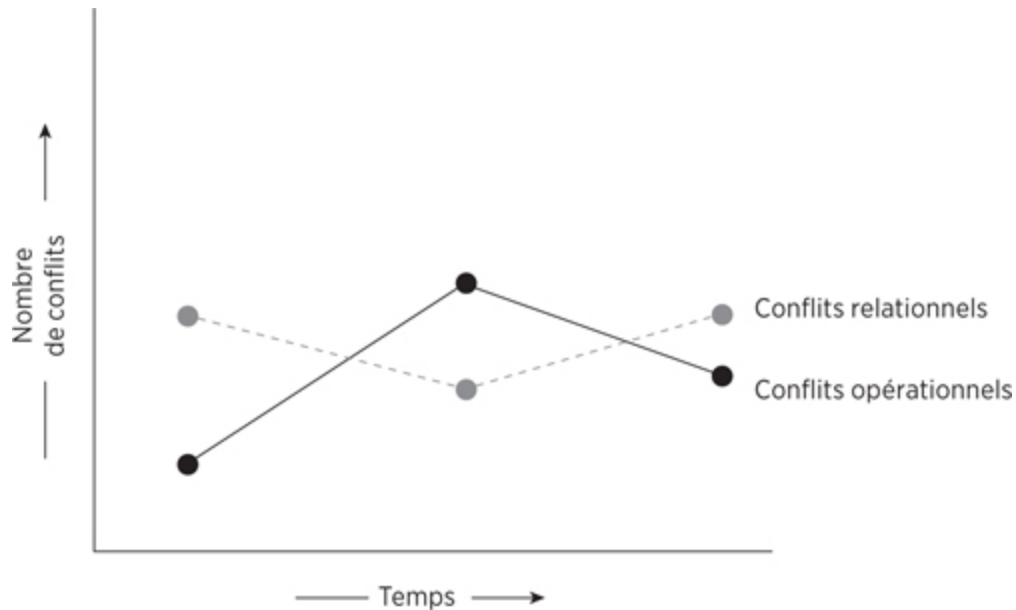
Mais Etty a identifié une autre saveur conflictuelle, celle du conflit opérationnel: une confrontation d'idées et d'opinions. Nous vivons un conflit opérationnel lorsque nous débattons de la personne à engager, du restaurant où dîner, ou nous disputons pour savoir si nous allons prénommer notre enfant Gertrude ou Quasar. La question est de savoir si ces deux types de conflit ont des conséquences différentes.

Il y a quelques années, j'ai interrogé à plusieurs reprises à ce sujet des centaines d'équipes nouvellement formées dans la Silicon Valley, au cours des six premiers mois de leur collaboration. Même si leurs membres se disputaient constamment et n'étaient d'accord sur rien d'autre, ils s'accordaient au moins sur le genre de conflit qui les opposait. Une fois leurs projets terminés, j'ai demandé à leurs managers d'évaluer l'efficacité de chaque équipe.

Les équipes ayant réalisé la plus piètre performance avaient d'abord connu plus de conflits relationnels que de conflits opérationnels. Les querelles personnelles avaient démarré très tôt et les membres de ces équipes étaient si occupés à se détester mutuellement qu'ils n'étaient pas à l'aise pour se

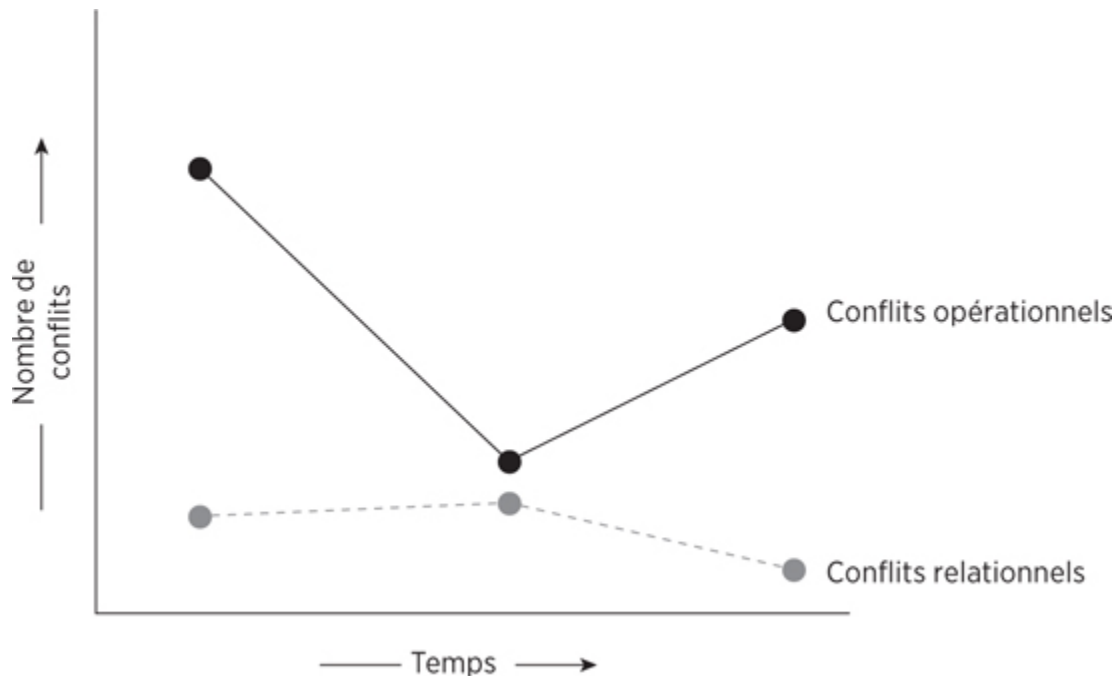
mettre au défi les uns les autres. Beaucoup de ces équipes avaient mis des mois pour faire de réels progrès en matière de relations, et lorsque, enfin, elles purent débattre des décisions essentielles, il était souvent trop tard pour qu'elles reconsidèrent leurs orientations.

Groupes peu performants



Qu'en était-il des groupes très performants? Comme vous pouvez vous y attendre, ils connurent peu de conflits relationnels au démarrage et tout au long de leur collaboration. Cela ne les empêcha pas de connaître des conflits opérationnels d'entrée de jeu: ils n'hésitaient pas à laisser émerger des optiques concurrentes. En résolvant certaines de leurs différences d'opinions, leurs membres parvenaient cependant à s'entendre sur une direction et poursuivaient leur travail, jusqu'à ce que de nouveaux motifs de débats apparaissent.

Groupes très performants



Au total, plus d'une centaine d'études ont examiné les types de conflit existant au sein de plus de huit mille équipes. Une méta-analyse a montré que le conflit relationnel nuit généralement à la performance, tandis qu'un certain niveau de conflit opérationnel peut être bénéfique: celui-ci est corrélé avec une plus grande créativité et des choix plus judicieux. Par exemple, il est prouvé que lorsque des équipes font l'expérience de conflits opérationnels modérés à leurs débuts, elles produisent plus d'idées originales quand elles travaillent au sein d'entreprises technologiques chinoises; innovent davantage dans les services de livraison néerlandais; et prennent de meilleures décisions pour ce qui concerne les hôpitaux américains. Comme une équipe de recherche le constate en conclusion de son étude: «L'absence de conflit n'est pas synonyme d'harmonie; il s'agit plutôt d'apathie.»

Le conflit relationnel est, en revanche, destructeur, en partie parce qu'il fait obstacle au renouvellement de la pensée. Quand une confrontation devient une affaire de personnes et déclenche de fortes émotions, nous nous transformons en prédicateurs, défendant avec une indignation vertueuse notre point de vue; en procureurs, attaquant avec mépris l'autre partie; ou en politiciens étroits d'esprit, rejetant les opinions de ceux qui n'appartiennent pas au même camp. Le conflit opérationnel peut être

constructif quand il autorise la diversité de pensée, ce qui nous évite de nous laisser piéger dans des cycles d'excès de confiance. Il peut nous aider à rester humbles, à laisser s'exprimer les doutes et à nous montrer curieux de ce que nous pourrions rater. Cela peut nous conduire à reconsidérer les choses et à nous rapprocher de la vérité, sans abîmer nos relations.

Bien qu'accepter le désaccord productif soit une aptitude cruciale dans la vie, peu d'entre nous la développent pleinement. Le problème a des racines précoces: les parents s'opposent derrière des portes closes, craignant que leurs conflits puissent susciter de l'anxiété chez les enfants ou affecter, d'une manière ou d'une autre, leur personnalité. Pourtant, les recherches montrent que la fréquence des disputes parentales n'a en soi aucun impact sur le développement émotionnel des enfants, ni sur leur parcours scolaire, ni sur leur évolution sociale. Ce qui compte est le respect avec lequel ils s'opposent. Les enfants dont les parents s'affrontent respectueusement se sentent plus en sécurité, du point de vue émotionnel, à l'école élémentaire; et, au cours des années qui suivent, ils aident davantage leurs camarades et leur témoignent plus de compassion.

Savoir se disputer sainement ne nous rend pas seulement plus polis; cela développe également nos muscles créatifs. Une étude devenue classique a montré que les architectes très créatifs étaient plus susceptibles que leurs pairs techniquement compétents, mais moins originaux, d'être issus de familles où les frictions étaient monnaie courante. Ils avaient souvent grandi dans des foyers où «il y avait des tensions, mais de la sécurité affective». Le psychologue Robert Albert constate: «Le futur créatif vient d'une famille qui est tout sauf harmonieuse, où "ça tangué".» Il n'y avait pas d'abus verbaux ni de maltraitance physique de la part des parents, mais ils n'évitaient pas non plus le conflit. Plutôt que d'exiger de leurs enfants qu'ils ne se cachent pas mais se taisent, ils les encourageaient à s'exprimer. Les gamins apprenaient ainsi à vocaliser leurs désaccords – et à accepter ceux des autres. C'est exactement ce qu'il s'est passé pour Wilbur et Orville Wright.

Quand les frères Wright disaient penser ensemble, ce qu'ils voulaient dire, en réalité, c'est qu'ils se disputaient. La confrontation était une tradition familiale. Leur père avait beau être évêque, sa bibliothèque abritait des

livres écrits par des athées et il encourageait ses enfants à les lire et à en débattre. Ceux-ci développèrent ainsi le courage de se battre pour leurs idées, et la capacité à sortir perdant d'un différend, sans perdre leur détermination. Lorsqu'ils cherchaient à résoudre un problème, leurs disputes ne duraient pas seulement quelques heures, mais des semaines, voire des mois. Leurs constantes prises de bec ne devaient rien à la colère. Ils se querellaient sans cesse parce qu'ils y prenaient plaisir et en tiraient des leçons. «J'aime me bagarrer avec Orv», observait Wilbur. Comme nous le verrons, c'est leur dispute la plus passionnée et la plus longue qui les conduisit à mettre en question un présupposé essentiel, qui avait jusqu'alors empêché les êtres humains de s'élever dans les cieux.

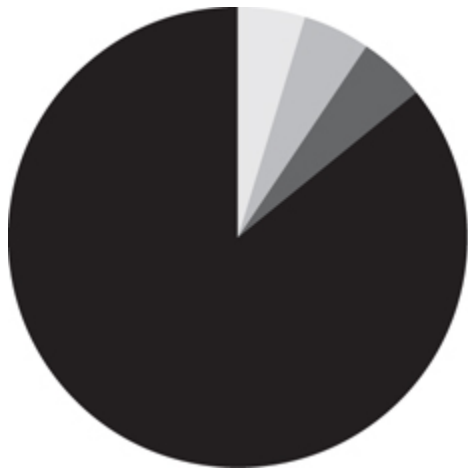
Le sort peu enviable de ceux qui veulent plaire

Aussi loin que je m'en souviens, j'ai toujours voulu maintenir la paix. Peut-être cela tient-il au fait que mon groupe d'amis au collège me laissa tomber. Peut-être est-ce génétique. Peut-être est-ce dû au divorce de mes parents. Quelle qu'en soit la cause, la psychologie donne un nom à mon affliction. C'est l'agréabilité, un des grands traits de personnalité que l'on retrouve à travers le monde. Les gens agréables tendent à être gentils. Amicaux. Polis. Canadiens¹².

Mon premier réflexe est d'éviter les conflits les plus triviaux. Lorsque je prends un Uber dans lequel l'air conditionné est réglé au maximum, je me retiens de demander au chauffeur de le baisser: je reste là à frissonner en silence, jusqu'à claquer des dents. Il m'est arrivé, alors qu'on m'avait marché sur le pied, de m'excuser d'avoir laissé celui-ci sur le chemin de la personne.

Lorsqu'ils évaluent mes cours, l'un des reproches que les étudiants m'adressent le plus souvent est que je me montre «trop complaisant à l'égard des commentaires stupides».

Pourquoi j'évite les conflits



- Cela économise du temps
- Cela peut sauver une amitié
- Il ne sert parfois à rien de se disputer
- Je ne veux pas qu'on soit furieux contre moi

Les gens ayant un score peu élevé sur l'échelle de l'agréabilité se montrent en général plus critiques, sceptiques, et mettent les autres au défi – et ils sont plus susceptibles que leurs pairs de devenir ingénieurs ou avocats. Ils ne sont pas seulement plus à l'aise face aux conflits; ils y puisent de l'énergie. Si vous êtes dans ce cas, une dispute vous rend sans doute plus heureux qu'une conversation amicale. Ce trait présente un inconvénient: les gens désagréables sont souvent étiquetés comme des grincheux qui critiquent tout, ou des «Détraqueurs» rabat-joie. En étudiant Pixar, j'ai toutefois complètement changé de point de vue.

En 2000, Pixar explosait. Ses équipes avaient, grâce à l'ordinateur, renouvelé l'animation avec *Toy Story*, le premier blockbuster du studio, et venaient de connaître deux autres succès. Pourtant, les fondateurs de l'entreprise ne voulaient pas se reposer sur leurs lauriers. Ils recrutèrent un réalisateur extérieur, Brad Bird, afin de faire bouger les lignes. Brad venait de sortir son tout premier film, qui avait obtenu une bonne critique mais avait été un échec commercial; cela le démangeait de réaliser quelque chose de grand et d'audacieux. Lorsqu'il présenta son projet visionnaire, la direction technique de Pixar jugea impossible de le mener à bien: il aurait fallu dix ans et 500 millions de dollars.

Brad n'entendait pas renoncer. Il se tourna vers les associés de Pixar: des gens désagréables, mécontents, jamais satisfaits. Pour certains, c'étaient des moutons noirs; pour d'autres, des pirates. Quand Brad les rassembla, il les avertit que personne ne les croyait capables de donner jour à son projet.

Quatre ans plus tard, son équipe n'avait pas seulement sorti le film le plus complexe qu'ait produit Pixar; elle avait réussi à en réduire le coût de production par minute. *Les Indestructibles* allaient rapporter un revenu brut de 631 millions de dollars à l'échelle mondiale, et gagner l'Oscar du meilleur film d'animation.

Remarquez ce que n'a pas fait Brad. Il n'a pas constitué une équipe de gens agréables. Ces derniers forment un formidable réseau de soutien: ils sont ravis de nous encourager et de déclencher des applaudissements. Pour renouveler notre pensée, nous avons besoin d'un type différent de réseau: un réseau qui nous mette au défi, un groupe de gens dont nous pouvons être certains qu'ils pointeront nos points faibles et nous aideront à surmonter nos faiblesses. Le rôle d'un tel réseau est de déclencher des cycles de renouvellement de la pensée, de nous inciter à rester humbles vis-à-vis de notre expertise, à douter de ce que nous savons et à manifester de la curiosité pour de nouvelles perspectives.

Les membres idéaux d'un réseau de mise au défi sont désagréables, parce qu'ils n'ont pas peur de remettre en cause la manière dont on a toujours fait les choses, ni de nous obliger à les reconsidérer. Il est avéré que les personnes désagréables disent plus fréquemment ce qu'elles pensent – en particulier, quand les leaders ne sont pas réceptifs – et provoquent davantage de conflits opérationnels. Ils sont pareils au Dr House de la série, ou à la patronne du film *Le Diable s'habille en Prada*. Ils nous donnent des *feedbacks* critiques que nous préfererions peut-être ne pas entendre, mais qui sont nécessaires.

Utiliser à bon escient les individus désagréables n'est pas toujours facile. Certaines conditions doivent être réunies. Des études conduites au sein d'entreprises pétrolières et technologiques indiquent que l'insatisfaction ne favorise la créativité que lorsque les personnes se sentent impliquées et soutenues – et que les inadaptés sociaux sont plus susceptibles d'avoir une valeur ajoutée quand ils ont noué des liens forts avec leurs collègues¹³.

Avant l'arrivée de Brad, on encourageait déjà chez Pixar les gens talentueux à repousser les limites. Mais les précédents films du studio mettaient en

scène des jouets, des insectes et des monstres, relativement simples à animer. Construire tout un film autour de superhéros très humains était alors au-delà des possibilités de l'animation numérique; c'est pourquoi les équipes techniques accueillirent l'idée des *Indestructibles* avec réticence. Il monta alors son propre réseau de mise au défi. Il enrôla une bande de pirates pour favoriser les conflits opérationnels et repenser le processus de création.

Brad rassembla donc les pirates de Pixar dans la salle de cinéma de l'entreprise et leur dit que si une brochette de compteurs de haricots et de costumes-cravates ne croyait pas en eux, lui leur faisait confiance. Après les avoir ralliés, il se mit en retrait pour se mettre à l'écoute de leurs idées. «Je veux des gens qui sont mécontents, parce qu'ils savent comment faire mieux mais n'ont pas la possibilité de le montrer, m'a-t-il expliqué. Des voitures de course dont les roues tournent à vide dans un garage, plutôt que sur une piste. Il suffit d'ouvrir la porte du garage et ces gens-là vous emmènent assurément quelque part.» Les pirates se montrèrent à la hauteur, en substituant des astuces plus économiques à des techniques onéreuses et des solutions aisées à des problèmes ardues. Lorsque vint le moment d'animer la famille de superhéros, ils ne s'évertuèrent pas à reproduire les contours de muscles interdépendants. Ils comprirent qu'en faisant glisser les unes par rapport aux autres de simples formes ovales, ils obtiendraient les éléments de base de muscles complexes.

Lorsque j'ai demandé à Brad comment il avait pu reconnaître la valeur ajoutée des pirates, il m'a répondu qu'il en était un **lui-même**. Dans sa jeunesse, lorsqu'il allait dîner chez ses amis, il était décontenancé quand les parents de ces derniers demandaient aimablement comment s'était passée la journée à l'école. Chez lui, les dîners ressemblaient plus à un combat de boxe, où tous débattaient librement et laissaient libre cours à leurs pensées. Brad trouvait ces échanges quelque peu querelleurs mais amusants, et il arriva avec cette mentalité chez Disney, où il décrocha son premier travail de rêve. Très tôt, il avait eu pour mentors et formateurs des anciens maîtres de Disney, qui lui avaient appris à donner la priorité à la qualité, et cela le frustrait de constater que leurs remplaçants – qui supervisaient désormais la nouvelle génération du studio – ne respectaient pas les mêmes critères. Quelques mois après le lancement de sa carrière dans l'animation chez

Disney, Brad critiquait les responsables, leur reprochant des projets conformistes et des productions de qualité médiocre. On lui dit de se taire et de faire son boulot. Il refusa et fut licencié.

J'ai vu trop de dirigeants se protéger des conflits opérationnels. Plus ils acquièrent de pouvoir, plus ils évincent les trublions pour écouter les lèche-bottes. Ils se font politiciens, s'entourent de béni-oui-oui agréables, et se laissent plus facilement séduire par les flagorneurs. Les recherches révèlent que lorsque leurs entreprises enregistrent de mauvais résultats, les P.-D.G. qui se complaisent dans la flatterie et le conformisme cèdent à l'excès de confiance. Ils s'en tiennent à leurs plans stratégiques, au lieu de changer de direction – ce qui les conduit infailliblement à se heurter à l'échec.

Nous apprenons plus de ceux qui bousculent notre processus de pensée que de ceux qui valident nos conclusions. Les leaders forts dialoguent avec leurs critiques et en sortent renforcés. Les leaders faibles les font taire et, ainsi, s'affaiblissent. Une telle réaction n'est pas réservée aux gens de pouvoir. Même si nous sommes d'accord avec ce principe, en pratique, nous négligeons souvent la valeur du réseau de mise au défi.

Une expérience a montré que les personnes que leur partenaire au travail critiquait plutôt que de les complimenter demandaient quatre fois plus souvent à en changer. Dans divers milieux professionnels, lorsque les employés recevaient des *feedbacks* un peu abrupts de leurs collègues, leur réaction habituelle était d'éviter ces derniers ou de les écarter complètement de leur réseau – et leurs performances en souffraient au cours de l'année suivante.

Certaines organisations contrent ces tendances en intégrant les réseaux de mise au défi à leurs cultures. Ainsi, de temps à autre, le Pentagone et la Maison-Blanche recourent à de bien-nommés «comités de détracteurs» afin de provoquer des conflits opérationnels: ces derniers réunissent des esprits forts, chargés de «torpiller» un plan ou des candidats. Chez X, la «fabrique Objectif Lune» de Google, une équipe d'évaluation rapide est chargée de repenser les propositions: ses membres procèdent à des évaluations indépendantes et ne font avancer que les projets qui semblent à la fois audacieux et réalisables. Dans le monde scientifique, le processus de

révision par les pairs constitue une pierre angulaire et un réseau de mise au défi. Nous soumettons des articles anonymement et ceux-ci sont relus par des experts indépendants. Je n'oublierai jamais la lettre de refus que j'ai un jour reçue, dans laquelle un des relecteurs m'encourageait à relire les travaux d'Adam Grant. *Mec, je suis Adam Grant!*

Quand j'écris un livre, j'aime recruter mon propre réseau de mise au défi. Je me tourne vers mes critiques les plus attentifs et les invite à réduire en pièces les chapitres les uns après les autres. J'ai appris combien il est important de prendre en considération leurs valeurs, en plus de leurs personnalités: je cherche des gens désagréables, de type généreux, et non égoïste. Les généreux désagréables émettent souvent les meilleures critiques: ils ont pour intention d'améliorer le travail qu'ils critiquent, et non de renforcer leur ego. Ils ne critiquent pas par sentiment d'insécurité; ils mettent au défi parce que cela leur tient à cœur. Ils font preuve d'un amour sans concession¹⁴.

Ernest Hemingway a dit un jour: «Le don le plus essentiel chez un bon écrivain, c'est de disposer d'un détecteur intégré de m**** à toute épreuve.» Mon réseau de mise au défi est mon détecteur de m****. Je l'envisage comme un bon club de combat. Voici la première règle qu'on y respecte: éviter une dispute, c'est avoir de mauvaises manières; rester silencieux revient à ne pas respecter la valeur de votre point de vue, ni notre capacité à tous d'aborder courtoisement les différends.

Brad Bird suit cette règle. De légendaires disputes l'opposent à son producteur de longue date, John Walker. Lorsque les deux hommes travaillaient sur *Les Indestructibles*, ils se sont bagarrés à propos de chaque détail concernant les personnages, jusqu'à leurs cheveux – à quoi est-ce que cela ressemblerait si le papa super-héros avait le front dégarni; fallait-il que la fille adolescente ait de longs cheveux flottant dans le vent, etc. À un moment, Brad voulait que le bébé puisse se transformer en une sorte de gelée visqueuse, mais John a mis son veto. Cela aurait été trop difficile à animer et ils avaient déjà pris du retard. «J'essaie juste de te pousser vers la ligne d'arrivée, dit John en riant. Je fais en sorte que nous la franchissions.» Tapant du poing sur la table, Brad rétorqua: «Et moi, je fais en sorte que nous finissions en tête!»

En définitive, John parvint à persuader Brad de laisser tomber la gelée. «J'adore travailler avec John, parce qu'il m'annonce les mauvaises nouvelles sans détour, explique Brad. C'est bien que nous ne soyons pas toujours d'accord. C'est bien que nous nous bagarrions. Ça nous oblige à être meilleurs.»

Ces disputes ont permis à Brad de gagner deux Oscars – et cela l'a aidé à apprendre et à renforcer son leadership. Pour ce qui est de John, il n'a pas refusé tout net d'animer un bébé gélinié. Il a seulement dit à Brad qu'il devrait patienter. Et de fait, dans la suite des *Indestructibles*, sortie quatorze ans plus tard, on peut voir le bébé se battre avec un raton laveur et se transformer en gelée. Je n'ai jamais entendu mes enfants rire autant!

Désaccords sur les accords

La confrontation de points de vue divergents n'est pas sans inconvénients: il faut gérer certains risques. Nicole Grindle, alors une étoile montante chez Pixar, supervisait la simulation des cheveux sur le premier opus des *Indestructibles*. Elle observait de loin les interactions entre John et Brad. Devenue productrice, aux côtés de John, pour le second film, elle s'inquiéta du fait que les disputes bruyantes entre ces deux leaders reconnus puissent étouffer la voix de personnes moins à l'aise pour s'exprimer haut et fort: les nouveaux venus, les introvertis, les femmes et les personnes issues de minorités. Les individus qui ont moins de pouvoir ou un statut moins élevé basculent fréquemment en mode politicien, taisant leurs opinions contradictoires pour se conformer à celle de la personne la mieux payée. Parfois, ils n'ont pas d'autre choix s'ils veulent survivre.

Afin de s'assurer que leur désir d'approbation ne les empêcherait pas de provoquer des conflits opérationnels, Nicole a encouragé les nouveaux venus à mettre sur la table leurs idées différentes. Certains les exprimaient directement au sein du groupe; d'autres s'adressaient à elle, en quête de *feedback* et de soutien. Bien que Nicole ne soit pas une pirate, se retrouver ainsi à défendre différentes perspectives lui a permis de questionner plus aisément les choix de Brad en matière de personnages et de dialogues. «Brad est toujours le type entêté qu'il était en arrivant chez Pixar; il faut

donc se préparer à une discussion animée lorsqu'on avance un point de vue contradictoire», témoigne-t-elle.

Cette notion de discussion animée en dit long sur le pourquoi et le comment des bonnes bagarres. Lorsque vous observez Brad se disputer avec ses collègues – ou les pirates se bagarrer entre eux, il apparaît rapidement que la tension est d'ordre intellectuel et non émotionnel. Le ton est vif, fougueux, plutôt que combatif ou agressif. Ils ne s'opposent pas pour le plaisir de s'opposer; ils s'opposent parce qu'ils ont à cœur de produire le meilleur résultat. «La perspective est différente selon que l'on exprime ses désaccords à voix haute, ou que l'on manifeste une opposition silencieuse mais persistante, estime Nicole. Nous poursuivons un but commun, d'excellence: nous sommes ensemble pour faire de grands films.»

Après avoir observé de près ces interactions, j'en suis arrivé à comprendre ce que j'avais longtemps perçu comme une contradiction chez moi: à savoir comment je pouvais être tout à la fois une personnalité très agréable et apprécier un bon débat. L'agréabilité a trait à la recherche d'harmonie sociale, et non d'un consensus cognitif. Il est possible d'être en désaccord sans être désagréable. Bien que je sois terrifié à l'idée de blesser les autres, questionner leurs opinions ne me fait pas peur. En fait, quand je me dispute avec quelqu'un, ce n'est pas une marque d'irrespect – c'est, au contraire, un signe de respect. Cela signifie que j'accorde suffisamment de valeur à son point de vue pour le contester. Si ses opinions ne m'importaient pas, je ne m'en soucierai pas. Je sais que j'ai des atomes crochus avec quelqu'un quand j'apprécie de lui prouver qu'il a tort et inversement.

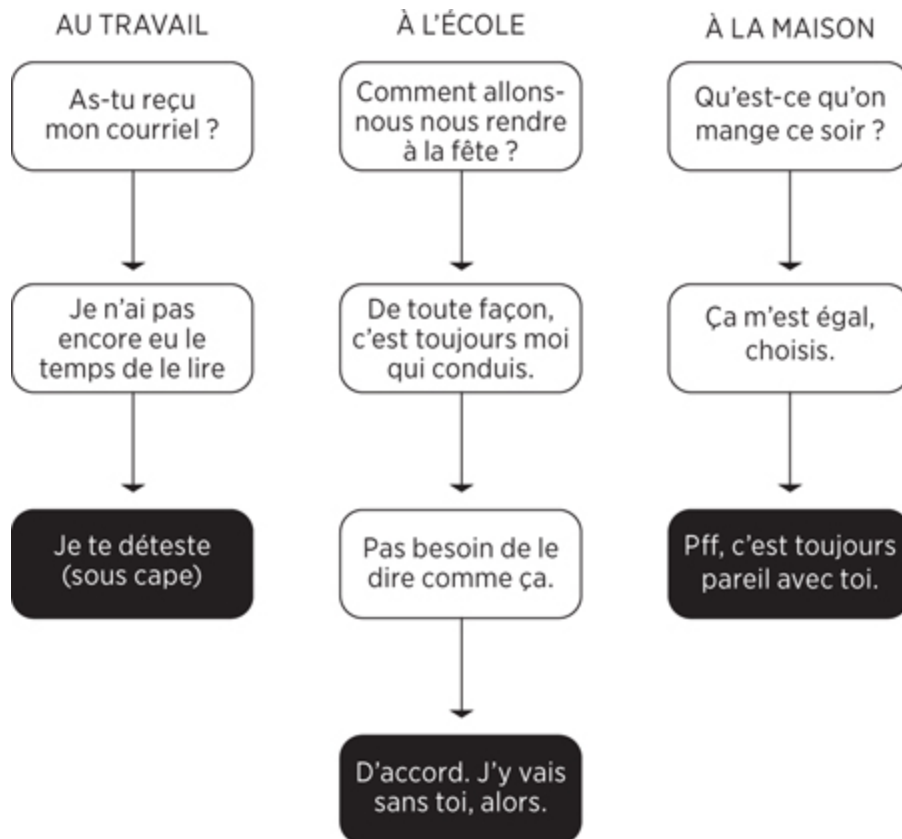
Les gens agréables ne se tiennent pas systématiquement à l'écart des conflits. En fait, ils sont très en phase avec leur entourage et s'adaptent souvent aux normes prévalant dans leur environnement. Une de mes démonstrations préférées de ce phénomène est l'expérience menée par mes collègues Jennifer Chatman et Sigal Barsade. Elle a montré que les personnes agréables étaient significativement plus accommodantes que leurs homologues désagréables – tant qu'elles évoluaient dans des équipes coopératives. Dès lors qu'elles étaient affectées à des équipes compétitives, elles se comportaient exactement comme leurs collègues désagréables.

C'est ainsi que travailler avec Brad Bird a influencé John Walker. Celui-ci incline naturellement à éviter le conflit: au restaurant, si le serveur se trompe de plat, il s'en contente. «Mais lorsque je suis impliqué dans quelque chose qui dépasse ma petite personne, observe-t-il, j'ai le sentiment d'avoir une opportunité, ou plutôt la responsabilité de m'exprimer, de parler haut et fort, de débattre. Soyez prêt à vous battre farouchement dès que vous embauchez, et allez boire une bière tranquillement quand vous débauchez.»

Cette adaptabilité se retrouve dans la relation entre les frères Wright. Orville disposait, en la personne de Wilbur, d'un réseau de mise au défi intégré. Wilbur était réputé être très désagréable: les opinions d'autrui ne l'ébranlaient aucunement et il avait l'habitude de s'attaquer à la moindre idée soulevée en sa présence. Orville était connu pour sa douceur, sa gaieté et sa sensibilité aux critiques. Pourtant, ces traits disparaissaient dès lors qu'il travaillait avec son frère. «C'est un formidable bagarreur», disait de lui Wilbur. À la faveur d'une nuit d'insomnie, Orville eut l'idée d'un gouvernail mobile plutôt que fixe. Le lendemain matin, au petit-déjeuner, alors qu'il s'apprêtait à exposer son idée à Wilbur, il adressa un clin d'œil à un collègue, s'attendant à ce que son frère le mette au défi et démolisse sa proposition. À sa grande surprise, Wilbur vit aussitôt le potentiel de cette idée, qui s'imposa comme une des grandes découvertes des frères Wright.

Les gens désagréables ne nous mettent pas seulement au défi de reconsidérer nos points de vue. Ils incitent les gens agréables à exprimer plus facilement leurs désaccords. Au lieu de fuir le débat, nos collègues grincheux s'y engagent tête baissée. En manifestant clairement qu'ils n'ont pas peur de la bagarre, ils créent une norme que tous les autres peuvent accepter. Toutefois, si nous ne faisons pas attention, ce qui commence comme une échauffourée peut tourner à la rixe. Comment ne pas glisser sur cette pente?

Comment un conflit opérationnel se transforme en conflit relationnel



S'échauffer sans se fâcher

Le principal problème du conflit opérationnel est qu'il se transforme souvent en conflit relationnel. Vous êtes en train de vous opposer à propos de l'assaisonnement de la dinde de l'Action de grâce et, la minute suivante, vous vous retrouvez à hurler: «Tu m'emm****!»

Si les frères Wright ont eu toute une vie pour découvrir leurs points sensibles, cela ne veut pas dire qu'ils gardaient toujours leur calme. Le dernier grand défi qu'ils eurent à relever avant le décollage était le plus compliqué: la conception de l'hélice. Ils savaient que leur aéroplane ne s'envolerait pas sans une hélice, mais il n'en existait aucune qui convienne. Ils essayèrent diverses approches, se disputant pendant des heures, et élevant souvent la voix. La querelle dura des mois, chacun prêchant à son tour les mérites de ses propres solutions et attaquant les propositions de l'autre. Leur plus jeune sœur, Katharine, menaça de quitter la maison s'ils

n'arrêtaient pas de se bagarrer. Ils n'en continuèrent pas moins, jusqu'à cette soirée où leurs cris atteignirent un paroxysme: ce fut leur pire dispute.

Étrangement, le lendemain matin, ils se retrouvèrent à l'atelier comme si de rien n'était. Ils reprirent leur dispute autour de l'hélice là où ils l'avaient laissée – cette fois, sans se hurler dessus. Bientôt, ils en arrivèrent tous deux à repenser leurs hypothèses et ils réalisèrent l'une de leurs plus grandes percées technologiques.

Les frères Wright étaient passés maîtres dans l'art de vivre des conflits opérationnels intenses sans que cela dégénère en conflit relationnel. Quand ils élevaient la voix, cela dénotait l'intensité plutôt que l'hostilité. Comme s'en émerveillait leur mécanicien: «Je ne pense pas qu'ils se fâchaient vraiment, mais assurément, ils s'échauffaient beaucoup.»

Les expériences montrent que parler d'une dispute comme d'un débat plutôt que comme d'un désaccord indique que vous êtes disposé à prendre en considération les opinions divergentes et à changer d'avis, ce qui, en retour, motive l'autre à partager davantage d'informations avec vous. Le désaccord est perçu comme potentiellement hostile et vécu comme un conflit entre des personnes; on s'attend en revanche à ce qu'un débat porte sur des idées, et ne soit pas d'ordre affectif. Aborder un différend en demandant à l'autre: «Pouvons-nous en débattre?» envoie le message que vous voulez penser en scientifique et non en prédicateur ou en procureur – et cela encourage votre interlocuteur à adopter également ce mode de pensée.

Les frères Wright avaient l'avantage d'avoir grandi dans une famille où les désaccords étaient considérés comme productifs et appréciables. Toutefois, lorsqu'ils se disputaient avec des personnes extérieures, ils devaient souvent oublier leurs habitudes et modifier leur attitude. «Une dispute honnête consiste tout simplement à s'enlever mutuellement les poutres que chacun a dans l'œil, afin que tous puissent voir clairement», écrivit un jour Wilbur à un collègue dont l'ego avait été blessé par un vif échange sur des questions d'aéronautique. Wilbur soulignait que cela n'avait rien de personnel; pour lui, les disputes étaient des occasions d'éprouver et de raffiner sa pensée: «Je constate que vous en revenez à cette vieille habitude de renoncer avant même d'avoir perdu la dispute. Je me sens assez assuré de mes positions,

mais j'anticipais le plaisir d'une bonne bagarre avant de parvenir à une conclusion définitive. La discussion révèle de nouvelles façons de voir les choses.»

Au cours de leur dispute à propos de l'hélice, les frères Wright commirent une erreur fréquente. Chacun s'acharna à expliquer **pourquoi** il avait raison et **pourquoi** l'autre avait tort. Lorsqu'on se dispute sur le pourquoi, on court le risque de s'attacher émotionnellement à sa position et d'écarter le point de vue de l'autre. Les chances que la bagarre soit fructueuse sont plus grandes lorsque la dispute porte sur le **comment**.

Des sociologues ont demandé aux gens pourquoi ils étaient partisans de telle politique en matière d'imposition, de santé ou de sanctions nucléaires. Les personnes ainsi interrogées réaffirmaient leurs convictions. Quand on leur demandait d'expliquer comment cette politique fonctionnerait en pratique – ou comment ils l'expliqueraient à un spécialiste –, cela déclenchait un cycle de renouvellement de la pensée. Les personnes remarquaient alors qu'elles avaient certaines lacunes, mettaient en doute les conclusions qu'elles avaient tirées et avaient des vues plus modérées; elles se montraient plus curieuses des alternatives.

Les psychologues ont établi que nous sommes, pour beaucoup, sujets à une illusion de profondeur explicative. Prenez des objets de la vie quotidienne comme un vélo, un piano ou des écouteurs: à quel point comprenez-vous comment ils fonctionnent? La plupart des gens ont tendance à avoir une confiance excessive dans leur savoir: ils croient en savoir bien plus sur le fonctionnement de ces objets qu'ils n'en savent en réalité. Nous pouvons les aider à voir les limites de leur compréhension en les interrogeant sur les différents mécanismes. Comment fonctionnent les vitesses sur un vélo? Comment une touche de piano produit-elle de la musique? Comment les écouteurs transmettent-ils le son de votre téléphone à vos oreilles? Les gens sont surpris de constater combien ils peinent à répondre à ces questions et prennent rapidement conscience du peu qu'ils savent. C'est ce qui est arrivé aux frères Wright après leur pire dispute.

Le lendemain, ils abordèrent différemment le problème de l'hélice. Orville arriva le premier à l'atelier et dit au mécanicien qu'il s'était trompé: il

fallait concevoir l'hélice comme l'avait imaginé Wilbur. Puis arriva Wilbur, qui entreprit de démonter sa propre idée, suggérant qu'Orville avait peut-être raison.

Une fois passés en mode scientifique, ils se concentrèrent moins sur les raisons pour lesquelles les différentes solutions pourraient fonctionner ou échouer, et se préoccupèrent plus de savoir comment elles pourraient marcher. En définitive, ils identifièrent les problèmes inhérents à leurs deux approches et comprirent qu'ils avaient **tous deux** tort. «Nous avons élaboré notre propre théorie sur le sujet et n'avons pas tardé à découvrir que **toutes** les hélices fabriquées jusqu'alors étaient **inadaptées**», a relaté Orville. Leur nouveau modèle, s'exclamait-il, semblait «très bien (du moins, jusqu'à ce qu'[ils aient] l'occasion de le tester à Kitty Hawk et [qu'ils changent éventuellement] d'avis).»

Même après avoir trouvé une meilleure solution, les frères Wright restaient donc ouverts à la possibilité de réviser leur jugement. À Kitty Hawk, ils constatèrent qu'ils avaient bien trouvé la bonne solution. Ils en étaient arrivés à penser que leur aéroplane n'avait pas besoin d'une hélice: il lui en fallait deux, tournant en sens contraire, afin de reproduire la rotation d'une aile.

Telle est la beauté du conflit opérationnel. Dans les bonnes bagarres, l'adversaire n'a pas pour fonction de nous contrecarrer, mais de nous propulser. Avec deux hélices tournant dans des directions opposées, notre pensée ne reste pas collée au sol: elle s'envole.

12. L'analyse de plus de 40 millions de tweets a montré que les Américains sont plus susceptibles que les Canadiens d'utiliser des mots comme «m****», «p*t*», «enf****» et «détester», quand les Canadiens préfèrent des mots plus agréables comme «merci», «formidable», «bon» et «certainement».

13. Lorsqu'il s'agit de bâtir une équipe, il y a des dimensions pour lesquelles les individus adaptés jouent un rôle important et d'autres pour lesquelles les inadaptés apportent une valeur ajoutée. Les études suggèrent qu'il est bon de réunir des personnes ayant des traits de personnalité et des parcours différents, mais qui se reconnaissent dans les mêmes principes. La diversité de personnalités et d'expériences est source d'idées neuves et de compétences complémentaires; elle est nécessaire au renouvellement de la pensée comme des manières de faire. Le partage de valeurs favorise l'implication et la collaboration.

14. L'accueil que nous réservons aux critiques dépend tout autant de notre relation avec le messenger que du message. Lors d'une expérience, les gens étaient à 40% plus réceptifs aux critiques après qu'on leur avait dit: «Je fais ces commentaires parce que j'ai de grandes attentes et je sais que tu peux y répondre.» Il est étonnamment facile d'entendre une vérité difficile de la part de quelqu'un qui croit en votre potentiel et se soucie de votre réussite.

PARTIE 2

**AIDER LES AUTRES
À RENOUVELER
LEUR PENSÉE,
OUVRIR L'ESPRIT
D'AUTRUI**

CHAPITRE 5

DANSER AVEC L'ENNEMI

COMMENT REMPORTER LES DÉBATS ET INFLUENCER LES AUTRES

«Épuiser l'autre à force d'arguments n'est pas le convaincre.»

Tim Kreider

À trente et un ans, Harish Natarajan a déjà remporté trente-six tournois internationaux de débat. On lui a dit qu'il détenait le record mondial de victoires. Mais son adversaire du jour représente un défi inédit.

Debra Jo Prectet est un prodige originaire de Haïfa, en Israël. Elle n'a que huit ans, et si sa première apparition dans un débat en public date seulement de l'été précédent, elle se prépare depuis des années à ce moment. Debra a absorbé d'innombrables articles afin d'accumuler des connaissances; elle a étudié l'art oratoire pour s'exprimer avec le plus de clarté possible, et s'est entraînée à glisser de l'humour dans ses interventions. Elle est maintenant prête à défier le champion. Ses parents espèrent qu'elle entrera dans l'histoire.

Harish fut lui-même un enfant prodige. À huit ans, à l'heure du dîner, il prenait le dessus sur ses parents dans les débats familiaux consacrés au système de castes indien. Il continua sur sa lancée, devint champion européen de débat et fut finaliste au championnat mondial, avant de coacher l'équipe des Philippines pour le championnat du monde. J'ai été présenté à Harish par un ancien étudiant exceptionnellement brillant, qui a concouru contre lui et se souvient d'avoir perdu «un grand nombre de leurs débats (probablement tous)».

En février 2019, à San Francisco, Harish et Debra se font face devant un vaste public. Ils ignorent tout du sujet du débat. Lorsqu'ils entrent sur scène, le modérateur annonce ce dernier: l'État doit-il subventionner les écoles maternelles?

Après seulement quinze minutes de préparation, Debra présentera ses arguments les plus convaincants en faveur des subventions, tandis que Harish lui opposera ses meilleurs contre-arguments. Leur but est de gagner le public à leur point de vue concernant les subventions aux écoles maternelles, mais leur échange aura une portée bien plus large sur moi: ces débatteurs vont finir par me faire changer d'opinion sur la manière de remporter un débat.

Debra commence par une plaisanterie et provoque les rires du public en lançant à Harish que, s'il détient le record du monde des victoires en débat, il n'a jamais débattu avec quelqu'un comme elle. Elle poursuit en résumant une quantité impressionnante d'études démontrant les bénéfices de la scolarisation en maternelle, en termes de résultats scolaires ultérieurs, de parcours professionnel et d'impact social – et en citant ses sources. Pour faire bonne mesure, elle cite un ancien premier ministre qui soutenait qu'investir dans les écoles maternelles était intelligent.

Harish reconnaît la validité des données présentées par Debra, puis défend sa thèse selon laquelle subventionner les écoles maternelles n'est pas le remède approprié contre les ravages de la pauvreté. Il suggère d'évaluer la question à partir de deux critères: d'une part, la scolarisation en maternelle est-elle aujourd'hui insuffisante et les écoles maternelles sont-elles trop peu nombreuses; d'autre part, la scolarisation précoce aide-t-elle les moins fortunés? Il défend que, dans un monde d'arbitrages nécessaires, subventionner ces écoles n'est pas le meilleur usage qu'on puisse faire de l'argent des contribuables.

Quand commence le débat, 92% des spectateurs ont déjà un avis sur le sujet. Je suis l'un d'entre eux: il ne m'a pas fallu beaucoup de temps pour déterminer quelle était mon opinion concernant de telles subventions. Aux États-Unis, l'école publique est gratuite du jardin d'enfants au lycée. Je connais bien les données établissant que permettre aux enfants d'accéder à

l'éducation dès leur plus jeune âge compte plus, pour les aider à échapper à la pauvreté, que tout ce qu'ils apprendront ensuite. Je suis convaincu que le droit à l'éducation est un droit fondamental, tout comme l'accès à l'eau potable, à l'alimentation, au logement et aux soins. Cela me range dans l'équipe de Debra. Tandis que j'assiste au débat, ses premiers arguments trouvent un écho en moi. Voici les principaux:

Debra: Les recherches montrent clairement qu'une bonne école maternelle peut aider les enfants à surmonter les désavantages souvent associés à la pauvreté.

Un argument gagnant! Calme-toi, mon cœur.

Debra: Vous entendrez sans doute mon adversaire mentionner d'autres priorités. [...] Il vous dira peut-être qu'on a besoin de subventions, mais pas pour les écoles maternelles. J'aimerais vous demander, M. Natarajan [...]: pourquoi n'examinerions-nous pas les données et les preuves pour en tirer les conclusions adéquates?

Harish a un talon d'Achille, m'a confié mon ancien étudiant: ses brillants arguments ne sont pas toujours fondés sur des faits.

Harish: Permettez-moi tout d'abord de m'arrêter sur l'argument principal [...], à savoir que si nous pensons que la scolarisation maternelle est en soi une bonne chose, alors cela vaut assurément la peine de les subventionner. Je ne crois pas que cela suffise pour justifier ces subventions.

Debra a manifestement fait ses devoirs. Elle n'a pas seulement cloué le bec à Harish avec des données, elle a également anticipé son contre-argument.

Debra: Le budget de l'État est conséquent, suffisamment pour subventionner les écoles maternelles et investir dans d'autres domaines.

Donc, l'idée selon laquelle il y aurait des dépenses plus importantes à faire n'est pas pertinente, parce que les diverses subventions ne s'excluent pas les unes les autres.

Une façon de réfuter l'argument de l'arbitrage nécessaire avancé par Harish. Bravo!

Harish: Peut-être l'État dispose-t-il d'un budget suffisant pour faire tout ce qui est bon. Peut-être l'État dispose-t-il du budget pour fournir des soins. Peut-être l'État dispose-t-il du budget pour payer des allocations. Peut-être l'État dispose-t-il du budget pour donner accès à l'eau potable aussi bien qu'aux écoles maternelles. J'adorerais vivre dans un tel monde, mais je ne pense pas que ce soit le monde dans lequel nous vivons. Je pense que nous vivons dans un monde où de réelles contraintes pèsent sur les dépenses gouvernementales – et si elles ne sont pas réelles, du moins sont-elles politiques.

Oh! Un bon point. Même si un programme de scolarisation en maternelle pouvait potentiellement s'autofinancer, il faudrait mobiliser un capital politique significatif pour que cela advienne – un capital qu'on pourrait investir ailleurs.

Debra: Offrir aux moins fortunés des possibilités devrait être une obligation morale pour tous les êtres humains, et c'est un rôle essentiel de l'État. Soyons clairs: nous devrions trouver les fonds nécessaires à la scolarisation précoce et ne pas nous en remettre au hasard ou aux forces du marché. La question est trop importante pour ne pas mettre en place un filet de sécurité.

Oui! C'est bien plus qu'une question économique ou politique. C'est une question morale.

Harish: Je voudrais d'abord souligner ce sur quoi [nous] nous accordons. Nous sommes d'accord pour dire que la pauvreté est une chose terrible. C'est terrible que des individus n'aient pas l'eau potable. C'est terrible... qu'ils se débattent pour nourrir leur famille. C'est terrible qu'ils ne puissent pas recevoir les soins dont ils ont besoin... Tout cela est terrible, et nous devons nous occuper de toutes ces choses, mais aucune d'entre elles ne sera réglée seulement en subventionnant les écoles maternelles. Pourquoi?

Hum. Debra peut-elle contre-argumenter?

Debra: La scolarisation universelle à temps complet en maternelle engendre des économies substantielles en matière de soins ainsi qu'une réduction de la criminalité, de la dépendance aux allocations et des mauvais traitements infligés aux enfants.

Harish: Des écoles maternelles de qualité peuvent réduire la criminalité. Peut-être, mais il en va de même d'autres mesures de prévention de la criminalité.

Debra: Lorsque les écoles maternelles sont de qualité, le taux de diplômés augmente.

Harish: Une scolarisation précoce de qualité peut considérablement améliorer la vie des individus. Certes, mais je ne suis pas certain que si vous augmentez considérablement le nombre d'enfants scolarisés en maternelle, ceux qui en ont besoin iront tous dans des écoles de qualité.

Oh, oh. Harish a raison: le risque existe que les enfants des familles les plus pauvres se retrouvent dans les pires écoles maternelles. Je commence à réviser ma position.

Harish: Même si vous subventionnez les écoles maternelles, cela ne signifie pas que tous les individus les fréquenteront. [...] La question est: qui aidez-vous? Et ceux que vous n'aidez pas, ce sont les individus les plus pauvres. Vous donnez ainsi un avantage injuste et exagéré aux individus de la classe moyenne.

Point gagné. Tant que les écoles maternelles ne seront pas entièrement gratuites, les moins privilégiés ne pourront toujours pas y aller. Je suis maintenant très partagé.

Vous avez lu les arguments des deux parties. Avant que je vous dise qui l'a emporté, examinez votre position: quelle était votre opinion sur les subventions aux écoles maternelles avant le débat, et combien de fois l'avez-vous révisée?

Si vous êtes comme moi, vous avez reconsidéré votre point de vue à de multiples reprises. Changer d'avis ne fait pas de vous une girouette ou un hypocrite. Cela indique que vous êtes ouvert à l'apprentissage.

A posteriori, cela me déçoit que j'aie pu me forger une opinion avant même que le débat ait commencé. Bien sûr, j'avais lu des études sur le développement des enfants, mais je ne savais rien de l'économie des subventions et des possibilités alternatives d'investissement de ces fonds publics. *Note personnelle: lors de ton prochain périple au sommet du mont Stupide, n'oublie pas de prendre un selfie.*

Lors du sondage réalisé à l'issue du débat, le nombre d'indécis était toujours le même, mais la balance des opinions avait basculé en faveur de Harish. Le soutien aux subventions pour les écoles maternelles était tombé de 79% à 62%, l'opposition ayant plus que doublé, passant de 13 à 30%. Debra n'avait pas seulement en sa faveur le recours à plus de données, à des preuves plus solides et à des images plus évocatrices, le public était également de son côté au début du débat. Pourtant, Harish a su convaincre nombre d'entre nous de revoir notre position. Comment s'y est-il pris et que pouvons-nous apprendre de lui sur l'art du débat?

Cette deuxième partie porte sur la manière de convaincre d'autres personnes de réviser leurs opinions. Quand nous essayons de persuader les autres, nous adoptons souvent une approche antagonique. Au lieu de leur ouvrir l'esprit, nous les amenons à se fermer ou à s'énerver. Ils se défendent en s'abritant derrière un bouclier, ils s'offensent et prêchent pour leur paroisse tout en condamnant nos arguments, ou ils nous disent, très politiquement, ce que nous voulons entendre, sans que cela change quoi que ce soit à ce qu'ils pensent vraiment. Je voudrais explorer ici une approche plus collaborative, qui nous incite à faire preuve d'humilité et de curiosité et invite nos interlocuteurs à réfléchir davantage comme des scientifiques.

La science de l'accord

Il y a quelques années, une de mes anciennes étudiantes, Jamie, m'a appelé afin que je la conseille sur le choix d'une école de commerce. Comme elle était déjà bien engagée sur la voie d'une carrière réussie, je lui ai dit que ce serait une perte de temps et d'argent. Je lui ai fait prendre conscience que rien ne prouvait qu'obtenir un diplôme de troisième cycle aurait une grande incidence sur son avenir, et qu'elle risquait de se retrouver surdiplômée, mais sans une expérience suffisante. Comme elle insistait sur le fait que son employeur liait les promotions à l'obtention d'un MBA, je lui ai répondu que je connaissais des exceptions à cette règle et lui ai fait remarquer que, de toute façon, elle n'allait probablement pas faire toute sa carrière dans cette entreprise. Elle a fini par s'exclamer: «Vous êtes un monstre de logique!»

Un quoi?

«Un monstre de logique, a répété Jamie. Vous m'avez submergée d'arguments rationnels, avec lesquels je ne suis pas d'accord, mais je ne peux pas contre-attaquer.»

Dans un premier temps, cette qualification m'a ravi. Cela m'apparaissait comme une excellente description d'un de mes rôles en tant que spécialiste des sciences sociales: remporter les débats grâce aux données les plus solides. Puis Jamie a expliqué que cette approche ne l'aidait pas. Plus

j'argumentais vigoureusement, plus elle se butait. J'ai soudain compris que j'avais déjà suscité bien des fois ce type de résistance.

Quand j'étais jeune, mon maître de karaté m'a appris à ne jamais démarrer un combat sans m'être préparé à être le dernier debout à la fin. C'est de cette façon que j'ai ensuite abordé les débats, au travail et entre amis: je croyais que la clé de la victoire résidait dans le fait de s'armer d'une logique imparable et de données rigoureuses. Plus j'attaquais fort, plus mes adversaires contre-attaquaient vigoureusement. J'avais pour seul objectif de les convaincre d'accepter ma vision des choses et de reconsidérer la leur, mais j'en arrivais à me comporter en prédicateur et en procureur. Bien que ces états d'esprit m'aient parfois motivé à persévérer pour faire valoir mon point de vue, cela m'a souvent aliéné mes interlocuteurs. Je ne gagnais pas.

Pendant des siècles, le débat a été considéré comme une forme d'art. Aujourd'hui, la science nous indique comment bien le mener. Lors d'un débat formel, le but consiste à faire changer d'avis le public. Lors d'un débat informel, il s'agit de faire changer d'avis votre interlocuteur. C'est une sorte de négociation, dans laquelle vous essayez de parvenir à un accord sur la vérité. Pour améliorer mes connaissances et mon savoir-faire en matière de débat, j'ai étudié la psychologie des négociations, avant d'utiliser ce que j'avais appris pour enseigner ces compétences à des dirigeants, dans le monde des affaires et les milieux gouvernementaux. J'en suis ressorti convaincu que ce que mon instinct me dictait et ce que j'avais appris au karaté n'était pas juste.

Un bon débat n'a rien à voir avec une guerre. Ce n'est même pas du tir à la corde, où vous parviendrez à attirer l'adversaire de votre côté en tirant suffisamment fort. Il s'agit plus d'une danse sans chorégraphie, négociée avec un partenaire qui a en tête des pas différents. Si vous essayez à tout prix de conduire la danse, votre partenaire résistera. Si vous pouvez vous adapter à ses mouvements, et l'amener à faire de même, vous avez plus de chances de parvenir à danser en rythme.

Lors d'une étude devenue classique, une équipe de chercheurs dirigée par Neil Rackham a examiné ce que les experts en négociation faisaient différemment. Ils ont recruté un groupe de négociateurs moyens et un autre

de négociateurs talentueux, qui avaient enregistré une série significative de succès et étaient jugés efficaces par leurs homologues. Afin de comparer les techniques des participants à l'étude, les chercheurs ont enregistré les négociations des deux groupes, portant sur la validation d'un travail effectué et d'un contrat.

Dans une guerre, le but est de gagner du terrain, de sorte que nous avons souvent peur de perdre quelques batailles. Dans une négociation, exprimer son accord avec l'argument d'un autre se révèle désarmant. Les experts reconnaissaient qu'ils ne pouvaient pas rester immobiles et attendre que l'autre fasse tous les pas de danse. Pour s'harmoniser, ils devaient faire un pas en arrière de temps à autre.

Une différence est apparue avant même que quiconque prenne place à la table des négociations. Avant que celles-ci ne commencent, les chercheurs ont interrogé les deux groupes concernant leurs plans. Les négociateurs moyens arrivaient armés à la bataille, sans prendre vraiment en compte les possibles sujets de désaccord. Les experts, en revanche, avaient envisagé une série de pas qu'ils pouvaient faire en direction de la partie adverse; plus d'un tiers de leurs commentaires livrés aux chercheurs était consacré au fait de trouver un terrain commun.

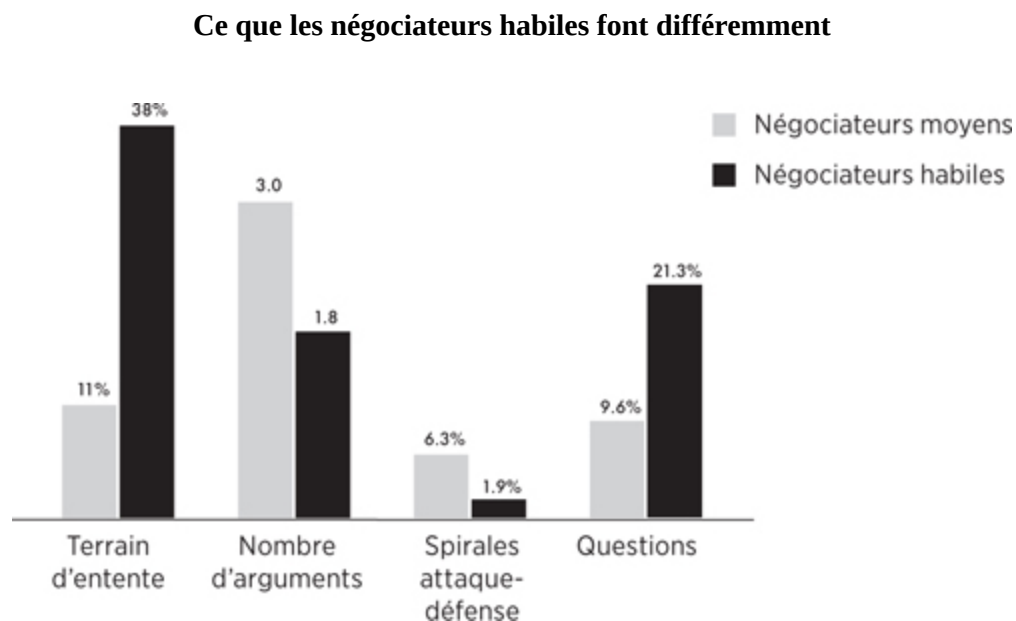
Lorsque les négociateurs ont entrepris de discuter des différentes options et de formuler des propositions, une deuxième différence est apparue. La plupart des gens envisagent les disputes comme une balance à deux plateaux: plus nous accumulons d'arguments de notre côté de la balance, plus celle-ci penchera en notre faveur. Pourtant, les experts procédaient exactement à l'inverse: ils présentaient moins d'éléments pour étayer leur position. Ils ne voulaient pas noyer leurs points clés. Comme le remarque Rackham, «en général, un argument faible affaiblit un argument puissant».

Plus on met d'éléments sur la table, plus il est facile pour les interlocuteurs de balayer le moins pertinent. Dès lors qu'ils en ont rejeté un, ils peuvent aisément rejeter notre raisonnement dans son ensemble. Cela se produisait régulièrement avec les négociateurs moyens: ils menaient bataille avec trop d'armes différentes. Ils cédaient du terrain non pas en raison de la force de

leur argument le plus convaincant, mais de la faiblesse de leur argument le moins convaincant.

De ces comportements découlait un troisième contraste: les négociateurs moyens étaient plus susceptibles d'être happés dans une spirale défense-attaque. Ils «descendaient» les propositions de la partie adverse pour réaffirmer leur propre position, ce qui empêchait les uns et les autres d'ouvrir leur esprit. Les négociateurs habiles passaient rarement à l'offensive, pas plus qu'ils n'étaient sur la défensive. Ils manifestaient plutôt de la curiosité, posant des questions comme celle-ci: «Vous ne trouvez donc aucun mérite à cette proposition?»

La quatrième différence entre les deux groupes résidait dans les questions posées. Des cinq commentaires formulés par les experts, au moins un s'achevait par un point d'interrogation. Ils apparaissaient moins affirmatifs, mais tout comme dans une danse, ils conduisaient en laissant leurs partenaires faire un pas en avant.



De récentes expériences montrent que lorsqu'un seul négociateur témoigne d'une humilité et d'une curiosité toutes scientifiques, les deux parties en sortent gagnantes, parce que ce négociateur s'efforce de recueillir davantage d'informations et trouve des moyens pour que les parties prenantes s'en

sortent le mieux possible. Il ne dit pas à ses interlocuteurs ce qu'ils devraient penser. Il les invite à danser. C'est précisément ainsi que Harish Natarajan procède lorsqu'il débat.

Danser au même rythme

Comme l'assistance était, dès le départ, favorable aux subventions pour les écoles maternelles, Harish avait plus de latitude pour les faire évoluer vers sa direction – mais il avait également la difficile tâche de défendre une position impopulaire. Il a ouvert l'esprit des spectateurs en recourant à une des techniques des experts en négociation.

Harish a commencé par mettre en avant les positions communes avec son adversaire. Lorsqu'il a pris la parole pour réfuter l'argumentation de Debra, il a d'abord souligné leurs points d'accord. «Donc, a-t-il constaté d'emblée, je crois que nos désaccords sont bien moins grands qu'il ne le paraît.» Il a souligné que tous deux étaient en phase sur le problème de la pauvreté – et sur la validité de certaines études mentionnées –, avant de réfuter la thèse selon laquelle les subventions seraient une solution.

Nous n'aurons guère de chance de faire changer les autres d'avis, si nous refusons nous-même d'en changer. Nous pouvons faire preuve d'ouverture en reconnaissant les points d'accord avec nos critiques, et même en prenant acte de ce qu'ils nous ont appris. Ensuite, quand nous leur demandons quelles opinions ils sont prêts à réviser, nous ne sommes en rien hypocrites.

Pour convaincre les autres de reconsidérer les choses, il ne s'agit pas seulement d'asséner le bon argument: il s'agit d'établir que les motivations qui nous conduisent à argumenter sont justes. Quand nous concédons à l'autre un point en sa faveur, nous lui signalons que nous ne sommes ni des prédicateurs, ni des procureurs, ni des politiciens tentant de faire triompher notre cause. Nous sommes des scientifiques cherchant à découvrir la vérité. «Les argumentations sont souvent bien plus combatives et antagoniques que nécessaire, m'a expliqué Harish. Il vaut mieux se montrer disposé à écouter ce que l'autre a à dire et lui accorder du crédit. Vous apparaissez ainsi comme quelqu'un de raisonnable, qui prend tout en considération.»

Être raisonnable signifie, littéralement, qu'on peut nous raisonner, que nous sommes ouverts à l'idée de faire évoluer notre point de vue, à la lumière des données et de la logique. Pourquoi donc, lors du débat avec Harish, Debra a-t-elle négligé cet aspect; pourquoi a-t-elle sous-estimé l'importance de définir un terrain d'entente?

Ce n'est pas parce que Debra n'a que huit ans. C'est parce qu'elle n'est pas humaine. J'ai inventé l'anagramme Debra Jo Prectet. Son nom officiel est Project Debater, et c'est une machine. Plus spécifiquement, une intelligence artificielle développée par IBM pour le débat, comme Watson l'avait été pour les échecs.

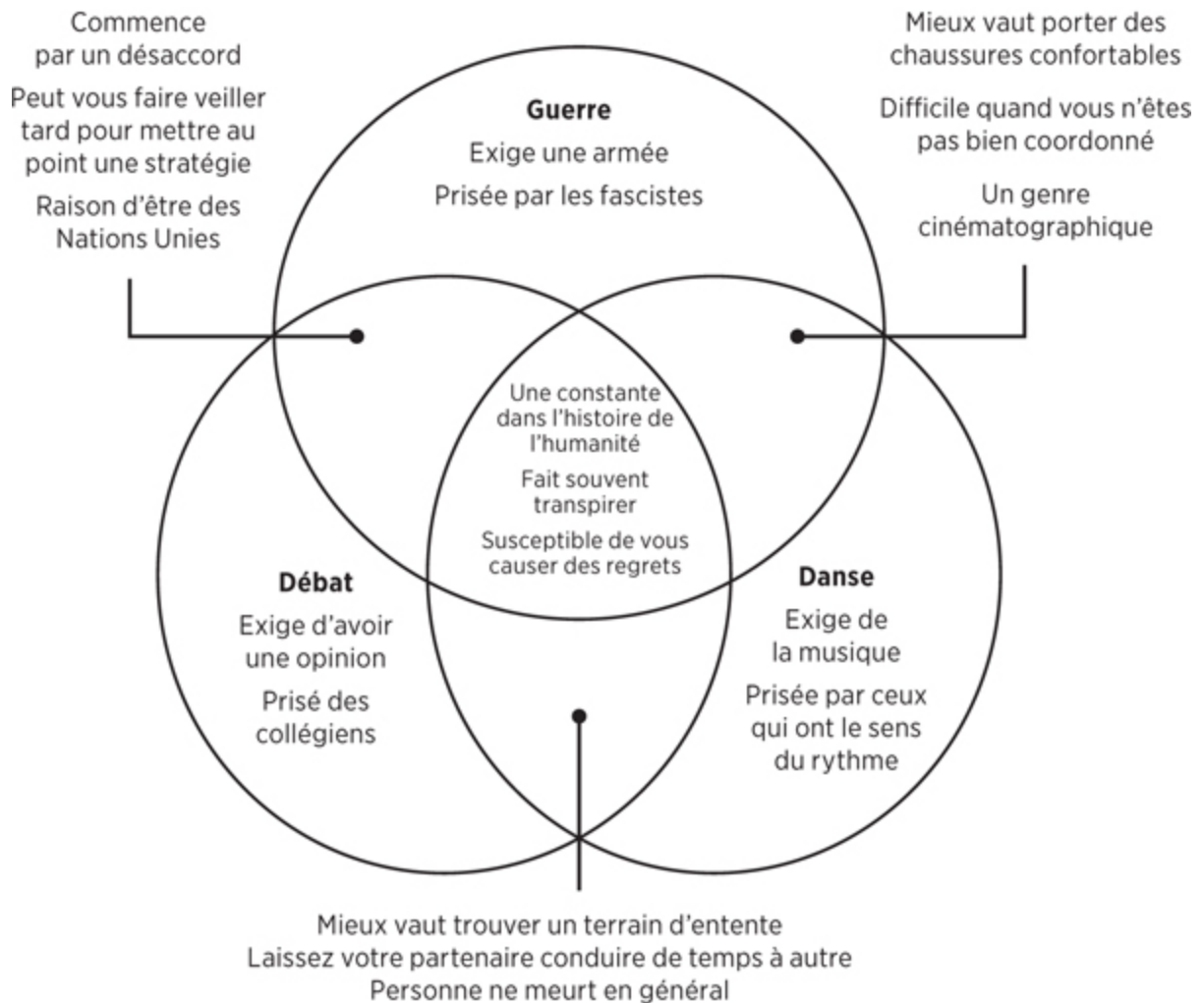
L'idée a vu le jour en 2011 et les concepteurs ont commencé à y travailler intensivement à partir de 2014. Quelques années plus tard, Project Debater avait développé la remarquable aptitude à mener un débat intelligent en public, incluant l'énoncé de faits, la formulation de phrases cohérentes et même de contre-arguments. Son corpus de connaissances est constitué de 400 millions d'articles, tirés pour l'essentiel de journaux et de magazines crédibles, et son système est conçu pour repérer les arguments clés, en délimiter les contours et évaluer la validité des données. Pour chaque sujet, elle peut instantanément rechercher dans l'arborescence de ses connaissances les données pertinentes, les structurer en un raisonnement logique et les exprimer clairement – et même de façon divertissante –, avec une voix féminine, dans le temps imparti. Ses premiers mots, lors du débat sur les subventions aux écoles maternelles, furent: «Bonjour, Harish. J'ai entendu dire que vous détenez le record du monde de victoires dans des débats avec des êtres humains, mais je soupçonne que vous n'avez jamais débattu avec une machine. Bienvenue dans le futur.»

Bien sûr, il est possible que Harish l'ait emporté parce que l'assistance avait un préjugé contre l'ordinateur et en faveur de l'être humain. Il vaut la peine de souligner, cependant, que Harish a utilisé la même approche pour ce débat que celle qui lui a permis de défaire d'innombrables autres êtres humains lors de compétitions internationales. Ce qui me stupéfie, c'est que l'ordinateur est parvenu à maîtriser des compétences multiples et complexes tout en passant à côté d'une aptitude cruciale.

Après avoir étudié dix milliards de phrases, cet ordinateur est à même de dire quelque chose de drôle – une faculté habituellement considérée comme l’apanage des êtres sensibles, doués d’un haut degré d’intelligence émotionnelle et sociale. L’ordinateur a également appris à bâtir une argumentation logique et même à anticiper les contre-arguments de l’autre partie. Pourtant, il n’a pas appris à manifester son accord avec certains éléments de l’argumentation adverse, parce que, apparemment, un tel comportement ne transparaît que trop rarement dans les 400 millions d’articles écrits par des êtres humains. Ces derniers sont trop occupés à défendre leurs arguments, attaquer leurs ennemis ou gagner la faveur du public en bons politiciens, pour reconnaître un argument valide chez la partie adverse.

Quand j’ai demandé à Harish comment s’améliorer dans la recherche d’un terrain commun, il m’a offert une réponse étonnamment pratique. La plupart des gens utilisent la stratégie du «mannequin de paille¹⁵», mettant en défaut les arguments les plus faibles de la partie adverse. Lui procède à l’inverse: il prend en considération les arguments plus solides de l’adversaire – c’est ce qu’on appelle la stratégie de «l’homme en armure». Les politiciens adoptent à l’occasion cette tactique pour flatter ou persuader, mais Harish, en bon scientifique, l’emploie à des fins d’apprentissage. Au lieu de chercher à contester l’argument selon lequel aller à l’école maternelle est bon pour les enfants, Harish a reconnu qu’il était valable, ce qui lui a permis de se relier à la perspective de son adversaire – et de son public.

Danser avec l'ennemi



Il était ensuite parfaitement équitable et équilibré qu'il exprime sa préoccupation concernant le fait que les subventions ne donneraient pas nécessairement accès à l'école maternelle aux enfants les moins privilégiés.

Ce n'est pas seulement parce qu'il a su souligner le terrain d'entente avec son adversaire et éviter les spirales attaque-défense que Harish ressemble aux experts en négociations. Il a également veillé à ne pas frapper trop fort.

Ne leur marchez pas sur les pieds

L'autre avantage de Harish découlait directement d'un de ses désavantages. Il n'aurait jamais accès à autant de données que l'ordinateur. Quand, après le débat, on a demandé à l'auditoire de quel débateur il avait le plus appris, une écrasante majorité a répondu en avoir appris davantage de l'ordinateur. Mais c'est Harish qui est parvenu à renverser l'opinion générale. Pourquoi?

L'ordinateur a cité une étude après l'autre, à l'appui d'une longue liste de raisons justifiant les subventions aux écoles maternelles. Pareil à un négociateur habile, Harish s'est concentré sur deux arguments seulement en défaveur de ces subventions. Il savait qu'en avancer de trop nombreux l'empêcherait de développer les plus pertinents, de les expliciter et de les étayer. «Si on avance trop d'arguments, chacun d'entre eux perd en puissance, et l'ensemble est dilué, m'a-t-il expliqué. On les explique moins bien et je ne suis pas certain qu'un seul d'entre eux puisse avoir un poids: je ne crois pas que l'auditoire les juge assez importants. La plupart des meilleurs débatteurs ne mentionnent pas énormément d'informations.»

Est-ce toujours la meilleure approche pour un débat? Comme pour presque tout en sciences sociales, la réponse est: cela dépend. Le nombre idéal d'arguments varie selon les circonstances.



Parfois, prêcher et attaquer peut nous rendre plus persuasifs. Les recherches suggèrent que l'efficacité de ces approches repose sur trois facteurs:

combien de gens se soucient de la question; à quel point ils sont réceptifs à nos arguments; et dans quelle mesure ce sont, en général, des fortes têtes. Si les individus ne se sentent pas concernés par le sujet ou s'ils sont réceptifs à notre point de vue, avancer davantage de raisons le justifiant peut aider: les gens tendent à confondre quantité et qualité. Mais plus le sujet leur importe, plus la qualité des arguments compte. Et c'est lorsque le public est sceptique, que le sujet présente un enjeu pour lui et qu'il est du genre entêté, qu'accumuler les justifications de notre thèse est le plus susceptible d'être contre-productif. Si les gens résistent à l'idée de reconsidérer les choses, présenter davantage d'arguments ne fera que leur donner plus de munitions pour nous abattre.

La question ne se résume toutefois pas au nombre d'arguments. Il s'agit également d'examiner s'ils s'articulent de façon cohérente. Une université m'a un jour approché dans l'espoir que je pourrais inciter les anciens élèves n'ayant jamais fait de dons à en faire. Mes collègues et moi-même avons conçu une expérience visant à tester deux messages différents à destination des milliers de diplômés réticents. L'un mettait l'accent sur l'occasion qui leur était donnée d'être des bienfaiteurs: les dons bénéficieraient aux étudiants, à l'université et au personnel. L'autre mettait en avant le bien-être qu'ils éprouveraient: donner leur ferait chaud au cœur.

Les deux messages se sont révélés aussi efficaces l'un que l'autre: dans les deux cas, 6,5% des diplômés pingres ont fait un don. Puis, nous les avons combinés, parce que deux bonnes raisons valent mieux qu'une.

Sauf que cela n'a pas été le cas. Le pourcentage de dons effectués est tombé au-dessous de 3%. Une seule des deux raisons avancées était deux fois plus efficace que les deux conjuguées.

Le public était déjà sceptique. En lui soumettant différents types de raisons de donner, nous avons attiré son attention sur le fait que nous tentions de le persuader et il s'est blindé contre cette tentative. Une argumentation unique ressemble à une conversation; plusieurs argumentations peuvent évoquer une offensive. Les destinataires ont refusé d'écouter le prédicateur et ont fait appel à leur meilleur avocat pour réfuter l'argumentaire du procureur.

Aussi importants que puissent être le nombre et la qualité des arguments avancés, les sources comptent également. Et la source la plus convaincante est souvent la plus proche du public.

Une de mes étudiantes, Rachel Breuhaus, avait remarqué que, même si les meilleures équipes universitaires de basket ont des fans enragés, il reste en général des sièges vides dans les gradins. Afin d'étudier diverses stratégies pour motiver plus de fans à venir soutenir leur équipe, nous avons lancé une expérience la semaine précédant un match, ciblant des centaines d'abonnés pour la saison. Dans le groupe témoin, 77% des partisans identifiés comme acharnés se sont rendus d'eux-mêmes au match. Pour ce qui est du deuxième groupe, nous avons déterminé que le message le plus convaincant serait celui adressé par l'équipe elle-même et avons donc envoyé à ce groupe un courriel dans lequel les joueurs et les entraîneurs disaient combien l'énergie d'une salle remplie de partisans enthousiastes contribuait à donner un avantage à l'équipe jouant à domicile. Cela n'a eu aucun effet: 76% des sujets de ce groupe ont assisté au match.

Ce qui a pesé dans la balance a été un courriel adoptant une tout autre approche. Nous y posions aux partisans d'un troisième groupe une seule question: prévoyez-vous d'assister au match? Le taux de présence a grimpé à 85%. Cette question leur laissait la liberté de trouver leurs propres raisons d'assister au match.

Les psychologues ont constaté depuis longtemps que **vous** êtes la personne la plus susceptible de vous convaincre de changer d'avis. Vous sélectionnez les arguments que vous jugez les plus convaincants, et cela vous amène à vous les approprier.

C'est sur ce terrain que Harish a porté le coup décisif. À chacune de ses interventions, il proposait à l'auditoire de nouvelles questions à examiner. L'ordinateur s'exprimait sur le mode déclaratif; il n'a posé qu'une seule question, dans sa déclaration préliminaire – et celle-ci était destinée à Harish, plutôt qu'au public. Dans sa seule déclaration préliminaire, Harish a soumis six questions à la réflexion de l'auditoire. Au cours de la première minute, il a affirmé que les seuls bienfaits de la scolarisation en maternelle ne justifiaient pas que ces écoles soient subventionnées par l'État, puis il a

demandé: «Et pourquoi donc?» Il a également demandé si le nombre d'écoles maternelles était insuffisant, si celles-ci aidaient les plus désavantagés – et pourquoi ce n'était pas le cas, pourquoi elles étaient si coûteuses et qui elles aidaient réellement.

Utilisées lors d'un désaccord, ces techniques augmentent les chances de voir nos interlocuteurs passer d'un cycle d'excès de confiance à un cycle de renouvellement de la pensée. Quand nous soulignons les points d'accord, que nous reconnaissons que certains de leurs arguments sont valables, nous donnons l'exemple de l'humilité confiante et les encourageons à le suivre. Quand nous étayons notre argumentation avec un petit nombre d'arguments convaincants et cohérents, nous les encourageons à reconsidérer leur propre opinion. Et quand nous posons des questions sincères, nous les intriguons et les incitons à en apprendre plus. Il n'est pas nécessaire de les convaincre que nous avons raison: nous avons juste besoin d'ouvrir leur esprit à la possibilité qu'ils pourraient avoir tort. Leur curiosité naturelle fera éventuellement le reste.

Cela dit, ces pas de danse ne suffisent pas toujours. Peu importe que nous le demandions gentiment, les autres ne veulent pas toujours danser. Parfois, ils sont tellement attachés à leurs croyances que le simple fait de leur suggérer de s'accorder leur apparaît comme un piège. Que faire dans ce cas?

D^r Jekyll et M. Hostile

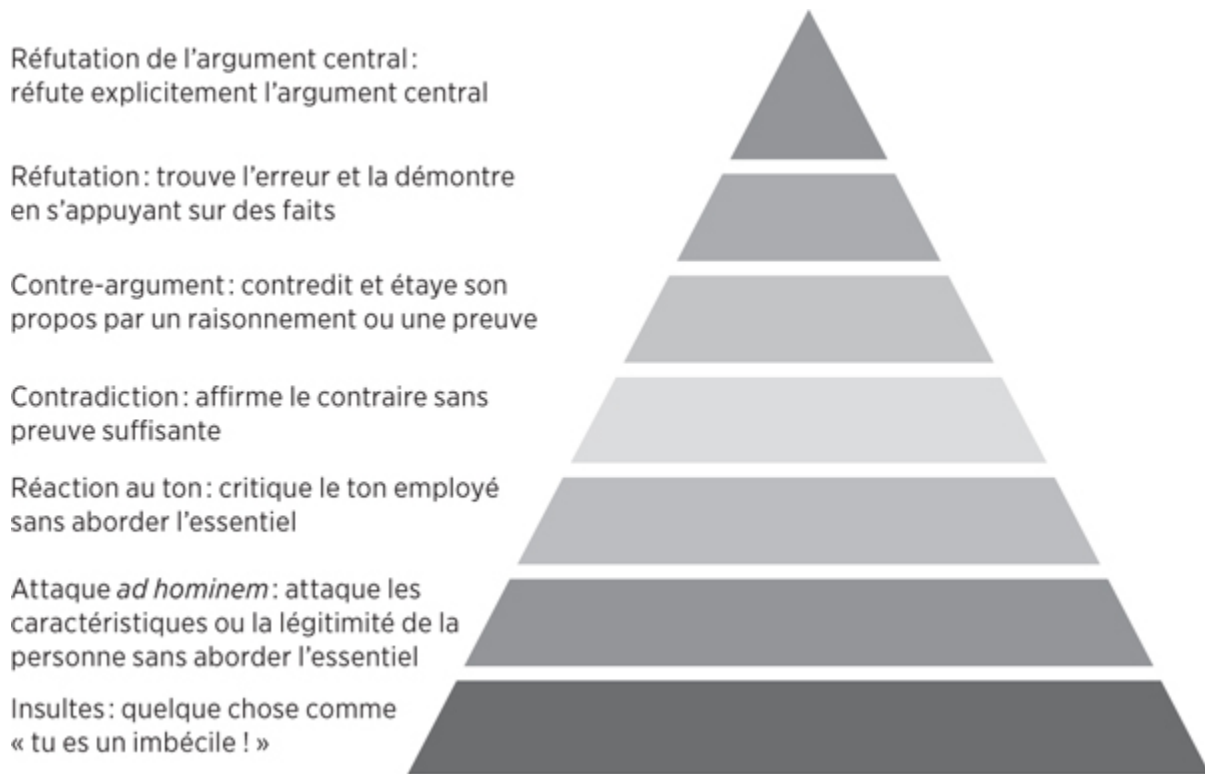
Il y a quelques années, une entreprise de Wall Street m'a sollicité comme consultant sur un projet visant à attirer et à garder dans ses rangs des analystes et des associés juniors. Après deux mois d'étude, j'ai présenté un rapport comportant vingt-six recommandations étayées par des données. Au beau milieu de mon exposé devant l'équipe de direction, un de ses membres m'a interrompu pour demander: «Pourquoi ne pas les payer plus, tout simplement?»

Je lui ai répondu que l'argent seul ne ferait probablement pas de différence. De nombreuses études, menées dans divers secteurs, ont montré qu'une fois que les gens gagnent suffisamment pour satisfaire leurs besoins

fondamentaux, les payer plus n'empêche pas qu'ils quittent des mauvais postes et des mauvais patrons. Le cadre a commencé à croiser le fer avec moi: «Ce n'est pas ce que me montre **mon** expérience.» J'ai répliqué, en mode procureur: «Oui, c'est pourquoi je vous apporte des expériences longitudinales, contrôlées et randomisées: pour tirer les leçons des expériences vécues par de nombreux individus, et non unilatéralement de la vôtre.»

Le cadre a fait machine arrière, insistant sur le fait que son entreprise était différente, et j'ai donc débité des statistiques concernant ses employés. Dans les questionnaires et lors des entretiens, absolument aucun n'avait mentionné la rémunération. Ils étaient déjà très bien payés (comprenez, surpayés) et si cela avait pu résoudre le problème, celui-ci l'aurait déjà été¹⁶. Le cadre ne changeait toujours pas d'avis. Cela m'a tellement exaspéré que j'ai fait quelque chose qui ne me ressemble pas. J'ai riposté: «Je n'ai jamais vu des gens aussi intelligents se comporter de façon aussi stupide.»

Dans la hiérarchie du désaccord proposée par l'informaticien Paul Graham, la forme la plus noble de dispute consiste à réfuter l'argument central de l'adversaire, la plus basse étant la profération d'insultes. En quelques secondes, j'ai dégringolé du statut de monstre de logique à celui de brute de cour de récré.



Si je pouvais revenir en arrière, je commencerais par souligner les points d'entente et ne mentionnerais que quelques données. Au lieu d'attaquer les croyances de ces dirigeants au travers de mes recherches, je leur poserais des questions susceptibles de les rendre réceptifs à mes données.

Quelques années plus tard, j'ai eu l'occasion de tester cette approche. Durant une conférence sur la créativité, j'ai mentionné des preuves établissant que Beethoven et Mozart n'avaient pas créé plus d'œuvres réussies que leurs pairs; leur œuvre était plus fournie, ce qui leur offrait plus de possibilités d'atteindre au génie. Un membre du public m'a interrompu: «Des c**neries! s'est-il écrié. Vous ne respectez pas les grands maîtres de la musique. Vous êtes un ignare – vous ne savez pas de quoi vous parlez!»

Au lieu de réagir sur-le-champ, j'ai attendu quelques minutes, jusqu'à la pause, puis me suis dirigé vers le perturbateur.

Moi: Libre à vous de ne pas être d'accord avec les données, mais je ne pense pas que ce soit une façon

respectueuse d'exprimer votre opinion. Ce n'est pas ainsi que j'ai été formé au débat intellectuel. Et vous?

Le musicien: Eh bien, moi non plus... Je pense seulement que vous avez tort.

Moi: Il ne s'agit pas de mon opinion. C'est ce qu'ont découvert, chacun de son côté, deux chercheurs en sciences sociales. Quelles preuves vous feraient changer d'avis?

Le musicien: Je ne crois pas qu'on puisse quantifier le génie musical, mais j'aimerais voir ces études.

Lorsque je les lui ai envoyées, il m'a répondu en me présentant ses excuses. Je ne sais pas si j'ai réussi à le faire changer d'avis, mais j'avais fait mieux, en lui ouvrant l'esprit.

Lorsque quelqu'un se montre hostile, si vous réagissez en envisageant le débat comme une guerre, vous pouvez soit attaquer, soit battre en retraite. Si vous le voyez comme une danse, une autre option se présente à vous: vous pouvez faire un pas de côté. Avoir une conversation sur la conversation déplace l'attention de l'objet du désaccord vers le processus permettant d'établir un dialogue. Plus l'autre personne exprime de la colère et manifeste son hostilité, plus vous faites preuve de curiosité et d'intérêt. Lorsque quelqu'un perd le contrôle, votre tranquillité est une marque de force. Cela détourne le vent de ses voiles émotionnelles. Il est assez rare que la personne réagisse en criant: «HURLER EST MON MODE DE COMMUNICATION PRÉFÉRÉ.»

On en vient à un cinquième mouvement observé plus souvent chez les experts en négociation que chez les négociateurs moyens. Les premiers étaient plus enclins à exprimer leurs sentiments concernant le processus de négociation et à vérifier ce qu'ils percevaient des sentiments de l'autre partie: *Je suis déçu par la tournure que prend cette discussion; est-ce que cela vous frustre également? J'espérais que vous trouveriez équitable cette*

proposition. Si je comprends bien, cette approche n'a aucun mérite pour vous, est-ce juste? Honnêtement, votre réaction face aux données que je vous ai présentées me laisse perplexe: si vous n'accordez pas de valeur à ce genre de travaux, pourquoi m'avez-vous recruté?

Quand les esprits s'échauffent, vous pouvez toujours interrompre la dispute et demander: «Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer d'avis?» Si la réponse est «rien», cela ne vaut pas la peine de poursuivre le débat. Vous pouvez faire boire un cheval, mais vous ne pouvez pas le faire penser.

La force des opinions faibles

Quand on se heurte à un mur dans un débat, on ne doit pas nécessairement arrêter de parler. «Mettons-nous d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord» ne doit pas mettre fin à la discussion. Cela devrait lancer une nouvelle conversation, visant plus à comprendre et à apprendre qu'à argumenter et à convaincre. Voilà ce que nous ferions en mode scientifique: adopter une perspective plus large et nous demander comment gérer plus efficacement le débat. Nous nous retrouverions ainsi en meilleure position pour faire valoir les mêmes arguments face à quelqu'un d'autre – ou pour faire valoir d'autres arguments face à la même personne, un autre jour.

Quand j'ai demandé à un des cadres de Wall Street comment, à son avis, je pourrais à l'avenir aborder les débats différemment, il m'a suggéré de moins chercher à convaincre. J'aurais pu, par exemple, répondre que je n'étais pas certain de savoir laquelle de mes vingt-six recommandations était la plus adaptée. J'aurais pu également concéder que si l'argent ne réglait en général pas le problème, personne n'avait à ma connaissance mesuré l'effet d'une prime de fidélisation d'un million de dollars. *Ce serait une expérience amusante, n'est-ce pas?*

Il y a quelques années, j'ai défendu dans mon livre *Osez sortir du rang!* l'argument selon lequel, contre la pensée de groupe, il pouvait être utile d'affirmer «avec force des opinions faibles». Depuis j'ai changé d'avis: je pense maintenant que c'est une erreur. Si nous ne tenons que faiblement à une opinion, l'exprimer avec force peut être contre-productif. En revanche, communiquer son opinion en manifestant des signes d'incertitude indique

une humilité confiante¹⁷, invite à la curiosité et amène une discussion plus nuancée. Les études montrent que dans les tribunaux, les experts et les jurés sont plus crédibles et convaincants lorsqu'ils font preuve d'une confiance modérée, plutôt que d'une confiance élevée ou faible. Et ce principe ne se limite pas aux débats: il s'applique à toutes sortes de situations où nous sommes amenés à défendre nos croyances ou à nous défendre nous-mêmes.

En 2014, une jeune femme nommée Michele Hansen est tombée sur une offre d'emploi pour un poste de chef de produit dans une société d'investissement. Le poste l'enthousiasmait, mais elle n'était pas qualifiée pour celui-ci: elle n'avait aucune formation dans le domaine de la finance et n'avait pas non plus le nombre d'années d'expérience demandé. Si vous étiez à sa place et que vous décidiez de tenter le coup, que diriez-vous dans votre lettre de motivation?

Un entretien honnête

RECRUTEUR	CANDIDAT
Où vous voyez-vous dans cinq ans ?	À votre place, et je poserai de meilleures questions.
Décrivez-vous, en une phrase.	Concis.
Quel est votre premier point faible ?	Assurément mes triceps.
Pourquoi voulez-vous quitter votre emploi actuel ?	Je ne veux pas quitter mon emploi. Ils veulent que je m'en aille.
Quelle est votre plus grande réussite professionnelle ?	Je détiens le record du bureau de celui qui a tenu le plus longtemps sans répondre à un seul courriel.
Pourquoi voulez-vous ce poste ?	Pour gagner de quoi m'acheter à manger et ne pas mourir.
Comment gérez-vous la pression ?	Je pique des colères ou je me ferme complètement, c'est selon.
Quels sont vos objectifs ?	Gagner de quoi m'acheter à manger, pour ne pas mourir.
Nous vous recontacterons !	Je n'entendrai plus jamais parler de vous, c'est ça ?

Le point de départ naturel consisterait à mettre en avant vos points forts et à minimiser vos points faibles. Comme le dit avec humour Michael Scott dans la série *The Office*: «Je travaille trop, je prends les choses trop à cœur et il m'arrive de trop m'investir dans mon travail.» Michele Hansen a fait le contraire, en s'inspirant de George Constanza, dans *Seinfeld*: «Mon nom est George. Je suis au chômage et je vis chez mes parents.» Plutôt que de chercher à dissimuler ses lacunes, Michele a commencé par celles-ci: «Je ne suis probablement pas la candidate que vous imaginez, écrit-elle d'emblée. Je n'ai pas dix ans d'expérience comme cheffe de produit, et je ne suis pas non plus une planificatrice financière qualifiée.» Après avoir mentionné ces inconvénients, elle met en avant quelques raisons de l'engager néanmoins:

J'ai, en revanche, des compétences qui ne s'enseignent pas. J'assume la responsabilité des projets bien au-delà de ce que justifierait ma rémunération et de ce qui m'incombe officiellement. Je n'attends pas qu'on me dise quoi faire, je m'emploie à identifier de moi-même ce qu'il y a à faire. Je m'investis entièrement dans mes projets et cela se voit dans tout ce que j'entreprends, que ce soit au travail ou durant mon temps libre, le soir. J'ai l'esprit d'entreprise, je termine ce que je commence et je sais que je serai un excellent bras droit pour le cofondateur dirigeant ce projet. J'adore les pages blanches et les terres inconnues (et tous mes employeurs précédents pourront témoigner de ces qualités).

Une semaine plus tard, un recruteur l'a contactée pour une visioconférence, à la suite de quoi elle en a eu une autre avec l'équipe. Chaque fois, elle s'est enquis de ce qui avait récemment surpris ses interlocuteurs, dans leur travail. La question elle-même a étonné l'équipe; Michele et ses interlocuteurs en sont arrivés à discuter de ces occasions où ils étaient certains d'avoir raison, avant de découvrir ensuite qu'ils s'étaient trompés. Michele a obtenu le poste, a donné toute satisfaction et a ensuite été chargée du développement du produit. Cette réussite n'est pas unique: les données indiquent que les gens préfèrent recruter des candidats capables de reconnaître leurs légitimes points faibles, plutôt que ceux qui se vantent ou se montrent faussement humbles.

Sachant qu'elle s'attaquait à une montagne, Michele ne se mit pas sur la défensive ni ne devint agressive. Elle ne prêcha pas en faveur de ses qualifications, ni ne s'en prit à la description de poste. En acceptant, dans sa lettre de motivation, les arguments contre sa candidature, elle prévint un rejet instinctif, démontra qu'elle avait assez de discernement pour être consciente de ses lacunes et assez sûre d'elle pour les admettre.

Un auditoire éclairé repérera toujours les failles dans notre argumentation. Autant qu'il nous attribue le mérite d'avoir eu l'humilité de les rechercher, assez de clairvoyance pour les repérer et d'intégrité pour les reconnaître. En

mettant en avant un petit nombre de points forts, Michele a évité la dilution de ses arguments, focalisant l'attention de son public sur ses principales qualités. Et en se montrant curieuse des occasions où les membres de l'équipe s'étaient trompés, elle les a peut-être motivés à revoir leurs critères de choix. Ils ont compris qu'ils ne recherchaient pas des compétences et des diplômes: ils voulaient recruter un être humain doté de la motivation et de la capacité à apprendre. Michele savait ce qu'elle ne savait pas et était assez confiante pour l'admettre, ce qui signalait clairement qu'elle pouvait apprendre ce qu'elle avait besoin de savoir.

En posant des questions plutôt qu'en pensant à la place des autres, nous les invitons à se joindre à nous, en tant que partenaires, et à penser par eux-mêmes. Si nous abordons une dispute comme si c'était une guerre, il y aura des gagnants et des perdants. Si nous la voyons davantage comme une danse, nous pouvons concevoir une chorégraphie qui nous fasse progresser. En prenant en considération les arguments les mieux étayés de l'argumentation de notre adversaire et en nous limitant à nos meilleurs pas, nous aurons plus de chances de trouver le bon rythme.

-
15. Référence au mannequin de paille (*straw man*) figurant l'ennemi que l'on utilisait autrefois pour s'entraîner au combat. Vaincre ce mannequin était plus aisé que battre l'ennemi en armure (*steel man*). [NdT]
 16. La rémunération n'est pas une carotte à agiter pour motiver les gens: elle représente la valeur que nous leur accordons. Les managers peuvent motiver les individus en définissant des postes riches de sens, qui leur procurent un sentiment de liberté, de maîtrise et d'appartenance, et leur permettent d'avoir de l'influence. Ils témoignent de leur appréciation en les payant bien.
 17. Une méta-analyse des tentatives de persuasion a établi que les messages présentant le pour et le contre étaient plus convaincants, à condition que la personne réfute l'argument de la partie adverse. Lorsqu'elle se contentait de présenter le pour et le contre sans prendre parti, elle était moins convaincante que si elle défendait seulement sa thèse.

CHAPITRE 6

DU SANG SUR LES DIAMANTS

RÉDUIRE LES PRÉJUGÉS EN BOUSCULANT LES STÉRÉOTYPES

*«Je haïssais les Yankees de toute mon âme,
au point d'avoir à confesser, lors de ma première sainte
confession, que je voulais du mal à autrui – plus précisément,
que je souhaitais que certains Yankees de New York
se cassent un bras, une jambe ou une cheville...»*

Doris Kearns Goodwin

Un après-midi de 1983, dans le Maryland, Daryl Davis se présenta dans une salle où il devait jouer du piano lors d'un concert de country. Ce n'était pas la première fois qu'il était le seul homme noir dans ce genre de lieu. Avant que la nuit ne s'achève, il allait avoir, pour la première fois, une conversation avec un supré-maciste blanc.

Après le spectacle, un vieil homme blanc se dirigea vers Daryl et lui dit qu'il avait été étonné de voir un musicien noir jouer comme Jerry Lee Lewis. Daryl répondit qu'en fait, il était ami avec Lewis, lequel avait, pour sa part, reconnu que son style était influencé par celui de musiciens noirs. Bien que l'homme fût sceptique, il invita Daryl à prendre un verre.

Bientôt, l'homme admit qu'il n'avait jamais bu auparavant avec une personne noire. Puis, il s'en expliqua à Daryl. Il était membre du Ku Klux Klan, le groupe suprémaciste blanc qui, animé par la haine, assassinait des Afro-Américains depuis plus d'un siècle, et avait encore lynché un homme noir deux ans plus tôt.

Si vous vous retrouviez assis avec quelqu'un qui vous hait, vous et tous ceux qui ont la même couleur de peau, votre instinct vous dicterait sans doute l'une de ces trois options: vous battre, fuir ou rester pétrifié – à juste titre. Daryl réagit différemment; il éclata de rire. Quand son interlocuteur sortit sa carte de membre du KKK afin de montrer qu'il ne plaisantait pas, Daryl fut renvoyé à une question qu'il avait en tête depuis ses dix ans. Dans les années 1960, alors qu'il défilait avec des louveteaux scouts, des spectateurs blancs lui avaient lancé des canettes, des bouteilles et des pierres. Dans son souvenir, c'était la première fois qu'il était confronté directement au racisme; il aurait été compréhensible qu'il se mette en colère, pourtant, il en était resté stupéfié, pensant: «Comment pouvez-vous me haïr, alors que vous ne me connaissez même pas?»

À la fin de leur conversation, l'homme du Klan donna son numéro de téléphone à Daryl, en lui demandant de l'appeler dès qu'il jouerait dans les environs. Daryl honora sa demande et le mois suivant, l'homme vint le voir jouer, avec des amis.

Au fil du temps, leur amitié grandit et l'homme finit par quitter le KKK. Ce fut également un tournant dans la vie de Daryl. Peu de temps après, il rencontra les Sorciers impériaux et les Grands Dragons – les «officiers» les plus gradés du Klan –, et leur posait sa question. Depuis, Daryl a convaincu de nombreux suprémacistes blancs de quitter le Klan et de renoncer à leur haine.

J'ai voulu comprendre comment ce genre de changement se produit: comment briser les cycles d'excès de confiance, imbus de stéréotypes et de préjugés vis-à-vis de groupes humains. Étrangement, mon exploration a commencé lors d'un match de baseball.

Jeux de haine

«Les Yankees sont nuls! Les Yankees sont nuls!» Un soir d'été à Fenway Park, j'assistais pour la première et la dernière fois à un match de baseball des Red Sox de Boston. Au septième tour de batte, 37 000 personnes se mirent soudain à chanter. Le stade tout entier dénigrait à l'unisson les Yankees de New York.

Je savais que les deux équipes avaient à leur compte un siècle de rivalité, considérée comme la plus féroce dans l'univers du sport professionnel américain. Il allait de soi que les partisans de Boston se dressent contre les Yankees. Je ne m'y attendais néanmoins pas ce jour-là, car les Yankees ne jouaient pas.

Les Red Sox affrontaient les Athletics d'Oakland. Les partisans de Boston huaient une équipe qui, à ce moment-là, était à des centaines de kilomètres de là. C'était comme si les adeptes de Burger King disputaient une compétition gustative contre ceux de Wendy's et se mettaient à chanter: «MacDonald's, c'est nul!»

Je me suis alors demandé si les sympathisants des Red Sox ne haïssaient pas plus les Yankees qu'ils n'aimaient leur équipe. Il est connu que les parents bostoniens apprennent à leurs enfants à siffler les Yankees et à détester les rayures, et il semble que le tee-shirt portant l'inscription «YANKEES SUCK» [«Les Yankees sont nuls»] soit le plus prisé qu'ait connu Boston. Interrogés sur la somme d'argent qu'ils accepteraient pour railler leur propre équipe, les partisans des Red Sox demandent en moyenne 503\$. Pour soutenir les Yankees, ils exigent encore plus: 560\$. Les sentiments à l'égard de l'équipe honnie sont si bien ancrés que les neuroscientifiques peuvent les voir s'activer dans l'esprit des partisans des Red Sox: lorsque ceux-ci assistent à une défaite des Yankees, dans leur cerveau, les zones associées au plaisir et à la récompense s'activent aussitôt. Ces sentiments prévalent d'ailleurs bien au-delà de Boston: une analyse de tweets conduite en 2019 a fait apparaître que les Yankees étaient l'équipe de baseball la plus détestée dans 28 des 50 États américains, ce qui pourrait expliquer la popularité de ce tee-shirt...

J'ai récemment appelé un ami, partisan acharné des Red Sox, pour lui poser cette question simple: que faudrait-il pour qu'il soutienne les Yankees? Sans même prendre le temps de réfléchir, il a répondu: «Qu'ils jouent contre Al-Qaïda... peut-être.»

C'est une chose d'aimer son équipe. C'en est une autre de haïr tellement vos rivaux que vous pourriez envisager de soutenir des terroristes contre eux. Si vous méprisez une équipe de sport donnée – et ses partisans –, vous

avez de fortes opinions sur un groupe humain. Ces croyances sont des stéréotypes et elles se muent souvent en préjugés. Plus ces sentiments sont forts, moins il est probable que vous les remettiez en cause.

Les rivalités n'existent pas seulement dans le domaine sportif. Elles se manifestent dès lors que nous entretenons une animosité particulière à l'égard d'un groupe dont nous considérons qu'il est en concurrence avec nous pour les mêmes ressources, ou qu'il menace notre identité. Dans le monde économique, la rivalité entre les marques de chaussures de sport Puma et Adidas a été si intense pendant des générations que des familles allemandes s'infligeaient une autoségrégation, en fonction de leur allégeance à l'une ou l'autre: elles fréquentaient des boulangeries, des tavernes et des boutiques différentes, et leurs membres allaient jusqu'à refuser tout flirt avec quelqu'un travaillant pour l'entreprise rivale. S'agissant de la politique, tout le monde connaît des Démocrates qui considèrent les Républicains comme des crétins sans cœur, sans culture et avides, et des Républicains qui voient les Démocrates comme des gens inconsistants, émotifs, malhonnêtes et paresseux. Quand les stéréotypes se figent et que les préjugés s'approfondissent, nous ne nous identifions plus seulement à notre propre groupe, nous nous désidentifions de nos adversaires, jusqu'à nous définir par ce que nous ne sommes pas. Nous ne nous contentons plus de prêcher les vertus de notre camp; nous nourrissons notre estime de nous-mêmes en condamnant les vices de nos rivaux.

Lorsque des personnes entretiennent des préjugés contre un groupe rival, elles sont souvent prêtes à tout pour affaiblir ce dernier à leur profit – quitte à mal se comporter ou à causer du tort à autrui. Nous voyons régulièrement des gens franchir la ligne rouge à la faveur de rivalités sportives¹⁸. L'agressivité déborde largement des enceintes sportives: de Barcelone à Rio de Janeiro, des bagarres éclatent fréquemment entre partisans des équipes de soccer. Tromperies et scandales sont également courants et ne touchent pas que les athlètes et les entraîneurs. Des étudiants de l'université d'État de l'Ohio ont ainsi été rémunérés pour une expérience, au cours de laquelle on les a informés que s'ils étaient disposés à mentir à un étudiant d'une autre université, leur rémunération doublerait, tandis que celle de l'autre étudiant serait réduite de moitié. Les probabilités qu'ils mentent étaient multipliées

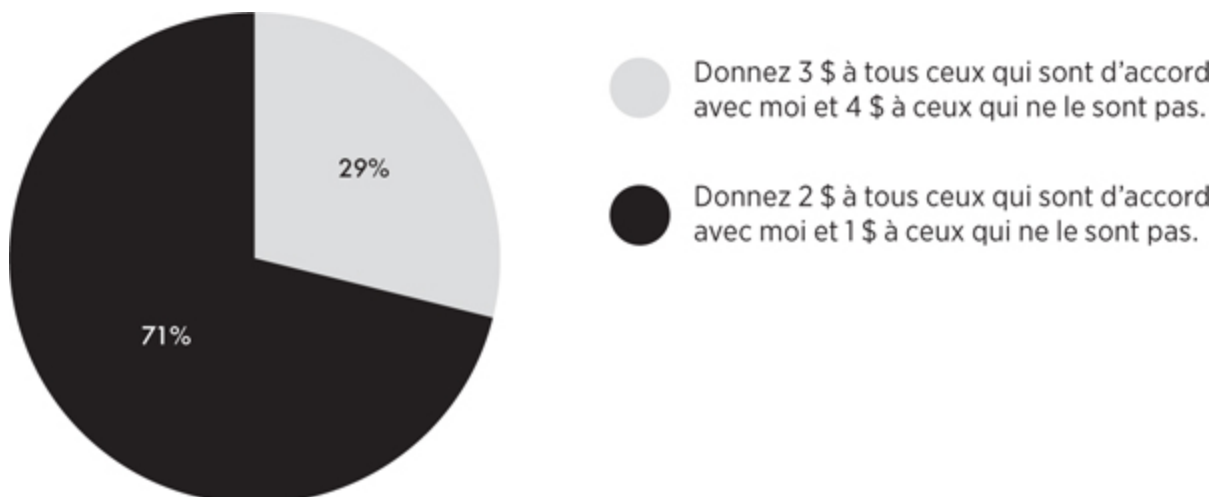
par quatre lorsque cet étudiant fréquentait l'Université du Michigan – la grande rivale –, plutôt que celle de Berkeley ou de Virginie.

Pourquoi les gens forment-ils des stéréotypes sur les groupes rivaux et quels sont les moyens de les amener à les reconsidérer?

Dedans et dehors

Au fil des décennies, les psychologues ont observé que les gens éprouvent de l'animosité envers d'autres groupes même lorsque ce qui les sépare paraît trivial. Prenez cette question apparemment anodine: un hot dog est-il un sandwich? Lorsqu'on l'a soumise à des étudiants, la plupart étaient assez attachés à leur réponse pour accepter de donner un dollar à tous ceux qui étaient d'accord avec eux, si cela garantissait que ceux qui n'étaient pas d'accord recevraient moins d'argent.

L'expérience du hot dog et du sandwich



Tous les êtres humains, quelle que soit la société dans laquelle ils vivent, sont mus par la quête d'appartenance et de statut. En s'identifiant à un groupe, nous cochons les deux cases en même temps: nous devenons membres d'une tribu et nous tirons fierté de la victoire de celle-ci. Des études devenues classiques, menées sur des campus universitaires, ont montré qu'après la victoire de leur équipe de football américain, les

étudiants étaient plus susceptibles de porter les attributs vestimentaires de leur université. De l'université d'État de l'Arizona à celle de Californie, en passant par Notre-Dame, le dimanche, les étudiants, auréolés de la gloire des victoires du samedi, portaient chemises, vestes et couvre-chefs aux couleurs de leur équipe. Si celle-ci perdait, ils laissaient au vestiaire leur uniforme et prenaient leurs distances, disant «ils ont perdu», plutôt que «nous avons perdu». Des économistes et des experts de la finance ont également constaté que les cours de la Bourse nationale montent quand l'équipe de foot du pays concerné remporte un match de la Coupe du monde et baissent quand cette dernière perd¹⁹.

Les rivalités se développent plus souvent entre des équipes géographiquement proches, qui s'affrontent régulièrement et sont de poids égal. Les Yankees et les Red Sox répondent à ces critères: les deux équipes sont originaires de la côte est des États-Unis, elles jouent l'une contre l'autre dix-huit ou dix-neuf fois par saison; toutes deux ont connu le succès: en 2019, elles s'étaient affrontées plus de 2 200 fois au cours de leur histoire – chaque équipe ayant gagné plus de 1000 fois. Les deux équipes ont par ailleurs plus de partisans qu'aucune autre franchise de baseball.

J'ai décidé de tester ce qu'il faudrait pour que ces derniers reconsidèrent leurs croyances sur leurs rivaux de toujours. En partenariat avec un doctorant, Tim Kundro, j'ai mené une série d'expériences impliquant des partisans passionnés des Yankees et des Red Sox. Pour nous faire une idée de leurs stéréotypes, nous avons demandé à plus d'un millier d'entre eux de citer trois aspects négatifs chez leurs rivaux. Ils ont, pour la plupart, utilisé les mêmes mots pour se décrire les uns les autres, se moquant de leurs accents respectifs, de leurs barbes et de leur tendance à «sentir la vieille chips de maïs».

Une fois que nous avons formé certains stéréotypes, il est difficile de les déconstruire pour des raisons à la fois mentales et sociales. Le psychologue George Kelly observe que nos croyances font office de lunettes. Nous nous en servons pour donner du sens au monde et nous orienter. Lorsque nos opinions sont menacées, nos lunettes se fissurent et nous voyons flou. Il est donc naturel que nous soyons alors sur nos gardes – et Kelly a remarqué que nous nous montrons particulièrement hostiles quand nous cherchons à

défendre des opinions que nous savons, tout au fond de nous, erronées. Plutôt que d'essayer une autre paire de lunettes, nous nous contorsionnons mentalement, nous tortillant et nous retournant jusqu'à retrouver un angle de vision sous lequel nous pouvons continuer à voir la réalité de la même façon.

Il est une autre raison, socialement, pour laquelle nos stéréotypes résistent si bien. Nous avons tendance à interagir avec des personnes qui les partagent, ce qui les rend plus extrêmes. Des centaines d'expériences ont fait la démonstration de ce phénomène, appelé polarisation de groupe. Les jurés ayant des convictions autoritaires recommandent des punitions plus dures après avoir délibéré ensemble. Les membres des conseils d'administration sont plus susceptibles d'accepter de payer des prix extravagants pour le rachat d'une entreprise après en avoir discuté. Les citoyens qui ont, au départ, une conception claire de la discrimination positive et du mariage gay, en arrivent à avoir des positions plus extrêmes sur ces questions après en avoir parlé avec un petit nombre de personnes partageant leurs convictions. D'abord prédicateurs et procureurs, ils se font ensuite politiciens. La polarisation est renforcée par le conformisme: les individus à la périphérie du groupe s'adaptent et gagnent en statut en suivant la direction donnée par le membre le plus prototypique du groupe qui, le plus souvent, défend la position la plus radicale.

Quand vous grandissez dans une famille de partisans des Red Sox, vous êtes voué à entendre des choses déplaisantes sur les partisans des Yankees. Si vous vous mettez à fréquenter régulièrement un stade rempli de gens qui partagent votre détestation, il ne vous faudra pas longtemps pour que votre mépris s'intensifie et se fige. Dès lors, vous êtes poussé à voir le meilleur dans votre équipe et le pire chez l'adversaire. Les données indiquent que lorsque des équipes tentent d'apaiser les rivalités en rappelant à leurs partisans qu'il ne s'agit que d'un jeu, cela produit l'effet inverse. Ils ont le sentiment de voir leur identité dévaluée et deviennent en réalité plus agressifs. La première idée qui m'est venue pour rompre ce schéma a littéralement surgi de l'espace.

Hypothèse 1: nous ne vivons pas dans un monde à part

Si vous quittiez la planète Terre, vous en viendriez probablement à reconsidérer vos sentiments à l'égard des autres êtres humains. Une équipe de psychologues a ainsi étudié les effets qu'exerce l'espace extra-atmosphérique sur notre espace intérieur, en évaluant les changements survenus chez plus d'une centaine d'astronautes et de cosmonautes, par le biais d'entretiens et de questionnaires, et à travers l'analyse de leurs autobiographies. De retour de l'espace, les astronautes sont moins focalisés sur leurs accomplissements personnels et leur bonheur individuel, et se préoccupent davantage du bien commun. «On développe instantanément une conscience globale [...], on éprouve une forte insatisfaction concernant l'état du monde et une impulsion à faire quelque chose à ce sujet, constate Edgar Mitchell, membre de la mission Apollo 14. Vue de la Lune, la politique internationale paraît tellement mesquine. Ça donne envie d'attraper un politicien par la peau du cou, de l'amener à 400 000 kilomètres pour lui dire: "Regarde ça, fils de p***!"»

Cette réaction est connue sous le nom d'*overview effect* [«effet de vision surplombante»]. Jeff Ashby, qui fut commandant de la navette spatiale, me l'a décrit de la façon la plus évocatrice. Il m'a raconté comment la toute première fois qu'il a regardé la Terre depuis l'espace l'a changé à jamais:

Sur Terre, les astronautes regardent les étoiles – nous sommes pour la plupart fanatiques des étoiles –, mais dans l'espace, elles ressemblent à ce qu'elles sont depuis la Terre. Ce qui est différent, c'est notre planète – la perspective qu'elle vous offre. Mon premier aperçu de la Terre depuis l'espace a duré environ un quart d'heure; c'était au cours de mon premier vol, j'ai levé les yeux de ma *checklist* et soudain, j'ai vu que nous survolions la partie éclairée de la Terre. En dessous de moi, se trouvait le continent africain; il défilait par la fenêtre tout comme vous voyez défiler une ville depuis le siège d'un avion. Quand vous faites le tour de la planète en quatre-vingt-dix minutes, vous voyez le mince arc bleu de l'atmosphère. En voyant à quel point cette fine couche qui abrite l'humanité tout entière est ténue, il est facile de percevoir la connexion qui existe

entre une personne vivant d'un côté de la Terre et une personne vivant de l'autre côté – et les frontières ne sont pas visibles. Il y a seulement cette couche commune, à l'intérieur de laquelle nous vivons tous.

Lorsque vous avez une vue surplombante de la Terre depuis l'espace, vous comprenez que vous partagez une identité commune avec tous les êtres humains. J'ai voulu recréer une version de l'*overview effect* pour des partisans de baseball.

Des données montrent que la notion d'identité commune peut jeter des ponts entre rivaux. À l'occasion d'une expérience, des psychologues ont distribué aléatoirement deux sujets de rédaction différents à des sympathisants du club de football Manchester United. Puis, ils ont mis en scène une situation d'urgence dans laquelle un coureur, qui passait par là, glissait et chutait, puis hurlait de douleur en se tenant la cheville. Il portait le tee-shirt du grand rival de Manchester United. Parmi les partisans qui venaient d'expliquer par écrit pourquoi ils adoraient leur équipe, seuls 30% lui ont apporté de l'aide. Parmi ceux qui avaient écrit sur ce qu'ils avaient en commun avec d'autres partisans de foot, ils ont été 70%.

Quand Tim et moi avons essayé d'amener les partisans des Red Sox et des Yankees à réfléchir à leur identité commune de partisans de baseball, cela n'a pas fonctionné. En définitive, ils n'ont pas développé une vision plus positive les uns des autres, ni ne sont devenus plus disposés à se venir en aide en cas d'urgence. L'identité partagée ne joue pas en toutes circonstances. Lorsqu'un rival vient tout juste d'avoir un accident, penser à ce qu'on a en commun avec lui peut nous motiver à le secourir. S'il n'est pas en danger ou dans un grand besoin, il n'est que trop facile de l'ignorer en le traitant de crétin – ou en jugeant que nous ne sommes pas responsables de ce qui lui arrive. «Nous adorons tous le baseball, commentait ainsi un partisan des Red Sox. Seulement, les partisans des Yankees aiment la mauvaise équipe.» Un autre constatait que leur amour commun du baseball n'avait aucune influence sur ses opinions: «Les Yankees sont nuls et leurs partisans sont agaçants.»

Hypothèse 2:

avoir de la compassion pour nos ennemis

Je me suis ensuite tourné vers la psychologie de la paix. Il y a des années, Herb Kelman, un pionnier de la psychologie sociale et un survivant de la Shoah, entreprit de remettre en question certains des stéréotypes à l'œuvre dans le conflit entre Israël et la Palestine, en apprenant aux deux parties à se comprendre mutuellement et à faire preuve d'empathie à l'égard de l'autre. Il conçut des ateliers interactifs de résolution de problèmes, au sein desquels d'influents leaders israéliens et palestiniens pouvaient parler, loin des micros, des voies susceptibles de mener à la paix. Pendant des années, ils se réunirent pour partager leurs expériences et leurs points de vue, aborder leurs besoins et leurs peurs respectifs, et explorer des solutions inédites au conflit. Au fil du temps, ces ateliers ne bousculèrent pas seulement les stéréotypes, certains participants en vinrent à nouer des amitiés durables.

Humaniser l'autre camp devrait être plus facile dans le domaine sportif, dans la mesure où les enjeux sont moins élevés et le terrain plus égal. J'ai commencé par une autre rivalité sportive: celle opposant l'équipe de basket-ball de l'Université Duke et l'équipe de l'Université de Caroline du Nord (UNC). J'ai demandé à Shane Battier, qui, en 2001, avait mené Duke jusqu'au titre de champion de la NCAA, le championnat universitaire, ce qu'il faudrait pour qu'il soutienne l'UNC. Il a immédiatement répondu: «Qu'ils jouent contre les Talibans.» *Je n'imaginai pas qu'écraser les Talibans lors d'un match de leur sport favori était le fantasme de tant de gens.* Je me suis demandé si rendre plus humain un étudiant de Duke changerait les stéréotypes qu'avaient les étudiants de l'UNC sur le groupe rival.

Lors d'une expérience menée avec mes collègues Alison Fragale et Karren Knowlton, nous avons demandé à des étudiants de l'UNC d'aider un pair à améliorer son dossier de candidature à un emploi. Lorsque nous mentionnions que ce dernier venait de Duke plutôt que de l'UNC, s'il était confronté à une situation financière significativement difficile, les participants consacraient plus de temps à l'aider. Dès lors qu'ils éprouaient de l'empathie pour lui, ils le voyaient comme un individu singulier,

méritant assistance, et l'appréciaient davantage. Pourtant, quand nous avons évalué leur vision globale des étudiants de Duke, ces étudiants de l'UNC étaient toujours aussi enclins à les voir comme des rivaux, à dire qu'ils recevaient comme des compliments les critiques adressées à Duke, et prenaient comme des insultes personnelles les louanges destinées à Duke. Nous étions parvenus à modifier leur attitude à l'égard d'un étudiant, mais avons échoué à changer leurs stéréotypes sur le groupe.

Il s'est produit quelque chose de similaire lorsque Tim et moi avons essayé d'humaniser un sympathisant des Yankees. Nous avons demandé à des partisans des Red Sox de lire une histoire écrite par un mordu de baseball, à qui son grand-père avait appris à jouer dans son enfance, et qui se souvenait avec émotion des moments où il s'entraînait à attraper la balle avec sa mère. Il mentionnait, à la toute fin de l'histoire, qu'il était un farouche défenseur des Yankees. «Je pense que cette personne est très sincère et qu'elle est un cas rare parmi les partisans des Yankees», a commenté un sympathisant des Red Sox. «Ce type a tout compris et n'a rien du partisan des Yankees typique», a observé un deuxième. «Ouais, j'ai vraiment apprécié ce texte jusqu'à ce que j'en arrive au moment où il dit qu'il est un partisan des Yankees, s'est plaint un troisième. Je pense quand même que j'ai plus en commun avec cette personne-là qu'avec le type habituel du partisan des Yankees. Cette personne est OK.»

Herb Kelman rencontra le même problème avec les Israéliens et les Palestiniens. Lors des ateliers de résolution de problèmes, les participants en étaient arrivés à faire confiance aux individus assis de l'autre côté de la table, mais ils maintenaient leurs stéréotypes de groupe.

Dans un monde idéal, en savoir plus sur les individus composant un groupe humaniserait celui-ci, mais le plus souvent, mieux connaître une personne ne fait que la rendre distincte du reste du groupe. Quand nous rencontrons des membres d'un groupe qui remettent en cause un stéréotype, notre instinct premier n'est pas de les considérer comme exemplaires et de reconsidérer la vision que nous avons du groupe auquel ils appartiennent. Nous les voyons plutôt comme des exceptions et nous accrochons à nos croyances établies. Cette nouvelle tentative avait donc également échoué. Retour au tableau.

Hypothèse 3: des bêtes d'habitudes

Ma pub favorite entre toutes commence par un gros plan sur un homme et une femme qui s'embrassent. Puis, la caméra s'éloigne et on voit qu'il porte un chandail aux couleurs des Buckeyes de l'Ohio et qu'elle est vêtue d'un tee-shirt aux couleurs des Wolverines du Michigan. Le slogan apparaît à l'écran: «Sans le sport, cette scène ne serait pas répugnante.»

En tant que sympathisant de toujours des Wolverines, j'ai appris en grandissant à huer les partisans des Buckeyes. Le sous-sol de mon oncle était encombré d'objets à la gloire de notre équipe, il se levait à trois heures le samedi afin de se préparer pour le match et charger son van, orné du blason des Wolverines. Quand je suis revenu poursuivre mes études universitaires dans le Michigan, tandis qu'un de mes anciens colocataires à la faculté faisait médecine dans l'Ohio, j'ai tout naturellement commencé à lui vanter la supériorité de mon université au téléphone et à mettre en cause son intelligence par texto.

Il y a quelques années, il m'a été donné de rencontrer une femme incroyablement gentille, âgée d'un peu plus de soixante-dix ans, qui travaille auprès des survivants de la Shoah. L'été dernier, quand elle a mentionné qu'elle était originaire de l'Ohio, ma première réaction a été: «Beurk.» La suivante a été du dégoût envers moi-même. *Qui se soucie de savoir où elle a été à l'école il y a un demi-siècle? Comment ai-je pu être programmé ainsi?* Soudain, il m'a semblé étrange que quiconque puisse haïr n'importe quelle équipe.

Plutarque, auteur de la Grèce ancienne, a évoqué dans ses écrits un navire à bord duquel Thésée navigua de la Crête jusqu'à Athènes. Pour préserver le bateau, les Athéniens en remplaçaient les planches de bois à mesure qu'elles pourrissaient. Finalement, toutes furent changées. Le navire semblait toujours être le même, mais aucune de ses parties n'était identique. Était-ce toujours le même navire? Les philosophes complexifièrent ultérieurement le problème: si vous recueilliez toutes les planches d'origine pour refaire un navire, **celui-ci** serait-il le même?

Il y a beaucoup en commun entre le navire de Thésée et un club sportif. Quand vous êtes originaire de Boston, vous pouvez haïr les Yankees de

1920 pour avoir recruté Babe Ruth, ou les Yankees de 1978 pour avoir anéanti votre espoir lors de la Série finale de la Ligue majeure. Bien que l'équipe actuelle porte le même nom, ses composantes sont pourtant différentes. Les anciens joueurs l'ont quittée depuis longtemps. De même que les managers et les entraîneurs. Le stade a changé. «En réalité, on soutient un maillot, raille Jerry Seinfeld. Les partisans peuvent adorer un joueur, mais s'il rejoint une autre équipe, ils le huent. C'est le même être humain avec un autre maillot: maintenant, ils le détestent. Bouh! Un autre maillot! Bouh!»

Je pense qu'il s'agit d'un rituel. Un rituel amusant mais arbitraire: une cérémonie que l'on célèbre par habitude. Nous l'avons intégrée lorsque nous étions jeunes et influençables, ou tout juste arrivés dans une ville et en quête d'appartenance. Bien sûr, il y a des moments où la loyauté envers l'équipe compte dans notre vie: elle nous permet de nous faire des potes dans les bars et d'êtreindre des étrangers lors des victoires. Elle insuffle un sentiment de solidarité. Si vous y réfléchissez, pourtant, haïr l'équipe adverse relève du hasard de la naissance. Si vous étiez né à New York, et non à Boston, détesteriez-vous vraiment les Yankees?

Pour notre troisième tentative, Tim et moi avons recruté de nouveau des partisans des Red Sox et des Yankees. Cette fois, pour prouver leur allégeance, ils devaient nommer correctement un des joueurs de leur équipe figurant sur une photo, et dire en quelle année celle-ci avait remporté la Série finale pour la dernière fois. Puis, nous avons procédé en plusieurs étapes pour leur ouvrir l'esprit. D'abord, afin de les aider à prendre conscience de la complexité de leurs croyances, nous leur avons demandé de citer trois choses positives et trois choses négatives à propos des partisans de l'équipe adverse. Vous avez vu plus haut les qualificatifs négatifs les plus courants, mais ils ont également été capables d'en mentionner des positifs...

Puis nous avons sélectionné aléatoirement la moitié d'entre eux et leur avons demandé de faire un pas supplémentaire, en réfléchissant au caractère arbitraire de leur animosité:

Écrivez vos réflexions sur le fait que les partisans des Yankees et des Red Sox se détestent mutuellement pour des raisons tout à fait arbitraires. Par exemple, si vous étiez nés dans une famille défendant l'équipe rivale, vous soutiendriez sans doute cette équipe aujourd'hui.

Pour mesurer leur animosité envers leurs adversaires, nous leur avons ensuite donné la possibilité de décider à quel point la sauce piquante proposée dans le stade de l'équipe rivale devait être épicée. Nous leur avons raconté que des chercheurs en marketing prévoyaient d'effectuer des dégustations de sauce piquante dans les stades de baseball. Ceux à qui il avait été demandé de réfléchir au caractère arbitraire de leurs stéréotypes ont sélectionné une sauce moins forte pour la dégustation dans le stade de l'équipe rivale. Nous leur avons aussi donné l'occasion de saboter les performances d'un rival lors d'un test de mathématiques rémunéré, en lui soumettant des problèmes plus difficiles. Ceux qui avaient examiné combien leurs stéréotypes étaient arbitraires ont choisi des questions plus faciles pour leur rival.

Ces partisans n'ont pas seulement fait preuve de plus de sympathie à l'égard d'un adversaire en particulier: ils ont changé de point de vue à l'égard de l'équipe rivale dans son ensemble. Ils se sont montrés moins enclins à voir l'échec de cette dernière comme un succès pour eux, son succès comme une insulte personnelle et à recevoir comme des compliments les critiques à l'égard de l'équipe d'en face. Ils étaient également plus susceptibles de soutenir l'équipe rivale de diverses façons, habituellement inconcevables: en portant son maillot, en s'asseyant parmi ses partisans lors des matchs, en votant pour ses joueurs lors du Match des étoiles. Ils étaient même prêts à exprimer leur soutien sur les réseaux sociaux. Pour certains, c'était presque comme briser un principe religieux, mais leurs commentaires montrent qu'ils avaient révisé leur position.

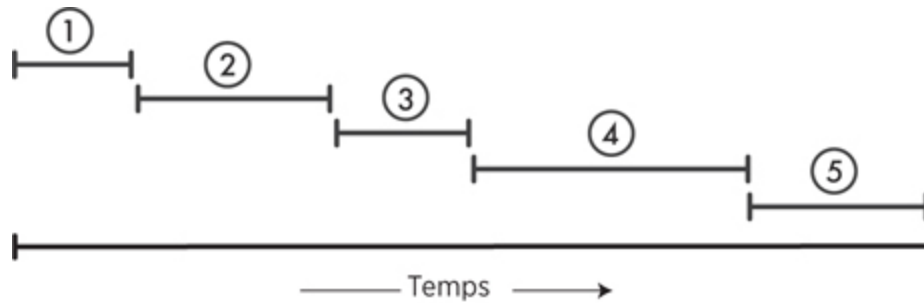
Je pense que c'est assez stupide de haïr quelqu'un sur le seul critère de l'équipe sportive que cette personne soutient. Y penser me donne envie de reconsidérer mes sentiments à l'égard des partisans d'équipes que je n'aime pas.

Si on me haïssait à cause de l'équipe que j'aime, je trouverais cela injuste. Ce serait une forme de préjugé parce qu'on me jugerait sur une seule chose et qu'on me haïrait pour cela. Après y avoir réfléchi, il est possible que je change d'attitude envers les partisans des Red Sox.

On ne peut pas définir les gens seulement à travers l'équipe qu'ils soutiennent. Même s'ils ont tort.

Nous avons enfin réalisé quelques progrès. L'étape suivante consistait à déterminer ce qui avait contribué le plus à modifier le point de vue des partisans. Nous avons établi qu'il s'agissait de la réflexion sur le caractère arbitraire de leur animosité – et non sur les qualités positives de leurs rivaux. Qu'ils aient ou non trouvé des raisons d'apprécier leurs rivaux, ils montraient moins d'hostilité envers ces derniers après avoir réfléchi à la bêtise de leur rivalité. Le fait de comprendre ce qu'on peut ressentir quand on nous déteste pour des raisons ridicules les avait amenés à voir que ce conflit avait des conséquences très réelles, que la haine entre partisans adverses n'est pas qu'un jeu.

Vie et mort des stéréotypes



- ① Première expérience : un gars arborant une crête a volé mon vélo.
- ② Formation du stéréotype : les gars arborant une crête sont des voleurs.
- ③ Nouvelle expérience : un gars arborant une crête a été gentil avec moi.
- ④ Remise en question du stéréotype : Peut-être que les gars arborant une crête ne sont pas si mauvais ?
- ⑤ Remise en question des stéréotypes en général : On ne peut pas juger quelqu'un à sa coiffure.

Bienvenue dans un monde parallèle

Hors des laboratoires, on déconstruit rarement les stéréotypes et les préjugés du jour au lendemain. Même lorsque les personnes ne sont pas d'emblée sur la défensive, elles sont promptes à ériger leurs défenses dès que leur attitude est remise en question. Pour les toucher, il ne suffit pas de leur dire que leur point de vue est arbitraire. La clé est de les amener à une réflexion contrefactuelle: les aider à prendre en considération ce qu'elles croiraient si elles vivaient dans une réalité alternative.

En psychologie, la réflexion contrefactuelle consiste à imaginer comment votre vie aurait pu se dérouler différemment. Lorsqu'on comprend que l'on aurait pu tout aussi bien former d'autres stéréotypes, on est plus disposé à réviser ses jugements²⁰. Pour activer une telle réflexion, vous pouvez poser ce genre de questions: en quoi vos stéréotypes seraient-ils différents si vous étiez Noir, hispanique, asiatique ou issu d'une minorité ethnique? Quelles seraient vos opinions si vous aviez grandi dans une ferme plutôt qu'en ville,

ou à l'autre bout du monde? Quelles seraient vos croyances si vous viviez au XVIII^e siècle?

Vous avez déjà appris des champions de débat et des experts en négociation que poser des questions aux gens peut les motiver à revoir leurs conclusions. Ce qui distingue les questions contrefactuelles, c'est qu'elles invitent les personnes à explorer les origines de leurs croyances – et à réexaminer leur position à l'égard d'autres groupes.

Les gens gagnent en humilité quand ils comprennent que naître dans des circonstances différentes les aurait peut-être conduits à endosser d'autres croyances. Ils peuvent en conclure que certaines de leurs convictions sont trop simplistes et commencer à remettre en question des visions négatives. Le doute qui s'insinue en eux pourrait les amener à être plus curieux par rapport aux groupes stéréotypés et ils pourraient finir par se découvrir d'inattendus points communs avec eux.

J'ai eu récemment l'occasion d'encourager une réflexion contrefactuelle. La fondatrice d'une start-up m'a invité à partager mes idées sur ce qui permet de mieux comprendre les différentes personnalités, celles des autres comme la nôtre, lors d'un séminaire d'entreprise. Au cours de notre premier échange, elle a mentionné qu'elle était férue d'astrologie comme bien d'autres employés de sa start-up. Je me suis demandé si je pouvais amener certains d'entre eux à voir qu'ils entretenaient des stéréotypes erronés sur les gens, en fonction de leur mois de naissance. Voici un extrait de notre conversation:

Moi: Vous savez que rien ne prouve que le signe astrologique influence la personnalité, n'est-ce pas?

La fondatrice: C'est tout à fait typique d'un Capricorne de dire ça.

Moi: Je crois que je suis Lion. J'aimerais savoir quelles preuves vous feraient changer d'avis.

La fondatrice: Eh bien, mon partenaire essaye depuis notre premier rendez-vous. Il a fini par renoncer. Rien ne peut me convaincre de penser différemment.

Moi: Alors, vous ne réfléchissez pas en scientifique. C'est comme une religion pour vous.

La fondatrice: Oui, il y a un peu de ça.

Moi: Et si vous étiez née en Chine et non aux États-Unis? Il vient juste d'être démontré qu'en Chine, les personnes du signe de la Vierge font l'objet de discriminations à l'embauche, ainsi qu'en matière de rendez-vous amoureux. Ces pauvres Vierges sont stéréotypées comme difficiles et désagréables²¹.

La fondatrice: Eh bien en Occident, Adam, les Scorpions subissent le même genre de discrimination.

Bien qu'elle ait d'abord résisté à mes arguments, après avoir considéré le fait qu'elle aurait pu entretenir des stéréotypes différents si elle avait vécu en Chine, mon interlocutrice a identifié un schéma familier. Elle a reconnu que tout un groupe d'individus était maltraité en fonction de la position du Soleil et de la Lune le jour de leur venue au monde.

Réalisant à quel point cette discrimination fondée sur les signes du zodiaque était injuste, elle en est arrivée à me fournir d'autres arguments. Alors que notre conversation s'achevait, je lui ai proposé de poursuivre la discussion sur la science de la personnalité dans le cadre de l'entreprise. Plus d'un quart du personnel s'est inscrit à ma conférence virtuelle. Un participant a ensuite écrit qu'il «avait surtout retenu l'importance de “désapprendre” pour éviter d'être un ignare». Ayant perçu combien leurs stéréotypes étaient arbitraires, les gens étaient désormais plus ouverts à l'idée de reconsidérer leurs positions.

Les psychologues mettent en évidence que nombre de nos croyances culturelles sont des truismes: elles sont largement partagées, mais rarement questionnées. Quand nous les examinons de plus près, nous découvrons souvent qu'elles reposent sur des fondations branlantes. Les stéréotypes n'ont pas l'intégrité structurelle d'un navire construit avec soin. Ils ressemblent davantage à la tour du jeu Jenga, vacillant sur des bases dont ont été retirées des pièces essentielles. Une pichenette suffit parfois à la renverser. On peut espérer qu'une fois leurs stéréotypes mis à bas, les personnes saisissent l'occasion d'établir de nouvelles croyances sur des fondations plus solides.

Cette approche peut-elle s'appliquer à des divisions plus profondes? Je ne crois pas une minute qu'elle puisse résoudre le conflit israélo-palestinien ou mettre fin au racisme. Je pense en revanche qu'elle constitue une étape vers quelque chose de plus fondamental que le simple fait de réviser nos stéréotypes. Nous devrions questionner la croyance sous-jacente selon laquelle se forger des opinions sur un groupe, quel qu'il soit, a un sens.

Si vous incitez les gens à faire une pause pour réfléchir, il se pourrait qu'ils décident que l'idée même d'appliquer des stéréotypes de groupe à des individus est absurde. La science montre qu'il y a bien plus de similitudes entre les différents groupes humains que nous n'en identifions. Et la diversité est en général plus grande au sein d'un même groupe qu'entre les groupes.

Parfois, abandonner ses stéréotypes va de pair avec le fait de comprendre que de nombreux membres d'un groupe jusqu'alors haï ne sont pas si horribles que cela. Et une telle découverte est plus susceptible de se produire lorsque nous les rencontrons en face-à-face. Depuis plus de cinquante ans, les chercheurs en sciences sociales mesurent les effets des interactions entre groupes. Une méta-analyse de plus de cinq cents études, réunissant un total de plus de 250 000 participants, établit qu'interagir avec les membres d'un autre groupe diminue les préjugés à l'égard de ces derniers dans 94% des cas. Si la communication intergroupes n'est pas une panacée, ces statistiques sont frappantes. La façon la plus efficace d'aider les gens à retirer les blocs instables de leur tour de stéréotypes est de parler avec eux, en personne. C'est précisément ce qu'a fait Daryl Davis.

Quand un musicien noir se confronte à des suprémacistes blancs

Un jour, Daryl était au volant de sa voiture, en compagnie de l'officier principal d'un chapitre du Ku Klux Klan, portant le titre officiel de Cyclope exalté. Il n'a pas fallu longtemps pour que le Cyclope lui fasse part de ses stéréotypes sur les Noirs. «Ils font partie d'une espèce inférieure, a-t-il dit: leur cerveau est plus petit, ce qui les rend stupides, et ils sont génétiquement prédisposés à la violence.» Lorsque Daryl a fait remarquer qu'il était Noir mais n'avait jamais tiré sur personne, ni volé de voiture, le Cyclope a répondu que son gène criminel devait être latent; qu'il ne s'était pas encore exprimé.

Daryl a décidé de battre le Cyclope à son propre jeu. Il l'a mis au défi de nommer trois tueurs en série noirs. Son interlocuteur en a été incapable. Daryl a alors dressé une longue liste de célèbres tueurs en série blancs et dit au Cyclope qu'il **devait** donc en être un. Le Cyclope a protesté qu'il n'avait jamais tué personne. Daryl lui a alors renvoyé son argument, selon lequel son gène de tueur en série devait être latent.

«C'est stupide», a répliqué le Cyclope, troublé. «Eh oui, a confirmé Daryl. Vous avez raison. Ce que j'ai dit à votre propos est stupide, mais pas plus que ce que vous avez dit de moi.» Le Cyclope s'est tu, puis a changé de sujet. Quelques mois plus tard, il a dit à Daryl qu'il pensait encore à cette conversation. Daryl avait semé le doute en lui et l'avait rendu plus curieux de ses propres croyances. Le Cyclope a fini par quitter le KKK et a offert son capuchon et sa robe à Daryl.

Daryl est à l'évidence quelqu'un d'extraordinaire – non seulement par sa capacité à combattre seul les préjugés, mais également par son inclination à le faire. En règle générale, ce sont ceux qui ont le plus de pouvoir qui ont le plus besoin de renouveler leur pensée, à la fois parce qu'ils sont plus enclins à privilégier leur propre perspective et parce que celle-ci est moins susceptible d'être remise en question. Dans la plupart des cas, les opprimés et les marginalisés ont déjà dû beaucoup se contorsionner pour s'adapter.

Ayant été la cible du racisme depuis sa tendre enfance, Daryl avait toutes les raisons d'éprouver de l'animosité envers les Blancs. Cela ne l'a pas empêché de vouloir approcher les suprémacistes blancs avec l'esprit ouvert et d'oser se mettre en danger. Dans un monde idéal, le Cyclope aurait pris sur lui d'éduquer ses pairs. D'autres anciens membres du KKK se sont, de fait, engagés dans cette voie, œuvrant indépendamment et avec Daryl pour défendre les opprimés et réformer les structures qui engendrent, en premier lieu, l'oppression.

En matière de changement systémique, Daryl nous exhorte à ne pas sous-estimer le pouvoir de la conversation. Quand nous choisissons de ne pas parler aux gens en raison de leurs stéréotypes ou de leurs préjugés, nous renonçons à ouvrir leur esprit. «Nous vivons à l'ère spatiale, pourtant, beaucoup d'entre nous pensent encore comme à l'âge de pierre, constate-t-il. Notre façon de penser doit rattraper la technologie.» Il estime qu'il a aidé plus de deux cents suprémacistes blancs à reconsidérer leurs croyances et à quitter le Ku Klux Klan et d'autres groupes néo-nazis. Beaucoup ont ensuite entrepris d'éduquer leur famille et leurs amis. Daryl insiste volontiers sur le fait qu'il n'a pas directement persuadé ces hommes de changer d'avis. «Je n'ai converti personne, dit-il. Je leur ai donné des raisons de réfléchir à la direction qu'ils avaient prise; ils y ont réfléchi et se sont dit: "Je dois suivre un autre chemin et c'est celui-ci que je dois choisir".»

Daryl ne parvient pas à ses fins en prêchant la bonne parole ou en attaquant la partie adverse. Lorsqu'il entame le dialogue avec des suprémacistes blancs, ceux-ci sont souvent surpris par sa prévenance. Dès lors qu'ils le voient comme une personne et passent plus de temps avec lui, ils se reconnaissent une identité commune, fondée sur des centres d'intérêt partagés, comme la musique. Avec le temps, Daryl les aide à prendre conscience qu'ils ont rejoint ces groupes haineux pour des raisons qui ne leur appartenaient pas: du fait d'une tradition familiale remontant à plusieurs générations, ou parce que quelqu'un leur a dit un jour que les Noirs volaient leurs emplois. Lorsqu'ils comprennent qu'ils en savent bien peu sur les autres groupes, et combien leurs stéréotypes sont superficiels, ils révisent leurs jugements.

Après avoir appris à connaître Daryl, un Lézard impérial ne s'est pas contenté de quitter le KKK. Il a fermé son chapitre. Quelques années plus tard, il a demandé à Daryl de devenir le parrain de sa fille.

-
18. Je connais au moins un partisan de Steffi Graf qui a fêté l'attaque au couteau contre Monica Seles, sur un court de tennis, en 1993. Lors de la finale de la NBA en 2019, lorsque le basketteur Kevin Durant est resté cloué au sol à la suite d'une blessure, des partisans des Raptors de Toronto ont applaudi, prouvant que même les Canadiens sont capables de cruauté. Un commentateur sportif à la radio a justifié leur comportement en constatant: «Il n'est pas un seul partisan, dans le monde du sport professionnel, qui ne se réjouisse pas lorsqu'un joueur essentiel est blessé, ce qui en théorie rend la victoire de son équipe plus facile.» Avec tout le respect que je vous dois, si, dans la vraie vie, vous vous souciez plus de la victoire de votre équipe que de la santé d'un être humain, il se pourrait bien que vous soyez un sociopathe.
 19. L'impact des défaites au football sur les cours boursiers continue de faire l'objet de débats: si de nombreuses études ont démontré l'existence d'un effet, d'autres ne l'ont pas constaté. Mon intuition est que cet effet est plus susceptible de se produire dans les pays où ce sport est très populaire, lorsque la victoire de l'équipe nationale était attendue, que l'enjeu du match était important et que la défaite s'est jouée à presque rien. Indépendamment du fait que les résultats sportifs influencent ou non les marchés, nous savons qu'ils affectent l'humeur. Une étude portant sur des officiers des armées européennes a établi que lorsque leur équipe de foot préférée perdait le dimanche, ils étaient moins impliqués dans leur travail le lundi – et leur performance pouvait en souffrir.
 20. Cela ne veut pas dire que les stéréotypes n'ont jamais de fondement réel. Des psychologues ont mis en évidence que de nombreux stéréotypes correspondent aux caractéristiques moyennes d'un groupe donné, comparé à un autre. Ils ne permettent pas pour autant de comprendre les individus composant le groupe. Il y a des milliers d'années, lorsque les interactions entre groupes étaient rares, les croyances concernant les tendances d'autres tribus ont peut-être aidé nos ancêtres à protéger leur propre tribu. Aujourd'hui, alors que les interactions entre groupes sont devenues très fréquentes, les présupposés concernant un groupe n'ont plus la même utilité: il est bien plus utile d'en apprendre davantage sur les individus. Les mêmes psychologues ont montré que nos stéréotypes sur un groupe sont d'autant plus erronés que nous sommes en conflit avec ce dernier – ils sont également significativement plus éloignés de la réalité quand ils ont trait à une idéologie très différente de la nôtre. Lorsqu'un stéréotype se transforme en préjugé, c'est un signe qu'il est temps de reconsidérer les choses.
 21. Des psychologues ont, de fait, étudié le sujet récemment, et établi que les dénominations arbitraires des signes du zodiaque peuvent engendrer des stéréotypes et des discriminations. Le mot «vierge» réveille les préjugés contre les «vieilles filles», vues comme critiques, tatillonnes, chicaneuses et obsédées par la propreté.

CHAPITRE 7

CELUI QUI MURMURAIT À L'OREILLE DES ANTIVAX

QUAND UNE ÉCOUTE BIENVEILLANTE MOTIVE LE CHANGEMENT

*«Rare est celui qui entend
ce qu'il ne veut pas entendre.»*

Attribué à Dick Cavett²²

Quand Marie-Hélène Étienne-Rousseau ressentit les premières douleurs de l'accouchement, elle fondit en larmes. Nous étions en septembre 2018 et son bébé aurait dû naître en décembre. Tobie arriva un peu avant minuit, pesant à peine un kilo, si frêle que sa tête tenait dans la paume de la main. Marie-Hélène était terrifiée à l'idée qu'il ne survive pas. Après quelques secondes dans les bras de sa maman, Tobie fut emmené en soins intensifs. Il avait besoin d'un masque pour respirer. Bientôt transféré en chirurgie pour hémorragie interne, il ne rentrerait pas à la maison avant des mois.

Tobie toujours à l'hôpital, Marie-Hélène achetait des couches lorsqu'elle vit un titre de journal sur l'épidémie de rougeole sévissant dans sa province de Québec. Tobie n'était pas vacciné. Pas question, il était bien trop fragile! Ses trois autres enfants n'étaient pas vaccinés non plus. Rien d'étonnant: ses amis et voisins considéraient que les vaccins étaient dangereux et propageaient des histoires épouvantables sur leurs effets secondaires. Pourtant, le Québec avait connu deux grosses épidémies de rougeole au cours des dix dernières années.

Dans les pays développés, la rougeole est aujourd'hui en hausse pour la première fois depuis au moins un demi-siècle, avec un taux de mortalité d'environ 1% (près de 1% dans les pays en développement). Selon les estimations, entre 2016 et 2018, les décès dus à la rougeole ont augmenté de 58%, avec plus de 100 000 victimes. Ces morts auraient pu être évitées grâce au vaccin qui a déjà sauvé 20 millions de vies ces vingt dernières années. Si les épidémiologistes recommandent deux injections pour un taux d'immunisation minimum de 95%, seuls 85% de la population mondiale reçoit la première dose, et 67% la seconde. Nombre des non-vaccinés ne croient tout simplement pas à la science.

Les responsables gouvernementaux ont tenté de s'attaquer au problème, menaçant les réfractaires d'une amende de 1 000\$ et d'une peine allant jusqu'à six mois de prison. Des écoles ont refusé les élèves non vaccinés; un pays a été jusqu'à leur interdire l'accès aux espaces publics clos. En vain. Les gouvernements se sont mis à faire la morale: les craintes des antivax étant infondées, il était temps d'éduquer la population avec une dose de vérité.

Les résultats furent souvent décevants. En Allemagne, les sujets de deux études auxquels fut expliquée la recherche sur la sécurité vaccinale ont fini par considérer la vaccination encore plus risquée. De même, quand des Américains ont lu des comptes rendus sur les dangers de la rougeole, vu des images d'enfants atteints par la maladie ou appris qu'un nourrisson avait failli en mourir, leur intérêt pour la vaccination ne s'est pas du tout développé. Et quand ils ont été informés que rien ne liait le vaccin contre la rougeole à l'autisme, les réticents se sont encore moins intéressés à la vaccination: aucun argument logique ou explication validée ne semblait pouvoir ébranler leur conviction que les vaccins n'étaient pas sûrs.

Voilà un problème récurrent dans l'art de la persuasion: ce qui ne nous influence pas peut renforcer nos convictions. Tout comme le vaccin renforce notre système immunitaire physique contre un virus, l'acte de résistance fortifie notre système immunitaire psychologique. Réfuter un point de vue produit des anticorps contre de futures tentatives d'influence. Nous devenons plus sûrs de nos opinions et moins curieux de celles des

autres. L'argument contradictoire ne nous surprend plus – nos objections sont déjà toutes prêtes.

Marie-Hélène Étienne-Rousseau connaissait la musique. Pour ses enfants plus âgés, les visites médicales suivaient toujours le même scénario: la docteure lui vantait les bienfaits des vaccins, la mettait en garde contre les risques de les refuser et s'en tenait à un message générique au lieu de répondre aux questions précises de Marie-Hélène. Le tout puait la condescendance. Marie-Hélène se sentait agressée: «Comme si elle m'accusait de vouloir que mes enfants tombent malades. Comme si j'étais une mauvaise mère.»

Quand le petit Tobie fut enfin autorisé à rentrer chez lui après cinq mois d'hospitalisation, il était encore très vulnérable. Les infirmières, qui savaient que c'était leur dernière chance de le faire vacciner, firent appel à un conseiller en vaccination. Ce médecin de la région prônait une approche radicale pour inciter les jeunes parents à repenser leur réticence à l'immunisation. Pas de morale, pas de jugement, rien de politique dans son discours, mais il mettait sa casquette de scientifique et interrogeait les parents.

L'entretien motivationnel

Au début des années 1980, Bill Miller, psychologue clinicien, était troublé par l'attitude de ses confrères vis-à-vis des personnes souffrant de dépendances. Thérapeutes et conseillers accusaient souvent leurs patients toxicomanes d'être des menteurs pathologiques dans le déni; mais Miller voyait bien qu'avec ses patients alcooliques, la morale et le jugement avaient un effet boomerang. «En général, ceux qui boivent trop le savent, me confia-t-il. Si vous tentez de les convaincre qu'en effet ils boivent trop ou qu'ils doivent changer, vous déclenchez une résistance et ils changeront encore moins.»

Plutôt que de critiquer ou de rabaisser ses patients, Miller se mit à leur poser des questions et à écouter leurs réponses, puis il publia un article sur sa philosophie que lut Stephen Rollnick, jeune élève infirmier dans un service de traitement des dépendances. Quelques années plus tard, les deux

hommes se rencontrèrent en Australie et comprirent qu'ils n'exploraient pas une simple approche thérapeutique, mais bien une façon totalement différente d'aider les gens à changer.

Ensemble, ils développèrent les principes de base de l'entretien motivationnel, axé sur l'idée que l'on convainc rarement quelqu'un de changer et qu'il vaut mieux l'aider à trouver ses propres motivations qui le conduiront au changement.

Imaginons que vous êtes élève à Poudlard; vous êtes inquiet car votre oncle idolâtre Voldemort. Voici ce que pourrait donner un entretien motivationnel:

Vous: J'aimerais mieux comprendre tes sentiments à l'égard de Celui-Dont-On-Ne-Doit-Pas-Prononcer-Le-Nom.

Tonton: Hé bien, c'est le plus puissant des sorciers. Et ses sbires m'ont promis une belle promotion.

Vous: Intéressant. Y a-t-il quelque chose que tu n'aimes pas chez lui?

Tonton: Hmm. Je ne suis pas trop fanatique de tous ces assassinats.

Vous: Ho, personne n'est parfait.

Tonton: Oui, mais ces morts sont vraiment moches.

Vous: On dirait que tu as quelques réserves vis-à-vis de Voldemort. Qu'est-ce qui t'empêche de le laisser tomber?

Tonton: J'ai peur qu'il essaie de me tuer.

Vous: C'est légitime. J'ai peur aussi. Dis-moi, y a-t-il des principes qui te sont si chers que tu serais prêt à prendre ce risque?

L'entretien motivationnel débute avec une attitude d'humilité et de curiosité: nous ignorons ce qui motive l'autre à changer, mais nous avons vraiment envie de l'apprendre. L'objectif n'est pas de lui dire ce qu'il doit faire, mais de l'aider à sortir des cycles de confiance excessive et à entrevoir d'autres options. Il faut lui tendre un miroir dans lequel il puisse se voir plus clairement, puis lui donner les moyens d'analyser ses croyances et ses comportements, pour l'amener à reconsidérer ses points de vue via un prisme plus scientifique. Il gagnera alors une plus grande humilité à l'égard de ses connaissances, des doutes sur ses convictions et de la curiosité vis-à-vis des opinions d'autrui.

Le déroulement de l'entretien motivationnel s'appuie sur trois techniques clés:

- Poser des questions ouvertes.
- Offrir une écoute réflexive.
- Affirmer le désir et la capacité de changement de l'interlocuteur.

Marie-Hélène s'apprêtait à ramener Tobie à la maison. Les infirmières appelèrent le conseiller en vaccination – Arnaud Gagneur, néonatalogiste et chercheur, spécialiste de l'entretien motivationnel et de son application en immunisation. Arnaud n'a pas jugé Marie-Hélène; il ne lui a pas ordonné de changer. Il s'est posé en scientifique, en «Socrate moins abrasif», comme l'a décrit le journaliste Eric Boodman.

Arnaud confia à Marie-Hélène ce qu'il redoutait si Tobie attrapait la rougeole, tout en affirmant qu'il acceptait sa décision et qu'il aimerait mieux la comprendre. Pendant plus d'une heure, il lui posa des questions ouvertes sur l'historique de son refus de la vaccination. Il écouta attentivement ses réponses, reconnaissant que beaucoup d'informations confuses circulaient sur la sécurité des vaccins. À l'issue de leur conversation, Arnaud rappela à Marie-Hélène qu'elle était libre de son choix et qu'elle avait toute sa confiance.

Avant de quitter l'hôpital, Marie-Hélène fit vacciner Tobie. Le moment décisif, se souvient-elle, fut le suivant: «Lorsqu'Arnaud m'a dit que quel que soit mon choix, vacciner ou non, il respectait ma décision de personne souhaitant le meilleur pour ses enfants. Pour moi, cette seule phrase valait tout l'or du monde.»

Marie-Hélène ne s'arrêta pas là: elle a fait vacciner ses aînés à la maison par une infirmière et demanda même à Arnaud s'il accepterait de parler vaccination avec sa belle-sœur. Au sein de sa communauté «antivax», sa décision était si singulière qu'elle avait l'impression d'avoir «lâché une bombe».

Marie-Hélène Étienne-Rousseau est l'un des nombreux parents ainsi convertis. Les conseillers en vaccination n'aident pas seulement à modifier les croyances; ils contribuent aussi à changer les comportements. Dans la première étude d'Arnaud, 72% des jeunes accouchées avaient l'intention de vacciner leurs enfants; le chiffre grimpa à 87% après l'entretien motivationnel. Dans sa seconde étude, si les mères participaient à un entretien motivationnel, les enfants avaient 9% de chances en plus d'être vaccinés deux ans plus tard. Si ce chiffre semble faible, souvenez-vous qu'il découle d'une simple conversation à la maternité, suffisante pour modifier un comportement jusqu'à 24 mois plus tard. Très vite, le ministère de la Santé a investi des millions dans le programme d'entretien motivationnel d'Arnaud, afin d'envoyer des conseillers en vaccination dans les maternités de tous les hôpitaux du Québec.

Aujourd'hui, l'entretien motivationnel est pratiqué dans le monde entier par des dizaines de milliers de praticiens, avec des formateurs agréés en Amérique du Nord et dans de nombreux pays d'Europe. Des cours sont proposés en Argentine, Malaisie et Afrique du Sud. L'entretien motivationnel a fait l'objet de plus de 1000 essais comparatifs – la bibliographie les répertoriant fait 67 pages. La technique est reprise par des professionnels de la santé pour aider à arrêter de fumer, de se droguer, de boire, de jouer, d'avoir des rapports sexuels non protégés, à améliorer son régime alimentaire, ses activités physiques, à surmonter des troubles alimentaires et perdre du poids. Elle est également appliquée avec succès par des entraîneurs pour donner du mordant aux joueurs de soccer

professionnels; par des enseignants pour inciter les élèves à se coucher plus tôt; par des consultants pour gérer les changements d'organigramme en entreprise; par des agents de santé publique en Zambie pour encourager la désinfection de l'eau; par des militants écologistes pour pousser à agir contre le changement climatique. Des techniques similaires ont ouvert l'esprit d'électeurs ayant des préjugés; et lorsque des médiateurs aident des parents séparés à résoudre leurs conflits, l'entretien motivationnel a deux fois plus de chances de déboucher sur un accord qu'une médiation standard.

Dans l'ensemble, l'entretien motivationnel a un effet statistique et clinique significatif sur le comportement dans environ trois études sur quatre, et un taux de réussite de quatre sur cinq chez les psychologues et médecins qui y ont recours. En sciences du comportement, peu de théories pratiques se targuent de résultats aussi solides.

L'entretien motivationnel ne se limite pas au cadre professionnel, il est également pertinent au quotidien. Un jour, une amie m'a appelé pour me demander si elle devait se remettre avec son ex. Je pensais que oui, mais ce n'était pas à moi de lui dire. Je lui ai proposé de peser le pour et le contre et de me dire comment tout cela se situait par rapport à ce qu'elle attendait d'un partenaire. Elle a fini par se convaincre de renouer. Ce fut une conversation magique, car je n'avais ni essayé de la persuader, ni donné mon avis²³.

Celui qui ignore un conseil n'est pas nécessairement en désaccord avec celui-ci. Il peut résister à la pression et au sentiment qu'un autre contrôle sa décision. Pour respecter la liberté de son interlocuteur, plutôt que donner des ordres ou offrir des recommandations, l'intervieweur motivationnel pourra dire quelque chose comme: «Voici des éléments qui m'ont aidé – pensez-vous que l'un d'eux pourrait vous convenir?»

Bingo de l'anti-motivation

Faire peur	Absence d'amour	Me dire que c'est pour mon bien	Essayer de faire croire que c'était mon idée
Crier	Humilier	Absence de soutien	Sermonner
Manipulation	Ne pas écouter ce que j'ai à dire	Rejet de mes sentiments	Rejet de mes idées
Me rabaisser	Pas de respect	Comportement passif-agressif	Couvrir de honte

Poser des questions favoriserait donc l'auto-persuasion. L'entretien motivationnel va plus loin en accompagnant vers la découverte de soi. Vous en avez eu un aperçu lorsque Daryl Davis a demandé aux membres du KKK comment ils pouvaient le haïr alors qu'ils ne le connaissaient même pas. Je veux maintenant analyser en profondeur les techniques pertinentes. Lorsque nous tentons de convaincre autrui de reconsidérer sa position, nous avons tendance à parler. Pourtant, le moyen le plus efficace est souvent d'écouter.

Au-delà de l'entretien

Il y a quelques années, j'ai reçu l'appel d'une start-up en biotechnologie. Jeff, le P.-D.G., scientifique de formation, aimait disposer de toutes les informations avant de prendre une décision. Après plus d'un an et demi, il n'avait toujours pas défini de vision pour son entreprise et se retrouvait face à un possible échec. Un trio de consultants avait voulu le convaincre de prendre une certaine orientation – il les avait licenciés. Avant de jeter l'éponge, la DRH tenta le tout pour le tout: contacter un universitaire. C'était le moment idéal pour un entretien motivationnel: Jeff paraissait rétif

au changement et j'ignorais pourquoi. Je voulais voir si je pouvais l'aider à le motiver pour changer. Voici quelques moments clés de notre conversation:

Moi: Je suis super content d'être celui que l'on engage après que trois consultants ont été virés. J'aimerais bien savoir comment ils se sont plantés.

Jeff: Le premier m'a donné des réponses sans poser de questions. Quelle arrogance! Comment résoudre un problème avant d'avoir pris le temps de le comprendre? Les deux autres m'ont écouté, mais ils ont quand même fini par essayer de m'expliquer comment faire mon boulot.

Moi: Alors pourquoi me faire venir?

Jeff: Je cherche des idées neuves sur le leadership.

Moi: Ce n'est pas à moi de vous dire comment gérer votre entreprise. Le leadership, c'est quoi pour vous?

Jeff: Prendre des décisions systémiques, avoir une stratégie bien pensée.

Moi: Y a-t-il des dirigeants que vous admirez pour ces qualités?

Jeff: Abraham Lincoln, Martin Luther King Jr., Steve Jobs.

Ce fut le moment déterminant. Dans l'entretien motivationnel, il y a le «discours maintien» et le «discours changement». Le premier vise à maintenir le *statu quo*; le second fait référence au désir, à l'aptitude, au besoin ou à l'engagement nécessaires à des ajustements. Face au

changement, beaucoup d'individus sont ambivalents, avec à la fois de bonnes raisons de l'envisager et de le refuser. Miller et Rollnick suggèrent de poser des questions et d'écouter le discours changement, puis de demander pourquoi et comment ce changement pourrait intervenir.

Imaginons qu'une amie vous confie son désir d'arrêter de fumer. Vous pourriez lui demander pourquoi elle y songe. Si elle répond qu'un médecin lui a conseillé, enchaînez en l'interrogeant sur ses propres motivations. Si elle vous donne une raison, demandez-lui quelle serait sa première démarche. «Le discours changement est le fil d'Ariane, explique Theresa Moyers, psychologue clinicienne, vous devez le saisir et le tirer.» C'est donc ce que j'ai fait avec Jeff.

Moi: Qu'appréciez-vous le plus chez ces dirigeants?

Jeff: Ils avaient tous une vision très claire. Ils ont inspiré les autres pour qu'ils fassent des choses extraordinaires.

Moi: Intéressant. Si Steve Jobs était à votre place, que ferait-il?

Jeff: Il ferait probablement en sorte que son équipe s'enthousiasme pour une idée audacieuse et crée un champ de distorsion de la réalité pour la rendre possible. Je devrais peut-être faire ça aussi.

Quelques semaines plus tard, Jeff prononça devant ses cadres son tout premier discours sur sa vision. Lorsque je l'ai appris, je me suis senti très fier: j'avais maté le forcené de logique qui sommeille en moi pour l'amener à trouver sa propre motivation.

Malheureusement, le conseil d'administration a fini par fermer l'entreprise.

Le discours de Jeff était tombé à plat. Il avait lu en bredouillant ses notes griffonnées sur une serviette en papier et n'avait pas suscité l'enthousiasme.

J'avais négligé une étape clé: l'aider à réfléchir à la façon de mettre efficacement en œuvre le changement.

Une quatrième technique est souvent recommandée pour conclure l'entretien motivationnel et pour les points de transition: le résumé. L'idée est d'expliquer que vous avez bien compris les raisons qui poussent la personne à vouloir le changement; de vérifier si vous n'avez rien manqué, ni déformé; de vous renseigner sur les projets et les prochaines étapes.

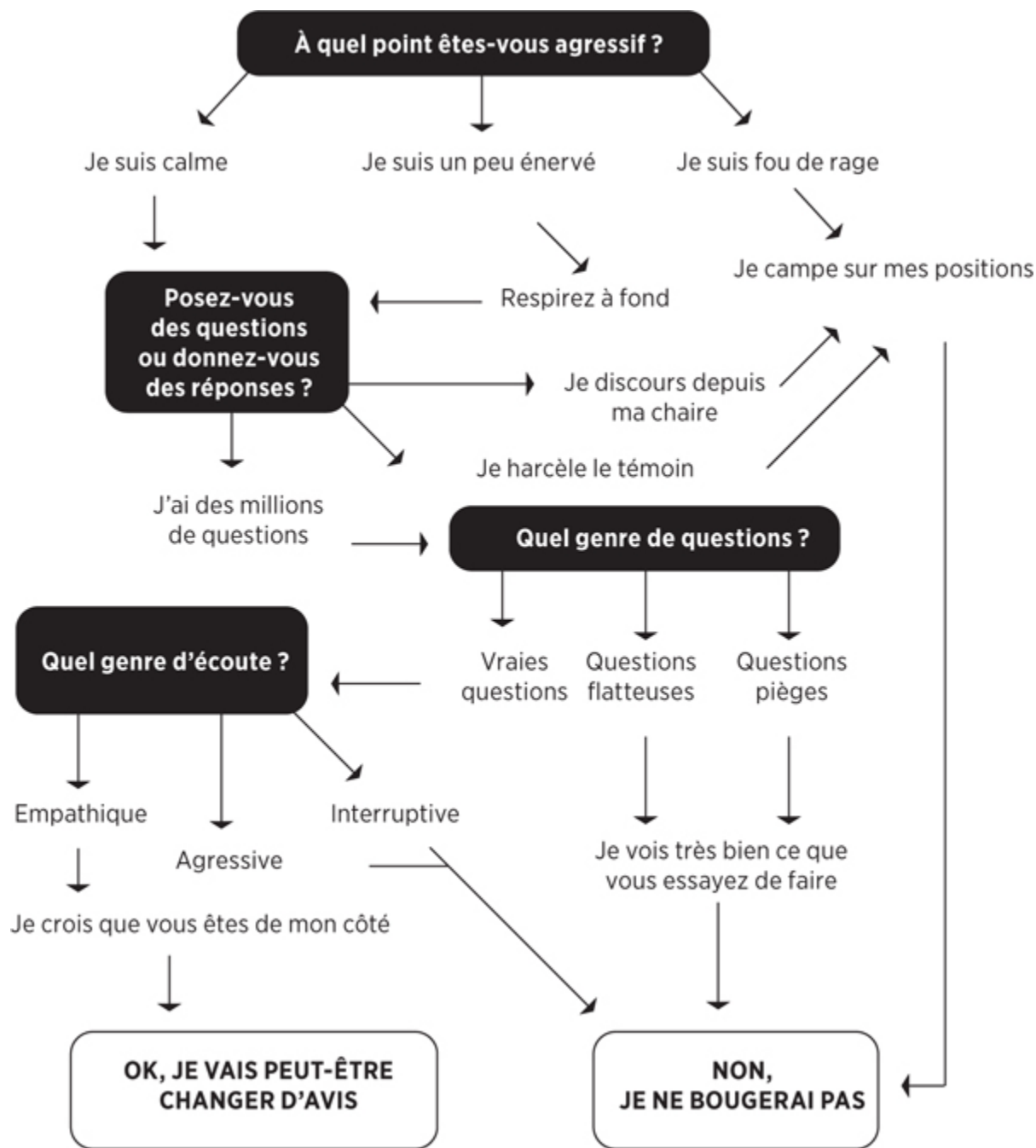
L'objectif n'est pas de se poser en leader ou en suiveur, mais en guide. Miller et Rollnick aimaient la comparaison avec le guide qui vous accompagne dans un pays étranger, sans donner d'ordres, ni vous suivre partout. J'étais tellement content que Jeff ait décidé de partager sa vision que je ne l'avais pas interrogé sur celle-ci – ou sur sa présentation. Nous avons travaillé sur l'opportunité et le moment du discours, pas sur son contenu.

Si je pouvais revenir en arrière, je demanderais à Jeff comment il voulait diffuser son message et comment il pensait qu'il serait reçu. Un bon guide ne se contente pas d'aider à changer les croyances ou comportements. Notre travail reste inachevé tant que l'objectif n'est pas atteint.

L'entretien motivationnel a cela de merveilleux qu'il génère une plus grande ouverture d'esprit chez les deux parties. L'écoute encouragerait l'autre à reconsidérer son point de vue à notre égard, mais elle nous donnerait aussi des informations capables de nous amener à questionner nos propres opinions sur notre interlocuteur: en cela, cet entretien nous amènerait à être celui qui reconsidère son point de vue.

Pour les consultants, les médecins, les thérapeutes, les enseignants ou les entraîneurs, l'efficacité de l'entretien motivationnel est évidente. Lorsque quelqu'un sollicite notre aide – ou accepte que notre job soit de l'aider –, nous sommes en mesure de gagner sa confiance. Pourtant, nous faisons tous face à des situations où nous sommes tentés de l'orienter dans la direction qui a notre préférence. Parents et mentors croient souvent savoir ce qu'il y a de mieux pour leurs enfants et leurs protégés.

Me ferez-vous changer d'avis?



Commerciaux, collecteurs de fonds et chefs d'entreprise ont tout intérêt à obtenir un «oui».

Millet et Rollnick, pionniers de l'entretien motivationnel, ont toujours souligné que la technique ne devait pas être utilisée à des fins de manipulation. Les psychologues ont découvert qu'un patient suspectant une tentative d'influence déploie des mécanismes de défense complexes. S'il pense que le psy essaie de le convaincre, il réinterprète son comportement: une question directe devient tactique politique, une écoute réflexive est perçue comme une manœuvre, l'affirmation de sa capacité à changer comme du prosélytisme.

L'entretien motivationnel exige un authentique désir d'aider l'autre à atteindre ses objectifs. Jeff et moi voulions que son entreprise réussisse. Marie-Hélène et Arnaud se préoccupaient de la santé de Tobie. Si les objectifs ne sont pas partagés, comment aider l'autre à changer d'avis?

L'art de l'écoute influente

Betty Bigombe avait déjà parcouru près de 13 km dans la jungle, et toujours aucun signe de vie. Ces longues marches ne lui étaient pas étrangères: elle avait grandi dans le nord de l'Ouganda, avec cinq kilomètres pour aller à l'école, et autant pour revenir. Dans la ferme communale de son oncle et de ses huit épouses, on ne prenait qu'un seul repas par jour. Aujourd'hui, Betty marchait jusqu'au Parlement ougandais pour relever un défi qu'aucun de ses collègues n'aurait tenté: essayer de faire la paix avec un seigneur de guerre.

Joseph Kony était le chef de l'Armée de résistance du Seigneur. Lui et son groupe de rebelles seraient tenus responsables de la mort de plus de 100 000 personnes, de l'enlèvement de plus de 30 000 enfants et du déplacement de plus de deux millions d'Ougandais. Au début des années 1990, Betty avait convaincu le président ougandais de la laisser essayer de mettre un terme aux violences.

Après des mois d'effort, Betty avait fini par établir le contact avec les rebelles, qui s'étaient sentis insultés à l'idée de négocier avec une femme. Pourtant, Betty parvint à rencontrer Kony en personne. Très vite, il allait l'appeler «Maman» et accepter de quitter la jungle pour entamer des pourparlers. La paix ne serait pas conclue, mais le fait d'avoir incité Kony à

échanger était en soi un accomplissement remarquable²⁴. Pour cette raison, Betty fut nommée «Femme de l'année» en Ouganda. Récemment, je lui ai demandé comment elle avait réussi à établir le contact avec Kony et ses hommes. La clé, m'a-t-elle expliqué, n'avait pas été de convaincre, ni même de flatter, mais d'écouter.

Bien écouter ne se résume pas à moins parler. Cela désigne un ensemble de compétences visant à demander et à répondre. Il faut davantage s'intéresser aux intérêts de l'autre que d'essayer de juger son statut ou de prouver le sien. Nous pouvons tous nous améliorer en posant «des questions qui font preuve de curiosité, qui ne visent pas à réparer, sauver, conseiller ou corriger», écrit la journaliste Kate Murphy, et en aidant «à faciliter l'expression claire des pensées d'autrui²⁵».

Cela n'a rien d'évident. Même avec les meilleures intentions du monde, nous pouvons vite nous glisser dans la peau du prédicateur, du procureur ou du politique en campagne électorale. Nous sommes tous enclins au «réflexe correcteur» décrit par Miller et Rollnick – ce désir de régler les problèmes et d'apporter des réponses. L'intervieweur motivationnel compétent résiste au réflexe correcteur: si nous comptons sur le médecin pour réparer nos os cassés, pour résoudre les problèmes qui se trouvent dans nos têtes, nous recherchons la sympathie plutôt que des solutions.

C'est ce que Betty Bigombe s'efforça de faire en Ouganda. Elle commença par sillonner des zones rurales pour visiter les camps de déplacés, pensant qu'ils avaient sans doute de la famille au sein de l'armée de Joseph Kony et sauraient où il se trouvait. Sans formation à l'entretien motivationnel, elle en avait compris, intuitivement, la philosophie. Dans chaque camp, elle prévenait qu'elle n'était pas là pour faire la morale, mais pour écouter.

Sa curiosité et son humilité confiante ont pris les Ougandais de court. Des médiateurs étaient venus leur ordonner d'arrêter les combats, ils avaient vanté leurs plans de résolution de conflits et critiqué les échecs passés. Betty, politicienne de métier, n'était pas venue leur dire quoi faire. Assise des heures autour d'un feu de camp, elle prenait des notes, intervenant de temps en temps pour poser des questions. «Si vous voulez me traiter de tous

les noms, n'hésitez pas, leur a-t-elle dit. Si vous voulez que je parte, je partirai.»

Pour faire la preuve de son implication, Betty séjourna dans les camps insalubres où la nourriture manquait. Elle invita les gens à exprimer leurs griefs et à suggérer des mesures pour y remédier. Ils confièrent qu'il était rare et réconfortant qu'un étranger leur offre l'occasion de partager leurs points de vue. Elle leur donna un sentiment d'appartenance en leur permettant de trouver leurs propres solutions. Ils finirent par l'appeler *Megu*, «mère», un terme affectueux pour les aînés: surprenant, puisque Betty représentait le gouvernement, que beaucoup considéraient comme l'opresseur. Très vite, on lui proposa de la présenter aux coordinateurs et aux commandants de l'armée de guérilla de Joseph Kony. Selon elle, «même le diable apprécie d'être écouté».

Lors de plusieurs expériences, interagir avec un interlocuteur empathique, non moralisateur et attentif a rendu les sujets moins nerveux, moins sur la défensive. Une pression moindre évite les contradictions dans la réflexion et pousse à explorer ses opinions plus en profondeur, plus en nuances, et à les partager plus ouvertement. Ce qui est vrai pour les interactions en tête-à-tête l'est aussi au sein d'un groupe. Au cours d'expériences menées dans des organisations gouvernementales, des entreprises technologiques et des écoles, les attitudes sont devenues plus complexes et moins extrêmes après que tout le monde se fut assis en cercle – une personne à la fois prenait la parole, un bâton dans la main, les autres l'écoutant attentivement. Les psychologues recommandent cette méthode pour communiquer avec ceux que nous avons parfois du mal à comprendre. L'idée est de leur dire que nous travaillons à leur offrir une meilleure écoute, que nous aimerions connaître leur avis et que nous les écouterons attentivement avant de leur répondre.

Les communicants veulent passer pour des gens intelligents, les personnes qui ont une bonne écoute veulent que leurs interlocuteurs se sentent intelligents. Elles aident les autres à aborder leurs propres opinions avec plus d'humilité, de doute et de curiosité. Car lorsque nous nous exprimons à voix haute, nous découvrons de nouvelles pensées. Comme le dit l'écrivain E. M. Forster: «Comment puis-je dire ce que je pense avant de voir ce que

je dis?» Voilà qui fait de lui un homme capable d'une formidable écoute. «Parler avec lui, c'était être séduit par un charisme inversé, la sensation d'être écouté avec une telle intensité qu'il fallait être le plus honnête, le plus vif, le meilleur de soi-même», a dit un biographe.

Charisme inversé. Quelle merveilleuse expression pour saisir la qualité magnétique de celui qui sait écouter... C'est tellement rare. Parmi les managers considérés par leurs employés comme ayant la pire écoute, 94% s'autoévaluent pourtant comme ayant une bonne ou une très bonne écoute. *Dunning et Kruger auraient sans doute quelque chose à dire là-dessus.* Selon un sondage, un tiers des épouses affirment que leurs animaux de compagnie ont une meilleure écoute que leur mari. *Mes enfants n'étaient donc peut-être pas les seuls à vouloir un chat.* Les médecins interrompent souvent leurs patients au bout de 11 secondes, alors qu'il ne leur faut que 29 secondes pour décrire leurs symptômes. Au Québec pourtant, Marie-Hélène vécut une expérience très différente.

Lorsqu'elle expliqua qu'elle était préoccupée par l'autisme et les effets de l'administration simultanée de plusieurs vaccins, Arnaud ne la bombardait pas de données scientifiques. Il lui demanda quelles étaient ses sources. Comme beaucoup de parents, elle avait lu des trucs sur Internet, mais ne se souvenait plus des sites. Arnaud reconnut que, dans cet océan d'affirmations contradictoires, il était difficile de se faire un avis clair sur le sujet.

Une fois qu'il eût compris les croyances de Marie-Hélène, Arnaud lui demanda s'il pouvait partager avec elle des informations sur les vaccins, basées sur sa propre expertise. «J'ai entamé un dialogue, dit-il. Le but était de bâtir une relation de confiance. Si vous présentez l'information sans autorisation préalable, personne ne vous écoutera.» Arnaud est venu à bout des craintes et des idées fausses de Marie-Hélène en expliquant que le vaccin contre la rougeole était un virus vivant affaibli, que les symptômes étaient donc minimes et que le lien avec l'autisme ou d'autres syndromes n'était pas prouvé. Il ne fit pas un exposé: il commença une discussion. Arnaud a répondu aux questions de Marie-Hélène par des données validées et, ensemble, ils ont «reconstruit» ses connaissances. À chaque étape, Arnaud a évité de lui mettre la pression. Après avoir parlé sciences, il a

conclu en proposant à Marie-Hélène de lui laisser le temps d’y réfléchir, affirmant ainsi sa liberté de se forger sa propre opinion.

En 2020, au cours de la pire tempête de neige de l’hiver, un couple fit plus d’une heure et demie de route pour rencontrer Arnaud. Leurs enfants n’étaient pas vaccinés, mais après 45 minutes de discussion, ils décidèrent d’immuniser leurs quatre petits. Ils vivaient dans le même village que Marie-Hélène; voir des enfants vaccinés avait poussé la maman à rechercher des informations complémentaires.

Le pouvoir de l’écoute ne se résume pas à donner à l’autre de l’espace pour réfléchir. C’est une manifestation de respect et d’attention. Quand Arnaud a pris le temps de comprendre les réticences de Marie-Hélène au lieu de les ignorer, il a montré un intérêt sincère pour son bien-être et celui de son fils. Lorsque

Betty Bigombe a séjourné dans les camps pour demander aux déplacés d’exprimer leurs griefs, elle a montré que ce qu’ils avaient à lui dire lui importait. Écouter, c’est offrir le cadeau le plus rare et le plus précieux: l’attention. Une fois que nous avons montré à autrui que nous nous soucions de lui et de ses objectifs, il est plus enclin à nous écouter.

Si nous pouvons convaincre une mère de vacciner son enfant vulnérable – ou un seigneur de guerre d’envisager des pourparlers de paix –, il est aisé de conclure que la fin justifie tous les moyens. Mais ces moyens sont une mesure de notre caractère: lorsque nous parvenons à faire changer quelqu’un d’avis, nous ne devrions pas seulement nous demander si nous sommes fiers de ce que nous avons accompli. Nous devrions aussi nous demander si nous sommes fiers de la façon dont nous y sommes parvenus.

22. Animateur de talkshows américain, né en 1936. [NdT]

23. Il semblerait que les humains aient compris depuis des milliers d’années l’effet magique consistant à parler de soi pour provoquer le changement chez l’autre: j’ai appris récemment que le mot abracadabra vient de l’hébreu et signifie «je crée en parlant».

24. Les pourparlers ont échoué lorsque le président ougandais a ignoré la demande de Betty de poser les règles de base pour un accord de paix et menacé publiquement Kony, lequel répliqua en massacrant des centaines de personnes à Atiak. Dévastée, Betty partit travailler pour la Banque

mondiale. Dix ans plus tard, elle initia de nouveaux pourparlers. À son retour en Ouganda en tant que médiatrice en chef, elle dépensa son propre argent plutôt que d'accepter des fonds gouvernementaux, afin de préserver son indépendance. Elle était sur le point de réussir quand Kony renonça à la dernière minute. Aujourd'hui, son armée de rebelles est réduite à une fraction de sa taille initiale et n'est plus considérée comme une réelle menace.

25. Les quakers disposent pour cela de «comités de clarté», destinés à poser des questions pour aider les membres de la communauté à décanter leurs pensées et résoudre leurs dilemmes.

PARTIE 3

**PENSER
AUTREMENT
ENSEMBLE,
CRÉER DES
COMMUNAUTÉS
D'APPRENANTS AU
LONG COURS**

CHAPITRE 8

CONVERSATIONS POLÉMIQUES

DÉPOLARISER NOS DÉBATS

«*Quand le conflit est embourbé,
seule la complexité peut apporter de la nouveauté.*»

Amanda Ripley

Envie d'une discussion surchauffée sur l'avortement? Ou sur l'immigration, la peine de mort, le dérèglement climatique? Si cela vous dit, rendez-vous au deuxième étage d'un bâtiment en briques du campus de l'Université Columbia, à New York. Vous y trouverez le *Difficult Conversations Lab* – le Laboratoire des Conversations Difficiles.

Si vous avez le courage d'en pousser la porte, vous serez placé face à un inconnu en total désaccord avec vous sur un sujet polémique. Vous disposerez de 20 minutes pour discuter, puis chacun de vous devra décider s'il est en mesure de signer une déclaration conjointe sur les points de vue que vous partagez sur l'avortement. Si c'est le cas – ce n'est pas gagné –, cette déclaration sera publiée sur un forum de discussion.

Depuis 20 ans, Peter T. Coleman, psychologue, dirige ce labo et réunit des gens pour qu'ils discutent de questions qui les divisent. Sa mission? Disséquer les conversations positives et tenter de mettre au point des recettes pour en faire naître davantage.

Pour vous mettre dans le bon état d'esprit avant votre échange sur l'avortement, Peter vous donne, ainsi qu'à votre interlocuteur, un article de presse sur un autre sujet de discorde: le contrôle des armes à feu. Vous

ignorez qu'il existe plusieurs versions de cet article et que la vôtre aura une influence majeure sur le fait de vous retrouver – ou non – sur la même longueur d'onde à propos de l'avortement.

Si l'article sur les armes couvre les deux aspects de la question – le droit aux armes et leur législation –, vous et votre adversaire aurez de bonnes chances d'atteindre un consensus sur l'avortement. Lors de l'une des expériences de Peter, après lecture de ce type article, 44% des binômes ont trouvé un terrain d'entente suffisant pour rédiger et signer une déclaration commune sur l'avortement. C'est un résultat remarquable.

Peter a fait encore plus fort. Il a assemblé des binômes au hasard et leur a fait lire une autre version de l'article: 100% des participants ont alors rédigé et signé une déclaration commune sur l'avortement.

Cette version contenait les mêmes informations, présentées différemment. Au lieu de décrire le contrôle des armes à feu comme un désaccord binaire entre deux parties, le débat était relaté de façon complexe, et nourri d'une infinité de points de vue.

Au début du siècle, on espérait que l'Internet nous propose différents points de vue. Mais en donnant un micro à des milliards de voix et autant d'opinions, le Web est aussi devenu une arme de désinformation. Lors des présidentielles américaines de 2016, la polarisation politique est devenue plus extrême et plus visible, et la solution m'a semblé évidente: il fallait faire éclater les bulles de filtrage de nos flux d'information et cesser le matraquage des réseaux. C'est en montrant l'autre facette d'un problème que les gens ouvriraient leur esprit et seraient mieux formés. Les recherches de Peter remettent en question cette hypothèse.

Nous savons désormais que prendre en considération l'opinion adverse sur une question compliquée ne suffit pas. Les réseaux sociaux l'ont fait, sans que nous changions d'avis. Savoir qu'il existe une autre façon de voir les choses ne suffit pas à faire douter les prédicateurs, ni à ce que les procureurs se demandent s'ils sont du bon côté de l'affaire et les politiques du bon côté de l'Histoire. Entendre une opinion contraire ne nous conduit pas nécessairement à changer d'avis; cela nous permet de camper plus

facilement sur nos positions. Présenter deux extrêmes n'est pas la solution; c'est un élément inhérent à la polarisation.

Les psychologues ont un nom pour ça: le biais binaire, ou la tendance humaine primaire de rechercher clarté ou dénouement en simplifiant un continuum complexe en deux catégories. Pour paraphraser l'humoriste Robert Benchley, il y a deux types de personnes: celles qui divisent le monde en deux types de personnes et celles qui ne le font pas.

L'antidote serait de compliquer la situation en exposant les différentes perspectives d'un même sujet: en effet, résumer une question polémique à «blanc ou noir» ou «tout ou rien» est stérile; l'individu est plus enclin à faire évoluer son jugement quand ces questions lui sont présentées à travers les facettes d'un prisme. Pour reprendre une phrase de Walt Whitman, il faut une multitude de points de vue pour aider les autres à comprendre qu'ils contiennent des multitudes.

Une dose de complexité interromprait les cycles de confiance excessive et déclencherait des cycles de remise en question. Plus d'humilité vis-à-vis de nos connaissances et plus de doutes vis-à-vis de nos opinions peuvent nous rendre suffisamment curieux pour aller chercher l'information qui nous fait défaut. Dans l'expérience de Peter, il a suffi de présenter le contrôle des armes à feu non pas comme un problème binaire (pour ou contre), mais comme englobant de nombreux dilemmes liés entre eux. Pour la journaliste Amanda Ripley, l'article sur les armes «se lit moins comme la déclaration préliminaire d'un avocat que comme les notes de terrain d'un anthropologue». Ces notes ont permis aux pro-choix et pro-vie de trouver un terrain d'entente en 20 minutes seulement.

Cet article n'a pas simplement conduit certains à reconsidérer leur opinion sur l'avortement; mais aussi sur d'autres questions clivantes telles que la discrimination positive et la peine de mort²⁶. Ceux qui ont lu la version binaire de l'article ont défendu leur point de vue plus souvent qu'ils ne se sont intéressés à l'opinion adverse. Ceux qui ont lu la version complexifiée ont commenté deux fois plus leurs points communs que leur avis personnel. Ils ont asséné moins d'opinions tranchées et posé plus de questions, pour

finir par produire des déclarations plus complexes et de meilleure qualité. Les deux parties se sont déclarées plus satisfaites.

Je me suis longtemps demandé comment aborder la politique dans ce livre. Je n'ai pas de remède miracle ni de pont pour franchir ce fossé qui ne cesse de s'élargir. *Je ne crois même pas vraiment aux partis politiques. En tant que psychologue organisationnel, je me soucie davantage des compétences des dirigeants que de leurs penchants politiques. En tant que citoyen, il est de ma responsabilité de me forger un avis indépendant sur chaque problématique.* Finalement, j'ai décidé que le meilleur moyen de rester au-dessus de la mêlée serait d'étudier des moments qui nous affectent tous en tant qu'individus: nos conversations polémiques – de vive voix et en ligne.

Résister à l'envie de simplifier permet une meilleure maîtrise de l'argumentation. Cette technique pèse sur nos échanges sur des sujets clivants. Dans les médias traditionnels, elle peut aider les journalistes à ouvrir l'esprit des lecteurs sur des faits délicats. Sur Twitter et Facebook, elle permet des échanges plus productifs.

Aux repas de famille, vous ne serez peut-être pas sur la même longueur d'onde que l'oncle que vous appréciez peu, mais elle pourrait éviter qu'une conversation apparemment innocente ne dégénère en chaos émotionnel. Et lors des discussions sur les décisions qui nous affectent tous, elle pourrait nous conduire plus rapidement à des solutions plus pratiques. Voilà tout le sujet de ce chapitre: appliquer la remise en question à différents domaines de nos vies, afin de continuer à apprendre à chaque étape de notre existence.

Des vérités qui dérangent

En 2006, Al Gore jouait dans *Une vérité qui dérange*. Cette superproduction consacrée au changement climatique remporta l'Oscar du meilleur film documentaire et suscita une vague d'activisme, motivant les entreprises à se «mettre au vert» et les gouvernements à passer des lois et des accords pour protéger la planète. L'Histoire nous apprend que prédicateurs, procureurs et politiciens s'associent parfois pour enclencher ce genre de changement radical.

Pourtant, en 2018, seuls 59% des Américains considéraient le dérèglement climatique comme une menace majeure, 16% n’y voyaient pas du tout une menace. Les populations de nombreux pays d’Europe de l’Ouest et du Sud-Est asiatique avaient bien plus conscience de la gravité du problème. Aux États-Unis, ces dix dernières années, les choses ont peu bougé.

Ce sujet épineux permet d’étudier la façon dont nous pouvons complexifier nos conversations. Fondamentalement, cela implique d’attirer l’attention sur des nuances d’ordinaires ignorées. Il faut donc commencer par chercher et mettre en évidence ces nuances.

Selon le biais de désirabilité, nos motivations façonnent nos croyances. Ce que nous croyons dépend de ce que nous **voulons** croire. D’un point de vue émotionnel, il peut être déstabilisant d’admettre que la vie telle que nous la connaissons est en danger, mais les Américains ont des raisons supplémentaires de douter du dérèglement climatique: aux États-Unis, politiquement, la question est taxée de libérale; le simple fait de reconnaître l’existence du changement climatique vous bannit de certains cercles conservateurs.

Aux plus hauts niveaux éducatifs, l’inquiétude sur le sujet est croissante parmi les Démocrates, mais diminue chez les Républicains. Sur le plan économique, nous restons convaincus que, face au dérèglement climatique, l’Amérique saura être plus résiliente que la plupart des autres nations; nous sommes réticents à sacrifier les méthodes qui assurent notre prospérité actuelle. Ces convictions profondes sont difficiles à ébranler.

En tant que psychologue, je veux insister sur un autre facteur, que nous pouvons tous maîtriser: notre façon de communiquer. Beaucoup pensent que pour convaincre, il faut prêcher avec passion et conviction. Al Gore en est un parfait exemple. En 2000, quand il perd de justesse l’élection présidentielle, on lui reproche son manque d’énergie. On le dit sec. Rasoir. Robotique. Quelques années plus tard, son film fascine et ses compétences en matière de communication ont prodigieusement évolué. J’ai regardé sa conférence TED de 2016: langage vif, voix vibrante d’émotion – il transpire littéralement la passion. *Si un robot contrôlait vraiment son cerveau, alors il y a eu court-circuit et l’humain a pris les commandes.* «Certains doutent

encore que nous ayons la volonté d'agir, lance-t-il, mais la volonté d'agir est une ressource renouvelable!»: *Standing ovation* et Gore est surnommé le «Elvis de TED». Si ce n'est pas son style de communication qui ne parvient pas à toucher les gens, alors qu'est-ce que c'est?

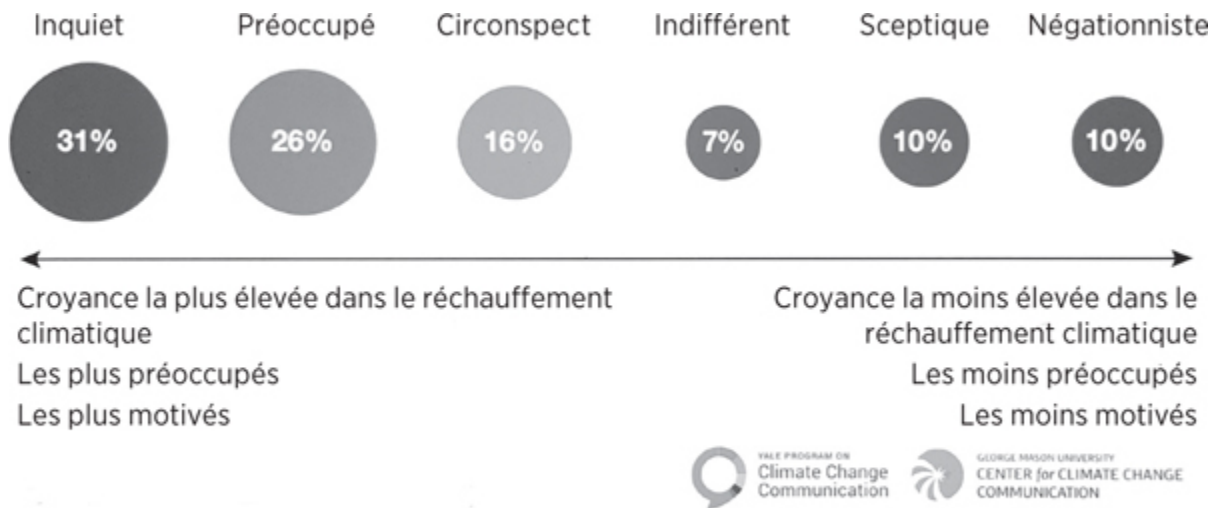
Dans cette conférence TED, Gore prêche des convertis: un public résolument progressiste. Pour des audiences aux croyances plus variées, son discours n'a pas toujours trouvé d'écho. Dans *Une vérité qui dérange*, Gore oppose la «vérité» aux convictions des «soi-disant sceptiques». Dans une tribune de 2010, il confronte scientifiques et «climatonégationnistes».

Voici un exemple parfait de biais binaire, supposant que le monde est divisé en deux: croyants et non-croyants. Un seul camp a raison, car il n'y a qu'une vérité. Je ne blâme pas Gore: ses données étaient exactes et il représentait le consensus de la communauté scientifique. En tant qu'ancien politique, ne voir que les deux côtés de la médaille est sans doute une seconde nature. Mais quand les deux seules options disponibles sont «blanc ou noir», il est naturel de tomber dans un schéma «nous contre eux». Si l'on force les indécis à choisir leur camp, la pression émotionnelle, politique et économique les fait pencher en faveur d'un désengagement ou d'un rejet de la question.

Pour dépasser le biais binaire, un bon point de départ est d'avoir conscience des différentes opinions au sein d'un spectre donné. Selon les sondages, il existerait au moins six écoles de pensée sur le changement climatique. Ceux qui y croient représentent plus de la moitié des Américains, mais certains sont inquiets tandis que d'autres sont alarmés. Les «non-croyants» vont de la circonspection à l'indifférence, puis du scepticisme au négationnisme.

Il est essentiel de distinguer les sceptiques des négationnistes. Les sceptiques ont un point de vue scientifique sain: ils ne croient pas tout ce qu'ils voient, entendent ou lisent. Ils posent des questions critiques et actualisent leur réflexion à mesure qu'ils accèdent à de nouvelles informations. Les négationnistes sont dans le camp du rejet, enfermés dans le point de vue du prédicateur, du procureur ou du politicien: ils ne croient rien de ce qui vient de l'extérieur. Ils ignorent ou déforment les faits pour étayer leurs conclusions prédéterminées. Comme le Committee for

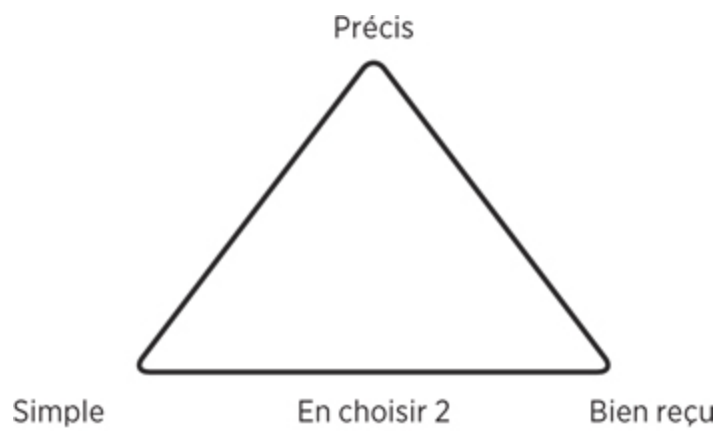
Skeptical Inquiry²⁷ l'a rappelé aux médias, le scepticisme est «le fondement de la méthode scientifique», quand le déni est «le rejet d'idées *a priori*, sans considération objective²⁸».



Novembre 2019, échantillon représentatif de la population américaine (1 303 personnes, 18 ans et +).

La complexité de ce spectre de croyances est peu visible dans la couverture médiatique, où ce sont les 10% de négationnistes qui font le plus parler d'eux. Parmi les centaines de milliers d'articles parus sur la question entre 2000 et 2016, les opposants les plus truculents ont obtenu une couverture médiatique disproportionnée: ils sont cités 49% plus souvent que les experts scientifiques. En conséquence, le public a fini par surestimer le déni ordinaire, devenant plus hésitant à plaider en faveur d'une législation pro-environnementale. Lorsque le milieu du spectre est invisible, la majorité désireuse d'agir le devient aussi. *Si les autres ne font rien, pourquoi devrais-je m'en préoccuper?* Lorsque nous prenons conscience du nombre de personnes concernées par le changement climatique, nous sommes plus disposés à agir.

Aborder des sujets controversés



En tant que consommateurs d'informations, nous nous devons d'adopter un point de vue plus nuancé. En lisant, écoutant ou observant, nous pouvons apprendre à identifier la complexité comme un signal de crédibilité. À nous de préférer les contenus et les sources présentant les multiples facettes d'une problématique, plutôt qu'une ou deux. Lorsque nous tombons sur un gros titre réducteur, luttons contre notre tendance à accepter la binarité en nous interrogeant sur ce qui manque entre les deux extrêmes.

Idem si nous sommes à l'origine de l'information. Selon des recherches récentes, quand les journalistes admettent les incertitudes liées à des questions complexes comme le dérèglement climatique ou l'immigration, cela n'ébranle en rien la confiance de leurs lecteurs. Et si des experts expriment leurs doutes, leurs incertitudes, ils en deviennent plus persuasifs: surpris, leurs interlocuteurs prêtent alors davantage attention à leur argumentation.

En revanche, il est vrai que la nuance ne provoque pas le «buzz». La durée d'attention est brève: un titre de une n'a que quelques secondes pour accrocher le regard. Pourtant, la complexité sème les graines de grandes conversations, et certains journalistes ont trouvé des moyens ingénieux pour la résumer en quelques mots.

Il y a quelques années, les médias ont repris une étude sur les conséquences cognitives de la consommation de café. Les titres étaient issus des mêmes données, mais certains louaient les bienfaits du café, d'autres insistaient sur ses coûts...

Le café est bon pour le cerveau :
de nouvelles preuves *Forbes*

Selon une étude, le café protège
contre les troubles cognitifs
légers *Bustle*

L'augmentation de la consommation
de café nuit au cerveau, selon une
étude *CBS Atlanta*

Voici pourquoi cette tasse de café
supplémentaire est mauvaise pour
votre cerveau *India Today*

D'après l'étude, les personnes âgées buvant une tasse ou deux de café par jour présentaient un risque plus faible de troubles cognitifs légers que les non-buveurs de café, les consommateurs occasionnels ou les gros consommateurs. En augmentant leur consommation d'une ou plusieurs tasses par jour, ils augmentaient leur risque par rapport à ceux buvant une tasse ou moins par jour. En quelques mots, tous ces gros titres induisaient le lecteur en erreur. Une autre tournure, tout aussi brève, apportait une dose instantanée de complexité:

La science d'hier : le café est bon pour le cerveau.
Celle d'aujourd'hui : pas si vite... *The Washington Post*

Imaginez cette dose infime de complexité distillée dans un titre consacré au changement climatique. Les scientifiques s'accordent dans leur grande majorité sur ses causes humaines; leurs avis divergent sur ses effets et ses remèdes potentiels. Il est possible de s'inquiéter de la situation tout en reconnaissant qu'il existe des moyens de l'améliorer²⁹.

Les psychologues constatent que les individus ignorent ou nient l'existence d'un problème s'ils n'en aiment pas la solution. Les libéraux ont plus tendance à nier la question de la violence liée aux cambriolages face à l'argument selon lequel un contrôle strict des armes empêcherait les propriétaires de se protéger. Les conservateurs sont plus réceptifs à la climatologie face à une proposition politique sur une technologie verte que sur une restriction des émissions.

Discuter de solutions nuancées peut aider à déplacer l'attention de «pourquoi le changement climatique pose-t-il problème?» vers «comment y remédier?». Comme nous l'avons vu avec l'illusion de la profondeur explicative, le «comment» réduit la polarisation et ouvre la voie à des échanges plus constructifs. Voici quelques slogans qui manient la complexité...

**JE BOSSE DANS L'ÉCOLOGIE.
QUE VOUS RECYCLIEZ OU PAS, JE M'EN FOUS.**

**PLANTER MILLE MILLIARDS D'ARBRES PEUT-IL
ARRÊTER LE CHANGEMENT CLIMATIQUE?
POUR LES SCIENTIFIQUES, C'EST BEAUCOUP PLUS COMPLIQUÉ QUE ÇA.**

Avertissements et contingences

Pour mieux exprimer la complexité, il est utile d'étudier la façon dont les scientifiques communiquent. La clé? Les avertissements. Il est rare qu'une seule étude ou qu'une série d'études soit concluante. Souvent, dans leurs articles, les chercheurs multiplient les mises en garde sur les limites de chaque étude. Celles-ci sont moins perçues comme des failles dans leur travail que des fenêtres sur leurs découvertes futures. Pourtant, quand ils partagent leurs conclusions avec des non-scientifiques, ils zappent souvent ces avertissements.

Selon une étude récente, ce serait une erreur. Lors d'une série d'expériences, des psychologues ont démontré que les articles de presse scientifiques comportant des avertissements retenaient l'attention des lecteurs, lesquels conservaient leur ouverture d'esprit. Prenez une étude affirmant qu'une mauvaise hygiène de vie accélère le vieillissement: les lecteurs étaient tout aussi intéressés par l'article – mais plus flexibles dans leurs croyances – en lisant que les scientifiques hésitaient encore à établir un lien de cause à effet compte tenu du nombre de facteurs affectant le vieillissement. Il était même utile de préciser que les scientifiques estimaient que des recherches plus poussées étaient nécessaires dans ce domaine.

La complexité se transmet également par les contingences. Chaque découverte empirique soulève des questions sans réponses: où et quand les résultats seront-ils reproduits, invalidés, inversés? Les contingences, ce sont tous les lieux et toutes les populations où les résultats pourraient changer.

Prenez la diversité: si on lit souvent «la diversité, c'est bien», la réalité n'est que contingences. La diversité d'origine et de pensée aiderait certains à penser plus largement et à traiter l'information plus en profondeur: cela est vrai dans certaines situations, mais pas dans d'autres. L'individu serait plus à même de promouvoir la diversité et l'intégration quand le message est plus nuancé (et plus exact): «La diversité, c'est bien, mais ce n'est pas facile³⁰. La reconnaissance de la complexité ne rend pas militants et auteurs moins convaincants, mais plus crédibles. Elle ne fait perdre ni spectateurs, ni lecteurs; elle préserve leur engagement tout en attisant leur curiosité.

En sciences sociales, au lieu de glaner çà et là des informations pour les adapter à notre arc narratif, nous sommes formés à nous demander si nous ne devrions pas plutôt reconsidérer et revoir ces arcs narratifs. Lorsqu'une preuve ne cadre pas parfaitement avec nos systèmes de croyances, nous sommes censés la partager quand même³¹. Dans certains de mes anciens écrits publics, je regrette de ne pas avoir suffisamment insisté sur des données incomplètes ou contradictoires. J'ai parfois évité de discuter de résultats mitigés pour ne pas troubler le lecteur. D'après la recherche, nombre d'auteurs tombent dans ce piège afin de «privilegier la cohérence de l'arc narratif plutôt que son exactitude».

À ce titre, le clivage autour de l'intelligence émotionnelle est fascinant. D'un côté, il y a Daniel Goleman, qui a popularisé le concept: pour lui, dans le cadre de la performance, l'intelligence émotionnelle est plus importante que la capacité cognitive (QI) et représente «près de 90%» de la réussite à un poste de direction. De l'autre côté, Jordan Peterson écrit «LE QE³² N'EXISTE PAS» et pour lui l'intelligence émotionnelle est «un concept frauduleux, une mode, une tendance facile, du marketing d'entreprise».

Tous deux sont docteurs en psychologie, mais peu versés dans l'exactitude. Si Peterson avait pris la peine de lire l'intégralité des méta-analyses d'études portant sur près de 200 emplois, il aurait découvert que – contrairement à ce qu'il affirme – l'intelligence émotionnelle est réelle et qu'elle compte. Les tests d'intelligence émotionnelle prédisent la performance, même en tenant compte du QI et de la personnalité. Si Goleman n'avait pas ignoré ces mêmes données, il aurait appris que pour prédire la performance d'un emploi à l'autre, le QI est plus de deux fois plus important que l'intelligence émotionnelle (qui contribue seulement de 3 à 8% à la performance).

D'après moi, ils sont tous les deux à côté de la plaque. Au lieu de débattre du bien-fondé de l'intelligence émotionnelle, il faut se pencher sur les contingences expliquant **quand** elle est plus ou moins importante. Il s'avère que cette intelligence est bénéfique dans les emplois impliquant de gérer des émotions, mais moins pertinente – et même pernicieuse – dans un job où les émotions sont moins essentielles. Pour un agent immobilier, un membre du service clientèle ou un consultant, savoir percevoir, comprendre et gérer les émotions permet d'aider le client et de résoudre ses problèmes. Le génie émotionnel est moins utile à un mécanicien ou à un comptable, et peut même les déconcentrer. *Si tu ré pares ma voiture ou que tu calcules mes impôts, je préfère que tu ne t'intéresses pas trop à mes émotions.*

Pour remettre les pendules à l'heure, j'ai posté un petit texte sur LinkedIn expliquant combien l'intelligence émotionnelle est surfaite. J'ai fait de mon mieux pour appliquer ce que je prêche en matière de complexité:

Nuance: je ne dis pas que l'intelligence émotionnelle est inutile.

Avertissement: nos connaissances sont susceptibles d'évoluer à mesure que sont conçus de meilleurs tests d'intelligence émotionnelle.

Contingences: pour le moment, les meilleures données disponibles suggèrent que l'intelligence émotionnelle

n'est pas la panacée. Reconnaissons-la pour ce qu'elle est: un ensemble de compétences bénéfiques dans des situations où les informations émotionnelles sont intenses ou essentielles.

J'ai reçu plus de 1000 commentaires et j'ai été heureusement surpris de ces réactions enthousiastes à un message complexifié. Les uns affirmaient que rien n'est blanc ou noir et que ces données pouvaient nous aider à réévaluer nos croyances les plus tenaces. D'autres étaient résolument hostiles, ignorant les preuves et insistant sur le fait que l'intelligence émotionnelle était la condition *sine qua none* de la réussite – comme s'ils étaient membre d'un culte de l'intelligence émotionnelle.

Il m'est arrivé de tomber sur des cultes d'idées: des groupes brassant de l'eau tiède et recrutant des *followers* à tour de bras, prêchant les mérites de leur concept-joujou et persécutant quiconque exigerait nuance ou complexité. Dans le secteur de la santé, ces cultes défendent des détox et des lavements déclarés nocifs depuis des années. Dans le domaine de l'éducation, certains cultes prônent un enseignement adapté aux préférences d'apprentissage de chaque élève – mode auditif, visuel ou kines-thésique. Des profs sont déterminés à ajuster leurs cours en conséquence, même s'il est prouvé depuis des décennies que même si les élèves aiment écouter, lire ou faire, ce n'est pas ainsi qu'ils apprennent le mieux. En psychologie, j'ai malgré moi offensé des membres de cultes d'idées en diffusant les preuves que la méditation n'est pas le seul moyen d'éviter le stress ou de promouvoir la pleine conscience; qu'en termes de fiabilité et de validité, l'outil d'évaluation Myers-Briggs se classe entre l'horoscope et l'électrocardiogramme; qu'être plus sincère peut vous faire perdre en réussite. *Si vous vous surprenez à dire que _____ est toujours bon et _____ n'est jamais mauvais, vous êtes peut-être membre d'un culte d'idées.* Apprécier la complexité nous rappelle qu'aucun comportement n'est systématiquement efficace et que tous les remèdes ont des conséquences imprévues.

Selon la philosophie morale de John Rawls, le voile d'ignorance implique de juger la justice d'une société en se demandant si nous y adhérierions sans connaître notre place dans celle-ci. Je crois que pour le scientifique, le voile

d'ignorance consiste à se demander si nous cautionnerions une étude sur la base des méthodes utilisées, sans en connaître les conclusions.

Des sentiments contradictoires

Lors de discussions polarisées, le conseil le plus fréquent est d'adopter le point de vue de son interlocuteur. En théorie, se mettre à la place de l'autre permet de marcher d'un même pas. En pratique, ce n'est pas aussi simple.

Au cours de deux expériences, demander à des sujets sélectionnés au hasard de réfléchir aux intentions et intérêts de personnes leur étant politiquement opposées les a rendus **moins** enclins à revoir leur propre position en matière de soins et de revenu universel. Sur 25 expériences, imaginer les points de vue d'autrui n'a pas permis de susciter des idées plus précises – et a parfois rendu les participants plus confiants dans leurs propres jugements erronés. Pourquoi? Parce que nous sommes de piètres télépathes. Nous ne savons que deviner.

Si nous ne comprenons pas l'autre, il nous est impossible d'imaginer ce qu'il pense d'un coup de baguette magique. Selon des sondages, les Démocrates sous-estimerait le nombre de Républicains reconnaissant la prédominance du racisme et du sexisme – et les Républicains sous-estimerait le nombre de Démocrates fiers d'être Américains et opposés à l'ouverture des frontières. Plus la distance qui nous sépare d'un adversaire est grande, plus nous avons tendance à sursimplifier ses motivations et à inventer des explications très éloignées de sa réalité. Se mettre à sa place ne fonctionne pas, mais discuter avec lui pour comprendre les nuances de ses opinions, oui. C'est ce que font les bons scientifiques: plutôt que de tirer des conclusions basées sur quelques indices, ils testent leurs hypothèses en engageant des conversations.

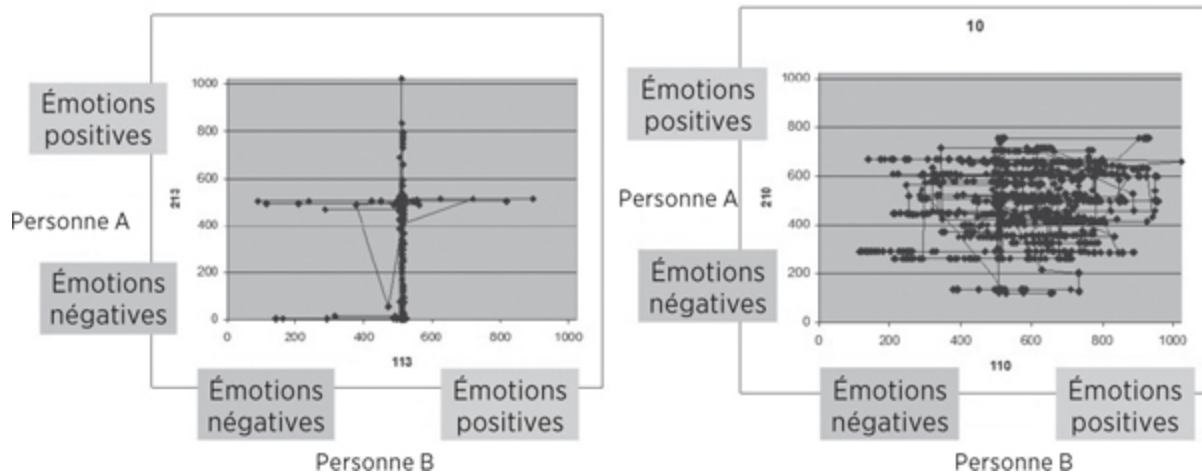
J'ai longtemps cru que laisser les émotions de côté était le meilleur moyen pour dépolier. Sans sentiments, nous serions plus enclins à revoir nos points de vue. Mais certains éléments sont venus compliquer ma réflexion.

Il s'avère que même si nous ne sommes absolument pas d'accord avec quelqu'un sur une problématique sociale, quand nous découvrons qu'il est

sincèrement préoccupé par la question, nous lui faisons davantage confiance. Nous n’apprécions toujours pas la personne, mais nous prenons son implication pour un signe d’intégrité. Nous rejetons la croyance, mais respectons l’humain caché derrière.

Que ce respect soit explicite dès le départ peut aider. Lors d’une expérience, si un opposant idéologique entamait la discussion par «j’ai beaucoup de respect pour les personnes qui, comme vous, défendent leurs principes», son interlocuteur était moins susceptible de le considérer comme un adversaire – et se montrait plus généreux à son égard.

Dans son Laboratoire des Conversations Difficiles, Peter Coleman fait écouter après coup aux participants leurs conversations. Il souhaite apprendre ce qu’ils ressentent au fur et à mesure qu’ils s’entendent parler. Après avoir étudié plus de 500 de ces conversations, il a découvert que les moins productives présentaient un faisceau plus limité d’émotions positives et négatives (graphique de gauche). Les gens se laissent piéger par la simplicité émotionnelle, avec un ou deux sentiments dominants.

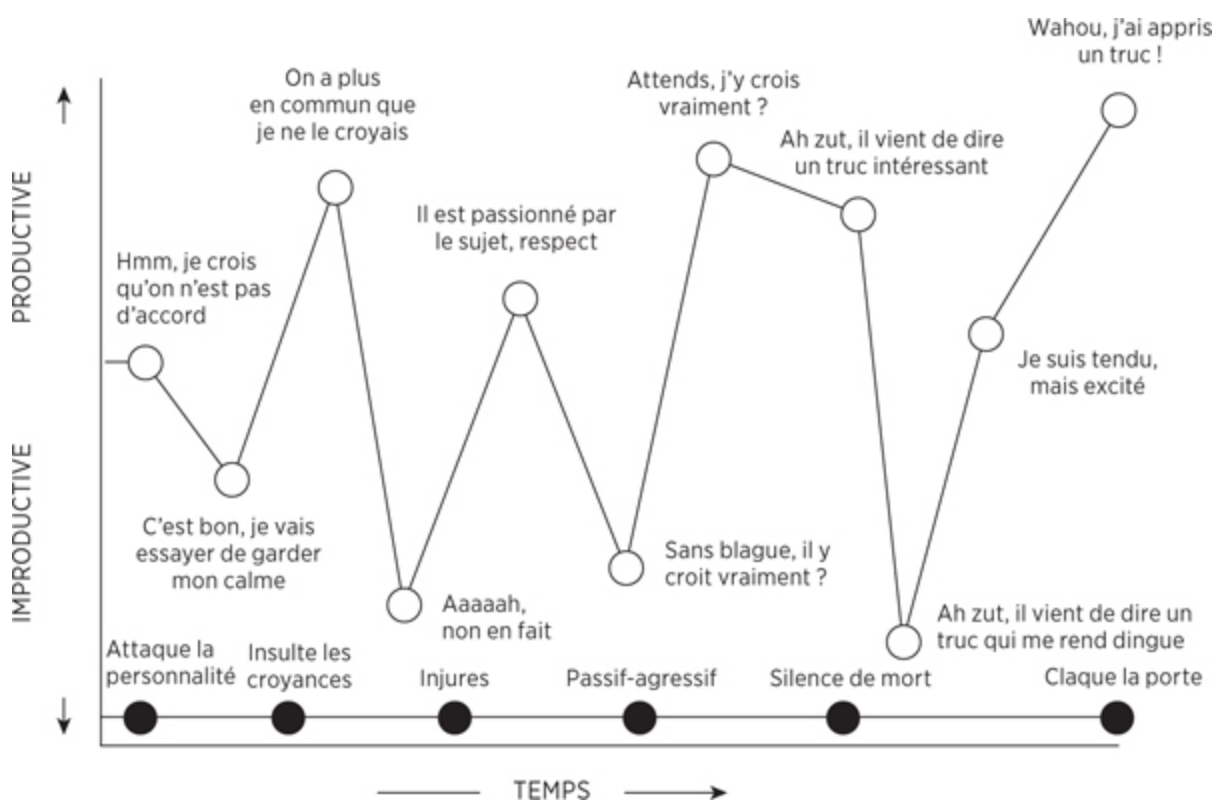


Comme vous pouvez le voir à droite, les conversations productives couvrent un spectre d’émotions bien plus large. Elles ne sont pas moins émotionnelles, mais plus complexes émotionnellement. À un moment donné, l’avis de son interlocuteur peut mettre un sujet en colère. Celui-ci peut ensuite vouloir en apprendre davantage, et passer de la tension à

l'excitation à l'idée d'envisager une nouvelle opinion. Ou même basculer dans la joie d'avoir tort.

Lors d'une conversation productive, les individus traitent leurs sentiments comme une ébauche. Comme en art, les émotions sont des œuvres en cours de réalisation – nous encadrons rarement notre premier croquis. À mesure que nous prenons du recul, nous corrigeons ce que nous ressentons. Pour parfois repartir à zéro.

Conversations productives vs improductives



Ce n'est pas l'expression d'émotions qui empêche de reconsidérer un point de vue, mais un faisceau restreint d'émotions. Alors comment insuffler une plus grande diversité d'émotions – et donc un plus grand potentiel de compréhension et de réflexion mutuelles – à nos conversations polémiques ?

Il est bon de se rappeler que nous pouvons être victimes de biais binaires émotionnels – et pas seulement sur des questions problématiques. Tout

comme le spectre des croyances sur les sujets polémiques est bien plus complexe que ses deux extrêmes, nos émotions sont plus variées que nous le pensons³³. Si vous avez la preuve que vous pourriez avoir tort sur la question des armes à feu, vous pouvez vous sentir à la fois bouleversé et intrigué. Si vous vous êtes trompé à propos de quelqu'un qui n'a pas les mêmes opinions que vous, vous pouvez être en colère contre vos interactions passées, tout en espérant une relation future. Si l'on vous dit que vos actions n'ont pas été à la hauteur de votre rhétorique antiraciste, vous pouvez être sur la défensive (*je suis quelqu'un de bien!*) tout en éprouvant des remords (*j'aurais pu faire beaucoup plus*).

Au printemps 2020, un homme noir nommé Christian Cooper observait les oiseaux dans Central Park quand une femme blanche passa près de lui avec son chien. Il lui demanda poliment de tenir son chien en laisse, comme la loi l'exigeait. Elle refusa. Sans s'énerver, il commença à la filmer avec son téléphone. La femme l'informa qu'elle allait appeler la police et leur dire «un homme afro-américain me menace». Et c'est exactement ce qu'elle fit.

La vidéo devint virale sur les réseaux sociaux, avec des réactions allant de l'indignation à la rage pure. L'incident rappelait le passé douloureux des fausses accusations criminelles aux conséquences dévastatrices portées contre des hommes noirs par des femmes blanches. Cette femme n'a tenu en laisse ni son chien... ni ses préjugés. Affligeant.

«Je ne suis pas raciste, je ne voulais en aucun cas faire du mal à ce monsieur, a déclaré la femme lors d'excuses publiques. Je crois que j'ai simplement eu peur.» Son explication fait abstraction des émotions complexes qui ont motivé son acte. Elle aurait pu se demander pourquoi elle avait peur – quelle opinion sur les hommes noirs l'a fait se sentir menacée par une demande polie? Elle aurait pu prendre un peu de recul pour comprendre pourquoi elle s'est sentie en droit de mentir à la police – quelle dynamique lui a fait croire que c'était acceptable?

Son déni ne tient pas compte d'une réalité complexe faisant du racisme une fonction de nos actions, et pas seulement de nos intentions. Selon l'historien Ibram X. Kendi, «raciste et antiraciste ne sont pas des identités fixes. Nous

pouvons être racistes à un moment donné et antiracistes l'instant d'après.» Les humains, comme les sujets polémiques, sont rarement binaires.

Christian Cooper a refusé ses excuses, mais a opté pour des propos nuancés:

Je crois ses excuses sincères. Je ne sais pas si, dans ces excuses, elle reconnaît que, même si elle n'est pas ou ne se considère pas comme raciste, cet acte particulier était assurément raciste... Certes, la situation était stressante, inattendue, très mal analysée, mais c'est arrivé... Est-elle raciste? Je ne peux répondre à cette question – elle seule peut le faire... en fonction de son comportement, de sa façon de penser à cette situation et d'y réfléchir.

En exprimant des émotions contradictoires et son incertitude quant au jugement qu'il porte sur cette femme, Christian montre son désir de réévaluer la situation et d'encourager les autres à reconsidérer leurs réactions. Vous-même avez peut-être ressenti des émotions ambivalentes en lisant ces lignes.

Ce n'est pas à la victime d'insuffler de la complexité à une conversation difficile. C'est à l'agresseur de se remettre en question. Si la femme avait pris la peine de réévaluer ses croyances et son comportement, elle aurait pu devenir un exemple pour ceux qui se sont un peu reconnus en elle. Elle ne peut pas changer l'histoire, mais en reconnaissant la dynamique complexe et puissante qui alimente et perpétue le racisme systémique, elle aurait pu susciter des échanges plus approfondis sur les différentes étapes pouvant mener à la justice.

Les conversations polémiques exigent de la nuance. Lorsque nous sommes en mode prédicateur, procureur ou politicien, la complexité de la réalité peut passer pour une vérité qui dérange. En mode scientifique, elle peut être une vérité qui revigore – en promettant de nouvelles possibilités de compréhension et de progrès.

26. Quand les médias titrent sur une Amérique divisée par les armes à feu, ils passent à côté de la complexité. Oui, il y a un fossé de 47 à 50% entre Républicains et Démocrates sur l'interdiction et l'achat des armes d'assaut. Pourtant, les sondages montrent un consensus bipartite sur la vérification des antécédents (soutenue par 83% des Républicains et 96% des Démocrates) et les examens de santé mentale (81% des Républicains sont pour, 94% des Démocrates).
27. Le Committee for Skeptical Inquiry est une organisation américaine qui se consacre à la critique des phénomènes «paranormaux» ou de disciplines qu'il juge pseudo-scientifiques. [NdT]
28. Les climatologues vont plus loin en dénombrant au moins six catégories de déni: (1) le CO₂ n'augmente pas; (2) même s'il augmente, il n'y a pas de réchauffement; (3) même s'il y a réchauffement, celui-ci est d'origine naturelle; (4) même si l'homme est à l'origine du réchauffement, l'impact est négligeable; (5) même si le réchauffement dû à l'homme n'est pas négligeable, il sera bénéfique; (6) avant que la situation ne devienne catastrophique, nous nous adapterons ou trouverons une solution. Selon des expériences, donner la parole aux climatosceptiques encouragerait la diffusion de fausses croyances, mais réfuter leurs arguments ou leurs techniques serait utile.
29. Lorsque les journalistes et les militants discutent des conséquences du dérèglement climatique, la complexité fait également souvent défaut. Leur message pessimiste peut alarmer ceux pour qui la Terre brûle. Mais selon une recherche menée dans 24 pays, les gens seraient plus encouragés à agir et à militer en voyant les bénéfices collectifs qui en découlent – progrès économiques et scientifiques, émergence d'une communauté plus morale et concernée. Sur le spectre du scepticisme climatique, entre inquiets et sceptiques, les individus sont plus déterminés à prendre des initiatives s'ils pensent que celles-ci produiront des effets identifiables. Selon la recherche, plutôt que d'en appeler à des valeurs libérales stéréotypées (compassion ou justice), les journalistes pourraient inciter à l'action en insistant sur des valeurs transversales (la défense de la liberté) ou plus conservatrices (la préservation de la pureté de la nature et la protection de la planète sont des actes de patriotisme).
30. La nuance est parfois vaine. J'ai publié récemment avec des collègues un article intitulé «Les Effets mitigés de la formation à la diversité en ligne». Nous pensions avoir clairement indiqué que notre étude reflétait la complexité de la question. Pourtant, les commentaires ont vite montré que certains l'avaient perçue comme un soutien unilatéral à la formation à la diversité, tandis qu'elle était, pour un nombre équivalent, la preuve que cette formation était une perte de temps. Les biais de confirmation et de désirabilité se portent bien!
31. Selon certaines expériences, les individus qui acceptent paradoxes et contradictions – plutôt que de les éviter – sont plus créatifs. D'autres études montrent toutefois qu'ils ont plutôt tendance à persister dans leurs fausses croyances et dans leurs échecs. Laissons mariner ce paradoxe...
32. Quotient Émotionnel. [NdT]
33. Il s'avère que les jeunes Anglo-américains sont plus susceptibles que des Asio-américains plus âgés de rejeter les sentiments contradictoires – comme se sentir heureux et triste en même temps. La différence réside probablement dans la facilité à accepter dualités et paradoxes. Un langage plus riche permettrait assurément d'exprimer ces émotions ambivalentes. Prenons *koi no yokan*, qui signifie en japonais «ce n'était pas le coup de foudre mais l'amour pourrait s'imposer au fil du temps». Les Inuits ont *iktsuarpok*, mélange d'anticipation et d'anxiété lorsque nous attendons l'arrivée de nos invités. En géorgien, *shemomedjamo* décrit cette impression d'être rassasié mais de continuer à manger car le repas est délicieux. Mon préféré? L'allemand *kummerspeck*, désignant les kilos pris pour avoir trop mangé afin de compenser lorsque nous étions tristes – «bacon de chagrin» en traduction littérale, très utile dans une conversation polémique: *je n'ai pas voulu vous insulter, mais j'essaie d'accepter mon bacon de chagrin en ce moment...*

CHAPITRE 9

REVOIR NOS PRINCIPES

ENSEIGNER LA REMISE EN QUESTION DU SAVOIR

*«Je n'ai jamais laissé ma scolarité interférer
avec mon éducation.»*

Grant Allen

Il y a dix ans, si vous aviez dit à Erin McCarthy qu'elle deviendrait enseignante, elle aurait éclaté de rire. En sortant de l'université, enseigner était la dernière chose qu'elle voulait faire. L'histoire la fascinait, mais les cours de sciences sociales l'ennuyaient. Adorant redonner vie à des objets délaissés et des événements oubliés, elle commença par travailler dans des musées. Très vite, elle se mit à rédiger un manuel de ressources à l'attention des enseignants, à organiser des visites scolaires et à faire participer les élèves à des programmes interactifs. Elle comprit que l'enthousiasme suscité par ces activités était trop souvent absent des salles de classe et décida d'y remédier.

Depuis huit ans, Erin enseigne les sciences sociales dans les environs de Milwaukee. Sa mission? Cultiver la curiosité pour le passé, et encourager les élèves à actualiser leurs connaissances du présent. En 2020, Erin a été nommée Professeure de l'Année du Wisconsin.

Un jour, un élève de 4^e se plaignit d'une erreur dans un texte de son manuel d'histoire. Si vous êtes enseignant, ce genre de remarque est un cauchemar: un livre obsolète trahit une méconnaissance de vos ressources et il est gênant que vos élèves constatent une erreur avant vous.

Mais Erin avait donné ce texte à lire exprès. Elle collectionne les vieux livres d'histoire, car elle adore voir la narration évoluer au fil du temps et elle avait choisi ce texte datant de 1940. Certains élèves ont absorbé l'information telle quelle, car après plusieurs années d'école, ils considéraient comme acquis que leurs manuels disaient la vérité. D'autres, convaincus que leurs lectures s'appuyaient sur des faits incontestables, ont été choqués par des erreurs et des omissions. Cette leçon les a conduits à penser comme des scientifiques et à s'interroger sur leurs apprentissages: quel fait était cité, lequel était omis, que leur manquait-il si seuls un ou deux points de vue étaient mentionnés?

Après leur avoir ouvert les yeux sur le fait que le savoir pouvait évoluer, Erin a montré à ses élèves qu'il évolue constamment. Pour préparer son cours sur le développement de l'Ouest américain, elle rédigea un chapitre de manuel scolaire décrivant le quotidien de collégiens d'aujourd'hui. Tous les protagonistes étaient des femmes et des filles, et tous les pronoms utilisés étaient féminins. Quand elle présenta son texte, un élève fit remarquer l'absence de garçons. «Mais il y en avait, répliqua Erin. Il y avait des garçons, mais ils ne faisaient rien d'important.» L'élève eut alors un déclic, réalisant ce que c'était que de marginaliser un groupe des siècles durant.

Le fait d'armes le plus récent d'Erin est mon préféré. Passionnée par l'apprentissage par l'enquête, elle a envoyé ses 4^e effectuer une recherche autonome où il fallait inspecter, investiguer, interroger et interpréter, puis les élèves terminaient par un projet de groupe: ils devaient choisir un chapitre de leur manuel, une époque qui les intéressait et un thème historique qu'ils estimaient sous-représenté, et réécrire le chapitre.

Un groupe s'est attaqué au chapitre sur les droits civiques omettant la première Marche sur Washington du début des années 1940, annulée au dernier moment mais qui allait inspirer la marche historique de Martin Luther King Jr. vingt ans plus tard. D'autres groupes s'attelèrent au chapitre sur la Seconde Guerre mondiale pour y ajouter les régiments d'infanterie de soldats hispaniques et les soldats japonais de deuxième génération qui combattirent du côté américain. «C'est une énorme prise de conscience», me confia Erin.

Même si vous n'êtes pas enseignant, il vous arrive probablement, en tant que parent, mentor, ami ou collègue, de porter une casquette d'éducateur. De fait, chaque fois que nous essayons d'aider quelqu'un à penser autrement, nous éduquons. Dans une salle de classe ou de réunion, dans un bureau ou dans la cuisine, il est possible de mettre la remise en question au centre de tout ce que nous enseignons – et de la façon dont nous l'enseignons.

À l'heure où la place accordée à la transmission des connaissances et de la confiance en soi est grande, nombre d'enseignants n'encouragent pas suffisamment leurs élèves à s'interroger – eux-mêmes et les uns les autres. Pour comprendre comment changer cet état d'esprit, je me suis mis en quête de ces éducateurs hors normes capables de susciter des cycles de remise en question en instillant une humilité intellectuelle, en disséminant le doute et en cultivant la curiosité. J'ai également testé quelques-unes de mes idées en transformant ma salle de classe en une sorte de laboratoire vivant.

Apprendre à désapprendre

Concernant ma propre éducation, l'un de mes plus gros regrets est de ne pas avoir vécu pleinement les grands bouleversements scientifiques – comme le cosmos, que mes profs ont démystifié dès la maternelle. Je m'imagine parfois adolescent, découvrant que nous ne vivons pas sur un disque plat et statique, mais sur une sphère en rotation.

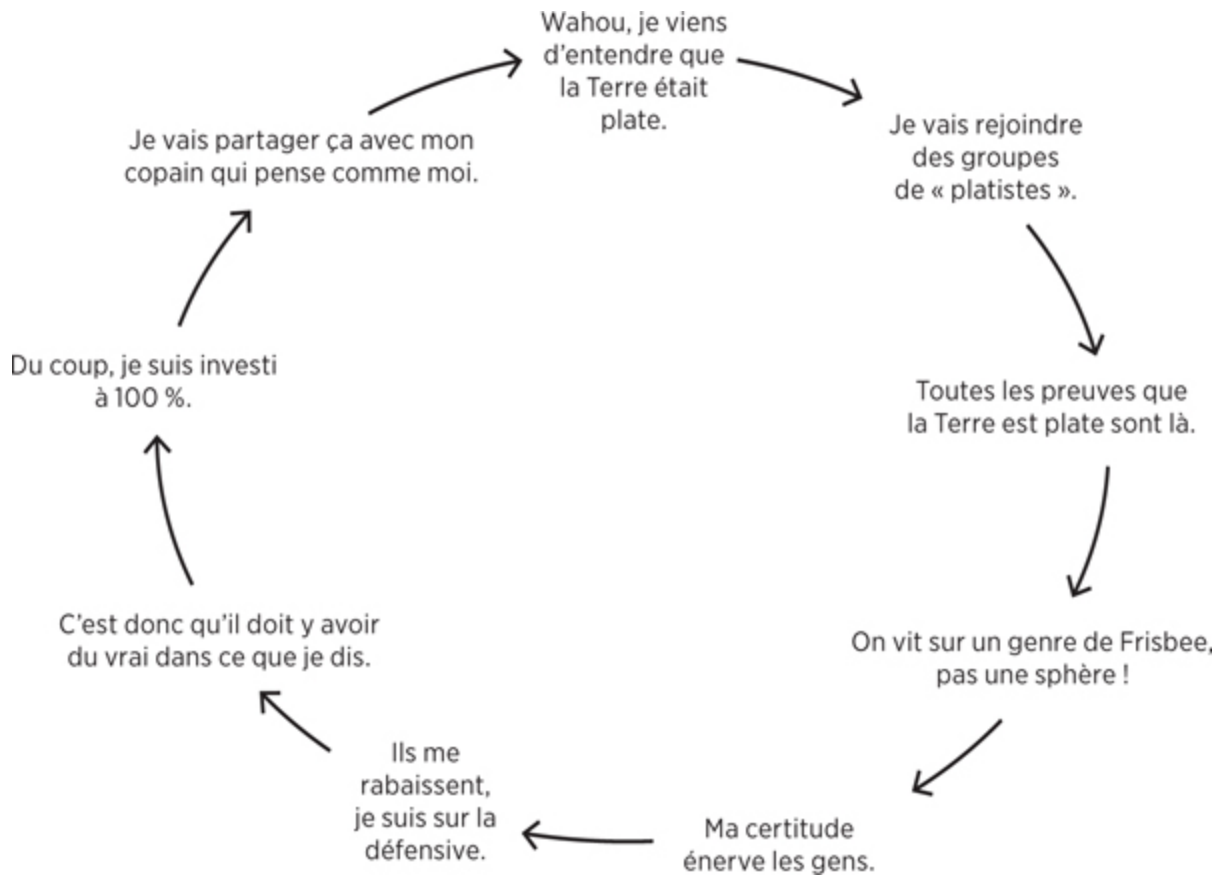
J'espère que j'aurais été sidéré, que mon incrédulité aurait vite cédé la place à la curiosité, peut-être à l'émerveillement de la découverte et à la joie d'avoir tort. Je crois aussi que cela aurait été une bonne leçon d'humilité. *Si j'ai pu avoir tort à ce point à propos de ma planète, combien de prétendues vérités sont des points d'interrogation?* Bien sûr, je savais que des générations d'êtres humains avaient eu tort avant moi sur ce sujet, mais il y a une différence énorme entre découvrir les fausses croyances des autres et apprendre soi-même à ne plus croire certaines choses.

Malheureusement cet exercice est irréalisable. Il est déjà suffisamment difficile de ne pas piper mot à propos du père Noël ou de la fée des dents. Et quand bien même, certains élèves resteraient convaincus de ce qu'ils savent

depuis toujours, pris au piège d'un cycle de confiance excessive où la fierté d'une connaissance erronée alimente la conviction, et où les biais de confirmation et de désirabilité mènent à la validation: en un clin d'œil apparaîtrait ainsi toute une nation de «platistes»...

Il est prouvé que si les fausses croyances scientifiques ne sont pas abordées dès l'école primaire, il est difficile de les désamorcer plus tard. «L'apprentissage d'idées scientifiques défiant toute logique s'apparente à l'apprentissage d'une seconde langue vivante», explique la psychologue Deborah Kelemen. C'est «une tâche de plus en plus ardue à mesure qu'elle est tardive, une compétence qui ne peut s'acquérir par un enseignement fragmentaire et irrégulier». Les enfants ont donc besoin qu'on leur apprenne régulièrement à désapprendre, surtout ce qui concerne les mécanismes de cause à effet. Dans l'enseignement de l'histoire, la tendance est de poser des questions qui présentent plusieurs bonnes réponses. Un programme développé à Stanford pousse des étudiants à reconsidérer les causes véritables de la guerre hispano-américaine; à se demander si le New Deal fut un succès; et pourquoi le boycott des bus à Montgomery fut un moment décisif. Des professeurs envoient même des élèves interviewer des personnes avec lesquelles ils ne sont pas d'accord. Ici, il s'agit moins d'avoir raison que d'acquérir les compétences nécessaires pour évaluer des points de vue différents et en débattre de façon productive.

Le cycle de confiance excessive des «platistes»



Non pas que toutes les interprétations soient considérées comme valides. Quand le fils d'un survivant de l'Holocauste est venu dans sa classe, Erin McCarthy a dit à ses élèves que des gens niaient l'Holocauste et leur a appris à étudier les preuves et à rejeter ces fausses affirmations. Cette méthode fait partie d'un mouvement plus large visant à enseigner aux enfants à penser comme des *fact-checkers*³⁴, en suivant ces consignes: (1) «interroger l'information au lieu de simplement la consommer», (2) «rejeter la popularité comme facteur de fiabilité», (3) «comprendre que le pourvoyeur de l'information n'en est généralement pas la source».

Ces principes sont valables en dehors de la salle de classe. À table, nous démystifions de nombreux sujets: mon épouse et moi avons raconté que nous avons appris à l'école que Pluton était une planète (ce n'est plus vrai aujourd'hui) et que Colomb avait découvert l'Amérique (ce qui a toujours été faux). Nos enfants nous ont appris que Toutankhamon n'était sans doute pas mort dans un accident de char et nous ont expliqué avec délectation que

lorsque les paresseux faisaient des pets, le gaz sortait non pas de leur derrière, mais de leur bouche.

Remettre des «vérités» en question doit devenir une habitude. Malheureusement, les méthodes traditionnelles d'éducation ne permettent pas toujours d'acquérir ce réflexe.

Fascination et sidération

Cours de physique de milieu de semestre: deux séances sont prévues avec un professeur de haut vol. La première, consacrée à l'équilibre statique, est un cours magistral. La deuxième, sur les fluides, est dispensée en travaux pratiques. Le prof de votre colocataire, très populaire lui aussi, fait l'inverse: TP (travaux pratiques) pour la statique, cours magistral pour les fluides.

Dans les deux cas, contenus et photocopiés sont identiques; seule la méthode diffère. Durant le cours magistral, le professeur passe des diapos, explique, démontre, résout des problèmes types; les élèves annotent les photocopiés. En TP, le prof ne résout pas lui-même les problèmes, mais fait travailler les élèves par petits groupes; il répond aux questions, suggère quelques astuces, puis donne la solution à toute la classe. À l'issue des séances, il faut répondre à un sondage.

Ici, le sujet n'a aucune importance, seule la méthode compte. Je pensais que le TP serait mieux noté, mais il s'avère que vous et votre colocataire avez davantage apprécié le sujet traité en cours magistral. Vous avez également jugé le prof plus efficace en cours magistral – et vous aimeriez que tous vos cours de physique soient dispensés de cette façon.

Après réflexion, l'attrait des cours magistraux dynamiques n'est pas surprenant. Des générations ont admiré l'éloquence rhétorique de poètes (Maya Angelou), d'hommes politiques (John F. Kennedy Jr. et Ronald Reagan), de prédicateurs (Martin Luther King Jr.) ou de professeurs (Richard Feynman). Nous vivons aujourd'hui un âge d'or de l'art oratoire, où de grands orateurs militent et éduquent via des plateformes d'une portée sans précédent. Les créatifs partageaient traditionnellement leurs méthodes

au sein de communautés restreintes; aujourd'hui, ils rassemblent suffisamment d'abonnés YouTube et Instagram pour peupler un petit pays. Autrefois, le pasteur sermonnait une centaine de fidèles dans sa paroisse, il s'adresse maintenant à des milliers de croyants sur Internet. Le professeur enseignait à une classe suffisamment petite pour consacrer du temps à chacun; ses cours peuvent désormais être dispensés en ligne à des millions d'élèves.

Bien sûr, ces cours magistraux sont divertissants et instructifs. La question est de savoir s'ils sont la méthode d'enseignement idéale. Les étudiants de l'expérience ont passé un test pour évaluer leurs connaissances en statique et en fluides. S'ils avaient plus apprécié les cours magistraux, ils avaient acquis davantage de notions et de compétences lors des TP. Ceux-ci exigeant un plus gros effort mental, ils étaient moins amusants mais suscitaient une compréhension plus approfondie.

J'ai longtemps cru que nous apprenions plus en nous amusant. Cette expérience m'a convaincu du contraire. *Elle m'a également rappelé mon prof de physique préféré: on l'adorait car il nous laissait jouer au ping-pong en classe, mais nous n'avons jamais vraiment compris le coefficient de friction.*

L'efficacité des TP dépasse le domaine de la physique. Une métaanalyse portant sur 225 études, soit 46 000 étudiants en sciences, technologie, ingénierie et maths (STIM), a comparé les effets des cours magistraux et des TP sur la maîtrise d'un sujet par l'élève. Le contenu des TP rassemblait résolution de problèmes en groupes, exercices et tutoriels. En moyenne, les étudiants obtenaient une moins bonne note en cours magistral traditionnel et étaient 1,55 fois plus susceptibles de ne pas valider leur module. Les chercheurs ont estimé que si les étudiants ayant échoué en cours magistral avaient participé aux TP, plus de 3,5 millions de dollars de frais de scolarité auraient été économisés.

Il est facile de comprendre pourquoi un cours magistral ennuyeux précipite vers l'échec, mais le cours le plus captivant peut provoquer le même résultat pour une raison moins évidente et plus préoccupante. Dans un cours magistral, pas de dialogue ni de désaccord; l'élève est un récepteur passif,

non un penseur actif. Dans la méta-analyse évoquée plus haut, le cours magistral échouait particulièrement à démystifier des fausses idées reçues – il n’incitait pas à penser autrement. Selon des expériences, lorsqu’un orateur diffuse un message exaltant, son auditoire est moins attentif au contenu, qu’il oublie en grande partie – bien qu’il prétende le contraire.

Si les sciences sociales évoquent ici un phénomène de fascination, je pense qu’il vaudrait mieux parler de sidération. Le tribun prêche souvent de nouveaux principes, mais enseigne rarement comment penser par soi-même. Le harangueur prévenant peut condamner des arguments inexacts et nous dire ce qu’il convient de penser à la place, mais il ne nous montre pas nécessairement comment nous remettre en question pour aller de l’avant. Le conférencier charismatique peut nous envoûter pour devenir son disciple ou rejoindre sa tribu politique. Nous devrions être convaincus par l’ADN d’un argument, pas par le papier cadeau brillant qui l’emballe.

Pour être parfaitement clair, loin de moi l’idée de supprimer les cours magistraux. J’adore visionner les conférences TED et j’ai plaisir à en donner moi-même. J’ai assisté à des interventions brillantes qui ont piqué ma curiosité et donné envie d’enseigner, et il m’arrive de faire des cours magistraux à mes élèves. Je pense toutefois qu’il est problématique qu’ils soient la méthode prépondérante dans le secondaire et l’enseignement supérieur. *Bientôt un cours magistral sur le sujet!*

Dans les universités nord-américaines, plus de la moitié des profs de STIM passent au moins 80% de leur temps en cours magistral; un peu plus d’un quart d’entre eux y incorporent quelques éléments d’interactivité; moins d’un cinquième ont recours à des méthodes centrées sur l’élève, incluant des TP. Il semble qu’au lycée, la moitié des enseignants dispensent des cours magistraux la plupart du temps – voire tout le temps³⁵. Ces cours ne constituent pas le meilleur apprentissage, et ne suffisent pas à faire d’un élève un apprenant au long cours. Si vous passez toute votre scolarité à être gavé d’informations, sans aucune remise en question, vous n’acquerrez pas les outils dont vous aurez besoin dans la vie pour penser autrement.

L'insupportable légèreté de la répétition

Il y a un cours que je regrette de ne pas avoir suivi à l'université: celui du philosophe Robert Nozick. L'une de ses idées a connu son heure de gloire grâce au film *Matrix*: dans les années 1970, Nozick mit au point une expérience de pensée visant à déterminer si les gens choisiraient d'entrer dans une «machine à expérience» leur procurant tous les plaisirs désirables, mais en les tenant écartés de la réalité quotidienne³⁶. En cours, Nozick avait créé sa propre version d'une machine à expérience: il insistait pour enseigner un nouveau cours chaque année. «Je pense à travers les cours que je donne», disait-il.

Nozick a donné un cours sur la vérité; un sur la philosophie et les neurosciences; un troisième sur Socrate, Bouddha et Jésus; un quatrième sur «penser la pensée» et un cinquième sur la Révolution russe. En quarante ans d'enseignement, il n'y a qu'un seul cours qu'il ait donné deux fois: celui consacré à la *dolce vita*. «Présenter un point de vue complètement maîtrisé ne permet pas aux étudiants de comprendre comment réaliser un travail philosophique et d'en saisir toute la portée», expliquait-il. Malheureusement, il mourut d'un cancer avant que je puisse devenir son élève.

L'approche de Nozick m'enthousiasme: il ne voulait pas seulement que ses élèves apprennent **de** lui, mais **avec** lui. Chaque nouveau sujet était une occasion de reconsidérer son point de vue sur la question. Quel exemple pour nous inciter à changer nos méthodes d'enseignement et d'apprentissage! À mes débuts, j'ai voulu l'imiter. Mais je n'étais pas prêt à infliger à mes élèves un semestre d'idées à demi abouties. Je me suis donc fixé comme objectif, tous les ans, de remplacer 20% du contenu de mes cours. Ce faisant, j'inciterais tous mes élèves à renouveler leur pensée.

Pourtant, les 80% restants de mon semestre de comportement organisationnel m'ont mis en situation d'échec. Je présentais des données aux troisième et quatrième années sans leur laisser la possibilité de les remettre en cause. Après avoir réfléchi des années à ce problème, j'ai compris qu'il pourrait faire l'objet d'un devoir. J'ai donc réparti mes élèves en petits groupes avec pour consigne de reconsidérer une pratique

populaire, une idée qui va à l'encontre des conventions ou des principes étudiés en cours, à enregistrer en podcast ou mini-conférence TED.

Dès le départ, une tendance surprenante s'est dessinée. Mes meilleurs étudiants – les perfectionnistes – rencontraient le plus de difficultés. Il s'avère que si les perfectionnistes réussissent mieux à l'école que leurs camarades, ils ne surclassent pas nécessairement leurs collègues de travail. Ce qui tend à confirmer que, pour beaucoup de secteurs, les résultats scolaires ne prédisent en rien la performance professionnelle.

La réussite scolaire nécessite souvent de maîtriser de vieilles façons de penser; bâtir une brillante carrière en exige de nouvelles. Dans une étude portant sur des architectes accomplis, les plus créatifs ont obtenu leur diplôme avec des notes moyennes. Ceux qui avaient été d'excellents élèves étaient si déterminés à bien faire qu'ils ne se risquaient à aucune remise en cause. *Idem* lors d'une étude sur des élèves qui se situaient en têtes de classe. «Les majors de promotion ont peu de chances d'être les visionnaires de demain, selon Karen Arnold, chercheuse en éducation. Traditionnellement, ils se coulent dans un système au lieu de le secouer.»

C'est ce que j'ai constaté: mes têtes de classe étaient terrifiées à l'idée de se tromper. Pour les pousser à prendre des risques, j'ai décidé que le projet compterait pour 20% de leur note finale. J'avais changé les règles: ils étaient maintenant récompensés pour réfléchir au lieu de régurgiter. Je n'étais pas certain du résultat jusqu'à ce que je corrige le travail d'un trio d'excellents élèves qui avait concocté une mini-conférence TED sur les inconvénients... des conférences TED, favorisant des périodes d'attention de plus en plus courtes et privilégiant la superficialité au détriment de l'approfondissement. Leur présentation était si réfléchie et captivante que je l'ai fait écouter à toute la classe. «Si vous avez le courage de vous opposer à la pensée uniforme et évaporée, alors arrêtez immédiatement de regarder cette vidéo et faites de vraies recherches, comme nous», déclaraient-ils, très pince-sans-rire, tandis que toute la classe s'esclaffait.

Cet exercice est devenu l'un des piliers de mon cours. L'année suivante, je suis allé plus loin en redéfinissant son contenu et son format. D'ordinaire, sur une séance de trois heures, je ne consacre pas plus de 20 à 30 minutes

au cours magistral. Le reste est un TP – les élèves simulent prises de décision et négociations, ensuite il y a débrief, discussion, débat et résolution de problèmes. Mon erreur avait été de considérer mon programme comme un contrat formel: une fois conçu en septembre, il était gravé dans le marbre. Il était temps de changer! J'ai invité mes élèves à revoir une partie de la structure du cours.

Puis j'ai volontairement omis de préparer une séance de mon programme. Au milieu du semestre, j'ai proposé à mes élèves d'imaginer par petits groupes un exercice pour combler cette séance. Ensuite, ils voteraient.

La proposition la plus populaire fut celle de Lauren McCann, qui suggéra une méthode créative pour aider les élèves à reconnaître que la remise en question était une compétence très utile... dont ils avaient déjà fait usage à l'université.

Elle demanda à ses camarades d'écrire une lettre à leur «moi» de première année afin de lui dire ce qu'il aurait aimé savoir à l'époque. Leurs conseils? Considérer différentes filières avant de s'embarquer résolument dans une voie; être moins obsédé par les notes; se concentrer davantage sur les amitiés; envisager différentes perspectives de carrière au lieu de s'engager trop tôt, alléché par le salaire ou le prestige.

Lauren a lancé un site, Dear Penn Freshmen³⁷, et y a publié une dizaine de ces lettres. En 24 heures, dearpennfresh.com enregistrait plus de 10 000 visiteurs et cinq écoles lançaient leur propre version afin d'aider les élèves à réévaluer leurs choix universitaires, sociaux et professionnels.

Cette pratique peut être étendue bien au-delà de la salle de cours. À l'approche de toute période de transition – premier boulot, remariage, troisième enfant... –, nous pouvons prendre du recul et demander aux gens ce qu'ils auraient aimé savoir avant de traverser cette phase. Une fois qu'elles sont derrière nous, nous pouvons partager ce que nous aurions dû remettre en question.

Il a été prouvé à maintes reprises qu’enseigner est l’une des meilleures façons d’apprendre. Il m’a fallu attendre cette séance conçue par mes élèves pour comprendre réellement combien ils avaient à apprendre à leurs camarades – **et** à moi. Ils réévaluaient non seulement ce qu’ils avaient appris, mais de qui ils pouvaient l’apprendre.

L’année suivante, la proposition retenue alla plus loin: il s’agissait de «discussions sur les passions» où chacun parlait de quelque chose ou de quelqu’un qu’il aimait. Ainsi avons-nous appris à faire du beatboxing, à concevoir des bâtiments qui se fondent dans la nature et à rendre le monde plus sûr pour les allergiques. Désormais, l’exercice fait partie de mon programme, pour que chacun se présente aux autres à travers un sujet qui le passionne. Et tous les ans, mes élèves me confient combien cela éveille leur curiosité vis-à-vis de leurs camarades et des passions qui les animent.

100 fois sur le métier

Quand je demande à des pontes de l’éducation qui, selon eux, est le professeur le plus à même de vous aider à renouveler votre pensée, ils me répondent: Ron Berger³⁸. Si vous invitez Ron à dîner, il remarquera illico que l’une de vos chaises est cassée, et si vous avez les outils adéquats, il la réparera sur-le-champ.

Ron fut longtemps instituteur dans une école rurale publique du Massachusetts, et eut pour élèves l’infirmière, le plombier et les pompiers de sa bourgade. Les week-ends et en été, il était charpentier. Il a consacré sa vie à transmettre à ses élèves une éthique de l’excellence. Selon lui, la maîtrise d’un métier passe par une remise en question constante, laquelle est au cœur de sa philosophie d’enseignant.

Ron voulait que ses élèves connaissent la joie de la découverte. Au lieu de leur enseigner des connaissances traditionnelles, il commençait par leur présenter des problèmes à résoudre par étapes, selon une approche «penser-regrouper-partager»: les enfants s’y attaquaient seuls, discutaient de leurs idées en petit groupe puis présentaient leur réflexion au reste de la classe pour arriver collectivement à la solution. Par exemple, au lieu de leur

apprendre la classification des animaux, Ron leur faisait établir leurs propres catégories (certains réalisaient un classement marchent/nagent/volent; d'autres par couleur, taille ou régime alimentaire). Pourquoi? Pour leur montrer que le scientifique dispose de nombreuses options, et que leurs cadres sont utiles dans certains cas, mais arbitraires dans d'autres.

Confrontés à un problème complexe, les élèves sont souvent déroutés. Le réflexe naturel de l'enseignant est de leur venir tout de suite en aide pour qu'ils ne se sentent pas perdus ou incapables. Pourtant, pour les psychologues, l'une des caractéristiques de l'ouverture d'esprit est de répondre à la confusion par la curiosité et l'intérêt. Un écolier l'explique parfaitement: «J'ai besoin de temps pour ma confusion.» Cette confusion peut suggérer qu'il y a là un nouveau territoire à explorer ou un puzzle tout neuf à assembler.

Ron ne voulait pas éliminer cette confusion, mais qu'au contraire ses élèves l'embrassent, afin de devenir les maîtres de leur propre apprentissage, un peu comme un *do it yourself* (DIY). Il les encourageait à penser comme de jeunes scientifiques: identifier le problème, développer des hypothèses, mettre au point des expériences pour vérifier ces hypothèses. Ses 6^e année ont fait le tour du village pour effectuer des relevés de gaz radon dans les maisons; ses 3^e année ont cartographié les habitats amphibiens; ses 1^{re} année ont testé plus de 140 aliments sur des escargots et établi leurs préférences d'environnement (chaud/froid, obscur/clair, sec/humide).

Pour ses leçons d'architecture et d'ingénierie, Ron leur a fait concevoir les plans d'une maison. Lorsqu'il a exigé au moins quatre projets différents par élève, ses collègues l'ont alerté sur le risque de découragement des plus jeunes. Ron n'était pas d'accord – il avait déjà testé le concept en arts plastiques avec les maternelles et les 1^{re} année. Au lieu de demander simplement de dessiner une maison, il avait expliqué: «Nous allons faire quatre **versions** différentes du dessin d'une maison.»

Certains sont allés au-delà, décidant de faire huit ou dix versions, encouragés dans leurs efforts par leurs camarades de classe. «La qualité,

c'est repenser, retravailler et peaufiner, assure Ron. Ils ont besoin de sentir qu'ils seront félicités, et non ridiculisés, s'ils recommencent à zéro... Et maintenant ils râlent si je ne les laisse pas faire plus d'une version!»

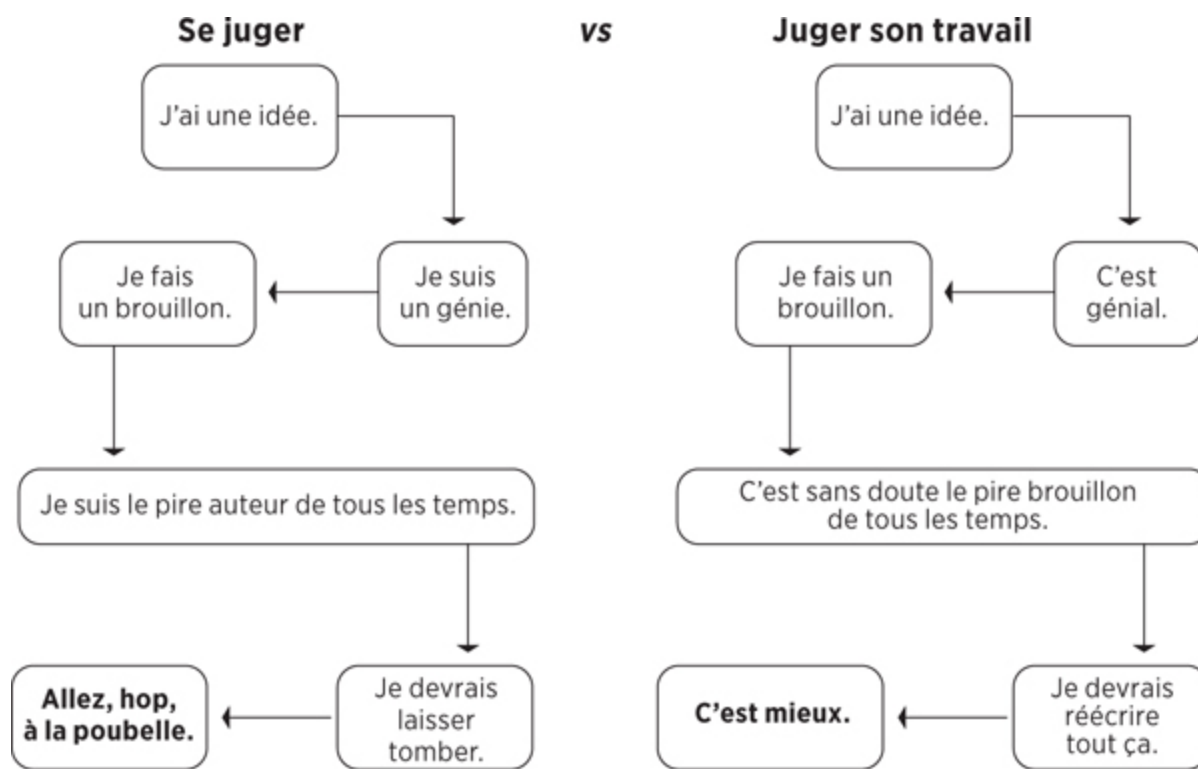
Ron désirait leur apprendre à revoir leurs points de vue en fonction de l'avis des autres: chaque semaine – parfois chaque jour – toute la classe se livrait à une séance de critique, selon deux formats. Pour le premier, Ron exposait tous les travaux, les enfants faisaient le tour de la classe pour les observer, puis Ron encourageait une discussion à propos de ceux qu'ils considéraient comme excellents, et pourquoi. Cette méthode n'était pas limitée aux arts et aux sciences – les écoliers pouvaient aussi juger une phrase ou un paragraphe d'une rédaction. La critique était plus approfondie avec le second format, où la classe se concentrait sur le travail d'un élève ou d'un groupe. Les auteurs expliquaient leurs objectifs, montraient où ils avaient besoin d'aide et Ron guidait la classe vers une discussion sur les points forts et les points les moins aboutis. Il encourageait ses élèves à être précis et bienveillants, à critiquer le travail et non l'auteur, sans prêcher ou condamner: comme ils partageaient des opinions subjectives et non des évaluations objectives, ils devaient dire «je pense» plutôt que «ce n'est pas bon». Ron les invitait à faire preuve d'humilité et de curiosité, et à présenter leurs suggestions sous forme de questions du type «j'aimerais savoir pourquoi...» et «as-tu envisagé de...».

La classe ne se contentait pas de critiquer des projets. Chaque jour, on y discutait de ce qu'était l'excellence. À chaque nouveau projet, les critères des enfants évoluaient. En plus de repenser leur propre travail, ils apprenaient à revoir constamment leurs standards. Pour les y aider, Ron faisait intervenir des professionnels. Des architectes et des scientifiques locaux venaient donner leurs avis, puis la classe intégrait leurs principes et leur vocabulaire à ses discussions. Une fois devenus collégiens et lycéens, il n'était pas rare que ces élèves viennent voir la classe de Ron pour lui demander d'évaluer leur travail.

Dès que j'ai rencontré Ron Berger, j'ai regretté de ne pas avoir été son élève. Non pas que j'aie manqué d'enseignants exceptionnels, mais je n'ai jamais eu le privilège d'évoluer dans une classe où régnait une culture

comme la sienne, en compagnie d'élèves se consacrant à se remettre en question, eux-mêmes et les uns les autres.

Aujourd'hui, Ron passe ses journées à parler, à écrire, à donner un cours aux enseignants de Harvard. Consultant dans des écoles, il est également directeur des études de EL Education, une organisation consacrée à repenser l'enseignement et l'apprentissage scolaires. Ron et ses collègues travaillent directement avec 150 établissements et développent des programmes qui profitent à des millions d'élèves.



Dans l'une de ces écoles, en Idaho, il a été demandé à un écolier prénommé Austin de réaliser une représentation scientifiquement exacte d'un papillon. Voici son premier brouillon...



Premier brouillon

Les camarades d’Austin ont formé un groupe de critiques. Ils lui ont fait deux séries de suggestions pour modifier la forme des ailes: Austin a alors réalisé ses deuxième et troisième brouillons. Le groupe a fait remarquer que les ailes n’étaient pas de taille égale et qu’elles s’étaient à nouveau arrondies. Austin ne s’est pas découragé. Le groupe l’a ensuite poussé à dessiner un motif sur les ailes.



Deuxième brouillon



Troisième brouillon



Quatrième brouillon



Cinquième brouillon

Austin était désormais prêt pour une version définitive en couleurs. Lorsque Ron a montré son dessin à une classe de primaire du Maine, tous ont été sidérés par ses progrès et sa version définitive.



Version définitive

J'étais stupéfait moi aussi. Parce qu'Austin était en 1^{re} année.

Voir un enfant de six ans progresser à ce point m'a fait réfléchir à la vitesse à laquelle les enfants s'adaptent à la remise en question et à la révision. Dès lors, j'ai encouragé mes propres enfants à multiplier les brouillons: ravis de voir leur premier essai affiché au mur, ils étaient encore plus fiers du quatrième.

Peu d'entre nous aurons la chance d'apprendre à dessiner un papillon avec Ron Berger ou à réécrire un manuel scolaire avec Erin McCarthy, mais nous avons tous la possibilité d'enseigner comme eux. Qui que nous éduquions, nous pouvons être plus humbles, plus curieux et offrir à nos enfants la joie communicative de la découverte.

Je crois que les bons enseignants proposent de nouvelles pensées, mais que les grands enseignants proposent une nouvelle façon de penser. Engranger les connaissances d'un professeur peut aider à relever les défis du quotidien, mais comprendre comment pense un prof aide à relever les défis de toute une vie. En fin de compte, l'éducation n'est pas seulement de l'information que nous thésaurisons dans notre tête. Ce sont ces habitudes que nous développons en remaniant sans cesse nos brouillons et ces compétences que nous accumulons pour continuer à apprendre.

34. Ou «vérificateurs de faits». [NdT]

35. Il est prouvé que les collégiens obtiennent de meilleures notes en maths et en sciences lorsque l'enseignant consacre plus de temps aux cours magistraux qu'aux TP. Il reste à établir si les cours magistraux sont également plus efficaces sur des élèves plus jeunes ou si l'écart est dû à une mise en place médiocre des TP.
36. Nozick avait prédit qu'une majorité rejeterait cette machine, car nous préférons faire et être – pas seulement expérimenter – et ne voulons pas limiter nos expériences à ce que nous pouvons imaginer et simuler. Plus tard, des philosophes ont affirmé que nous rejetions plutôt la machine parce qu'elle nous obligeait à renoncer à notre vie réelle (biais du *statu quo*). Pour étudier cette possibilité, ils ont modifié le postulat et procédé à une autre expérience: imaginez que vous vous réveillez pour apprendre que votre vie n'est qu'une expérience que vous avez choisie voilà des années et qu'aujourd'hui, vous pouvez choisir de l'interrompre ou de la poursuivre. Dans ce scénario, 46% des sujets choisissent de poursuivre. Informés que l'interruption les ramèneraient à leur «vraie vie» d'artiste monégasque millionnaire, 50% souhaitent quand même poursuivre l'expérience. Nombreux sont ceux qui ne veulent pas abandonner une réalité virtuelle familière pour une réalité réelle peu familière (à moins qu'ils n'éprouvent une aversion pour l'art, l'argent et les principautés...).
37. «Cher “moi” de première année». [NdT]
38. Chercheur britannico-israélien, né en 1968. [NdT]

CHAPITRE 10

REFUSER LA ROUTINE

CRÉER UNE CULTURE DE L'APPRENTISSAGE AU TRAVAIL

*«Sans les Humains... la Terre serait un paradis
pour les ingénieurs.»*

Kurt Vonnegut

Passionné de plongée, Luca Parmitano connaissait les risques de noyade... sans se douter que l'on pouvait aussi se noyer dans l'espace. Cet Italien de 36 ans était alors le plus jeune astronaute de l'Histoire à s'envoler vers la Station Spatiale Internationale. En juillet 2013, il effectua sa première sortie dans l'espace: six heures à mener des expériences, déplacer du matériel, installer des câbles d'alimentation et de données. Une semaine plus tard, Luca et son coéquipier Chris Cassidy sortirent poursuivre leur travail de maintenance. Avant de quitter le sas, ils contemplèrent la Terre, 400 kilomètres plus bas.

Au bout de 44 minutes, Luca eut la sensation étrange d'avoir l'arrière du crâne trempé. D'où venait cette eau? Outre l'impression désagréable, cela pouvait interrompre toute communication en court-circuitant son micro ou ses écouteurs. Il informa le centre de contrôle de mission à Houston, et Chris lui demanda s'il transpirait. «Je transpire, répondit Luca, j'ai l'impression qu'il y a beaucoup d'eau. Elle reste là, dans mon bonnet Snoopy. Juste pour info.» Puis il se remit au travail.

«Ce n'est pas normal», pensa Karina Eversley, officier responsable des sorties dans l'espace. Elle réunit à la hâte des experts qui interrogèrent

Luca. La quantité de liquide augmentait-elle? Luca n'en savait rien. Était-il certain qu'il s'agissait d'eau? En tirant la langue, il recueillit des gouttelettes qui flottaient dans son casque: elles avaient un goût métallique.

La sortie fut écourtée. Luca et Chris se séparèrent pour suivre leur câble d'attache respectif. Pour contourner une antenne, Luca se retourna. Soudain, il voyait flou et ne pouvait plus respirer par le nez: il avait de l'eau dans les yeux et les narines. Si le problème persistait, l'eau atteindrait sa bouche et il risquait de se noyer. Il devait rejoindre le sas au plus vite. Le soleil étant couché, l'obscurité était totale et Luca ne disposait que d'une petite lampe frontale. Quand il perdit toute communication, il ne pouvait plus s'entendre ni entendre personne.

De mémoire et grâce à la tension de son câble, Luca parvint à atteindre la trappe extérieure du sas, mais il était encore en danger: avant de pouvoir ôter son casque, il devait attendre que Chris ferme la trappe et repressurise le sas. Pendant quelques minutes de silence interminables, il n'était pas certain qu'il survive. Quand Luca put enfin retirer son casque, un litre et demi d'eau s'en déversa, mais il était sauf. Des mois plus tard, l'incident fut qualifié de «dysfonctionnement d'équipement le plus effrayant de l'histoire de la NASA».

Dans leur rapport technique, les ingénieurs indiquèrent que la fuite provenait d'un ventilateur/pompe/séparateur, remplacé par la suite. Un tube fut également ajouté à la combinaison spatiale – sorte de tuba muni d'un tampon pour absorber l'eau dans le casque. Pourtant, la plus grosse erreur n'était pas technique, elle était humaine.

Une semaine auparavant, de retour de sa première sortie, Luca avait remarqué quelques gouttelettes dans son casque. Avec Chris, ils avaient supposé qu'elles provenaient d'une fuite de la gourde d'eau potable. Houston était d'accord. La gourde fut remplacée, fin de l'histoire.

Chris Hansen, ingénieur en chef de la station spatiale, mena l'enquête. «L'apparition de gouttelettes fut normalisée», me confia Chris. Dans la station, tout le monde s'accordait à dire que «la gourde fuyait, cette explication avait été acceptée, sans chercher plus loin».

Ce n'était pas la première fois que l'incapacité de la NASA à se remettre en question s'avérait désastreuse. En 1986, la navette spatiale *Challenger* avait explosé après une évaluation calamiteuse du risque de défaillance des joints toriques. Le problème avait été identifié et classé «restriction de lancement», mais la NASA avait passé outre sur les missions précédentes, sans qu'aucun souci ne survienne. Lors du tir, par une journée particulièrement froide, le joint torique d'étanchéité du propulseur d'appoint se rompit: les gaz chauds rentrèrent dans le réservoir, tuant les sept membres de l'équipage.

En 2003, la navette *Columbia* se désintégra dans des circonstances semblables. Après le décollage, l'équipe au sol remarqua qu'un bloc de mousse s'était détaché de la fusée – sans s'affoler puisque cela s'était déjà produit lors de précédents lancements, sans conséquences. Plutôt que de s'interroger, l'équipe commença à discuter des réparations à venir pour réduire le délai d'exécution de la prochaine mission. En réalité, la mousse posa un problème crucial, car elle percuta le bord d'attaque de l'aile, provoquant une fuite de gaz chauds dans l'aile lors de la rentrée dans l'atmosphère. Une fois encore, les sept membres d'équipage trouvèrent la mort.

Reconsidérer sa position n'est pas une compétence individuelle. C'est une aptitude collective qui repose essentiellement sur la culture d'une organisation. Longtemps, la NASA a été l'exemple-type de la culture de la performance, avec l'excellence de l'exécution pour valeur première. Bien sûr, la NASA a accompli des exploits extraordinaires, mais elle a été rapidement victime de cycles de confiance excessive. S'enorgueillissant de leurs procédures, convaincus de leurs routines et voyant leurs décisions validées par leurs résultats, ses salariés ratèrent des occasions de penser autrement.

On réévalue mieux ses options dans le cadre d'une culture d'apprentissage où l'on mise sur la croissance et où les cycles de remise en question sont fréquents. Dans une culture d'apprentissage, la norme est de savoir ce que l'on ne sait pas, de douter des pratiques existantes, d'envisager de nouvelles routines. Il est prouvé que, dans les cultures d'apprentissage, les organisations sont plus innovantes et commettent moins d'erreurs. Après

avoir étudié et conseillé des initiatives de changements à la NASA et à la Fondation Gates, j'ai appris qu'une culture d'apprentissage se développe grâce à une combinaison particulière de sécurité psychologique et de responsabilité.

Je me trompe, donc j'apprends

Il y a quelques années, Amy Edmondson, ingénieure devenue professeure de management, s'intéressa à la prévention des erreurs médicales. Elle interrogea le personnel d'un hôpital sur le degré de sécurité psychologique ressenti – pouvait-on prendre des risques sans crainte d'être sanctionnés? Elle recueillit des données sur le nombre d'erreurs médicales graves commises par chaque équipe (administration d'une dose potentiellement mortelle du mauvais médicament, par exemple). Surprise: plus une équipe se sentait en sécurité psychologique, plus elle commettait d'erreurs.

La sécurité psychologique pouvait-elle engendrer de la complaisance? Lorsque la confiance régnait au sein d'une équipe, ses membres n'éprouvaient pas le besoin d'interpeller les collègues ou de vérifier à deux fois leur propre travail.

Très vite, Edmondson reconnut que les erreurs étaient toujours signalées par ceux qui les avaient commises. Pour plus d'impartialité, elle infiltra des observateurs dans les unités, et à la lecture de leurs données... les résultats s'inversèrent: les équipes psychologiquement en sécurité **signalaient** plus d'erreurs mais en **commettaient** moins. En admettant sans détour leurs erreurs, elles étaient en mesure d'apprendre ce qui les avait causées pour ne plus les reproduire. Les équipes qui ne se sentaient pas psychologiquement en sécurité cachaient leurs bévues pour éviter les sanctions, ce qui rendait difficile un diagnostic des causes du problème et la prévention d'incidents futurs. Les fautes se répétaient sans cesse.

Depuis, les recherches sur la sécurité psychologique se multiplient. J'ai travaillé pour Google à identifier ce qui distinguait les équipes à haut niveau de performance et de bien-être: le principal facteur de différenciation ne portait pas sur les membres de l'équipe ni sur l'importance de leurs travaux, mais bien sûr la sécurité psychologique.

Ces dernières années, la sécurité psychologique fait le «buzz» dans le monde professionnel. Si des dirigeants comprennent le terme, ils n'en saisissent pas exactement la nature et ne savent comment l'implémenter. Edmondson souligne que le concept n'a rien à voir avec l'assouplissement des règles, ni avec le fait de mettre les salariés à l'aise, d'être «sympa» avec eux ou de leur tresser systématiquement des lauriers. Il s'agit de favoriser un climat de respect, de confiance et d'ouverture afin que chacun puisse faire part de ses inquiétudes et suggestions sans crainte de représailles. Tel est le fondement d'une culture d'apprentissage.

Dans une culture de la performance, l'obsession du résultat sape souvent la sécurité psychologique. Si nous voyons des collègues être réprimandés pour leurs échecs ou leurs erreurs, alors nous nous ingéniions à prouver nos compétences et à protéger nos carrières; à nous couler dans un comportement limitant; à tenir notre langue au lieu de poser des questions ou de soulever des problèmes. Est-ce la distance qu'impose le pouvoir?

La frousse de défier le *big boss*? La pression est forte qui pousse à se plier à l'autorité, par peur d'un retour de bâton. Dans une culture de la performance, nous nous autocensurons face aux experts qui semblent détenir toutes les réponses – surtout si nous manquons de confiance en notre propre expertise.

Le manque de sécurité psychologique était un problème chronique à la NASA. Avant le tir de *Challenger*, des ingénieurs avaient donné l'alerte mais furent réduits au silence par leurs supérieurs; d'autres, ignorés, s'auto-condamnèrent à se taire. Après l'accident de *Columbia*, un ingénieur demanda des clichés plus nets afin d'inspecter les avaries de l'aile – ses supérieurs ne les lui fournirent pas. Lors de la réunion d'évaluation de l'état de la navette après le décollage, il ne s'exprima pas.

Sécurité psychologique

AVEC	SANS
Considérer les erreurs comme une occasion d'apprentissage	Considérer les erreurs comme des menaces pour sa carrière
Oser prendre des risques et se tromper	Ne pas oser faire de vagues
Dire ce que l'on pense en réunion	Garder ses idées pour soi
Parler ouvertement de ses difficultés	Ne vanter que ses points forts
Faire confiance à ses collègues et supérieurs	Craindre ses collègues et ses supérieurs
Se mettre en avant	Se faire couper la tête

Environ un mois avant le décollage de *Columbia*, Ellen Ochoa – en 1993, première femme d'Amérique latine dans l'espace – fut nommée directrice adjointe des opérations des équipages en vol: le premier vol dont elle assurait la gestion s'acheva donc en tragédie. Après avoir annoncé la nouvelle à l'équipage de la station spatiale et consolé les familles des astronautes décédés, elle était déterminée à contribuer personnellement à empêcher que ce genre de drame ne se reproduise.

Ellen avait compris que la culture de performance de la NASA sapait la sécurité psychologique. «Les employés y sont fiers de leur expertise et de leur excellence, m'a-t-elle confié. Ils craignent que cette expertise soit remise en question; c'est la peur primaire de passer pour un idiot; de poser des questions qui restent sans réponse; ou de s'entendre dire que vous ne savez pas de quoi vous parlez.» Afin de lutter contre ce problème et d'encourager une culture d'apprentissage, Ellen avait glissé dans sa poche une liste des questions à poser à chaque lancement et chaque décision importante. En voici trois:

- Qu'est-ce qui vous a conduit à cette hypothèse? En quoi pensez-vous qu'elle est correcte? Que se passerait-il si ce n'était pas le cas?
- Quelle est la part d'incertitude de votre analyse?
- Je comprends les avantages de votre recommandation. Quels en sont les inconvénients?

Dix ans plus tard pourtant, il aurait de nouveau fallu se remettre en question avec l'incident des combinaisons spatiales. Les contrôleurs de vol, une fois au fait de la présence de gouttelettes dans le casque de Luca Parmitano, ont fait deux hypothèses erronées: la cause était la gourde, l'effet était sans conséquence. Ce n'est qu'à la seconde sortie, quand Luca courut un réel danger, qu'ils reconnurent que leurs hypothèses étaient fausses.

Quand l'ingénieur Chris Hansen prit la direction des activités extravéhiculaires, il instaura la règle des fameuses questions d'Ellen: «Il aurait fallu demander, “comment savez-vous que la gourde fuyait?”. La réponse aurait été “parce que quelqu'un nous l'a dit”. Cette réponse aurait donné l'alerte. Il aurait fallu 10 minutes pour vérifier, mais personne n'a rien demandé. *Idem* pour *Columbia*. Boeing avait dit “nous pensons savoir ce qu'a occasionné ce bloc de mousse”. Si quelqu'un avait demandé comment ils le savaient, personne n'aurait su répondre.»

Comment le savez-vous? C'est une question à poser plus souvent, à nous-même et aux autres. Son pouvoir réside dans sa franchise. C'est une question sans jugement, elle exprime sans détour un doute et une curiosité qui ne mettent personne sur la défensive. Ellen Ochoa n'avait pas peur de la poser, mais elle était astronaute, docteure en ingénierie et occupait un poste de direction. Pour trop d'individus, dans trop d'entreprises, cette question... c'est trop demander. Favoriser une sécurité psychologique est plus facile à dire qu'à faire, c'est pourquoi j'ai cherché à savoir comment des dirigeants parviennent à l'instaurer.

En sécurité chez les Gates

À mon arrivée à la Fondation Gates, on ne parlait que du rapport stratégique annuel: chaque année, les équipes se réunissaient avec les co-présidents – Bill et Melinda Gates – et le P.-D.G. pour faire le point sur les programmes en cours. La fondation emploie les meilleurs experts du monde dans les domaines allant de l'éradication des maladies à la promotion de l'équité en matière d'éducation, pourtant ces spécialistes sont souvent intimidés par l'exceptionnelle étendue des connaissances de Bill. Et s'il découvrait une erreur fatale dans mon travail? Serait-ce la fin de ma carrière?

S'inquiétant que la pression ne décourage la prise de risque, les dirigeants de la Fondation m'ont contacté il y a quelques années afin que je les aide à favoriser une sécurité psychologique. La tendance y était alors de répéter des stratégies éprouvées et dont les résultats induisaient des progrès, plutôt que de faire des tentatives audacieuses qui affecteraient fortement certains des problèmes mondiaux les plus aigus.

Je savais d'expérience qu'il est bien plus difficile de changer la culture d'une organisation dans son ensemble que de modifier la culture d'une équipe. Il faut modéliser les valeurs à promouvoir, identifier et féliciter les personnes incarnant ces valeurs, puis rassembler des employés déterminés à implémenter ce changement.

On conseille le plus souvent aux cadres de donner l'exemple en montrant un esprit d'ouverture et d'inclusion: demandez l'avis de vos collaborateurs sur la façon dont vous pourriez vous améliorer et ils se sentiront en sécurité pour prendre des risques.

J'ai testé ce principe avec Constantinos Coutifaris, un doctorant: nous avons proposé à des cadres d'entreprises choisis au hasard de solliciter auprès de leurs équipes des critiques constructives. Une semaine plus tard, ces équipes manifestaient une sécurité psychologique accrue, mais – comme nous l'avions prévu – cela n'a pas duré. Certains supérieurs n'ont pas apprécié les commentaires reçus et se sont mis sur la défensive. D'autres ont estimé ces retours inutiles, ou se sont sentis incapables d'y donner suite, ce qui les a découragés de continuer à demander du *feedback*, et leurs équipes de continuer à en donner.

Un autre groupe a adopté une approche différente, avec des retombées moindres la première semaine, mais des gains durables sur l'année suivante. Plutôt que de solliciter des avis, nous avons proposé à ces cadres de partager leurs expériences en matière de *feedback* et d'objectifs de développement futurs. Nous leur avons conseillé d'exposer à leurs équipes un moment où ils avaient reçu des critiques constructives et les domaines sur lesquels ils cherchaient actuellement à s'améliorer.

En verbalisant leurs imperfections, ces cadres se montraient capables d'affronter les critiques et normalisaient ainsi leur vulnérabilité – leurs équipes étaient alors plus à l'aise pour évoquer leurs propres difficultés. De même, sachant où leur supérieur s'efforçait de progresser, leurs commentaires étaient plus pertinents... ce qui encourageait les cadres à mettre en place de nouvelles pratiques, comme des séances autour d'un café sur le thème «posez-moi n'importe quelle question»; des tête-à-tête hebdomadaires de critique constructive; des réunions mensuelles de partage des objectifs de développement et des progrès.

Favoriser la sécurité psychologique se travaille sur la durée. Il ne suffit pas de cocher des cases. En échangeant sur leurs points faibles, nombre de cadres ont d'abord été mal à l'aise et nerveux. Dans leurs équipes, cette vulnérabilité en a surpris beaucoup – ils ne savaient pas comment réagir. Certains étaient sceptiques, croyant que leur supérieur était en quête de compliments ou de commentaires le mettant en valeur. Mais avec le temps – les cadres faisant preuve d'humilité et de curiosité sur la durée –, la dynamique a changé.

À la Fondation Gates, j'ai voulu aller plus loin. Au lieu d'échanger sur les critiques de leur équipe, je me suis demandé ce qu'il se passerait si les hauts dirigeants partageaient leurs expériences avec l'ensemble des employés. Et je savais comment procéder...

Quelques années auparavant, à Wharton, pour leur spectacle annuel, nos étudiants de MBA avaient tourné une vidéo inspirée de «Mean Tweets», une rubrique du show télévisé *Jimmy Kimmel Live!*, où des célébrités lisent à voix haute des tweets cruels publiés à leur propos. Leur version s'appelait *Mean Reviews*: des membres de la faculté lisaient les commentaires sévères extraits des évaluations de leurs cours par leurs étudiants. «C'est sans doute le pire cours que j'ai suivi de ma vie», lut un professeur, blême, avant d'ajouter «pas de problème...». «Cette prof est une sal*pe, mais une gentille sal*pe», pour une autre qui murmura avec tristesse «sympa...». J'ai eu droit à «vous ressemblez à une marionnette du *Muppets Show*». Le pompon fut décroché par un jeune prof: «Il croit connaître la pop culture, mais pense qu'Ariana Grande est une police de Microsoft Word.»

À chaque rentrée, je montrais cette vidéo à ma classe... et inmanquablement, les vannes s'ouvraient: estimant que, si je prenais mon travail au sérieux, je ne **me** prenais pas (trop) au sérieux, mes élèves se sentaient plus à l'aise de m'adresser des critiques et de suggérer des améliorations.

J'envoyais la vidéo à Melinda Gates, lui demandant si un procédé similaire serait envisageable pour la Fondation. Non seulement elle m'a répondu «oui», mais elle a également mis au défi toute l'équipe dirigeante d'y participer et s'est portée volontaire pour être la première sur la sellette! Les critiques issues des comptes rendus du personnel furent alors compilées et imprimées sur des fiches bristol. Melinda devait réagir en direct face caméra. Elle a lu la plainte d'un employé la traitant de «put*** de Mary Poppins» – c'était la première fois qu'on l'entendait jurer – et affirmant qu'elle s'ingéniait à rendre plus visibles ses imperfections.

Pour tester l'effet de son intervention, nous avons désigné au hasard un groupe d'employés qui regarderait Melinda réagir aux commentaires les plus durs; un autre pour visionner une vidéo de Melinda parlant en général de la culture qu'elle entendait créer; un troisième faisant office de groupe témoin. Le premier groupe en a retiré une plus forte inclination à l'apprentissage: ils étaient enclins à reconnaître leurs lacunes et à travailler pour les combler. La distance avec le pouvoir s'est un peu réduite, les employés étant plus disposés à adresser à l'ensemble des dirigeants critiques et louanges. L'un d'eux commenta:

Dans cette vidéo, Melinda a fait quelque chose que je n'avais jamais vu à la Fondation: elle a fendu l'armure. Pour moi, cela s'est produit lorsqu'elle a dit: «J'assiste à tellement de réunions où l'on débat de choses que je ne sais pas.» Je l'ai noté car j'ai été choqué et reconnaissant de son honnêteté. Plus tard, quand elle a ri, vraiment de bon cœur, et qu'elle a répondu aux commentaires implacables, elle a à nouveau fendu l'armure et j'ai vu qu'elle n'en était pas moins Melinda Gates... Au contraire, c'était Melinda Gates en mieux.

Il faut de l'humilité et de la confiance pour admettre que nous évoluons constamment et que nous cherchons davantage à nous améliorer qu'à démontrer nos talents³⁹. Si cette mentalité est suffisamment présente au sein d'une entreprise, cela peut donner aux individus la liberté et le courage de s'exprimer.

Mais la mentalité ne suffit pas à transformer une culture. Si la sécurité psychologique éclipse la peur de défier l'autorité, elle ne pousse pas nécessairement à remettre en question l'autorité en premier lieu. Une culture d'apprentissage demande de faire éclore un certain sens de la responsabilité, afin d'envisager différemment les meilleures pratiques à adopter sur le lieu de travail.

Le pire du meilleur

Dans une culture de performance, il est fréquent de s'attacher à un certain savoir-faire. Le risque? Si une routine n'est jamais remise en question, elle se fige: nous prêchons ses vertus et ne questionnons plus ses vices, nous ne nous intéressons plus à ses imperfections ni ne cherchons à l'améliorer. En entreprise, l'apprentissage devrait être continu, pourtant, quand les «bonnes pratiques» sont atteintes, l'apprentissage cesse. Alors qu'il vaudrait mieux continuer à en chercher de meilleures.

À la NASA, les équipes débriefaient régulièrement après les simulations et les événements opérationnels importants, sans remettre en cause leurs routines, car dans une culture de performance, les employés sont responsables des **résultats**. Chaque fois qu'un lancement était retardé, les critiques pleuvaient et les financements s'en trouvaient menacés.

À chaque vol réussi, la NASA encourageait ses ingénieurs à se concentrer sur le fait que le lancement avait été un succès plutôt que sur les processus défectueux pouvant compromettre des vols futurs. Ainsi récompensait-elle la chance et les pratiques incertaines, sans jamais réévaluer ce qui était qualifié de «risque acceptable». *Ce n'est pas par manque de compétences, ce sont des ingénieurs, bon sang!* Comme l'observe Ellen Ochoa: «Lorsque des vies humaines sont en jeu, vous suivez les procédures établies. Dans

une situation critique, c'est la meilleure approche; mais si cela empêche une analyse approfondie après coup, c'est problématique.»

Se focaliser sur les résultats peut être bon pour les performances à court terme. Pour l'apprentissage à long terme, ce peut être un obstacle. Les spécialistes en sciences sociales estiment qu'en étant uniquement tenus responsables du résultat (réussite ou échec), nous sommes plus enclins à conserver une routine potentiellement problématique. Louer et récompenser exclusivement le résultat est dangereux: cela conduit à placer une confiance excessive dans des stratégies médiocres, et encourage à continuer à faire ce que l'on a toujours fait. Jusqu'à ce qu'une décision cruciale tourne mal... alors seulement on appuie sur «pause» pour reconsidérer les pratiques.

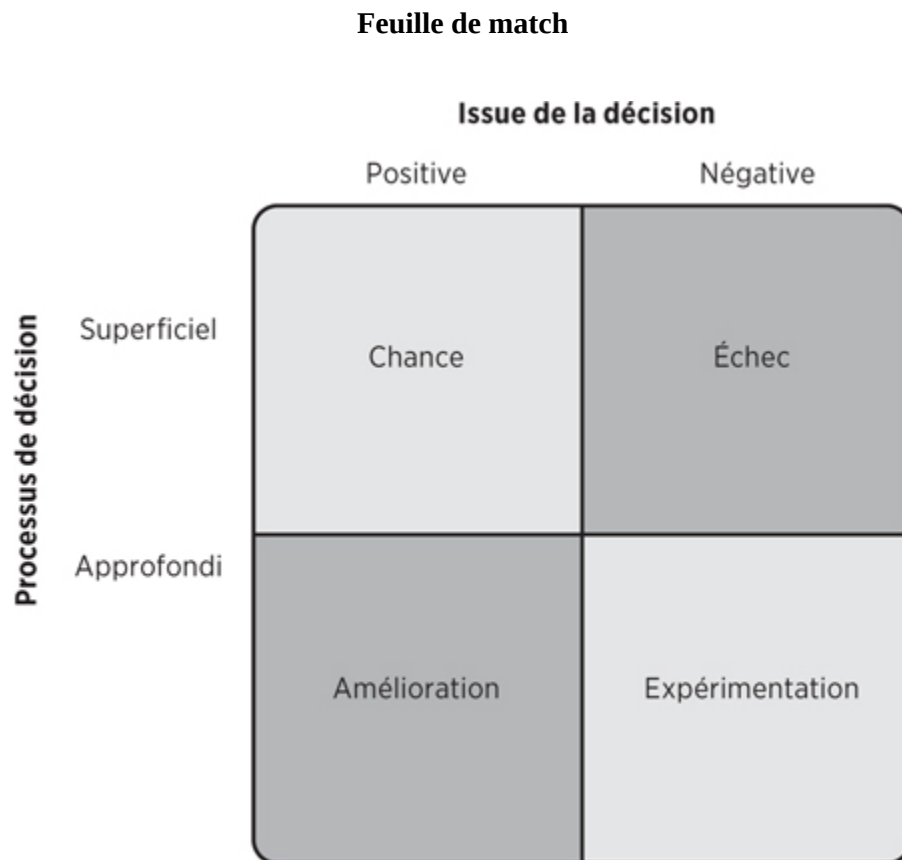
Il ne faudrait pas attendre l'explosion d'une navette spatiale ou qu'un astronaute manque de se noyer pour déterminer si une décision est bonne. En plus de la responsabilité du résultat, il faut favoriser une responsabilité de processus, en évaluant l'attention avec laquelle les décisionnaires étudient les différentes options. Un mauvais processus de décision découle d'une réflexion superficielle. Un bon processus s'appuie sur une réflexion et une remise en question approfondies, pour faire jaillir des opinions souveraines. Selon la recherche, lorsque nous devons expliquer en temps réel les procédures qui ont mené à nos décisions, nous sommes plus critiques et envisageons nos options de façon plus approfondie.

La responsabilisation des processus peut sembler contraire à la sécurité psychologique, pourtant il n'existe pas de lien entre elles. Selon Amy Edmondson, lorsque la sécurité psychologique existe sans responsabilité, l'individu tend à rester dans sa zone de confort. Quand il y a responsabilité sans sécurité, il reste silencieux dans sa zone d'anxiété. En combinant les deux, nous créons une zone d'apprentissage où l'individu se sent libre d'expérimenter – et de trouver à redire sur l'expérience du voisin, afin de l'améliorer. Ainsi se constitue un réseau de défis à relever.

J'ai observé chez Amazon une mesure très efficace dans le processus de responsabilisation. Là-bas, les décisions importantes ne sont pas présentées par un simple PowerPoint: un mémo de six pages détaille le problème, les différentes approches envisagées dans le passé, comment les solutions

proposées profiteraient au client. Au début de la réunion, pour éviter l'esprit grégaire, chacun lit le mémo en silence – ce n'est pas toujours faisable, mais c'est essentiel lorsque les choix sont à la fois conséquents et irréversibles. Avant même d'obtenir des résultats, la qualité du processus peut ainsi être évaluée en fonction de la rigueur et de la créativité de l'auteur du mémo et de l'exhaustivité des échanges lors de la réunion.

Dans une culture d'apprentissage, l'individu ne s'arrête jamais de compter les points. Au contraire, il les attribue en tenant compte à la fois, sur sa feuille de match, du processus et du résultat...



L'issue positive d'une décision n'est pas nécessairement un succès. Si le processus a été superficiel, vous avez eu de la chance. S'il a été approfondi, vous pouvez le considérer comme une amélioration – vous avez découvert une meilleure pratique. Si le résultat est négatif, il sera taxé d'échec si le processus de décision a été superficiel, mais si vous avez évalué minutieusement la décision, vous aurez mené une expérience intelligente.

Mieux vaut expérimenter ces processus sur des décisions relativement sans conséquences et réversibles. Les dirigeants veulent trop souvent des garanties de résultats avant de tester ou d'investir dans une nouveauté. Cela reviendrait à dire à Gutenberg que vous investirez dans sa presse d'imprimeur quand ses clients seront satisfaits, ou financerez des essais sur le VIH quand les traitements fonctionneront.

Exiger une preuve est l'ennemi du progrès. C'est pourquoi Amazon pratique le principe du «s'opposer et s'engager». Comme l'explique Jeff Bezos dans une lettre à ses actionnaires, plutôt que d'exiger des résultats convaincants, le fait d'expérimenter revient à demander aux gens de faire un pari. «Écoutez, je sais que nous ne sommes pas d'accord sur ce point, mais êtes-vous prêt à parier avec moi?» L'objectif d'une culture d'apprentissage est d'accepter ce genre d'expériences, pour qu'in *fine* la remise en question devienne la routine.

La responsabilisation n'est pas uniquement une affaire de récompenses et de sanctions. Il faut aussi savoir qui détient le pouvoir décisionnel. Selon une étude, les cadres de banques californiennes accorderaient souvent des prêts supplémentaires à des clients déjà en défaut de paiement sur un emprunt – le banquier ayant approuvé le premier prêt justifiant ainsi sa décision initiale. Détail intéressant: les banques les plus susceptibles d'identifier et de radier les prêts à problèmes présentaient un taux élevé de *turnover* de leurs cadres. Si vous n'êtes pas celui qui avez autorisé le prêt initial, vous avez tout intérêt à réexaminer le dossier du client. *S'il n'a pas remboursé ses 19 emprunts précédents, il est sans doute temps de faire quelque chose.* Une remise en question est plus probable lorsque celui qui a pris la décision initiale n'est pas celui qui évalue la décision ultérieure.

Longtemps, la NASA n'a pas réussi à imposer cette distinction. Ellen Ochoa se souvient que «les responsables des coûts et des plannings détenaient également le pouvoir de renoncer aux exigences techniques. Le jour du lancement, on se convainc facilement».

La catastrophe de *Columbia* rendit criant le besoin d'une culture d'apprentissage plus solide. Sur le vol suivant, il y eut un souci de capteur de réservoir extérieur, qui se reproduisit plusieurs fois sur 18 mois, sans

problème visible. En 2006, un jour de compte à rebours à Houston, l'équipe de la gestion de mission procéda à un vote. Il y eut une majorité écrasante pour que le lancement ait lieu. Une seule voix contre: celle d'Ellen Ochoa.

Dans l'ancienne culture de performance, Ellen aurait eu peur de voter. Dans cette culture d'apprentissage émergente, «nous ne sommes pas seulement encouragés à nous exprimer, il est de notre responsabilité de nous exprimer, explique-t-elle. À la NASA, l'inclusion ne se résume pas à l'innovation et à l'implication des employés; elle affecte directement la sécurité, car les individus ont besoin de se sentir valorisés et respectés afin de se sentir à l'aise pour s'exprimer.» Par le passé, elle aurait dû démontrer que le lancement **n'était pas** sûr. Désormais, c'était à l'équipe de prouver que le lancement **était** sûr, avec davantage d'humilité, de doute et de curiosité à l'égard des causes et des conséquences potentielles du problème.

À l'issue du vote, Ellen reçut l'appel d'un administrateur de la NASA en Floride, étonné par sa détermination à retourner l'opinion majoritaire. «J'aimerais comprendre votre cheminement de pensée», lui confia-t-il. Le lancement fut finalement retardé. «Les mécontents étaient nombreux, se souvient Ellen. Mais personne n'est venu me voir pour me réprimander, me mettre mal à l'aise ou s'en prendre à moi personnellement.» Le lendemain, tous les capteurs fonctionnaient parfaitement, mais la NASA a fini par retarder trois autres lancements au cours des mois suivants en raison d'un dysfonctionnement intermittent. Le directeur du programme a alors demandé à son équipe de se mettre en retrait le temps d'identifier la cause du problème. Il s'est avéré que les capteurs fonctionnaient bien, mais que l'environnement cryogénique provoquait une connexion défectueuse entre capteurs et ordinateurs.

Ellen fut nommée directrice adjointe, puis directrice du Centre Spatial Johnson. La NASA effectua avec succès 19 lancements successifs, jusqu'à l'arrêt du programme. En 2008, lorsque Ellen prit sa retraite de la NASA, un haut dirigeant lui raconta comment il avait vécu le fameux vote de 2006. «Il y a douze ans, je ne vous ai rien dit, mais votre vote m'a fait considérer autrement ma façon d'aborder les jours de lancements et de faire le bon choix.»

Nous ne pouvons pas mener d'expériences dans le passé; nous pouvons seulement imaginer le contrefactuel au présent. Nous pouvons nous demander si la vie de 14 astronautes aurait été sauvée si la NASA avait réévalué les risques de défaillance des joints toriques et des blocs de mousse avant qu'il ne soit trop tard. Nous pouvons aussi nous demander pourquoi ces accidents n'ont pas incité la NASA à réétudier le problème des combinaisons avec autant de minutie que ceux des navettes. Dans les cultures d'apprentissage, nous ne ployons pas sous le poids de tant d'interrogations, c'est pourquoi nous pouvons vivre avec moins de regrets.

39. S'il y a un manque de compétences, évoquer nos imperfections peut être risqué. Selon des études auprès d'avocats et d'enseignants en recherche d'emploi, s'exprimer avec sincérité augmente les chances de décrocher le job si le candidat se classe dans le 90^e percentile ou plus de ses compétences, mais diminue s'il est moins compétent. Un avocat dans le 50^e percentile ou moins – et un enseignant dans le 25^e ou moins – obtient de moins bons résultats en étant franc. Si la compétence n'est pas encore reconnue, le candidat est moins respecté s'il reconnaît ses points faibles. Il n'est pas seulement incompetent, il semble également peu sûr de lui.

PARTIE 4



CONCLUSION

CHAPITRE 11

ENLEVER NOS ŒILLÈRES

RÉÉVALUER NOS PLANS DE CARRIÈRE ET DE VIE

«Le malaise s'est installé quelques heures après mon arrivée. J'ai pensé qu'un job pourrait m'aider. Il se trouve que j'avais beaucoup de relations en Enfer et, grâce à elles, je suis devenu l'assistant d'un démon arracheur de dents. Ce n'était pas vraiment un job, plutôt un stage. Mais j'étais enthousiaste. Au début, c'était assez intéressant, mais au bout d'un moment, on commence à se demander: c'est pour ça que je suis venu en Enfer? Pour passer des pinces à un démon?»

Jack Handey

Qu'est-ce que tu veux faire plus tard? Quand j'étais petit, je détestais cette question: quoi que je dise, les adultes n'aimaient pas ma réponse. Si je déclarais «super-héros», ils éclataient de rire. Je me suis alors mis à rêver de NBA, mais malgré les heures passées à marquer des paniers dans mon jardin, l'équipe du collège n'a pas voulu de moi trois années de suite. Clairement, je visais trop haut.

Au secondaire, obsédé par le plongeon, j'ai décidé de devenir entraîneur de plongeon. Les adultes se sont moqués, me disant que je visais trop bas. Lors de mon premier semestre à l'université, ma spécialité en psychologie ne m'a pas ouvert de portes – au contraire, plus d'une se sont fermées. Je ne voulais pas être psychologue (pas assez patient) ni psychiatre (pas les épaules pour faire médecine). Sans objectif, j'enviais ceux qui avaient un plan de carrière.

Depuis la maternelle, mon cousin Ryan savait exactement ce qu'il voulait faire. Devenir docteur n'était pas seulement le rêve américain, c'était également le rêve de ma famille. Nos arrière-grands-parents ont émigré de Russie et n'ont pas vécu bien longtemps. Notre grand-mère était secrétaire, et notre grand-père travaillait à l'usine. Cela ne suffisant pas à nourrir ses cinq enfants, il avait donc un autre emploi – livreur de lait. Avant même que ses enfants n'entrent dans l'adolescence, il leur avait appris à conduire le camion de lait pour qu'ils puissent boucler leur circuit de livraisons à 4 h du matin, avant l'heure d'aller à l'école et à l'usine. Aucun ne fit médecine (ni carrière dans la livraison de lait). Mes grands-parents se mirent alors à espérer que ma génération leur offrirait un D^r Grant.

Pas de médecin parmi leurs sept premiers petits-enfants. J'étais le huitième. J'avais travaillé pour financer mes études et ne me fermer aucune porte. Mes grands-parents étaient fiers de mon doctorat en psychologie, mais rêvaient encore d'un **vrai** docteur. Pour Ryan, neuvième sur la liste et de quatre ans mon cadet, médecine était un passage obligé.

Ryan cochant toutes les cases: précoce, une belle éthique de travail... Il voulait devenir neurochirurgien. Aider les autres était sa passion, et il était prêt à surmonter tous les obstacles qui se dresseraient sur son chemin.

Au moment de postuler dans les universités, Ryan vint me voir. Il me confia avoir des doutes sur la médecine et penser plutôt à l'économie. Il existe un test psychologique auquel Ryan réaliserait un score très élevé: celui mesurant le lien entre la loquacité et la réactivité interpersonnelle – certaines personnes, dans un contexte de «flirt», se mettent à parler très vite et font preuve d'une véritable logorrhée; elles sont extraverties et impulsives, rarement timides ou névrosées. Ryan pouvait étudier pendant des heures, mais cela l'épuisait. Attiré par une vie plus active et plus sociale, il envisageait des études d'économie en parallèle avec une classe préparatoire à la médecine. Pourtant, arrivé à l'université, il abandonna cette idée. *L'essentiel? Garder le cap.*

Ryan survola la classe préparatoire et devient assistant-professeur alors qu'il était encore étudiant. Au début d'une séance de révision d'examen, lorsqu'il vit ses congénères horriblement stressés, il refusa de commencer

tant que tous ne se seraient pas levés pour danser. Lorsqu'il fut accepté en médecine dans l'une des plus grandes universités du pays, il me demanda s'il devait suivre une double formation médecine-éco. Il n'avait pas perdu son intérêt pour le commerce, mais redoutait de s'éparpiller. *L'essentiel? Garder le cap.*

Lors de sa dernière année de médecine, Ryan postula à un clinicat en neurochirurgie. Il faut être très concentré lorsque l'on découpe le cerveau d'un être humain, et Ryan n'était pas certain d'être taillé pour ça – il craignait aussi de ne plus avoir de temps pour tout le reste. Il se demanda s'il ne devait pas plutôt lancer une entreprise liée à la santé; mais une fois admis à Yale, il choisit le clinicat. *L'essentiel? Garder le cap.*

À mi-parcours du clinicat, les horaires exténuants et la concentration intense eurent raison de lui, et Ryan fit un burn-out. Il avait le sentiment que s'il mourait – là, tout de suite –, personne à l'hôpital ne le remarquerait ou ne s'en soucierait vraiment. Régulièrement, il souffrait quand il perdait un patient et ne supportait plus d'être maltraité par les chirurgiens titulaires. Il ne voyait pas le bout du tunnel. Son travail – son rêve d'enfant et celui de nos grands-parents – laissait peu de place pour autre chose. Épuisé, il se demanda s'il devait démissionner.

Ryan décida qu'il ne pouvait pas abandonner. Qu'il était allé trop loin pour se réorienter. Il termina ses sept années de clinicat de neurochirurgie. Quand il demanda son certificat, l'hôpital le lui refusa, car sur son CV, les dates figuraient à droite et non à gauche... Exaspéré par le système, il refusa, par principe, de modifier son CV. Après avoir remporté une petite victoire sur la bureaucratie, il ajouta une nouvelle corde à son arc en effectuant une huitième année de recherche sur une chirurgie spinale complexe moins invasive.

Aujourd'hui, Ryan est neurochirurgien dans un grand centre médical. À 35 ans, et plus de dix ans après l'obtention de son diplôme, il rembourse encore ses prêts étudiants. Certes, il aime aider les autres et il se soucie de ses patients, mais les longues heures de travail et la bureaucratie ont eu raison de son enthousiasme. Il me dit que s'il pouvait revenir en arrière, il choisirait une autre voie. Je me suis souvent demandé ce qu'il aurait fallu

pour le convaincre de repenser son choix professionnel et ce qu'il attendait vraiment d'une carrière.

Nous avons tous une idée de ce que nous voulons être et de la façon dont nous espérons mener notre vie. Et cela ne se limite pas à notre carrière professionnelle. Dès l'enfance, nous pensons à l'endroit où nous vivrons, à l'école que nous fréquenterons, à la personne que nous épouserons, au nombre d'enfants que nous aurons... Ce qui peut nous inciter à nous fixer des objectifs plus audacieux et à nous donner les moyens de les atteindre... mais aussi nous mettre des œillères qui occultent les autres possibilités. Nous ignorons comment le temps et les circonstances modifieront nos attentes: se fixer une seule voie peut en fin de compte nous emmener vers la mauvaise destination.

L'obstination ou le côté obscur de la ténacité

Lorsque nous sommes impliqués dans un projet qui ne se déroule pas comme prévu, d'instinct, plutôt que de le remettre en cause, nous mettons les bouchées doubles – on parle alors d'escalade de l'engagement. Il est prouvé que des chefs d'entreprise s'obstinent dans des stratégies vouées à l'échec; que des entraîneurs et présidents de clubs de NBA continuent à recruter et à faire confiance à des joueurs décevants; que des politiques engagent des soldats dans des conflits qui n'ont pas lieu d'être. Les coûts irrécupérables y sont pour quelque chose, mais les raisons sont essentiellement d'ordre psychologique et non économique. Il y a escalade de l'engagement, car, en tant que créatures rationnelles, nous cherchons constamment à justifier nos croyances antérieures afin de soigner notre ego, protéger notre image et valider nos décisions passées.

L'escalade de l'engagement est un acteur majeur des échecs évitables. Ironiquement, elle peut être alimentée par l'un des moteurs les plus encensés de la réussite: la ténacité – association de la passion et de la persévérance. Selon la recherche, la ténacité joue un rôle important dans notre motivation à accomplir des objectifs à long terme. Pourtant, lorsqu'il s'agit de réévaluer ses options, elle dévoile son côté obscur. En effet, les plus tenaces seraient les premiers à tout miser à la roulette et à s'acharner sur des projets voués à l'échec. La science a même suggéré que les

alpinistes les plus tenaces, déterminés à atteindre le sommet, étaient plus susceptibles de mourir en expéditions. Entre la persévérance héroïque et l'obstination idiote... la frontière est ténue: il vaut mieux parfois serrer les dents et faire demi-tour.

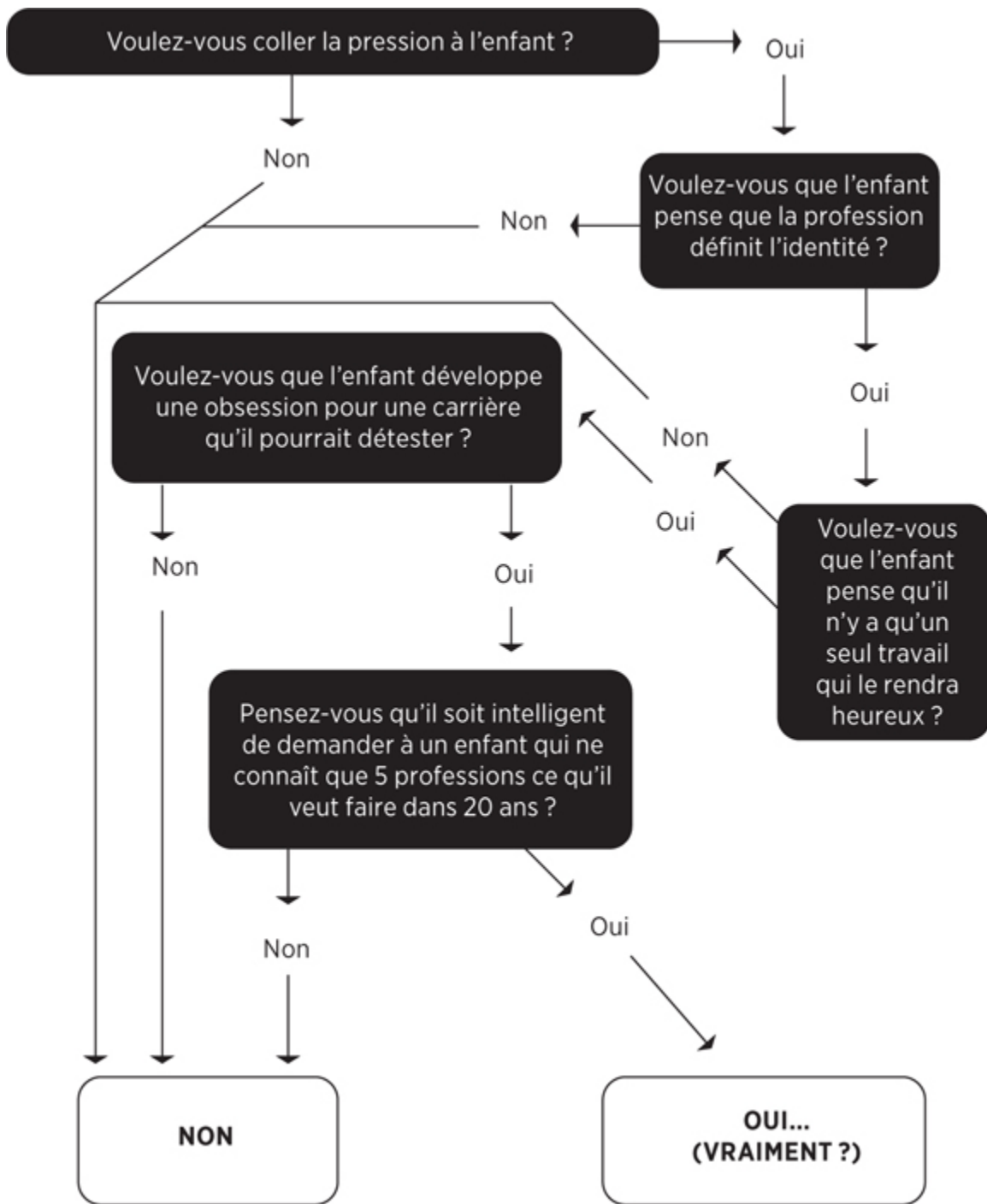
Ryan a consacré seize années à sa formation médicale. S'il avait été moins tenace, il aurait pu se réorienter, mais il a été victime de ce que les psychologues appellent la forclusion identitaire: une installation prématurée dans un sens de soi qui ferme la porte à toute alternative.

Dans le domaine professionnel, la forclusion identitaire débute souvent lorsqu'un adulte demande à un enfant: «Qu'est-ce que tu veux faire quand tu seras grand?» Cette question peut favoriser un sens de soi – personnel et professionnel – intangible. «Je pense que c'est l'une des questions les plus bêtes qu'un adulte puisse poser à un enfant, écrit Michelle Obama. *Qu'est-ce que tu veux faire quand tu seras grand?* Comme si on cessait un jour de grandir. Comme si, à un moment donné, on devenait définitivement quelqu'un et qu'alors tout devait s'arrêter⁴⁰.»

Certains enfants ont des rêves étriqués. Ils sont concentrés sur le fait de suivre un schéma familial, sans jamais considérer d'autres choix. Vous connaissez probablement des gens confrontés au problème inverse: ils rêvent en XXL, s'accrochent à une vision irréaliste. Parfois, le talent nécessaire à une vocation nous fait défaut; ou il est sans espoir que notre passion paye un jour les factures. Comme le dit le comédien Chris Rock: «On peut faire tout ce que l'on veut? Dites la vérité aux enfants! On peut faire tout ce que l'on sait faire... à condition que le secteur embauche.»

Même si des enfants s'enthousiasment pour une profession réaliste, ce qu'ils pensaient être le travail de leur vie peut virer au cauchemar. C'est pourquoi ils doivent envisager une carrière comme une action à entreprendre plutôt qu'une identité à revendiquer. En considérant le travail comme ce qu'ils **font** et non pas comme ce qu'ils **sont**, ils seront plus enclins à explorer d'autres possibilités.

Devez-vous demander «qu'est-ce que tu veux faire quand tu seras grand?»?



Dès leur plus jeune âge, les enfants sont souvent fascinés par la science; pourtant au fil de l'école primaire leur intérêt s'éémousse et ils croient moins en leurs chances de devenir scientifiques. Selon des études récentes, il est possible d'y remédier en leur présentant la science différemment: entre 7 et 9 ans, incités à «faire de la science» plutôt qu'à «être des scientifiques», ils

étaient plus enthousiastes à l'idée de poursuivre des études scientifiques. Devenir un scientifique peut sembler hors de portée, mais nous pouvons tous faire des expériences. Même les enfants de 2 à 5 ans s'intéressent plus à la science lorsqu'elle leur est présentée comme quelque chose que l'on **fait** plutôt que comme quelque'un que l'on **est**.

Récemment, au dîner, nos enfants ont demandé à ceux qui se trouvaient autour de la table ce qu'ils voudraient faire plus tard. Je leur ai dit qu'ils n'avaient pas besoin de choisir un métier, car en moyenne une personne finit par occuper une dizaine d'emplois différents. Ils n'avaient pas besoin d'être une chose; ils pouvaient faire beaucoup de choses. Ils ont commencé à réfléchir à tout ce qu'ils aimaient faire et à dresser des listes éclectiques: concevoir des coffrets de Lego®; étudier l'espace; l'écriture créative; la déco intérieure; prof de gym; la photographie; entraîneur de soccer; Youtuber...

Choisir une profession ne s'apparente pas à la recherche de l'âme sœur. Il est possible que votre travail idéal n'ait pas encore été inventé. Les secteurs d'activité changent de plus en plus vite: il n'y a pas si longtemps, Google, Uber et Instagram n'existaient pas. Votre «moi» futur n'existe pas encore et vos centres d'intérêt sont susceptibles de changer dans les années à venir.

Le temps du bilan

Nous nous interdisons une foule de projets de vie. Une fois engagé dans l'un d'eux, il fait partie de notre identité et la «désescalade» semble impossible: on s'est spécialisé en lettres modernes par amour de la lecture... pour s'apercevoir que l'on n'aime pas le processus d'écriture; on a décidé d'entrer à l'université en pleine pandémie... pour comprendre un an plus tard qu'on aurait dû prendre une année sabbatique. *L'essentiel? Garder le cap.* On a mis fin à une belle relation parce qu'on ne voulait pas d'enfants... pour réaliser des années plus tard que, finalement...

La forclusion identitaire peut nous empêcher d'évoluer. Dans une étude consacrée à des musiciens amateurs, ceux qui étaient déterminés à vivre de la musique se montraient plus susceptibles d'ignorer les conseils de carrière d'un conseiller de confiance au cours des sept années suivantes. Ils

écoutaient leur cœur et non leurs mentors. D'une certaine façon, la forclusion identitaire est le contraire d'une crise d'identité: au lieu d'accepter l'incertitude, nous compensons en nous accrochant à une conviction et plongeons tête première dans une carrière. J'ai remarqué que les élèves absolument certains de ce qu'ils voulaient faire à 20 ans étaient souvent ceux qui, à 30, traînaient les plus lourds regrets. En chemin, ils n'avaient pas pris le temps de penser autrement⁴¹.

Pourquoi? Parfois, ils pensent trop comme des politiciens, avides de l'approbation de leurs parents et de leurs pairs. Ils sont séduits par le statut, sans voir qu'une réussite ou un titre impressionnant restent vains s'ils vous font sombrer dans la dépression. Parfois, ils restent bloqués en «mode prédicateur» et perçoivent leur job comme une mission sacrée. Ils ont pu aussi choisir leur métier en «mode procureur»: accusant leurs camarades de vendre leur âme au capitalisme, ils foncent tête baissée dans des associations à but non lucratif, espérant sauver le monde.

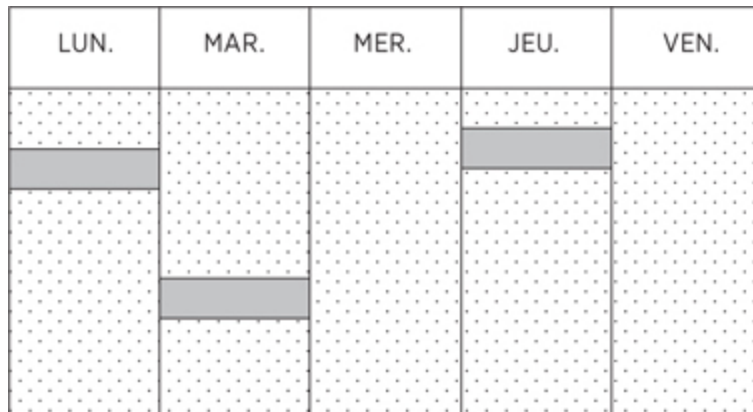
Malheureusement, le plus souvent ils en savent trop peu sur le métier – et trop peu sur leur propre évolution – pour s'engager sur le long terme: piégés dans un cycle de confiance excessive, ils s'enorgueillissent de poursuivre une identité professionnelle et s'entourent de personnes qui valident leurs convictions. Le temps de réaliser leur erreur, ils ont le sentiment qu'il est trop tard pour changer. Les enjeux leur semblent trop élevés – sacrifices de salaire, de statut, de compétences, de temps.

Personnellement, je pense qu'il vaut mieux perdre les deux années qui viennent de s'écouler que gâcher les vingt suivantes. Avec le recul, je dirais que la forclusion identitaire est un pansement: elle masque une crise d'identité, sans la soigner.

De la même manière qu'ils prennent rendez-vous chez le médecin ou le dentiste pour un simple examen, je conseille à mes étudiants de faire un bilan de carrière et de programmer deux fois par an une alarme dans leur agenda afin de se poser les bonnes questions: depuis quand est-ce que j'envisage ce métier et ai-je évolué depuis? Ai-je atteint un plateau d'apprentissage dans ma fonction? Dans mon entreprise? Est-il temps d'envisager un changement? Nos réponses permettent d'activer

régulièrement des cycles de remise en question; de rester modestes quant à notre capacité à prédire l'avenir; de verbaliser nos doutes et de rester suffisamment curieux pour découvrir de nouvelles possibilités ou reconsidérer celles que nous avons écartées.

Une semaine type post-forclusion identitaire



- Rédiger des courriels, répondre au téléphone, aller en réunion, travailler
- Crise existentielle (« mais pourquoi ai-je choisi cette profession ? »)

Marissa Shandell, l'une de mes élèves, avait décroché un poste convoité dans une prestigieuse agence de conseil, où elle entendait bien gravir les échelons. Très vite, elle enchaîna les promotions, mais travaillait sans arrêt. Plutôt que de se contenter de serrer les dents, elle faisait le point avec son mari tous les six mois, pour discuter de l'évolution de leurs entreprises, mais aussi de l'évolution de leurs emplois. Après avoir été promue associée bien avant la date prévue, Marissa comprit qu'elle avait atteint un plateau d'apprentissage (et un plateau de mode de vie) et décida de s'engager dans un doctorat en management⁴².

Il est souvent plus facile de décider de quitter une profession que d'en choisir une autre. Pour relever ce défi, je pense que le mieux est de suivre le schéma proposé par Herminia Ibarra, professeure de management. Selon elle, qui fait face à des choix de carrière et de réorientation devrait penser comme un scientifique. Première étape: identifier des modèles – des individus que vous admirez, dans votre domaine ou ailleurs – et les

observer dans leur travail au quotidien. Deuxième étape: développer des hypothèses sur la façon dont leurs parcours pourraient correspondre à vos centres d'intérêt, vos compétences et vos valeurs. Troisième étape: tester différentes identités par le biais d'expériences pratiques – entretiens d'information, stages d'observation, projets type pour avoir un aperçu du travail. L'objectif n'est pas de se convaincre d'un parcours spécifique, mais d'élargir le répertoire de ses identités potentielles – ce qui permet de rester ouvert à la réflexion.

Ce genre de bilan ne se limite pas au domaine professionnel, il est pertinent dans tous les aspects de nos vies. Il y a quelques années, un ancien étudiant m'a appelé pour un conseil d'ordre sentimental. *Avertissement: je ne suis pas ce genre de psy.* Il sortait avec une femme depuis un an. Cette relation était la plus épanouissante qu'il ait jamais eue, pourtant il se demandait si elle était la femme de sa vie. Il s'était toujours imaginé marié à une femme aux grandes ambitions professionnelles, ou désireuse de changer le monde, mais l'approche de la vie de sa petite amie semblait bien plus décontractée.

Il était donc temps de faire un bilan. Je lui ai demandé à quel âge il s'était forgé l'image de sa future partenaire et s'il avait beaucoup changé depuis.

À l'adolescence, me répondit-il. Il n'avait jamais pris le temps d'y repenser. En discutant, il a compris qu'ils étaient heureux ensemble, et que l'ambition et la passion d'une partenaire comptaient sans doute moins pour lui que par le passé. Il a compris qu'il était inspiré par les femmes mordues de réussite, car elles représentaient ce qu'il aurait voulu être.

Deux ans et demi plus tard, il me donna des nouvelles. Il avait abandonné l'image préconçue d'une partenaire:

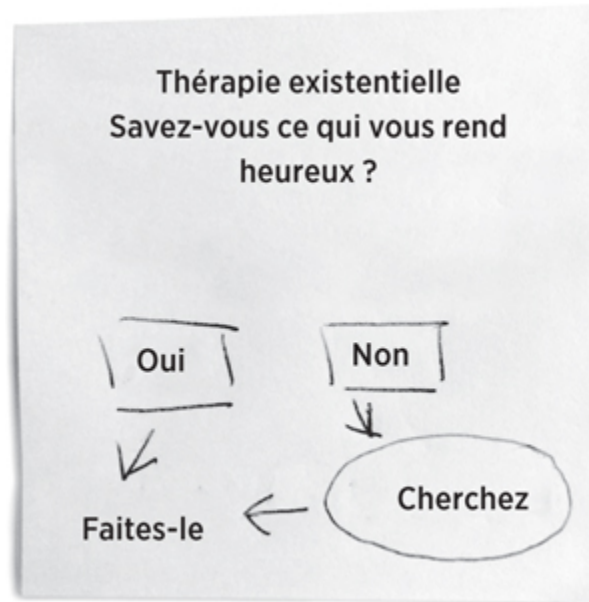
J'ai décidé de lui dire combien elle était différente de celle avec laquelle j'avais imaginé partager ma vie. Étonnamment, elle m'a dit la même chose! Je n'étais pas celui avec lequel elle imaginait faire sa vie – elle pensait à un type plus créatif, plus sociable. Nous l'avons accepté et poursuivi notre chemin. Je suis ravi

d'avoir laissé tomber mon postulat pour vivre pleinement, avec elle, cette relation.

Juste avant la pandémie, il l'a demandée en mariage et ils sont désormais fiancés.

Une relation réussie exige des remises en question régulières. Être prévenant, c'est parfois simplement changer certaines habitudes. *Apprendre à ne plus être systématiquement en retard. Mettre au rancart mes vieux t-shirts. Se tourner sur le côté pour ne pas ronfler.* Être solidaire, c'est parfois être réceptif à des changements de vie importants – déménager dans un autre pays ou un autre quartier, changer d'emploi pour répondre aux priorités de son conjoint. Dans le cas de cet étudiant, cela signifiait reconsidérer la personnalité actuelle de sa fiancée et accepter ce qui pourrait être sa personnalité future. D'ailleurs, elle a fini par changer d'emploi et s'est prise de passion pour son boulot et pour la lutte contre l'inégalité scolaire. En étant prêts à réévaluer nos idées préconçues sur la personnalité de notre partenaire, nous lui donnons la liberté d'évoluer. Ainsi, notre relation gagnet-elle l'espace nécessaire à son épanouissement.

Que ce soit avec notre partenaire, nos parents ou nos mentors, faire le bilan deux fois par an vaut vraiment la peine pour analyser si nos aspirations ont évolué. Si nous constatons que certaines images de notre passé ne sont plus pertinentes pour notre avenir, il est temps de repenser nos plans. Cela peut permettre d'accéder au bonheur... à condition de ne pas être trop résolu à le trouver.



(Ne pas trop) poursuivre le bonheur

Lorsque nous réfléchissons à notre avenir, le bonheur semble passer avant tout. Le royaume du Bhoutan a créé l'indice du Bonheur National Brut. Aux États-Unis, la recherche du bonheur est l'un des trois droits inaliénables de la Déclaration d'Indépendance⁴³. Cependant, cette chasse au bonheur peut se transformer en recette pour le malheur.

Les psychologues estiment que plus nous valorisons le bonheur, moins nous sommes heureux. C'est vrai pour les personnes qui se préoccupent naturellement du bonheur et pour celles qui ont été invitées, au hasard, à réfléchir à l'importance du bonheur. Il est également prouvé que miser gros sur le bonheur est un facteur de risque de dépression. Pourquoi?

Une explication pourrait être que, lorsque nous cherchons le bonheur, nous sommes trop occupés à évaluer la vie pour la vivre pleinement. Au lieu de savourer nos moments de joie, nous ruminons en nous demandant pourquoi notre vie n'est pas **plus** joyeuse. Autre possibilité: nous passons trop de temps à quêter le bonheur absolu, alors que le bonheur dépend plus de la fréquence des émotions positives que de leur intensité. Il se pourrait aussi qu'en pourchassant le bonheur, nous accordions trop d'importance au plaisir au détriment de l'objectif. Cette théorie est en accord avec les

données suggérant que le sens est plus sain que le bonheur, et que ceux qui cherchent du sens dans leur travail vivent mieux leurs passions – et sont moins susceptibles de quitter leur emploi – que ceux qui recherchent la joie. La joie passe, tandis que le sens a tendance à durer. Dernière possibilité: la conception occidentale du bonheur en tant qu'état individuel nous fait nous sentir seuls. C'est l'inverse dans les cultures orientales, plus collectivistes: la poursuite du bonheur promet un bien-être accru, car l'individu privilégie l'engagement social plutôt que les activités individuelles.

À l'automne dernier, une élève a sollicité mes conseils. En choisissant Wharton, elle avait recherché la meilleure université et non pas celle qui lui conviendrait le mieux. Or, elle souhaitait un établissement à la culture plus insouciant et doté d'un sens plus fort de la communauté. Claire sur ses valeurs, elle envisageait désormais de rejoindre une université où elle serait plus heureuse.

Quelques semaines plus tard, elle me raconta qu'un moment vécu dans ma classe l'avait aidée à réfléchir. Il ne s'agissait ni de la poursuite du bonheur dont nous avons discuté, ni de ses valeurs, ni du TP sur la décision... mais d'un sketch du *Saturday Night Live* que j'avais montré à mes élèves.

Dans cette publicité parodique, Adam Sandler, organisateur de voyages en Italie, raconte que des clients sont parfois déçus. Il rappelle ce que les vacances peuvent – ou ne peuvent pas – faire pour eux:

Les vacances peuvent vous aider à vous détendre et à découvrir toutes sortes d'écureuils, mais elles ne peuvent pas résoudre des problèmes profonds, comme votre comportement en groupe.

Nous pouvons vous emmener en randonnée. Nous ne pouvons pas faire de vous un mordu de la randonnée.

En vacances, vous restez **vous-même**. Si vous êtes triste chez vous et prenez un avion pour l'Italie, le

«vous» en Italie sera le même «vous» triste que celui que vous étiez la veille, mais ailleurs.

À la recherche du bonheur, nous commençons souvent par changer notre environnement. Nous pensons trouver la félicité sous un climat plus chaud, dans une colocation plus sympa – mais cette joie n’est que temporaire. Selon plusieurs études, les étudiants pour qui «changer d’environnement» se traduit par un déménagement ou un nouvel emploi du temps retrouvent rapidement leur niveau de bonheur initial. Comme l’a écrit Ernest Hemingway: «Ce n’est pas parce que tu iras d’un endroit dans un autre que tu échapperas à toi-même⁴⁴.» En revanche, ceux qui ont modifié leurs actions en s’inscrivant à un club, en adoptant de nouvelles habitudes de travail ou en se consacrant à un nouveau projet ont profité de gains durables en matière de bonheur. Souvent, notre bien-être dépend plus de ce que nous faisons que de ce que nous sommes. Ce sont nos actes – et non notre environnement – qui nous apportent du sens et un sentiment d’appartenance.

Mon élève a décidé de rester. Au lieu de changer d’université, elle a réfléchi à la façon dont elle employait son temps. Sans chercher à modifier la culture de toute une institution, elle y a créé une nouvelle sous-culture, en organisant des causeries hebdomadaires avec ses camarades et en invitant ceux qui partageaient ses centres d’intérêt et ses valeurs à prendre le thé. Quelques mois plus tard, elle avait lié plusieurs amitiés solides et était enchantée de sa décision. Son effet a été durable, car ses thés sont devenus une tradition auprès des étudiants ayant du mal à s’adapter: plutôt que de rechercher une nouvelle communauté, ils fondaient leur propre microcommunauté; ils ne se focalisaient pas sur le bonheur, mais étaient en quête de contribution et de connexion.

La vie, la liberté et la quête du sens

Soyons clairs: je n’encourage personne à rester dans un rôle, une relation ou un lieu qu’il déteste, à moins qu’il n’ait pas d’autre choix. Toutefois, au lieu de viser le poste où nous serions le plus heureux, mieux vaut trouver l’emploi où nous pouvons apprendre et contribuer le plus.

Selon les psychologues, les passions se développent plus qu'elles ne se découvrent. Dans une étude leur étant consacrée, plus les chefs d'entreprise se dévouaient à leur start-up, plus leur enthousiasme professionnel grandissait. Leur passion gagnait du terrain à mesure qu'ils montaient en puissance et gagnaient en maîtrise. L'intérêt ne mène pas toujours à l'effort et à la compétence; parfois il leur succède. En investissant dans l'apprentissage et la résolution de problèmes, nous pouvons développer nos passions et acquérir les compétences nécessaires pour faire le travail et mener la vie qui nous intéressent.

En vieillissant, nous nous focalisons plus sur la quête de sens, et nous sommes plus à même de le trouver dans des actions qui profitent aux autres. Pour déterminer si un travail a du sens, le mieux est de se demander: «Si ce travail n'existait pas, les gens s'en trouveraient-ils moins bien?» C'est au mitan de la vie que la question commence à tarauder, quand nous sentons que, professionnellement et personnellement, nous avons plus à donner (et moins à perdre) et que nous sommes prêts à partager connaissances et compétences avec la génération suivante.

Lorsque mes élèves discutent de l'évolution de l'estime de soi dans leur carrière, la progression ressemble souvent à cela:

Phase 1: je ne suis pas important.

Phase 2: je suis important.

Phase 3: je veux contribuer à quelque chose d'important.

J'ai remarqué que plus vite ils atteignent la phase 3, plus leur influence est grande et plus ils sont heureux. C'est pourquoi j'envisage désormais le bonheur moins comme un objectif que comme un corollaire de la maîtrise et du sens. Pour le philosophe John Stuart Mill: «Ceux-là seulement sont heureux qui ont l'esprit tendu vers quelque objet autre que leur propre bonheur; par exemple vers le bonheur d'autrui, vers l'amélioration de la condition de l'humanité, même vers quelque acte, quelque recherche qu'ils poursuivent non comme un moyen, mais comme une fin idéale. Aspirant ainsi à autre chose, ils trouvent le bonheur chemin faisant.»

Carrières, relations et communautés sont des exemples de ce que les scientifiques appellent des systèmes ouverts – en évolution constante, car ils

ne sont pas fermés aux environnements qui les entourent. Ces systèmes sont gouvernés par au moins deux principes de base: plusieurs chemins mènent à la même fin (équifinalité) et un même point de départ peut mener à différentes fins (multifinalité). Évitions de trop nous attacher à un chemin particulier ou même à une destination particulière: il n'existe pas une seule définition de la réussite ou une seule route vers le bonheur.

Mon cousin Ryan a fini par repenser son parcours. En cinquième année de clinicat, il a fait son bilan et s'est lancé dans l'entrepreneuriat. Il a cofondé Nomad Health, une start-up de mise en relation de cliniciens et d'établissements médicaux, financée par le capital-risque et qui s'est développée très vite. Il conseille également des start-up médicales et a déposé des brevets médicaux. Aujourd'hui, il travaille sur plusieurs start-up consacrées à l'amélioration des services de santé. Il regrette de s'être forgé si tôt une identité de neurochirurgien et de s'être trouvé prisonnier de l'escalade de l'engagement.

Professionnellement et personnellement, planifier ce que nous voulons apprendre et ce à quoi nous voulons contribuer sur les deux prochaines années, pour rester ouvert à la suite, est le mieux que nous puissions faire. Pour reprendre E. L. Doctorow, prévoir sa vie, c'est «comme conduire de nuit dans le brouillard. Grâce aux phares, on ne peut voir qu'à quelques mètres devant soi, mais on peut faire tout le trajet comme ça.»

Inutile de bouleverser l'intégralité de notre parcours pour repenser certains de nos projets. Les uns aiment leur secteur d'activité, mais pas le rôle qu'ils y tiennent. D'autres ont peut-être une trop grande aversion pour le risque pour s'éloigner géographiquement d'un travail ou d'un partenaire. Et nombreux sont ceux qui n'ont pas les moyens financiers du changement: dépendre économiquement d'un emploi ou émotionnellement d'une famille (au sens large) limite les options. Si vous avez – ou non – l'occasion ou l'appétit de changer, il est toujours possible de faire de petits ajustements pour insuffler un nouveau sens à votre vie.

Mes collègues Amy Wrzesniewski et Jane Dutton estiment que dans tous les secteurs d'activité, des individus deviennent les architectes de leur emploi, qu'ils réajustent afin qu'il corresponde mieux à leurs valeurs, leurs centres d'intérêt et leurs compétences. Amy et Jane l'ont notamment observé à l'hôpital de l'Université du Michigan.

À un certain étage, vous y rencontrez des patients atteints de cancer ne tarissant pas d'éloges envers Candice Walker, dont la mission n'était pas seulement de protéger les systèmes immunitaires affaiblis, mais aussi de gérer les émotions fragiles. Candice avait surnommé le centre de chimiothérapie la Maison de l'Espoir.

Candice était souvent la première à consoler les familles ayant un proche en traitement. Elle apportait des bagels et du café. Elle faisait rire les patients en leur parlant de ses chats ou en leur montrant que, ce matin-là, elle avait mis une chaussette marron et une autre bleue. Un jour, gisant dans l'ascenseur, une patiente se tordait de douleur. L'équipe ne savait pas trop quoi faire. Candice a pris les choses en main: elle a installé la femme sur un fauteuil roulant et l'a emmenée aux urgences. Depuis lors, cette patiente appelle Candice «mon sauveur».

Candice n'était ni médecin, ni infirmière. Elle n'était pas assistante sociale. Elle était agent d'entretien. Son job officiel était de nettoyer le centre de cancérologie.

Candice et ses collègues étaient embauchées pour faire le même travail, mais certaines finissaient par reconsidérer leur rôle. Une femme de ménage des soins intensifs réarrangeait régulièrement la disposition des tableaux sur les murs, dans l'espoir que cela suscite un éclair de lucidité chez les patients dans le coma. Elle reconnut: «Non, ça ne fait pas partie de mon boulot, ça fait partie de moi.»

Nos identités, nos vies, sont des systèmes ouverts. Ne restons pas attachés à de vieilles images – où nous voulons aller, qui nous voulons être – et commençons à revoir nos options en nous interrogeant simplement sur ce que nous faisons chaque jour.

Il faut de l'humilité pour modifier nos engagements passés, du doute pour interpellier nos décisions présentes et de la curiosité pour réinventer nos plans futurs. Ce que nous découvrons en chemin peut nous libérer des entraves de notre environnement familial et de nos anciennes identités. Cette remise en question va au-delà d'une simple mise à jour de nos connaissances et de nos opinions: elle est un outil pour mener une vie plus épanouie.

-
40. Cette question me dérange également, car elle encourage les enfants à considérer le travail comme l'élément majeur de leur identité. La seule réponse socialement acceptable est une profession. Les adultes attendent un choix poétique (astronaute), héroïque (pompier) ou artistique (réalisateur). Impensable de répondre «avoir la sécurité de l'emploi», «être une bonne mère/un bon père», «devenir un adulte attentionné et curieux». Et moi qui gagne ma vie en étudiant le travail, je ne pense pas qu'il doive nous définir.
 41. Il est prouvé que les diplômés des universités d'Angleterre et du pays de Galles sont plus susceptibles de changer de carrière que ceux d'Écosse. C'est une question de calendrier, non de culture. En Angleterre et au pays de Galles, les élèves doivent se spécialiser dès le secondaire, ce qui limite leurs options en termes d'exploration une fois à l'université. En Écosse, les étudiants ne sont pas autorisés à se spécialiser avant leur troisième année d'université, ce qui multiplie les occasions de revoir leurs desseins et de développer de nouveaux centres d'intérêt: ils sont alors plus susceptibles de se spécialiser dans des matières non étudiées au secondaire, et ainsi de trouver leur voie.
 42. Au début, je recommandais ces bilans aux élèves bridés par leurs œillères, puis j'ai compris qu'ils seraient également utiles, à l'autre extrémité du spectre de la remise en question, à ceux qui réfléchissent trop. Ces derniers – peu satisfaits de leur travail – me confient souvent que ce rendez-vous biennuel leur permet de résister à la tentation d'envisager tous les jours de démissionner.
 43. «Nous tenons pour évidentes pour elles-mêmes les vérités suivantes: tous les hommes sont créés égaux; ils sont doués par le Créateur de certains droits inaliénables; parmi ces droits se trouvent la vie, la liberté et la recherche du bonheur.» (Traduction Thomas Jefferson, 1776) [NdT]
 44. *Le Soleil se lève aussi*, Gallimard, traduction Maurice Edgar Coindreau. [NdT]

ÉPILOGUE

«*“Ce que je crois” est un processus plus qu’une finalité.*»
Emma Goldman

Dans un roman, je préfère toujours la fin. D’aussi loin que je me souviens, que je devore de la science-fiction comme *La Stratégie Ender*, ou un roman policier comme *The Westing Game*⁴⁵, le rebondissement final n’est pas seulement le point fort de l’histoire: il transforme le récit et me fait envisager autrement toutes les pages précédentes.

En revanche, lorsque j’écris sur des idées, je n’aime pas les conclusions. Le dernier chapitre ne peut-il pas suffire à servir de fin? *C’est un livre, pas une fiche de lecture. Si j’avais eu autre chose à dire, je l’aurais déjà dit.*

Je crois que l’humoriste Richard Brautigan saisit à merveille cette absurdité: «Exprimant ainsi un besoin humain, j’ai toujours voulu écrire un livre qui s’achèverait sur le mot “mayonnaise”.» Il a écrit cela dans l’avant-dernier chapitre et a malicieusement terminé son livre par ce mot, mais en faisant délibérément une faute d’orthographe – «mayonaise» – privant ainsi le lecteur de conclusion. *Besoin humain, non satisfait.*

Ce qui me dérange le plus dans une conclusion, c'est la finalité. Si un sujet est suffisamment important pour qu'on lui consacre un livre, il ne devrait pas se terminer. Il devrait rester ouvert.

C'est le défi de ce livre. Je ne veux pas que la conclusion soit une fin. Je veux que ma pensée continue à évoluer. Pour symboliser cette ouverture, je voulais que l'épilogue soit une page blanche. Littéralement.

Cette idée a été rejetée à l'unanimité. Deux de mes élèves les plus sagaces m'ont convaincu que, si l'épilogue constitue un point final pour moi, auteur, il est un point de départ pour vous, lecteur – un tremplin vers de nouvelles réflexions et un pont vers de nouvelles discussions. Ils m'ont alors proposé un moyen de rester fidèle à l'esprit du livre: m'inspirer de Ron Berger et montrer comment j'ai peaufiné ma conclusion au fil de mes brouillons.

J'ai adoré l'idée.

J'ai songé à faire apparaître mes modifications tout au long du livre, mais je n'ai pas voulu vous infliger ça. Vous auriez perdu votre temps à naviguer entre mes idées à moitié abouties et mes fausses hypothèses. Même si vous êtes mordu de *Hamilton*, vous n'aimeriez probablement pas la première version – il est beaucoup plus enthousiasmant de s'immerger dans le produit d'une réflexion que dans son processus.

~~Pour un livre sur la remise en question, cela semblait le summum du «méta». Comme la fois où Ryan Gosling a porté un tee-shirt à l'effigie de Macaulay Culkin et que ce dernier a répondu en arborant un tee-shirt estampillé de la photo où Ryan Gosling portait le tee-shirt Macaulay Culkin...~~

Trop *people*. Mes premiers lecteurs disent vouloir plus de sérieux; plusieurs m'ont signalé gérer différemment la divergence d'opinions à présent. Au lieu de rejeter ou d'accepter à contrecœur une information avec laquelle ils ne sont pas d'accord, ils la considèrent comme une

occasion d'apprendre quelque chose de nouveau: «Je devrais peut-être réfléchir à ça!»

La conclusion semblait l'endroit idéal pour dévoiler quelques moments clés de ma réflexion, mais je ne savais toujours pas quel sujet aborder. Je me suis tourné à nouveau vers mon réseau, et il m'a été suggéré une autre façon de synthétiser les thèmes et de fournir une mise à jour de ma pensée actuelle.

~~La première chose qui m'est venue à l'esprit, c'est le moment précis où, alors en plein processus de *fact-checking*, j'ai appris que des scientifiques avaient changé d'avis à propos du prétendu plumage des tyrannosaures. Au chapitre 1, vous imaginiez un T. rex à plumes — moi aussi. Mais le consensus actuel est que le T. rex typique était couvert d'écailles. Si vous êtes dévasté par cette information, relisez les passages sur la joie d'avoir tort. Mais j'ai une bonne nouvelle: un autre tyrannosaure, le yutyranus, était, selon les scientifiques, couvert de plumes colorées qui le maintenaient au frais.~~

Ceux qui me relisent me disent que corriger un *fun fact* est vraiment sans intérêt.

Ces derniers temps, j'ai réfléchi à l'évolution du renouvellement de la pensée, majoritairement invisible pendant des milliers d'années.

Avant l'invention de l'imprimerie, l'essentiel du savoir se transmettait oralement. L'histoire de l'humanité reposait sur le «bouche-à-oreille», chaque émetteur mémorisant et transmettant l'information différemment – des modifications dont chaque récepteur n'avait aucun moyen de connaître la nature. Le temps qu'une idée traverse un territoire, elle pouvait avoir été complètement remaniée sans que personne ne s'en aperçoive. Ensuite, à mesure que les informations furent consignées dans les livres, puis dans les journaux, nous avons pu suivre les évolutions des connaissances et des croyances. Aujourd'hui, toutes les révisions apportées sur Wikipédia sont visibles, mais les personnes à l'origine de ces modifications se livrent

souvent à des «guerres éditoriales», refusant d'admettre que d'autres avaient raison ou qu'elles avaient tort. Codifier le savoir nous aide à suivre son évolution, mais pas nécessairement à conserver notre ouverture d'esprit.

Beaucoup de grands penseurs ont affirmé que penser autrement est une tâche qui incombe à chaque génération et non à chaque personne – même dans le domaine scientifique. Comme l'a dit Max Planck, éminent physicien, «une nouvelle vérité scientifique ne triomphe pas en convainquant ses opposants et en leur faisant voir la lumière, mais plutôt parce que ses opposants finissent par mourir». De ce point de vue, les générations sont remplacées plus vite que les gens ne changent d'avis.

Je ne le crois plus. Nous possédons tous la capacité de penser autrement, mais nous ne le faisons pas suffisamment, car nous ne pensons pas suffisamment en scientifiques.

La méthode scientifique remonte à des millénaires – au moins aussi loin qu'Aristote et les Grecs anciens. J'ai été surpris d'apprendre que le mot «scientifique» était relativement récent – il a été inventé en 1833. Pendant des siècles, aucun terme générique ne désignait ceux dont le métier était de découvrir des connaissances en élaborant des hypothèses, concevant des expériences et recueillant des données. J'espère que nous n'attendrons pas aussi longtemps pour reconnaître que cette façon de penser s'applique à tous les secteurs d'activité – et à tout parcours de vie.

Au moment où ce livre est mis sous presse, je continue à réfléchir. En plaidant en faveur de la pensée scientifique, quelque chose me turlupine. Je me demande si je n'ai pas accordé trop peu d'attention aux situations où il est productif d'être un prédicateur, un procureur et un politicien. Lorsqu'il s'agit de revoir ses propres opinions, le poids de la preuve penche en faveur des scientifiques.

La grande question sans réponse est de savoir si la remise en question a une fin. Où s'arrêter? Je crois que cela diffère pour chacun et pour chaque situation, et que nous nous laissons souvent emporter. Pour moi, les données les plus pertinentes sont celles des super-prévisionnistes du

chapitre 3, qui mettent à jour leurs prévisions en moyenne quatre fois par question au lieu de deux fois par question. Cela sous-entend qu'il n'est pas nécessaire de reconsidérer beaucoup les choses pour en tirer profit, et que les inconvénients sont minimes. Repenser ne signifie pas toujours changer d'avis. Comme des élèves repensent à leurs réponses aux tests, même si nous décidons en fin de compte de ne pas changer d'avis, la réflexion aura été une bonne chose.

La réponse est moins évidente lorsqu'il s'agit d'ouvrir l'esprit des autres. J'ai essayé de saisir les nuances de chaque approche: le prêche peut être efficace lors de discussions avec des personnes réceptives à votre point de vue ou qui ne sont pas impliquées dans le problème; le jugement peut toucher des publics ne cherchant pas à prendre le contrôle; enfin, la simplicité peut convaincre votre tribu politique. Mais je n'étais pas certain d'avoir toujours suffisamment argumenté.

Puis le coronavirus est arrivé et je me suis intéressé à la communication de ceux qui nous gouvernent en temps de crise. Comment transmettre un sentiment de sécurité au présent, et de l'espoir pour l'avenir? Prêcher les vertus d'une stratégie et juger les propositions d'alternatives peut réduire l'incertitude. En faire un dossier politique peut rallier la base autour d'objectifs communs.

Pour moi, l'exemple le plus instructif est celui du gouverneur de New York. Dans un premier discours, au printemps, tandis que son État et la nation affrontaient une crise sans précédent, il déclara: «Le bon sens veut que l'on essaie quelque chose; si ça ne fonctionne pas, il faut l'admettre et essayer autre chose. L'essentiel, c'est d'essayer.»

Le *New York Times* a étrillé son discours, notant que «quelque chose de vague ne vaut pas mieux que rien», les autres étaient «précis, concrets, positifs», lui était «imprécis, abstrait, indécis». Les médias n'ont pas été les seuls à l'éreinter, l'un des propres conseillers du gouverneur aurait même évoqué un acte de stupidité politique.

Il est facile de comprendre l'attrait d'un leader confiant, à la vision claire, au projet solide et aux prévisions intangibles. Mais en temps de crise comme en temps de prospérité, nous avons surtout besoin de dirigeants qui acceptent l'incertitude, reconnaissent leurs erreurs, apprennent des autres et réévaluent leurs stratégies. C'est ce que proposait ce gouverneur, et les critiques ont eu tort de juger ainsi son approche.

Je ne parle pas ici de la pandémie du coronavirus. Il ne s'agit pas d'Andrew Cuomo. Ce discours remonte à 1932 – la Grande Dépression –, quand le chômage ravageait l'Amérique. Le gouverneur s'appelle alors Franklin Delano Roosevelt. Il délivra son discours («il faut essayer quelque chose») dans une petite université de Georgie. Dans la phrase la plus mémorable, il affirme que «le pays a besoin d'expérimenter, avec audace et constance». Ce principe devint la pierre angulaire de son leadership. Les économistes débattent encore des réformes qui permirent au pays de sortir de cette dépression historique, mais la méthode prônée par FDR fut suffisamment populaire pour que les Américains l'élisent quatre fois à la présidence.

Dans son discours, FDR n'a pas prêché, ni jugé, ni fait de la politique. Il s'est exprimé avec la même humilité confiante que l'on attend d'un scientifique. Nous ignorons beaucoup sur la façon de communiquer une humilité confiante. Lorsque nous manquons de connaissances sur un sujet complexe – vaincre une pandémie, requinquer une économie – nous préférons des dirigeants qui admettent leurs ignorances actuelles et doutent de leurs déclarations passées. Quand nous nous sentons mieux informés et que le problème est plus simple, nous pouvons rejeter ces leaders qui reconnaissent l'incertitude et changent d'avis comme de chemise.

Je suis toujours curieux de savoir quel mode est le plus efficace en matière de persuasion, mais tout compte fait, j'adorerais voir les gens réfléchir à voix haute, comme FDR. La remise en question est précieuse, mais nous ne la pratiquons pas suffisamment – qu'il s'agisse des décisions cruciales de notre vie ou des grands dilemmes de notre époque. Les problèmes complexes (pandémies, changement climatique, polarisation politique...) nous imposent de rester mentalement flexibles. Face à toute sorte de menaces inconnues et évolutives, l'humilité, le doute et la curiosité sont

essentiels à la découverte. L'audace et la constance dans l'expérimentation pourraient être nos meilleurs outils de remise en question.

Repenser permet de s'améliorer. Et quelle que soit la conclusion à laquelle nous parvenons, je crois que le monde serait meilleur si nous le considérions tous plus souvent avec un regard de scientifiques. Je suis curieux: êtes-vous d'accord? Si la réponse est non, qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis?

45. Roman policier d'Ellen Raskin paru en 1978. [NdT]

LES BONS RÉFLEXES POUR PENSER AUTREMENT

Pour que repenser devienne un réflexe, voici mes trente techniques pratiques préférées.

I. RENOUELER NOTRE PENSÉE

A. Prendre l'habitude de se remettre en question

1. Penser comme un scientifique. Lorsque vous commencez à vous forger une opinion, résistez à la tentation d'être un prédicateur, un procureur ou un politicien. Traitez-la comme une intuition ou une hypothèse, et mettez-la à l'épreuve des données. À la façon d'un chef d'entreprise qui apprend à aborder une stratégie commerciale comme une expérience, vous conserverez la souplesse nécessaire pour évoluer dans votre jugement.

2. Définir son identité en termes de valeurs et non d'opinions. Il est plus facile de se libérer de ses croyances passées si elles ne sont pas ligotées à votre identité actuelle. Considérez-vous comme quelqu'un qui valorise la curiosité, l'apprentissage, la souplesse intellectuelle et la recherche du

savoir. Lorsqu'une opinion émerge, dressez la liste des facteurs qui vous feraient changer d'avis.

3. Chercher des informations contraires à ses idées. Lutte contre le biais de conformation, éclatez les bulles de filtrage et échappez au bourrage de crâne en vous intéressant (vraiment) aux informations qui vous déplaisent. Commencez par «suivre» des individus qui vous amènent à réfléchir – même si vous n'êtes généralement pas d'accord avec eux.

B. Échelonner sa confiance

4. Ne pas gravir le mont Stupidité. Ne confondez pas confiance et compétence. L'effet Dunning-Kruger est là pour vous rappeler que plus vous pensez être bon, plus vous risquez de vous surestimer – et de ne plus vous améliorer. Évitez la surconfiance en matière de connaissances en réfléchissant à la façon dont vous pouvez (bien) expliquer un sujet donné.

5. Exploiter le bénéfice du doute. Si vous doutez de vos aptitudes, envisagez la situation comme une possibilité de progresser. Vous pouvez avoir confiance en votre capacité d'apprentissage, tout en remettant en cause votre solution actuelle à un problème. Savoir que vous ne savez pas est souvent la première étape vers le développement de l'expertise.

6. Accepter la joie d'avoir tort. Vous avez fait une erreur? Vous venez de découvrir quelque chose de nouveau! N'hésitez pas à en rire, cela vous aidera à vous focaliser moins sur votre capacité à vous démarquer, et plus sur votre capacité à vous améliorer.

C. Inviter l'autre à douter de vos opinions

7. Apprendre de tous. Chacun en sait plus que vous sur un sujet donné. Demandez à quelqu'un s'il s'est récemment remis en question ou lancez une conversation sur les moments où vous avez changé d'avis au cours de l'année écoulée.

8. Avoir un réseau de stimulation, pas seulement un réseau de soutien. Pour penser autrement, s'il est utile de se sentir encouragé, il faut aussi recevoir des critiques. Qui sont vos censeurs les plus vigilants? Une fois identifiés, invitez-les à remettre en question votre réflexion. Pour qu'ils sachent bien que vous êtes ouvert aux opinions divergentes, expliquez-leur pourquoi vous appréciez leurs réticences et combien elles vous sont précieuses.

9. Ne pas craindre le conflit constructif. Le désaccord n'est pas nécessairement désagréable. Si le conflit relationnel est généralement contre-productif, le conflit opérationnel peut aider à penser autrement. Envisagez le désaccord comme un débat: les gens sont plus susceptibles de l'aborder intellectuellement, et moins susceptibles de le prendre personnellement.

II. AIDER LES AUTRES À RENOUVELER LEUR PENSÉE

A. Poser de meilleures questions

10. Pratiquer l'art de l'écoute persuasive. Désireux d'ouvrir l'esprit d'autrui, nous accomplissons davantage en écoutant qu'en parlant. Comment montrer à l'autre que vous souhaitez l'aider à cristalliser ses opinions et à découvrir les raisons qui devraient l'inciter à changer? Commencez par accroître votre ratio questions/affirmations.

11. Demander «comment?» plutôt que «pourquoi?». Lorsqu'un individu expose **pourquoi** il a un avis extrême, il exagère souvent son engagement et ses opinions. Quand il tente d'expliquer **comment** il ferait de cette opinion une réalité, il prend conscience des limites de sa compréhension et commence à tempérer certaines de ses idées.

12. Demander «qu'est-ce qui vous ferait changer d'avis?». Impossible de harceler quelqu'un pour qu'il soit d'accord avec vous, mais vous pouvez lui demander ce qui le ferait changer d'avis, puis voir si vous pouvez le persuader, à son propre rythme.

13. Verbaliser l'origine de l'opinion. Nombre de nos opinions et de nos stéréotypes sont arbitraires; nous les élaborons sans données sérieuses ou réflexion approfondie. Pour aider autrui à les réévaluer, encouragez-le à se demander s'il penserait différemment s'il était né à une autre époque ou dans un autre lieu.

B. Aborder le désaccord comme une danse, pas comme un combat

14. Reconnaître les points communs. Le débat est une danse, pas une guerre. Admettre des points de convergence ne vous affaiblit pas, mais montre que vous êtes prêt à négocier sur ce qui est vrai, poussant ainsi la partie adverse à considérer votre point de vue.

15. Se rappeler que moins, c'est souvent plus. Si votre raisonnement est trop détaillé, cela peut mettre votre interlocuteur sur la défensive et l'encourager à rejeter l'ensemble de votre argumentation en s'appuyant sur vos points les moins convaincants. Au lieu de diluer vos arguments, appuyez-vous sur quelquesuns de vos points les plus solides.

16. Affermir la liberté de choix. Les individus peuvent résister parce qu'ils rejettent non pas l'argument, mais l'idée que leur comportement est sous contrôle. Respectez leur indépendance en leur rappelant que c'est à eux de choisir ce qu'ils croient.

17. Avoir une conversation sur la conversation. Si les émotions sont exacerbées, redirigez l'échange vers le processus. À l'instar des négociateurs qui verbalisent leur ressenti et testent leur compréhension du ressenti de la partie adverse, vous pouvez progresser en exprimant votre déception ou votre frustration et en demandant à l'autre s'il la partage.

III. PENSER AUTREMENT ENSEMBLE

A. Avoir des conversations plus nuancées

18. Complexifier les sujets litigieux. Chaque histoire a plus de deux versions. Ne traitez pas une question controversée comme les deux faces d'une médaille, considérez-la comme dans un prisme. Percevoir toutes les nuances peut nous rendre plus ouverts.

19. Ne pas redouter les avertissements et les contingences. Reconnaître des affirmations antagonistes et des résultats contradictoires ne sacrifie ni l'intérêt ni la crédibilité. C'est au contraire une façon d'impliquer l'interlocuteur et de l'encourager à rester curieux.

20. Étendre sa gamme d'émotions. La frustration et l'indignation ont leur place dans une conversation constructive, si on les accompagne d'un éventail d'émotions plus large – curiosité par exemple, ou même confusion et ambivalence.

B. Apprendre aux enfants à penser autrement

21. Instaurer une discussion hebdomadaire sur les idées reçues. Il est plus facile de démystifier les fausses croyances auprès des jeunes enfants, et c'est un excellent moyen de les familiariser avec la remise en question. Chacun, à tour de rôle, choisira le thème de la discussion de la semaine: les dinosaures, l'espace, etc.

22. Inviter les enfants à multiplier les brouillons et à solliciter l'avis des autres. Travailler sur plusieurs versions d'un dessin ou d'une histoire les encourage à apprendre qu'il est précieux de revoir ses idées. Demander l'avis des autres peut aussi les aider à faire évoluer leurs modèles, à accepter la confusion et à ne pas obtenir la perfection au premier essai.

23. Arrêter de leur demander ce qu'ils veulent faire plus tard. Les enfants n'ont pas à se définir par un statut professionnel. Une identité ferme des portes. Au lieu de réduire ainsi leurs options, aidez-les à élargir leur champ des possibles. Ils ne doivent pas être une seule chose – ils peuvent faire beaucoup de choses.

C. Créer des organisations apprenantes

24. En finir avec les «bonnes» pratiques. Une «bonne» pratique laisse entendre qu'une routine idéale est déjà en place. Pour que des employés réfléchissent régulièrement à leurs méthodes de travail, mieux vaut adopter la responsabilisation des processus et rechercher constamment les «meilleures» pratiques.

25. Établir une sécurité psychologique. Dans les cultures d'apprentissage, le *statu quo* peut être remis en cause sans craindre de représailles. La sécurité psychologique commence souvent par des dirigeants qui affichent leur humilité.

26. Penser autrement et compter les points. Ne notez pas uniquement vos décisions sur les résultats, mais regardez comment les différentes options ont été prises en compte au cours du processus. Mauvais processus et bon résultat? C'est de la chance. Bon processus et mauvais résultat? C'est une bonne expérience.

D. Rester ouvert pour réfléchir à l'avenir

27. Ne pas penser sur dix ans. Ce qui vous intéressait l'an dernier peut vous ennuyer cette année. Ce qui vous déroutait hier peut vous enthousiasmer aujourd'hui. Les passions se développent, elles ne se découvrent pas. Planifier une étape à la fois aide à rester ouvert aux remises en question.

28. Repenser ses actions, pas seulement son environnement. Poursuivre le bonheur peut le faire fuir. Échanger un faisceau de circonstances pour un autre ne suffit pas toujours. La joie va et vient, le sens est plus susceptible de durer, et il commence souvent par des actions visant à améliorer son apprentissage ou à contribuer à celui des autres.

29. Faire un bilan de vie. Il est facile de se laisser piéger par l'escalade de l'engagement. Tout comme vous faites un bilan de santé chez le médecin, il

est bon de faire un bilan professionnel et personnel une à deux fois par an, afin d'évaluer ce que vous apprenez et si vos prochaines étapes méritent d'être repensées.

30. Prendre le temps de repenser. Mon horaire étant rempli de choses à faire, je m'étais fixé comme objectif de consacrer une heure par jour à penser et à apprendre. Aujourd'hui, j'ai décidé d'aller plus loin: prendre un moment chaque semaine pour repenser et désapprendre. J'ai demandé à mon réseau quelles idées et opinions je devrais, selon eux, reconsidérer. Récemment, Allison, mon épouse, m'a suggéré de revoir ma façon de prononcer le mot «mayonnaise».

NOTES

Prologue

Plus on est intelligent: Frank L. Schmidt, John Hunter, «General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 86, 2004, p. 162-163.

Plus on les résout rapidement: David C. Geary, «Efficiency of Mitochondrial Functioning as the Fundamental Biological Mechanism of General Intelligence (G)», *Psychological Review*, n° 15, 2018, p. 1028-1030.

La capacité à repenser les choses et à désapprendre: Neel Burton, «What Is Intelligence?», *Psychology Today*, 28 novembre 2018, www.psychologytoday.com/us/blog/hidden-and-see/201811/what-is-intelligence; Charles Stangor, Jennifer Walinga, *Introduction to Psychology*, 2014; Frank L. Schmidt, «The Role of Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate», *Human Performance*, n° 15, 2002, p. 187-210.

Faire preuve de la plus grande prudence avant de modifier une réponse: *A Systematic Approach to the GRE*, Kaplan, New York, 1999.

Dans la majorité des cas: Ludy T. Benjamin Jr., Timothy A. Cavell, William R. Shallenberger III, «Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is It a Myth?», *Teaching of Psychology*, n° 11, 1984, p. 133-141.

Les psychologues ont compté les traces de gomme: Justin Kruger, Derrick Wirtz, Dale T. Miller, «Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 88, 2005, p. 725-735.

Ceux qui reconsidèrent leurs premières réponses: Yongnam Kim, «Apples to Oranges: Causal Effects of Answer Changing in Multiple-Choice Exams», arXiv:1808.10577v4, dernière révision le 14 octobre 2019, arxiv.org/abs/1808.10577.

Le fait de vous demander si vous devriez la modifier: Justin J. Couchman *et al.*, «The Instinct Fallacy: The Metacognition of Answering and Revising during College Exams», *Metacognition and Learning*, n° 11, 2016, p. 171-175.

L'enseignant leur a expliqué: Charles M. Slem, «The Effects of an Educational Intervention on Answer Changing Behavior», *Annual Convention of the American Psychological Association*, août 1985, eric.ed.gov/?id=ED266395.

Nous sommes affligés d'indolence mentale: Susan T. Fiske, Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, Sage, Los Angeles, 2013.

Saisie et gel des avoirs: Arie W. Kruglanski, Donna M. Webster, «Motivated Closing of the Mind: “Seizing” and “Freezing”», *Psychological Review*, n° 103, 1996, p. 263-283.

Elle s'en sort mieux lorsqu'on veut la cuire à petit feu: James Fallows, «The Boiled-Frog Myth: Stop the Lying Now!», *The Atlantic*, 16 septembre 2006, www.theatlantic.com/technology/archive/2006/09/the-boiled-frog-mythstop-the-lying-now/7446/.

«Devant un grand incendie»: Norman Maclean, *La Part du feu*, Rivages, 1994; voir aussi www.nifc.gov/safety/mann_gulch/event_timeline/event6.htm.

Soumis à un stress intense, les êtres humains mobilisent habituellement des réactions automatiques: Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, Jane E. Dutton, «Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis», *Administrative Science Quarterly*, n° 26, 1981, p. 501-524; Karl E. Weick, «The Collapse of Sense-Making in Organizations: The Mann Gulch Disaster» [«Effondrement du sens dans les organisations: la catastrophe de Mann Gulch»], *Administrative Science Quarterly*, n° 38, 1993, p. 628-652.

Vingt-trois pompiers ont péri: Ted Putnam, «Findings from the Wildland Firefighters Human Factors Workshop», Département américain de l'Agriculture, Service des Eaux et Forêts, Programme de développement technologique, novembre 1995.

À Storm King Mountain: John N. Maclean, *Fire on the Mountain: The True Story of the South Canyon Fire*, HarperPerennial, New York, 2009.

«À une vitesse supérieure de 15 à 20%»: Ted Putnam, «Analysis of Escape Efforts and Personal Protective Equipment on the South Canyon Fire», *Wildfire*, n° 4, 1995, p. 34-39.

«La plupart auraient survécu»: Ted Putnam, «The Collapse of Decision Making and Organizational Structure on Storm King Mountain», *Wildfire*, n° 4, 1995, p. 40-45.

«S'ils avaient abandonné leurs sacs»: Report of the South Canyon Fire Accident Investigation Team, 17 août 1994.

«Qui suis-je sans eux?»: Karl E. Weick, «Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies», *Administrative Science Quarterly*, n° 41, 1996, p. 301-313.

Au sein d'un groupe en ligne: Elizabeth Widdicombe, «Prefrosh Egroup Connected Class of '03», *Harvard Crimson*, 5 juin 2003, www.thecrimson.com/article/2003/6/5/prefrosh-e-group-connected-class-of-03; Scott A. Golder, «Re: “Alone in Annenberg? First-Years Take Heart”», *Harvard Crimson*, 17 septembre 1999, www.thecrimson.com/article/1999/9/17/letters-begroup-an-important-link-connecting.

Le soutien accordé au mouvement Black Lives Matter: Nate Cohn, Kevin Quealy, «How Public Opinion Has Moved on Black Lives Matter», *New York Times*, 10 juin 2020, www.nytimes.com/interactive/2020/06/10/upshot/black-lives-matter-attitudes.html.

Le rôle essentiel que les feux spontanés jouent dans le cycle de vie des forêts: Kathryn Schulz, «The Story That Tore Through the Trees», *New York Magazine*, 9 septembre 2014, nymag.com/arts/books/features/manngulch-norman-maclean-2014-9/index.html.

Chapitre 1. Un prédicateur, un procureur, un politicien et un scientifique cohabitent dans notre tête

«Il n’y a pas de progrès possible sans changement»: George Bernard Shaw, *Everybody’s Political What’s What?*, Constable, Londres, 1944.

Mike Lazaridis a eu un impact considérable: Jacquie McNish, Sean Silcoff, *Losing the Signal: The Untold Story behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry*, Flatiron Books, New York, 2015.

La société enregistrant la croissance la plus rapide: «100 Fastest-Growing Companies», CNN Money, 31 août 2009, money.cnn.com/magazines/fortune/fortunefastestgrowing/2009/snapshots/1.html.

Cinq fois plus d’informations: Richard Alleyne, «Welcome to the Information Age – 174 Newspapers a Day», *Daily Telegraph*, 11 février 2011, www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html.

Elles doubleraient tous les sept ans: Peter Densen, «Challenges and Opportunities Facing Medical Education», *Transactions of the American Clinical and Climatological Association*, n° 122, 2011, p. 48-58.

Plus extrêmes avec le temps: Joshua J. Clarkson, Zakary L. Tormala, Christopher Leone, «A Self-Validation Perspective on the Mere Thought Effect», *Journal of Experimental Social Psychology*, n° 47, 2011, p. 449-454.

Tendent à s’enraciner plus profondément: Jamie Barden, Richard E. Petty, «The Mere Perception of Elaboration Creates Attitude Certainty: Exploring the Thoughtfulness Heuristic», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 95, 2008, p. 489-509.

Des sujets tels que les origines de Cléopâtre: W. Ralph Eubanks, «How History and Hollywood Got “Cleopatra” Wrong», NPR, 1^{er} novembre 2010, www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=130976125.

Certains tyrannosaures arboraient des plumes: Jason Farago, «T. Rex Like You Haven’t Seen Him: With Feathers», *New York Times*, 7 mars 2019, www.nytimes.com/2019/03/07/arts/design/-rex-exhibition-american-museum-of-natural-history.html; Brigit Katz, «T. Rex Was Likely Covered in Scales, Not Feathers», *Smithsonian*, 8 juin 2017, www.smithsonianmag.comsmart-news/t-rex-skin-was-not-covered-feathers-study-says-180963603.

Les ondes sonores peuvent activer le cortex visuel: Alix Spiegel, Lulu Miller, «How to Become Batman», *Invisibilia*, NPR, 23 juin 2015, www.npr.org/programs/invisibilia/378577902/how-to-become-batman.

«Enfumer quelqu’un»: Sterling Haynes, «Special Feature: Tobacco Smoke Enemas», *BC Medical Journal*, n° 54, 2012, p. 496-497.

La pyramide de Ponzi: Stephen Greenspan, «Why We Keep Falling for Financial Scams», *Wall Street Journal*, 3 janvier 2009, www.wsj.com/articles/SB123093987596650197.

L’état d’esprit de l’une de ces trois professions: Philip E. Tetlock, «Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians, and Prosecutors», *Psychological Review*, n° 109, 2002, p. 451-471.

Nous présentons des arguments: Hugo Mercier, Dan Sperber, «Why Do Humans Reason? Arguments from an Argumentative Theory», *Behavioral and Brain Sciences*, n° 34, 2011, p. 57-74.

Coupable de «cynisme épidermique»: Stephen Greenspan, «Fooled by Ponzi (and Madoff): How Bernard Madoff Made Off with My Money», eSkeptic, 23 décembre 2008, www.skeptic.com/eskeptic/08-12-23/#feature.

Ce qui nous amène à nous laisser duper: Greg Griffin, «Scam Expert from CU Expertly Scammed», *Denver Post*, 2 mars 2009, www.denverpost.com/2009/03/02/scam-expert-from-cu-expertly-scammed.

Être scientifique ne se résume pas à exercer une profession dans le domaine des sciences: George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs, vol. 1, A Theory of Personality*, Norton, New York, 1955; Brian R. Little, *Who Are You, Really? The Surprising Puzzle of Personality*, Simon & Schuster, New York, 2017.

Envisager le lancement d'une start-up avec des lunettes de scientifique: Arnaldo Camuffo *et al.*, «A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial», *Management Science*, n° 66, 2020, p. 564-586.

Lorsque des cadres commerciaux s'affrontent: Mark Chussil, «Slow Deciders Make Better Strategists», *Harvard Business Review*, 8 juillet 2016, hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists.

«Afin de me punir»: Walter Isaacson, *Einstein: His Life and Universe*, Simon & Schuster, New York, 2007.

On repère plus rapidement les schémas: David J. Lick, Adam L. Alter, Jonathan B. Freeman, «Superior Pattern Detectors Efficiently Learn, Activate, Apply, and Update Social Stereotypes», *Journal of Experimental Psychology: General*, n° 147, 2018, p. 209-227.

Plus une personne est intelligente: Dan M. Kahan, Ellen Peters, Erica C. Dawson, Paul Slovic, «Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government», *Behavioural Public Policy*, n° 1, 2017, p. 54-86.

L'un est le biais de confirmation: Raymond S. Nickerson, «Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises», *Review of General Psychology*, n° 2, 1998, p. 175-220.

L'autre est le biais de désirabilité: Ben M. Tappin, Leslie van der Leer, Ryan T. McKay, «The Heart Trumps the Head: Desirability Bias in Political Belief Revision», *Journal of Experimental Psychology: General*, n° 146, 2017, p. 1143-1149; Ziva Kunda, «The Case for Motivated Reasoning», *Psychological Bulletin*, n° 108, 1990, p. 480-498.

Le biais «je n'ai pas de parti pris»: Emily Pronin, Daniel Y. Lin, Lee Ross, «The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self versus Others», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 28, 2002, p. 369-381.

Les gens brillants sont plus susceptibles de tomber dans ce piège: Richard F. West, Russell J. Meserve, Keith E. Stanovich, «Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 103, 2012, p. 506-519.

Cultiver activement l'ouverture d'esprit: Keith E. Stanovich, Maggie E. Toplak, «The Need for Intellectual Diversity in Psychological Science: Our Own Studies of Actively Open-Minded Thinking as a Case Study», *Cognition*, n° 187, 2019, p. 156-166; Jonathan Baron *et al.*, «Why Does the Cognitive Reflection Test (Sometimes) Predict Utilitarian Moral Judgment (and Other Things)?», *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, n° 4, 2015, p. 265-284.

La logique la plus rigoureuse et les données les plus solides: Neil Stenhouse *et al.*, «The Potential Role of Actively Open-Minded Thinking in Preventing Motivated Reasoning about Controversial Science», *Journal of Environmental Psychology*, n° 57, 2018, p. 17-24.

«Basculer d'un extrême à l'autre»: Mihaly Csikszentmihalyi, *La Créativité: psychologie de la découverte et de l'invention*, Robert Laffont, Paris, 2006.

- Une étude indépendante consacrée aux architectes les plus créatifs:** Donald W. Mackinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», *American Psychologist*, n° 17, 1962, p. 484-495.
- Des experts ont évalué les présidents américains:** Dean Keith Simonton, «Presidential IQ, Openness, Intellectual Brilliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives», *Political Psychology*, n° 27, 2006, p. 511-526.
- Pareils à un gros chat:** Jane E. Dutton, Robert B. Duncan, «The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis», *Strategic Management Journal*, mai-juin 1987, p. 279-295.
- «C'est un produit iconique»:** Jacquie McNish, «RIM's Mike Lazaridis Walks Out of BBC Interview», *Globe and Mail*, 13 avril 2011, www.theglobeand-mail.com/globe-investor/rims-mike-lazaridis-walks-out-of-bbc-interview/article1322202.
- «C'est pour le clavier qu'on achète des BlackBerry»:** Sean Silcoff, Jacquie McNish, Steve Laurantaye, «How BlackBerry Blew It», *Globe and Mail*, 27 septembre 2013, www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/article14563602/.
- «Nous nous sommes moqués»:** Jonathan S. Geller, «Open Letter to BlackBerry Bosses: Senior RIM Exec Tells All as Company Crumbles Around Him», *BGR*, 30 juin 2011, bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him.
- Ce qui a ressuscité Apple:** entretiens de l'auteur avec Tony Fadell, le 1^{er} juin 2020, et Mike Bell, le 14 novembre 2019; Brian Merchant, *The One Device: The Secret History of the iPhone*, Little, Brown, New York, 2017.

Chapitre 2. Le quart-arrière dans son fauteuil et l'imposteur

- «La confiance en soi naît plus souvent»:** Charles Darwin, *La Filiation de l'homme et la sélection liée au sexe*, Honoré Champion, 2013.
- «Elle était mentalement aveugle à sa cécité»:** Gabriel Anton, «Über die Selbstwahrnehmung der Herderkrankungen des Gehirns durch den Kranken bei Rindenblindheit und Rindentaubheit», *Archiv für Psychiatrie und Nervenkrankheiten*, n° 32, 1899, p. 86-127.
- «Un des traits les plus frappants»:** Frederick C. Redlich, Joseph F. Dorsey, «Denial of Blindness by Patients with Cerebral Disease», *Archives of Neurology & Psychiatry*, n° 53, 1945, p. 407-417.
- Le philosophe romain Sénèque:** Charles André, «Seneca and the First Description of Anton Syndrome», *Journal of Neuro-Ophthalmology*, n° 38, 2018, p. 511-513.
- Une altération de la conscience de soi:** Giuseppe Vallar, Roberta Ronchi, «Anosognosia for Motor and Sensory Deficits after Unilateral Brain Damage: A Review», *Restorative Neurology and Neuroscience*, n° 24, 2006, p. 247-257; Howard C. Hughes, Robert Fendrich, Sarah E. Streeter, «The Diversity of the Human Visual Experience» in *Perception and Its Modalities*, Dustin Stokes, Moham Matthen, Stephen Biggs (sous la direction de), Oxford University Press, New York, 2015; David Dunning, *Self-Insight: Roadblocks and Detours on the Path to Knowing Thyself*, Psychology Press, New York, 2005; Costanza Papagno, Giuseppe Vallar, «Anosognosia for Left Hemiplegia: Babinski's (1914) Cases», in *Classic Cases in Neuropsychology*, vol. 2, Christopher Code et al., Psychology Press, New York, 2003; Jiann-Jy Chen et al., «Anton-Babinski Syndrome in an Old Patient: A Case Report and Literature Review», *Psychogeriatrics*, n° 15, 2015, p. 58-61; Susan M. McGlynn, «Impaired Awareness of Deficits in a Psychiatric

Context: Implications for Rehabilitation», in *Metacognition in Educational Theory and Practice*, Douglas J. Hacker, John Dunlosky, Arthur C. Graesser (sous la direction de), Erlbaum, Mahwah, NJ, 1998.

«**Mon expérience et mes connaissances**»: Agence France Presse, «L'ancien président de la Banque centrale au temps de la crise islandaise candidat à la présidence du pays», Yahoo! News, 8 mai 2016, www.yahoo.com/news/icelands-crisis-era-central-bank-chief-run-president-152717120.html.

Les femmes, en général, sous-estiment leurs talents: Samantha C. Paustian-Underdahl, Lisa Slattery Walker, David J. Woehr, «Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of Contextual Moderators», *Journal of Applied Psychology*, n° 99, 2014, p. 1129-1145.

La confiance en soi est bien supérieure aux compétences: Mark R. Leary *et al.*, «The Impostor Phenomenon: Self-Perceptions, Reflected Appraisals, and Interpersonal Strategies», *Journal of Personality*, n° 68, 2000, p. 725-756; Karina K. L. Mak, Sabina Kleitman, Maree J. Abbott, «Impostor Phenomenon Measurement Scales: A Systematic Review», *Frontiers in Psychology*, n° 10, 2019, p. 671.

Ig Nobel: Improbable, «The 2000 Ig™ Nobel Prize Ceremony», 5 octobre 2000, www.improbable.com/ig/2000.

Les premières études de Dunning et Kruger: Justin Kruger, David Dunning, «Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 77, 1999, p. 1121-1134.

Moins nous sommes intelligents: John D. Mayer, A. T. Panter, David R. Caruso, «When People Estimate Their Personal Intelligence Who Is Overconfident? Who Is Accurate?», *Journal of Personality*, 19 mai 2020.

Des économistes ont évalué les opérations: Nicholas Bloom, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur, John Van Reenen, «JEEA-FBBVA Lecture 2013: The New Empirical Economics of Management», *Journal of the European Economic Association*, n° 12, 2014, p. 835-876, <https://doi.org/10.1111/jeea.12094>.

Il s'avère le plus répandu: Xavier Cirera, William F. Maloney, *The Innovation Paradox*, Banque mondiale, Washington DC, 2017; Nicholas Bloom *et al.*, «Management Practices across Firms and Countries», *Academy of Management Perspectives*, n° 26, 2012, p. 12-33.

Un niveau de connaissance élevé: Michael P. Hall, Kaitlin T. Raimi, «Is Belief Superiority Justified by Superior Knowledge?», *Journal of Experimental Social Psychology*, n° 76, 2018, p. 290-306.

«**La première règle du club Dunning-Kruger**»: Brian Resnick, «Intellectual Humility: The Importance of Knowing You Might Be Wrong», *Vox*, 4 janvier 2019, www.vox.com/science-and-health/2019/1/4/17989224/intellectual-humility-explained-psychology-replication.

Des connaissances sur des sujets fictifs: John Jerrim, Phil Parker, Nikki Shure, «Bullshitters. Who Are They and What Do We Know about Their Lives?», IZA Institute of Labor Economics, DP, No. 12282, avril 2019, ftp.iza.org/dp12282.pdf; Christopher Ingraham, «Rich Guys Are Most Likely to Have No Idea What They're Talking About, Study Suggests», *Washington Post*, 26 avril 2019, www.washingtonpost.com/business/2019/04/26/rich-guys-are-most-likely-have-no-idea-what-theyre-talking-about-study-finds.

«**Une démonstration parfaite**»: Nina Strohminger (@NinaStrohminger), 8 janvier 2019, twitter.com/NinaStrohminger/status/1082651708617039875?s=20.

Pour ce qui est des questions: Mark L. Wolraich, David B. Wilson, J. Wade White, «The Effect of Sugar on Behavior and Cognition in Children: A Meta-analysis», *Journal of the American Medical Association*, n° 274, 1995, p. 1617-1621; Konstantinos Mantantzis *et al.*, «Sugar Rush or

Sugar Crash? A Meta-analysis of Carbohydrate Effects on Mood», *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, n° 101, 2019, p. 45-67.

Les personnes obtenant les scores les plus faibles: Oliver J. Sheldon, David Dunning, Daniel R. Ames, «Emotionally Unskilled, Unaware, and Uninterested in Learning More: Reactions to Feedback about Deficits in Emotional Intelligence», *Journal of Applied Psychology*, n° 99, 2014, p. 125-137.

L'histoire ne se résume pas à ce qui nous motive: Gilles E. Gignac, Marcin Zajenkowski, «The Dunning-Kruger Effect Is (Mostly) a Statistical Artefact: Valid Approaches to Testing the Hypothesis with Individual Differences Data», *Intelligence*, n° 80, 2020, p. 101449; Tal Yarkoni, «What the Dunning-Kruger Effect Is and Isn't», 7 juillet 2010, www.talyarkoni.org/blog/2010/07/07/what-the-dunning-kruger-effect-is-and-isnt.

Une récompense de 100\$: Joyce Ehrlinger *et al.*, «Why the Unskilled Are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self-Insight among the Incompetent», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 105, 2008, p. 98-121.

Nous tendons en fait à surestimer: Spencer Greenberg, Seth Stephens-Davidowitz, «You Are Not as Good at Kissing as You Think. But You Are Better at Dancing», *New York Times*, 6 avril 2019, www.nytimes.com/2019/04/06/opinion/sunday/overconfidence-men-women.html.

Une simulation d'apocalypse: Carmen Sanchez, David Dunning, «Overconfidence among Beginners: Is a Little Learning a Dangerous Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 114, 2018, p. 10-28.

La mortalité des patients: John Q. Young *et al.*, «“July Effect”: Impact of the Academic Year-End Changeover on Patient Outcomes», *Annals of Internal Medicine*, n° 155, 2011, p. 309-315; Sarah Kliff, «The July Effect Is Real: New Doctors Really Do Make Hospitals More Dangerous», *Vox*, 13 juillet 2014, www.vox.com/2014/7/13/5893653/the-july-effect-is-real-new-doctors-really-do-make-hospitals-more.

«Des sbires farouchement loyaux»: Roger Boyes, *Meltdown Iceland: Lessons on the World Financial Crisis from a Small Bankrupt Island*, Bloomsbury, New York, 2009.

«Son arrogance, sa conviction absolue»: Boyes, *Meltdown Iceland*; «Cracks in the Crust», *Economist*, 11 décembre 2008, www.economist.com/briefing/2008/12/11/cracks-in-the-crust; Heather Farmbrough, «How Iceland's Banking Collapse Created an Opportunity», *Forbes*, 23 décembre 2019, www.forbes.com/sites/heatherfarmbrough/2019/12/23/how-icelands-banking-collapse-created-an-opportunity/#72693f035e97; «25 People to Blame for the Financial Crisis», *Time*, 10 février 2009, content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877340,00.html; John L. Campbell, John A. Hall, *The Paradox of Vulnerability: States, Nationalism & the Financial Crisis*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2017; Robert H. Wade, Silla Sigurgeirsdottir, «Iceland's Meltdown: The Rise and Fall of International Banking in the North Atlantic», *Brazilian Journal of Political Economy*, n° 31, 2011, p. 684-697; Report of the Special Investigation Commission, 12 avril 2010, www.rna.is/eldri-nefndir/addragandi-og-orsakir-falls-islensku-bankanna-2008/skyrsla-nefndarinnar/english; Daniel Chartier, *The End of Iceland's Innocence: The Image of Iceland in the Foreign Media during the Financial Crisis*, University of Ottawa Press, Ottawa, 2011; «Excerpts: Iceland's Oddsson», *Wall Street Journal*, 17 octobre 2008, www.wsj.com/articles/SB122418335729241577; Geir H. Haarde, «Icelandic Leaders Accused of Negligence», *Financial Times*, 12 avril 2010, www.ft.com/content/82bb2296-4637-11df-8769-00144feab49a; «Report on Iceland's Banking Collapse Blasts ExOfficials», *Wall Street Journal*, 13 avril 2010, www.wsj.com/articles/SB10001424052702303828304575179722049591754.

«L'arrogance est égale à l'ignorance plus la conviction»: Tim Urban, «The Thinking Ladder» *Wait but Why* (blog), 27 septembre 2019, waitbutwhy.com/2019/09/thinking-ladder.html.

Cela ne se confond pas avec le fait de se fier à ses méthodes: Dov Eden, «Means Efficacy: External Sources of General and Specific Subjective Efficacy», in *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, ed. Miriam Erez, Uwe Kleinbeck, Henk Thierry (sous la direction de), Erlbaum, (Mahwah, NJ, 2001); Dov Eden *et al.*, «Augmenting Means Efficacy to Boost Performance: Two Field Experiments», *Journal of Management*, n° 36, 2008, p. 687-713.

La fondatrice de Spanx, Sara Blakely: Entretien de l'auteur avec Sara Blakely, 12 septembre 2019; Clare O'Connor, «How Sara Blakely of Spanx Turned \$5,000 into \$1 Billion», *Forbes*, 26 mars 2012, www.forbes.com/global/2012/0326/billionaires-12-feature-united-states-spanx-sara-blakely-american-booty.html; «How Spanx Got Started», *Inc.*, 20 janvier 2012, www.inc.com/sara-blakely/how-sara-blakely-started-spanx.html.

L'humilité confiante s'acquiert: Tenelle Porter, «The Benefits of Admitting When You Don't Know», *Behavioral Scientist*, 30 avril 2018, behavioralscientist.org/the-benefits-of-admitting-when-you-dont-know.

Les étudiants de premier et second cycles: Thomas Gatzka, Benedikt Hell, «Openness and PostSecondary Academic Performance: A Meta-analysis of Facet-, Aspect-, and Dimension-Level Correlations», *Journal of Educational Psychology*, n° 110, 2018, p. 355-377.

Les étudiants: Tenelle Porter *et al.*, «Intellectual Humility Predicts Mastery Behaviors When Learning», *Learning and Individual Differences*, n° 80, 2020, p. 101888.

Contribuent davantage aux travaux collectifs: Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, Terence R. Mitchell, «Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership», *Organization Science*, n° 24, 2013, p. 1517-1538.

Ils prêtent davantage attention: Mark R. Leary *et al.*, «Cognitive and Interpersonal Features of Intellectual Humility», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 43, 2017, p. 793-813.

Consacrent plus de temps à des lectures: Samantha A. Deffler, Mark R. Leary, Rick H. Hoyle, «Knowing What You Know: Intellectual Humility and Judgments of Recognition Memory», *Personality and Individual Differences*, n° 96, 2016, p. 255-259.

Les leaders les plus efficaces obtiennent des scores élevés: Bradley P. Owens, Angela S. Wallace, David A. Waldman, «Leader Narcissism and Follower Outcomes: The Counterbalancing Effect of Leader Humility», *Journal of Applied Psychology*, n° 100, 2015, p. 1203-1213; Hongyu Zhang *et al.*, «CEO Humility, Narcissism and Firm Innovation: A Paradox Perspective on CEO Traits», *Leadership Quarterly*, n° 28, 2017, p. 585-604.

Halla Tómasdóttir était créditée: Entretien de l'auteur avec Halla Tómasdóttir, 27 février 2019.

Plus de la moitié des gens que vous connaissez: Jaruwat Sakulku, «The Impostor Phenomenon», *International Journal of Behavioral Science*, n° 6, 2011, p. 75-97.

Particulièrement répandu chez les femmes et dans les groupes marginalisés: Dena M. Bravata *et al.*, «Prevalence, Predictors, and Treatment of Impostor Syndrome: A Systematic Review», *Journal of General Internal Medicine*, n° 35, 2020, p. 1252-1275.

Plus ils éprouvaient fréquemment un sentiment d'imposture: Basima Tewfik, «Workplace Impostor Thoughts: Theoretical Conceptualization, Construct Measurement, and Relationships with Work-Related Outcomes», *Publicly Accessible Penn Dissertations*, 2019, p. 3603.

La confiance en soi peut rendre moins vigilant: Adam M. Grant, Amy Wrzesniewski, «I Won't Let You Down ... or Will I? Core Self-Evaluations, Other-Orientation, Anticipated Guilt and Gratitude, and Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, n° 95, 2010, p. 108-121.

Nous croyons avoir quelque chose à prouver: Christine L. Porath, Thomas S. Bateman, «Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, n° 91, 2006, p. 185-192; Samir Nurmohamed, «The Underdog Effect: When Low Expectations Increase Performance», *Academy of Management Journal*, 26 juillet 2020, doi.org/10.5465/amj.2017.0181.

Un sentiment d'imposture peut nous permettre de mieux apprendre: Albert Bandura, Edwin A. Locke, «Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited», *Journal of Applied Psychology*, n° 88, 2003, p. 87-99.

«Apprendre exige d'avoir l'humilité»: Elizabeth J. Krumrei-Mancuso *et al.*, «Links between Intellectual Humility and Acquiring Knowledge», *Journal of Positive Psychology*, n° 15, 2020, p. 155-170.

Plus enclines à solliciter un second avis: Danielle V. Tussing, «Hesitant at the Helm: The Effectiveness-Emergence Paradox of Reluctance to Lead», thèse de doctorat, Université de Pennsylvanie, 2018.

La confiance en soi résulte tout aussi souvent des progrès accomplis: Edwin A. Locke, Gary P. Latham, «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey», *American Psychologist*, n° 57, 2002, p. 705-717; M. Travis Maynard *et al.*, «Modeling Time-Lagged Psychological Empowerment-Performance Relationships», *Journal of Applied Psychology*, n° 99, 2014, p. 1244-1253; Dana H. Lindsley, Daniel J. Brass, James B. Thomas, «Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective», *Academy of Management Review*, n° 20, 1995, p. 645-678.

Chapitre 3. La joie d'avoir tort

«Je suis diplômé»: *Frasier*, saison 2, épisode 12, «Sous la couette», 3 janvier 1995, NBC.

Une étude extrêmement peu éthique: Henry A. Murray, «Studies of Stressful Interpersonal Disputations», *American Psychologist*, n° 18, 1963, p. 28-36.

«Certains ont pu trouver l'expérience»: Richard G. Adams, «Unabomber», *The Atlantic*, septembre 2000, www.theatlantic.com/magazine/archive/2000/09/letters/378379.

«Tout cela fut "très agréable"»: Alston Chase, *A Mind for Murder: The Education of the Unabomber and the Origins of Modern Terrorism*, W. W. Norton, New York, 2004.

Ce qui rend une idée intéressante: Murray S. Davis, «That's Interesting! Toward a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology», *Philosophy of Social Science*, n° 1, 1971, p. 309-344.

La Lune pourrait s'être formée: Sarah T. Stewart, «Where Did the Moon Come From? A New Theory» [«D'où vient la Lune? Une nouvelle théorie», TED Talks, février 2019, www.ted.com/talks/sarah_t_stewart_where_did_the_moon_come_from_a_new_theory].

La défense du narval est en réalité une dent: Lesley Evans Ogden, «The Tusks of Narwhals Are Actually Teeth That Are Inside-Out», BBC, 26 octobre 2015, www.bbc.com/earth/story/20151026-the-tusks-of-narwhals-are-actually-teeth-that-are-inside-out.

Comme si un dictateur miniature vivait dans notre tête: Anthony G. Greenwald, «The Totalitarian Ego: Fabrication and Revision of Personal History», *American Psychologist*, n° 35, 1980, p. 603-618.

«Il ne faut pas se mentir»: Richard P. Feynman, *Vous voulez rire, monsieur Feynman!*, Odile Jacob, 2000; et «Cargo Cult Science», Discours inaugural à Caltech, 1974,

calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.htm.

«**La Révolution industrielle et ses conséquences**»: «Text of Unabomber Manifesto», *New York Times*, 26 mai 1996, archive.nytimes.com/www.nytimes.com/library/national/unabom-manifesto-1.html.

Lorsque nos croyances essentielles sont mises au défi: Jonas T. Kaplan, Sarah I. Gimbel, Sam Harris, «Neural Correlates of Maintaining One's Political Beliefs in the Face of Counterevidence», *Scientific Reports*, n° 6, 2016, p. 39589.

L'amygdale, le «cerveau reptilien»: Joseph LeDoux, *Le Cerveau des émotions*, Odile Jacob, 2005; Joseph Cesario, David J. Johnson, Heather L. Eisthen, «Your Brain Is Not an Onion with a Tiny Reptile Inside», *Current Directions in Psychological Science*, n° 29, 2020, p. 255-260.

«**La faiblesse des arguments d'autrui**»: Elizabeth Kolbert, «Why Facts Don't Change Our Minds», *New Yorker*, 27 février 2017, www.newyorker.com/magazine/2017/02/27/why-facts-dont-change-our-minds.

Des bulles de filtrage protègent nos opinions erronées: Eli Pariser, *The Filter Bubble: How the New Personalized Web Is Changing What We Read and How We Think*, Penguin, New York, 2011.

Il y a quelque temps, j'ai présenté: ideas42 Behavioral Summit, New York, 13 octobre 2016.

Il m'a dit plus tard: Entretien de l'auteur avec Daniel Kahneman, 13 juin 2019.

Même les changements positifs: Corey Lee M. Keyes, «Subjective Change and Its Consequences for Emotional Well-Being», *Motivation and Emotion*, n° 24, 2000, p. 67-84.

Le processus d'évolution de votre identité: Anthony L. Burrow *et al.*, «Derailment: Conceptualization, Measurement, and Adjustment Correlates of Perceived Change in Self and Direction», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 118, 2020, p. 584-601.

À même d'avoir un récit cohérent: Michael J. Chandler *et al.*, «Personal Persistence, Identity Development, and Suicide: A Study of Native and Non-Native North American Adolescents», *Monographs of the Society for Research in Child Development*, n° 68, 2003, p. 1-138.

Une fois détachés de leur passé: Kaylin Ratner *et al.*, «Depression and Derailment: A Cyclical Model of Mental Illness and Perceived Identity Change», *Clinical Psychological Science*, n° 7, 2019, p. 735-753.

«**Si, en vous retournant sur vous-même**»: Entretien de l'auteur avec Ray Dalio, 11 octobre 2017.

Rencontrer Jean-Pierre Beugoms: Entretiens de l'auteur avec Jean-Pierre Beugoms, 26 juin et 22 juillet 2019.

Que de 6%: Nate Silver, «How I Acted Like a Pundit and Screwed Up on Donald Trump», *FiveThirtyEight*, 18 mai 2016, fivethirtyeight.com/features/how-i-acted-like-a-pundit-and-screwed-up-on-donald-trump.

Trump avait 68% de chances: Andrew Sabisky, «Just-World Bias Has Twisted Media Coverage of the Donald Trump Campaign», *International Business Times*, 9 mars 2016, www.ibtimes.co.uk/just-world-bias-has-twisted-media-coverage-donald-trump-campaign-1547151.

Il est possible de changer: Daryl R. Van Tongeren *et al.*, «Religious Residue: Cross-Cultural Evidence That Religious Psychology and Behavior Persist Following Deidentification», *Journal of Personality and Social Psychology*, 12 mars 2020.

«**L'art de manipuler les médias**»: Jean-Pierre Beugoms, «Who Will Win the Republican Party Nomination for the U.S. Presidential Election?», *Good Judgment Open*, 18 novembre 2015, www.gjopen.com/comments/44283.

La capacité à prédire les événements: Philip E. Tetlock, Dan Gardner, *Comment être visionnaire*, Arènes, 2020; Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2005.

Ni le cran ni l'ambition: Uriel Haran, Ilana Ritov, Barbara A. Mellers, «The Role of Actively Open-Minded Thinking in Information Acquisition, Accuracy, and Calibration», *Judgment and Decision Making*, n° 8, 2013, p. 188-201.

Le moteur le plus important: Barbara Mellers *et al.*, «The Psychology of Intelligence Analysis: Drivers of Prediction Accuracy in World Politics», *Journal of Experimental Psychology: Applied*, n° 21, 2015, p. 1-14.

Les super-prévisionnistes actualisaient les leurs: Barbara Mellers *et al.*, «Identifying and Cultivating Superforecasters as a Method of Improving Probabilistic Predictions», *Perspectives on Psychological Science*, n° 10, 2015, p. 267-281.

«Si quelques données»: Kathryn Schulz, *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error*, HarperCollins, New York, 2010.

Ils voient leurs opinions: Keith E. Stanovich and Richard F. West, «Reasoning Independently of Prior Belief and Individual Differences in Actively Open-Minded Thinking», *Journal of Educational Psychology*, n° 89, 1997, p. 342-357.

«Ce n'est pas un mensonge»: *Seinfeld*, saison 6, épisode 16, «La couverture», 9 février 1995, NBC.

Kjirste Morrell est également une des meilleures: Entretien de l'auteur avec Kjirste Morrell, 21 mai 2019.

Identifier ne serait-ce qu'une raison: Asher Koriat, Sarah Lichtenstein, Baruch Fischhoff, «Reasons for Confidence», *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, n° 6, 1980, p. 107-118.

Plus nous nous tournons en dérision: «Self-Defeating Humor Promotes Psychological Well-Being, Study Reveals», *ScienceDaily*, 8 février 2018, www.sciencedaily.com/releases/2018/02/180208104225.htm.

«Ceux qui ont souvent raison»: Mark Sullivan, «Jeff Bezos at re:MARS», *Fast Company*, 6 juin 2019, www.fastcompany.com/90360687/jeff-bezos-business-advice-5-tips-from-amazon-remarks?_ga=2.101831750.679949067.1593530400-358702464.1558396776.

Lorsque les hommes plaisaient: Jonathan B. Evans *et al.*, «Gender and the Evaluation of Humor at Work», *Journal of Applied Psychology*, n° 104, 2019, p. 1077-1087.

Le physicien britannique Andrew Lyne: John Noble Wilford, «Astronomer Retracts His Discovery of Planet», *New York Times*, 16 janvier 1992, www.nytimes.com/1992/01/16/us/astronomer-retracts-his-discovery-of-planet.html.

«La chose la plus honorable»: Michael D. Lemonick, «When scientists screw up», *Slate*, 15 octobre 2012, slate.com/technology/2012/10/scientists-make-mistakes-how-astronomers-and-biologists-correct-the-record-when-theyve-screwed-up.html.

Admettre nous être trompés: Adam K. Fetterman, Kai Sassenberg, «The Reputational Consequences of Failed Replications and Wrongness Admission Among Scientists», *PLoS ONE*, n° 10, 2015, e0143723.

Cela démontre notre honnêteté: Adam K. Fetterman *et al.*, «On the Willingness to Admit Wrongness: Validation of a New Measure and an Exploration of Its Correlates», *Personality and Individual Differences*, n° 138, 2019, p. 193-202.

Qui a cassé l'objet: Will Smith, «Fault vs Responsibility», YouTube, 31 janvier 2018, www.youtube.com/watch?v=USsqkd-E9ag.

«C'était extrêmement déplaisant»: Chase, *A Mind for Murder*.

Pas perturbé par son contenu ou sa structure: James Q. Wilson, «In Search of Madness», *New York Times*, 15 janvier 1998, www.nytimes.com/1998/01/15/opinion/in-search-of-madness.html.

Chapitre 4. Les bonnes bagarres

«Les disputes sont extrêmement vulgaires»: Oscar Wilde, «La fusée remarquable» in *Le Prince heureux et autres contes*, Le Livre de Poche, 2014.

Wilbur et Orville Wright: David McCullough, *The Wright Brothers*, Simon & Schuster, New York, 2015; Tom D. Crouch, *The Bishop's Boys: A Life of Wilbur and Orville Wright* W. W. Norton, New York, 2003; James Tobin, *To Conquer the Air*, Free Press, New York, 2003; Peter L. Jakab, Rick Young (sous la direction de), *The Published Writings of Wilbur and Orville Wright* Smithsonian, Washington, 2000; Fred Howard, *Wilbur and Orville: A Biography of the Wright Brothers*, Ballantine, New York, 1988.

Tina Fey et Amy Poehler: Jesse David Fox, «The History of Tina Fey and Amy Poehler's Best Friendship», *Vulture*, 15 décembre 2015, www.vulture.com/2013/01/history-of-tina-and-amys-best-friendship.html.

Paul McCartney apprenait à John Lennon: Michael Gallucci, «The Day John Lennon Met Paul McCartney», *Ultimate Classic Rock*, 6 juillet 2015, ultimateclassicrock.com/john-lennon-meets-paul-mccartney.

Les crèmes glacées Ben & Jerry's: Rosanna Greenstreet, «How We Met: Ben Cohen and Jerry Greenfield», *Independent*, 28 mai 1995, www.independent.co.uk/arts-entertainment/how-we-met-ben-cohen-and-jerry-greenfield-1621559.html.

Ce qu'Etty nomme un conflit relationnel: Karen A. Jehn, «A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict», *Administrative Science Quarterly*, n° 40, 1995, p. 256-282.

Je hais tes tripes puantes: *Les Chenapans*, réalisé par Penelope Spheeris, Universal Pictures, 1994.

Espèce de bouffon à face de phacochère: *Princess Bride*, réalisé par Rob Reiner, d'après William Goldman, 20th Century Fox, 1987.

Repêcher les pommes dans les toilettes: *Le Gang des champions*, réalisé par David Mickey Evans, 20th Century Fox, 1993.

Plus d'une centaine d'études: Frank R. C. de Wit, Lindred L. Greer, Karen A. Jehn, «The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, n° 97, 2012, p. 360-390.

Produisent plus d'idées originales: Jiing-Lih Farh, Cynthia Lee, Crystal I. C. Farh, «Task Conflict and Creativity: A Question of How Much and When», *Journal of Applied Psychology*, n° 95, 2010, p. 1173-1180.

Innovent davantage: Carsten K. W. De Dreu, «When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Task Conflict and Innovation in Teams», *Journal of Management*, n° 32, 2006, p. 83-107.

Prendent de meilleures décisions: Robert S. Dooley, Gerald E. Fryxell, «Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams», *Academy of Management Journal*, n° 42, 1999, p. 389-402.

«L'absence de conflit»: Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy, L. J. Bourgeois III, «How Management Teams Can Have a Good Fight», *Harvard Business Review*, juillet-août 1997, p. 77-85.

- Les enfants dont les parents s'affrontent:** Kathleen McCoy, E. Mark Cummings, Patrick T. Davies, «Constructive and Destructive Marital Conflict, Emotional Security and Children's Prosocial Behavior», *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, n° 50, 2009, p. 270-279.
- Les architectes très créatifs étaient plus susceptibles:** Donald W. Mackinnon, «Personality and the Realization of Creative Potential», *American Psychologist*, n° 20, 1965, p. 273-281.
- «Des tensions, mais de la sécurité affective»:** Paula Olszewski, Marilynn Kulieke, Thomas Buescher, «The Influence of the Family Environment on the Development of Talent: A Literature Review», *Journal for the Education of the Gifted*, n° 11, 1987, p. 6-28.
- «Le futur créatif»:** Robert S. Albert (sous la direction de), *Genius & Eminence*, Pergamon Press, Oxford, 1992.
- Le nom d'agréabilité:** Lauri A. Jensen Campbell, Jennifer M. Knack, Haylie L. Gomez, «The Psychology of Nice People», *Social and Personality Psychology Compass*, n° 4, 2010, p. 1042-1056; Robert R. McCrae, Antonio Terraciano, «National Character and Personality», *Current Directions in Psychological Science*, n° 15, 2006, p. 156-161.
- L'analyse de plus de 40 millions de tweets:** Bryor Sneffjella, Daniel Schmidtke, Victor Kuperman, «National Character Stereotypes Mirror Language Use: A Study of Canadian and American Tweets», *PLoS ONE*, n° 13, 2018, e0206188.
- Devenir ingénieurs ou avocats:** Henk T. van der Molen, Henk G. Schmidt, Gerard Kruisman, «Personality Characteristics of Engineers», *European Journal of Engineering Education*, n° 32, 2007, p. 495-501; Gidi Rubinstein, «The Big Five among Male and Female Students of Different Faculties», *Personality and Individual*, n° 38, 2005, p. 1495-1503.
- Si vous êtes dans ce cas:** Stéphane Côté, D. S. Moskowitz, «On the Dynamic Covariation between Interpersonal Behavior and Affect: Prediction from Neuroticism, Extraversion, and Agreeableness», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 75, 1998, p. 1032-1046.
- Quand j'ai étudié Pixar:** Entretiens de l'auteur avec Brad Bird, 8 novembre 2018 et 28 avril 2020; avec Nicole Grindle, 19 octobre 2018 et 17 mars 2020; et John Walker, 21 novembre 2018 et 24 mars 2020; «The Creative Power of Misfits», *WorkLife with Adam Grant*, TED Podcasts, 5 mars 2019; Hayagreeva Rao, Robert Sutton, Allen P. Webb «Innovation Lessons from Pixar: An Interview with Oscar-Winning Director Brad Bird», *McKinsey Quarterly*, 1^{er} avril 2008, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-lessons-from-pixar-an-interview-with-oscar-winning-director-brad-bird; *The Making of «The Incredibles»*, réalisé par Rick Butler, Pixar, 2005; Alec Bojalad, «The Incredibles 2: Brad Bird on Family, Blu-Ray Extras, and More», Den of Geek, 24 octobre 2018, www.denofgeek.com/tv/the-incredibles-2-brad-bird-on-family-blu-ray-extras-and-more.
- Les personnes désagréables disent plus fréquemment:** Jeffery A. LePine and Linn Van Dyne, «Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability», *Journal of Applied Psychology*, n° 86, 2001, p. 326-336.
- Quand les leaders ne sont pas réceptifs:** Samuel T. Hunter, Lily Cushenbery, «Is Being a Jerk Necessary for Originality? Examining the Role of Disagreeableness in the Sharing and Utilization of Original Ideas», *Journal of Business and Psychology*, n° 30, 2015, p. 621-639.
- Provoquent davantage de conflits opérationnels:** Leslie A. DeChurch, Michelle A. Marks, «Maximizing the Benefits of Task Conflict: The Role of Conflict Management», *International Journal of Conflict*, n° 12, 2001, p. 4-22.
- L'insatisfaction favorise la créativité:** Jing Zhou, Jennifer M. George, «When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice», *Academy of Management Journal*, n° 44, 2001, p. 682-696.

- Les inadaptés sociaux sont plus susceptibles:** Amir Goldberg *et al.*, «Fitting In or Standing Out? The Tradeoffs of Structural and Cultural Embeddedness», *American Sociological Review*, n° 81, 2016, p. 1190-1222.
- Bâtir une équipe:** Joeri Hofmans, Timothy A. Judge, «Hiring for Culture Fit Doesn't Have to Undermine Diversity», *Harvard Business Review*, 18 septembre 2019, hbr.org/2019/09/hiring-for-culture-fit-doesnt-have-to-undermine-diversity.
- Les P.-D.G. qui se complaisent dans la flatterie:** Sun Hyun Park, James D. Westphal, Ithai Stern, «Set Up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders», *Administrative Science Quarterly*, n° 56, 2011, p. 257-302.
- Lorsque les employés recevaient des *feedbacks* abrupts:** Francesca Gino, «Research: We Drop People Who Give Us Critical Feedback», *Harvard Business Review*, 16 septembre 2016, hbr.org/2016/09/research-we-drop-people-who-give-us-critical-feedback.
- De bien-nommés «comités de détracteurs»:** William Safire, «On Language: Murder Board at the Skunk Works», *New York Times*, 11 octobre 1987, www.nytimes.com/1987/10/11/magazine/on-language-murder-board-at-the-skunk-works.html.
- Chez X, la «fabrique Objectif Lune» de Google:** Derek Thompson, «Google X and the Science of Radical Creativity», *The Atlantic*, novembre 2017, www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/x-google-moonshot-factory/540648.
- «Le don le plus essentiel»:** Scott Donaldson, *The Cambridge Companion to Hemingway*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996.
- L'accueil que nous réservons aux critiques:** David Yeager *et al.*, «Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback across the Racial Divide», *Journal of Experimental Psychology: General*, n° 143, 2014, p. 804-824.
- Les individus qui ont moins de pouvoir:** Elizabeth W. Morrison, «Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research», *Academy of Management Annals*, n° 5, 2011, p. 373-412; Charlan Jeanne Nemeth, *In Defense of Troublemakers: The Power of Dissent in Life and Business*, Basic Books, New York, 2018.
- Les personnes agréables étaient significativement plus accommodantes:** Jennifer A. Chatman, Sigal G. Barsade, «Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation», *Administrative Science Quarterly*, n° 40, 1995, p. 423-443.
- Le principal problème du conflit opérationnel:** De Wit, Greer, Jehn, «The Paradox of Intragroup Conflict».
- Parler d'une dispute comme d'un débat:** Ming-Hong Tsai, Corinne Bendersky, «The Pursuit of Information Sharing: Expressing Task Conflicts as Debates vs. Disagreements Increases Perceived Receptivity to Dissenting Opinions in Groups», *Organization Science*, n° 27, 2016, p. 141-156.
- Pourquoi ils étaient partisans:** Philip M. Fernbach *et al.*, «Political Extremism Is Supported by an Illusion of Understanding», *Psychological Science*, n° 24, 2013, p. 939-946.
- Une illusion de profondeur explicative:** Leonid Rozenblit, Frank Keil, «The Misunderstood Limits of Folk Science: An Illusion of Explanatory Depth», *Cognitive Science*, n° 26, 2002, p. 521-562.
- Surpris de constater combien ils peinent:** Matthew Fisher, Frank Keil, «The Curse of Expertise: When More Knowledge Leads to Miscalibrated Explanatory Insight», *Cognitive Science*, n° 40, 2016, p. 1251-1269.
- Preignent conscience du peu qu'ils savent:** Dan R. Johnson, Meredith P. Murphy, Riley M. Messer, «Reflecting on Explanatory Ability: A Mechanism for Detecting Gaps in Causal Knowledge», *Journal of Experimental Psychology: General*, n° 145, 2016, p. 573-588.

Chapitre 5. Danser avec l'ennemi

«Épuiser l'autre à force d'arguments»: Tim Kreider, *We Learn Nothing: Essays*, Simon & Schuster, New York, 2012.

J'ai été présenté à Harish: Entretien de l'auteur avec Harish Natarajan, 23 mai 2019; «Live Debate: IBM Project Debater», IntelligenceSquared Debates, YouTube, 11 février 2019, www.youtube.com/watch?v=m3u-1ytrVw.

Les données établissant que permettre aux enfants: Nicholas Kristof, «Too Small to Fail», *New York Times*, 2 juin, 2016, www.nytimes.com/2016/06/02/opinion/building-childrens-brains.html.

Il s'agit plus d'une danse: George Lakoff and Mark Johnson, *Metaphors We Live By*, University of Chicago Press, Chicago, 1980.

Ce que les experts en négociation faisaient: Neil Rackham, «Le comportement des experts en négociation», in *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*, sous la direction de Roy Lewicki, Bruce Barry et David Saunders, McGraw-Hill, New York, 1980, 2007.

Lorsqu'un seul négociateur: Femke S. Ten Velden, Bianca Beersma, Carsten K. W. De Dreu, «It Takes One to Tango: The Effects of Dyads' Epistemic Motivation Composition in Negotiations», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 36, 2010, p. 1454-1466.

Nous pouvons faire preuve d'ouverture: Maria Popova, «How to Criticize with Kindness: Philosopher Daniel Dennett on the Four Steps to Arguing Intelligently» [«Comment critiquer gentiment: les quatre étapes d'une dispute intelligente selon le philosophe Daniel Dennett»], BrainPickings, 28 mars 2014, www.brainpickings.org/2014/03/28/daniel-dennett-rapoport-rules-criticism.

Quand nous concédons à l'autre: Fabrizio Butera, Nicolas Sommet, Céline Darnon, «Sociocognitive Conflict Regulation: How to Make Sense of Diverging Ideas», *Current Directions in Psychological Science*, n° 28, 2019, p. 145-151.

Son nom officiel est Project Debater: Équipe éditoriale d'IBM, «Think 2019 Kicks Off with Live Debate between Man and Machine», *IBM Research Blog*, 12 février 2019, www.ibm.com/blogs/research/2019/02/ai-debate-recap-think-2019; Paul Teich; «IBM Project Debater Speaks to the Future of AI», *The Next Platform*, 27 mars 2019, www.nextplatform.com/2019/03/27/ibm-project-debater-speaks-to-the-future-of-ai; Dieter Bohn, «What It's Like to Watch an IBM AI Successfully Debate Humans», *The Verge*, 18 juin 2018, www.theverge.com/2018/6/18/17477686/ibm-project-debater-ai.

«L'homme en armure»: Conor Friedersdorf, «The Highest Form of Disagreement», *The Atlantic*, 26 juin 2017, www.theatlantic.com/politics/archive/2017/06/the-highest-form-of-disagreement/531597.

Confondre quantité et qualité: Kate A. Ranganath, Barbara A. Spellman, Jennifer A. Joy-Gaba, «Cognitive "Category-Based Induction" Research and Social "Persuasion" Research Are Each about What Makes Arguments Believable: A Tale of Two Literatures», *Perspectives on Psychological Science*, n° 5, 2010, p. 115-122.

La qualité des arguments compte: Richard E. Petty, Duane T. Wegener, «The Elaboration Likelihood Model: Current Status and Controversies», in *Dual-Process Theories in Social Psychology*, sous la direction de Shelly Chaiken et Yaacov Trope Guilford, New York, 1999.

Accumuler les justifications: John Biondo and A. P. MacDonald Jr., «Internal-External Locus of Control and Response to Influence Attempts», *Journal of Personality*, n° 39, 1971, p. 407-419.

Des milliers de diplômés réticents: Daniel C. Feiler, Leigh P. Tost, Adam M. Grant, «Mixed Reasons, Missed Givings: The Costs of Blending Egoistic and Altruistic Reasons in Donation Requests», *Journal of Experimental Social Psychology*, n° 48, 2012, p. 1322-1328.

Prévoyez-vous d’assister au match?: Rachel (Penny) Breuhaus, «Get in the Game: Comparing the Effects of Self-Persuasion and Direct Influence in Motivating Attendance at UNC Men’s Basketball Games», thèse, University of North Carolina at Chapel Hill, 2009.

La personne la plus susceptible de vous convaincre: Elliot Aronson, «The Power of Self-Persuasion», *American Psychologist*, n° 54, 1999, p. 875-884.

Les payer plus: David G. Allen, Phillip C. Bryant, James M. Vardaman, «Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies», *Academy of Management Perspectives*, n° 24, 2017, p. 48-64.

La hiérarchie du désaccord: Paul Graham, «How to Disagree», PaulGraham.com, mars 2008, www.paulgraham.com/disagree.html.

Beethoven et Mozart: Aaron Kozbelt, «Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling “Darwinian” and Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity», *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, n° 2, 2008, p. 221-235; Adam Grant, «The Surprising Habits of Original Thinkers», TED Talk, février 2016, www.ted.com/talks/adam_grant_the_surprising_habits_of_original_thinkers.

Si nous ne tenons que faiblement: Michael Natkin, «Strong Opinions Loosely Held Might Be the Worst Idea in Tech», *The Glowforge Blog*, 1^{er} mai 2019, blog.glowforge.com/strong-opinions-loosely-held-might-be-the-worst-idea-in-tech.

Dans les tribunaux: Robert J. Cramer, Stanley L. Brodsky, Jamie DeCoster, «Expert Witness Confidence and Juror Personality: Their Impact on Credibility and Persuasion in the Courtroom», *Journal of the American Academy of Psychiatry and Law*, n° 37, 2009, p. 63-74; Harvey London, Dennis McSeveney, Richard Tropper, «Confidence, Overconfidence and Persuasion», *Human Relations*, n° 24, 1971, p. 359-369.

Une jeune femme nommée Michele Hansen: Entretien de l’auteur avec Michele Hansen, 23 février 2018; «The Problem with All-Stars», *WorkLife with Adam Grant*, 14 mars 2018.

Les messages présentant le pour et le contre: Mike Allen, «Meta-analysis Comparing the Persuasiveness of One-Sided and Two-Sided Messages», *Western Journal of Speech Communication*, n° 55, 1991, p. 390-404.

«Je travaille trop, je prends les choses trop à cœur»: *The Office*, saison 3, épisode 23, «Beach Games», 10 mai 2007, NBC.

«Mon nom est George»: *Seinfeld*, saison 5, épisode 22, «La transformation», 19 mai 1994, NBC.

Des candidats capables de reconnaître: Ovul Sezer, Francesca Gino, Michael I. Norton, «Humblebragging: A Distinct— and Ineffective— Self-Presentation Strategy», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 114, 2018, p. 52-74.

Chapitre 6. Du sang sur les diamants

«Je haïssais les Yankees de toute mon âme»: Doris Kearns Goodwin, *MLB Pro Blog*, doriskearnsgoodwin.mlblogs.com.

Daryl Davis se présente: Entretien de l’auteur avec Daryl Davis, 10 avril 2020; Daryl Davis, «What Do You Do When Someone Just Doesn’t Like You?», TEDxCharlottesville, novembre 2017, www.ted.com/talks/daryl_davis_what_do_you_do_when_someone_just_doesn_t_like_you; Dwane Brown, «How One Man Convinced 200 Ku Klux Klan Members to Give Up Their Robes» [«Comment un seul homme a convaincu 200 membres du Ku Klux Klan de raccrocher leur robe»], NPR, 20 août 2017, www.npr.org/transcripts/544861933; Craig Phillips, «Reformed

Racists: Is There Life after Hate for Former White Supremacists?», PBS, 9 février 2017, www.pbs.org/independentlens/blog/reformed-racists-white-supremacists-life-after-hate; The Joe Rogan Experience, #1419, 30 janvier 2020; Jeffrey Fleishman, «A Black Man's Quixotic Quest to Quell the Racism of the KKK, One Robe at a Time», *Los Angeles Times*, 8 décembre 2016, www.latimes.com/entertainment/movies/la-ca-film-accidental-courtesy-20161205-story.html.

Le tee-shirt portant l'inscription: Amos Barshad, «Yankees Suck! Yankees Suck!», *Grantland*, 1^{er} septembre 2015, <http://grantland.com/features/yankees-suck-t-shirts-boston-red-sox>.

Interrogés sur la somme d'argent: Steven A. Lehr, Meghan L. Ferreira, Mahzarin R. Banaji, «When Outgroup Negativity Trumps Ingroup Positivity: Fans of the Boston Red Sox and New York Yankees Place Greater Value on Rival Losses Than Own-Team Gains», *Group Processes & Intergroup Relations*, n° 22, 2017, p. 26-42.

Assistant à une défaite des Yankees: Mina Cikara, Susan T. Fiske, «Their Pain, Our Pleasure: Stereotype Content and Schadenfreude», *Annals of the New York Academy of Sciences*, n° 1299, 2013, p. 52-59.

Bien au-delà de Boston: Eduardo Gonzalez, «Most Hated Baseball Team on Twitter?», *Los Angeles Times*, 1^{er} juillet 2019, www.latimes.com/sports/mlb/la-sp-most-hated-mlb-teams-twitter-yankees-cubs-dodgers-20190701-story.html.

Une auto-ségrégation: Hannah Schwär, «Puma and Adidas' Rivalry Has Divided a Small German Town for 70 Years—Here's What It Looks Like Now», *Business Insider Deutschland*, 1^{er} octobre 2018; Ellen Emmerentze Jervell, «Where Puma and Adidas Were Like Hatfields and McCoys», *Wall Street Journal*, 30 décembre 2014, www.wsj.com/articles/where-adidas-and-pumas-were-like-hatfields-and-mccoys-1419894858; Allan Hall, «Adidas and Puma Bury the Hatchet after 60 Years of Brothers' Feud after Football Match», *Daily Telegraph*, 22 septembre 2009, www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/germany/6216728/Adidas-and-Puma-bury-the-hatchet-after-60-years-of-brothers-feud-after-football-match.html.

Nous nous désidentifions de nos adversaires: Kimberly D. Elsbach, C. B. Bhattacharya, «Defining Who You Are by What You're Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association», *Organization Science*, n° 12, 2001, p. 393-413.

S'ils étaient disposés à mentir: Gavin J. Kilduff *et al.*, «Whatever It Takes to Win: Rivalry Increases Unethical Behavior», *Academy of Management Journal*, n° 59, 2016, p. 1508-1534.

Même lorsque ce qui les sépare est trivial: Michael Diehl, «The Minimal Group Paradigm: Theoretical Explanations and Empirical Findings», *European Review of Social Psychology*, n° 1, 1990, p. 263-292.

Cette question apparemment anodine: un hot dog est-il un sandwich?: Dave Hauser (@DavidJHauser), 5 décembre 2019, twitter.com/DavidJHauser/status/1202610237934592000.

En s'identifiant à un groupe: Philip Furley, «What Modern Sports Competitions Can Tell Us about Human Nature», *Perspectives on Psychological Science*, n° 14, 2019, p. 138-155.

Après la victoire de leur équipe: Robert B. Cialdini *et al.*, «Basking in Reflected Glory: Three (Football) Field Studies», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 34, 1976, p. 366-375.

Les rivalités se développent le plus souvent: Gavin J. Kilduff, Hillary Anger Elfenbein, Barry M. Staw, «The Psychology of Rivalry: A Relationally Dependent Analysis of Competition», *Academy of Management Journal*, n° 53, 2010, p. 943-969.

Les deux équipes ont par ailleurs plus de partisans: Seth Stephens-Davidowitz, «They Hook You When You're Young», *New York Times*, 19 avril 2014, www.nytimes.com/2014/04/20/opinion/sunday/they-hook-you-when-youre-young.html; J. Clement, «Major League Baseball Teams with the Most Facebook Fans as of June 2020», «Les

équipes de baseball de la Ligue majeure ayant le plus de fans sur Facebook en juin 2020», Statista, 16 juin 2020, www.statista.com/statistics/235719/facebook-fans-of-major-league-baseball-teams.

L'objet de débats: John K. Ashton, Robert Simon Hudson, Bill Gerrard, «Do National Soccer Results Really Impact on the Stock Market?», *Applied Economics*, n° 43, 2011, p. 3709-3017; Guy Kaplanski, Haim Levy, «Exploitable Predictable Irrationality: The FIFA World Cup Effect on the U.S. Stock Market», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, n° 45, 2010, p. 535-553; Jerome Geyer-Klingenberg *et al.*, «Do Stock Markets React to Soccer Games? A Meta-regression Analysis», *Applied Economics*, n° 50, 2018, p. 2171-2189.

Lorsque leur équipe de football préférée perdait: Panagiotis Gkorezis *et al.*, «Linking Football Team Performance to Fans' Work Engagement and Job Performance: Test of a Spillover Model», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n° 89, 2016, p. 791-812.

Nos croyances font office de lunettes: George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1, *A Theory of Personality*, Norton, New York, 1955.

Ce phénomène, appelé polarisation de groupe: Daniel J. Isenberg, «Group Polarization: A Critical Review and Meta-analysis», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 50, 1986, p. 1141-1151.

Les jurés ayant des convictions autoritaires: Robert M. Bray, Audrey M. Noble, «Authoritarianism and Decision in Mock Juries: Evidence of Jury Bias and Group Polarization» [*Autoritarismes et décisions de jurys simulés: Un biais et une polarisation de groupe évidents*], *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 36, 1978, p. 1424-1430.

Les conseils d'administration sont plus susceptibles: Cass R. Sunstein, Reid Hastie, *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*, Harvard Business Review Press, Boston, 2014.

La polarisation est renforcée par le conformisme: Liran Goldman, Michael A. Hogg, «Going to Extremes for One's Group: The Role of Prototypicality and Group Acceptance», *Journal of Applied Social Psychology*, n° 46, 2016, p. 544-553; Michael A. Hogg, John C. Turner, Barbara Davidson, «Polarized Norms and Social Frames of Reference: A Test of the Self-Categorization Theory of Group Polarization», *Basic and Applied Social Psychology*, n° 11, 1990, p. 77-100.

Lorsque des équipes tentent d'apaiser: Johannes Berendt, Sebastian Uhrich, «Rivalry and Fan Aggression: Why Acknowledging Conflict Reduces Tension between Rival Fans and Downplaying Makes Things Worse», *European Sport Management Quarterly*, n° 18, 2018, p. 517-540.

De retour de l'espace: Peter Suedfeld, Katya Legkaia, Jelena Brcic, «Changes in the Hierarchy of Value References Associated with Flying in Space», *Journal of Personality*, n° 78, 2010, p. 1411-1436.

«Vue de la Lune»: «Edgar Mitchell's Strange Voyage», *People*, 8 avril 1974, people.com/archive/edgar-mitchells-strange-voyage-vol-1-no-6.

«Sur Terre, les astronautes regardent les étoiles»: Entretien de l'auteur avec Jeff Ashby, 12 janvier 2018; «How to Trust People You Don't Like», *WorkLife with Adam Grant*, 28 mars 2018.

Des partisans du club de football Manchester United: Mark Levine *et al.*, «Identity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Behavior», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 31, 2005, p. 443-453.

Kelman entreprit de remettre en question: Herbert C. Kelman, «Group Processes in the Resolution of International Conflicts: Experiences from the Israeli-Palestinian Case», *American Psychologist*, n° 52, 1997, p. 212-220.

- Nous avons demandé à des étudiants de l'UNC d'aider:** Alison R. Fragale, Karren Knowlton, Adam M. Grant, «Feeling for Your Foes: Empathy Can Reverse the InGroup Helping Preference», document de travail, 2020.
- Nous les voyons plutôt comme des exceptions:** Myron Rothbart, Oliver P. John, «Social Categorization and Behavioral Episodes: A Cognitive Analysis of the Effects of Intergroup Contact», *Journal of Social Issues*, n° 41, 1985, p. 81-104.
- «S'il n'y avait le sport, cette scène ne serait pas répugnante»:** ESPN College Football, www.espn.com/video/clip/_/id/18106107.
- «En réalité, on soutient un maillot»:** *Seinfeld*, saison 6, épisode 12, «L'étiqueteuse», 19 janvier 1995, NBC.
- Un rituel amusant, mais arbitraire:** Tim Kundro, Adam M. Grant, «Bad Blood on the Diamond: Highlighting the Arbitrariness of Acrimony Can Reduce Animosity toward Rivals», document de travail, 2020.
- La réflexion contrefactuelle consiste à imaginer:** Kai Epstude, Neal J. Roesse, «The Functional Theory of Counterfactual Thinking», *Personality and Social Psychology Review*, n° 12, 2008, p. 168-192.
- De nombreux stéréotypes correspondent aux caractéristiques:** Lee Jussim *et al.*, «The Unbearable Accuracy of Stereotypes», in *Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination*, sous la direction de Todd D. Nelson, Psychology Press, New York, 2009.
- Nos stéréotypes sont d'autant plus erronés:** Lee Jussim, Jarret T. Crawford, Rachel S. Rubinstein, «Stereotype (In)accuracy in Perceptions of Groups and Individuals», *Current Directions in Psychological Science*, n° 24, 2015, p. 490-497.
- En Chine, les personnes du signe de la Vierge:** Jackson G. Lu *et al.*, «Disentangling Stereotypes from Social Reality: Astrological Stereotypes and Discrimination in China», *Journal of Personality and Social Psychology*, 2020, psycnet.apa.org/record/2020-19028-001.
- Nombre de nos croyances culturelles sont des truismes:** Gregory R. Maio, James M. Olson, «Values as Truismes: Evidence and Implications», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 74, 1998, p. 294-311.
- Il y a bien plus de similitudes:** Paul H. P. Hanel, Gregory R. Maio, Antony S. R. Manstead, «A New Way to Look at the Data: Similarities between Groups of People Are Large and Important», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 116, 2019, p. 541-562.
- Interagir avec les membres d'un autre groupe:** Thomas F. Pettigrew, Linda R. Tropp, «A Meta-analytic Test of Intergroup Contact Theory», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 90, 2006, p. 751-783.
- Plus enclins à privilégier leur propre perspective:** Jennifer R. Overbeck, Vitaliya Droutman, «One for All: Social Power Increases Self-Anchoring of Traits, Attitudes, and Emotions», *Psychological Science*, n° 24, 2013, p. 1466-1476.
- Celle-ci est moins susceptible d'être remise en question:** Leigh Plunkett Tost, Francesca Gino, Richard P. Larrick, «When Power Makes Others Speechless», *Academy of Management Journal*, n° 56, 2013, p. 1465-1486.

Chapitre 7. Celui qui murmurait à l'oreille des antivax

- Les premières douleurs de l'accouchement:** Eric Boodman, «The Vaccine Whisperers: Counselors Gently Engage New Parents Before Their Doubts Harden into Certainty», *STAT*, 5 août 2019,

www.statnews.com/2019/08/05/the-vaccine-whisperers-counselors-gently-engage-new-parents-before-their-doubts-harden-into-certainty.

Le taux de mortalité: Nick Paumgarten, «The Message of Measles», *New Yorker*, 26 août 2019, www.newyorker.com/magazine/2019/09/02/the-message-of-measles; Leslie Roberts, «Why Measles Deaths Are Surging— and Coronavirus Could Make It Worse», *Nature*, 7 avril 2020, www.nature.com/articles/d41586-020-01011-6.

Ont tenté de s’attaquer au problème: Helen Branswell, «New York County, Declaring Emergency over Measles, Seeks to Ban Unvaccinated from Public Places», *STAT*, 26 mars 2019, www.statnews.com/2019/03/26/rockland-county-ny-declares-emergency-over-measles; Tyler Pager, «“Monkey, Rat and Pig DNA”: How Misinformation Is Driving the Measles Outbreak among Ultra-Orthodox Jews», *New York Times*, 9 avril 2019, www.nytimes.com/2019/04/09/nyregion/jews-measles-vac-cination.html.

Les résultats furent souvent décevants: Matthew J. Hornsey, Emily A. Harris et Kelly S. Fielding, «The Psychological Roots of Anti-Vaccination Attitudes: A 24-Nation Investigation», *Health Psychology*, n° 37, 2018, p. 307-315.

La recherche expliquée aux sujets de l’étude: Cornelia Betsch et Katharina Sachse, «Debunking Vaccination Myths: Strong Risk Negations Can Increase Perceived Vaccination Risks», *Health Psychology*, n° 32, 2013, p. 146-155.

L’intérêt pour la vaccination ne s’est pas du tout développé: Brendan Nyhan *et al.*, «Effective Messages in Vaccine Promotion: A Randomized Trial», *Pediatrics*, n° 133, 2014, e835-42.

Ce qui ne nous influence pas: Zakary L. Tormala et Richard E. Petty, «What Doesn’t Kill Me Makes Me Stronger: The Effects of Resisting Persuasion on Attitude Certainty», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 83, 2002, p. 1298-1313.

L’acte de résistance fortifie: William J. McGuire, «Inducing Resistance to Persuasion: Some Contemporary Approaches», *Advances in Experimental Social Psychology*, n° 1, 1964, p. 191-229.

Réfuter un point de vue: John A. Banas et Stephen A. Rains, «A Meta-analysis of Research on Inoculation Theory», *Communication Monographs*, n° 77, 2010, p. 281-311.

Bill Miller, psychologue clinicien: échanges personnels avec Bill Miller, 3 et 6 septembre 2019.

Principes de base de l’entretien motivationnel: William R. Miller et Stephen Rollnick, *L’Entretien motivationnel: aider la personne à engager le changement*, InterEditions, 2019.

Arnaud Gagneur, néonatalogiste et chercheur: entretien personnel avec Arnaud Gagneur, 8 octobre 2019.

Dans la première étude d’Arnaud: Arnaud Gagneur *et al.*, «A Postpartum Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interviewing Techniques Improves Short-Term Vaccine Coverage: PromoVac Study», *BMC Public Health*, n° 18, 2018, p. 811.

La prochaine expérience d’Arnaud: Thomas Lemaître *et al.*, «Impact of a Vaccination Promotion Intervention Using Motivational Interviewing Techniques on Long-Term Vaccine Coverage: The PromoVac Strategy», *Human Vaccines & Immunotherapeutics*, n° 15, 2019, p. 732-739.

Aider à arrêter de fumer: Carolyn J. Heckman, Brian L. Egleston et Makary T. Hofmann, «Efficacy of Motivational Interviewing for Smoking Cessation: A Systematic Review and Meta-analysis», *Tobacco Control*, n° 19, 2010, p. 410-416.

Arrêter la drogue et l’alcool: Brad W. Lundahl *et al.*, «A Meta-analysis of Motivational Interviewing: Twenty-Five Years of Empirical Studies», *Research on Social Work Practice*, n° 20, 2010, p. 137-160.

- Améliorer régime alimentaire et activités physiques:** Brian L. Burke, Hal Arkowitz et Marisa Menchola, «The Efficacy of Motivational Interviewing: A Meta-analysis of Controlled Clinical Trials», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, n° 71, 2003, p. 843-861.
- Surmonter les troubles alimentaires:** Pam Macdonald *et al.*, «The Use of Motivational Interviewing in Eating Disorders: A Systematic Review», *Psychiatry Research*, n° 200, 2012, p. 1-11.
- Perdre du poids:** Marni J. Armstrong *et al.*, «Motivational Interviewing to Improve Weight Loss in Overweight Patients: A Systematic Review and Meta-analysis of Randomized Controlled Trials», *Obesity Reviews*, n° 12, 2011, p. 709-723.
- Donner du mordant aux joueurs de soccer professionnels:** Jonathan Rhodes *et al.*, «Enhancing Grit through Functional Imagery Training in Professional Soccer», *Sport Psychologist*, n° 32, 2018, p. 220-225.
- Inciter les élèves:** Neralie Cain, Michael Gradisar et Lynette Moseley, «A Motivational School-Based Intervention for Adolescent Sleep Problems», *Sleep Medicine*, n° 12, 2011, p. 246-251.
- Consultants en entreprises:** Conrado J. Grimolizzi-Jensen, «Organizational Change: Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change», *Journal of Change Management*, n° 18, 2018, p. 54-69.
- Agents de santé publique:** Angelica K. Thevos, Robert E. Quick et Violet Yanduli, «Motivational Interviewing Enhances the Adoption of Water Disinfection Practices in Zambia», *Health Promotion International*, n° 15, 2000, p. 207-214.
- Militants écologistes:** Florian E. Klonek *et al.*, «Using Motivational Interviewing to Reduce Threats in Conversations about Environmental Behavior», *Frontiers in Psychology*, n° 6, 2015, p. 1015; Sofia Tagkaloglou et Tim Kasser, «Increasing Collaborative, Pro-Environmental Activism: The Roles of Motivational Interviewing, Self-Determined Motivation, and Self-Efficacy», *Journal of Environmental Psychology*, n° 58, 2018, p. 86-92.
- Ouvrir l'esprit d'électeurs ayant des préjugés:** Joshua L. Kalla et David E. Broockman, «Reducing Exclusionary Attitudes through Interpersonal Conversation: Evidence from Three Field Experiments», *American Political Science Review*, n° 114, 2020, p. 410-425.
- Aider les parents séparés à résoudre leurs conflits:** Megan Morris, W. Kim Halford et Jemima Petch, «A Randomized Controlled Trial Comparing Family Mediation with and without Motivational Interviewing», *Journal of Family Psychology*, n° 32, 2018, p. 269-275.
- Un ensemble de preuves aussi solide:** Sune Rubak *et al.*, «Motivational Interviewing: A Systematic Review and Meta-analysis», *British Journal of General Practice*, n° 55, 2005, p. 305-312.
- Celui qui ignore un conseil:** Anna Goldfarb, «How to Give People Advice They'll Be Delighted to Take», *New York Times*, 21 octobre 2019, www.nytimes.com/2019/10/21/smarter-living/how-to-give-better-advice.html.
- «Discours maintien» et «discours changement»:** Molly Magill *et al.*, «A Metaanalysis of Motivational Interviewing Process: Technical, Relational, and Conditional Process Models of Change», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, n° 86, 2018, p. 140-157; Timothy R. Apodaca *et al.*, «Which Individual Therapist Behaviors Elicit Client Change Talk and Sustain Talk in Motivational Interviewing?», *Journal of Substance Abuse Treatment*, n° 61, 2016, p. 60-65; Molly Magill *et al.*, «The Technical Hypothesis of Motivational Interviewing: A Meta-analysis of MI's Key Causal Model», *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, n° 82, 2014, p. 973-983.
- «Le discours changement est le fil d'Ariane»:** Theresa Moyers, «Change Talk», *Talking to Change with Glenn Hinds & Sebastian Kaplan*.

Si quelqu'un détecte une tentative d'influence: Marian Friestad et Peter Wright, «The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts», *Journal of Consumer Research*, n° 21, 1994, p. 1-31.

Betty Bigombe avait déjà parcouru...: entretiens personnels avec Betty Bigombe, 19 mars et 8 mai 2020; voir également «Betty Bigombe: The Woman Who Befriended a Warlord», BBC, 8 août 2019, www.bbc.com/news/world-africa-49269136.

Joseph Kony était le chef: David Smith, «Surrender of Senior Aide to Joseph Kony Is Major Blow to Lord's Resistance Army», *Guardian*, 7 janvier 2015, www.theguardian.com/global-development/2015/jan/07/surrender-aide-joseph-kony-blow-lords-resistance-army.

«Des questions qui font preuve de curiosité»: Kate Murphy, «Talk Less. Listen More. Here's How», *New York Times*, 9 janvier 2010, www.nytimes.com/2020/01/09/opinion/listening-tips.html.

Un interlocuteur empathique, non moralisateur et attentif: Guy Itzchakov *et al.*, «The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 44, 2018, p. 762-778; Guy Itzchakov, Avraham N. Kluger et Dotan R. Castro, «I Am Aware of My Inconsistencies but Can Tolerate Them: The Effect of High Quality Listening on Speakers' Attitude Ambivalence», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 43, 2017, p. 105-120.

Les attitudes sont devenues plus complexes: Guy Itzchakov et Avraham N. Kluger, «Can Holding a Stick Improve Listening at Work? The Effect of Listening Circles on Employees' Emotions and Cognitions», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n° 26, 2017, p. 663-676.

Travailler à offrir une meilleure écoute: Guy Itzchakov et Avraham N. Kluger, «The Power of Listening in Helping People Change», *Harvard Business Review*, 17 mai 2018, hbr.org/2018/05/the-power-of-listening-in-helping-people-change.

«Comment puis-je dire ce que je pense»: E. M. Forster, *Aspects du roman*, Christian Bourgois, 1993; voir également Graham Wallas, *The Art of Thought*, Kent, Angleterre, Solis Press, 1926/2014.

«Un charisme inversé»: Wendy Moffat, *E. M. Forster: A New Life*, Londres, Bloomsbury, 2011.

Managers considérés comme ayant la pire écoute: Judi Brownell, «Perceptions of Effective Listeners: A Management Study», *International Journal of Business Communication*, n° 27, 1973, p. 401-415.

Leurs animaux de compagnie ont une meilleure écoute: «Poll: 1 in 3 Women Say Pets Listen Better Than Husbands», *USA Today*, 30 avril 2010, usa-today30.usatoday.com/life/lifestyle/pets/2010-04-30-pets-vs-spouses_N.htm.

Les médecins interrompent leurs patients: Naykky Singh Ospina *et al.*, «Eliciting the Patient's Agenda: Secondary Analysis of Recorded Clinical Encounters», *Journal of General Internal Medicine*, n° 34, 2019, p. 36-40.

29 secondes pour décrire leurs symptômes: M. Kim Marvel *et al.*, «Soliciting the Patient's Agenda: Have We Improved?», *Journal of the American Medical Association*, n° 281, 1999, p. 283-287.

Chapitre 8. Conversations polémiques

«Quand le conflit est embourbé»: Amanda Ripley, «Complicating the Narratives», *Solutions Journalism*, 27 juin 2018, thewholestory.solutionsjournalism.org/complicating-the-narratives-

[b91ea06ddf63](#).

Le Laboratoire des Conversations Difficiles: Peter T. Coleman, *The Five Percent: Finding Solutions to Seemingly Impossible Conflicts*, New York, PublicAffairs, 2011.

L'article présentait le débat: Katharina Kugler et Peter T. Coleman, «Get Complicated: The Effects of Complexity on Conversations over Potentially Intractable Moral Conflicts», *Negotiation and Conflict Management Research*, 2020, onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ncmr.12192.

Simplifiant un continuum complexe: Matthew Fisher et Frank C. Keil, «The Binary Bias: A Systematic Distortion in the Integration of Information», *Psychological Science*, n° 29, 2018, p. 1846-1858.

L'humoriste Robert Benchley: «The Most Popular Book of the Month», *Vanity Fair*, février 1920, babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015032024203&view=1up&seq=203&q1=divide%20the%20world.

Une phrase de Walt Whitman: Walt Whitman, *Feuilles d'herbes*, Grasset, 2009, et *Poèmes de Walt Whitman*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015.

«Se lit moins comme la déclaration préliminaire d'un avocat»: Ripley, «Complicating the Narratives».

Pourtant les sondages montrent un consensus bipartite: Mike DeBonis et Emily Guskin, «Americans of Both Parties Overwhelmingly Support “Red Flag” Laws, Expanded Background Checks for Gun Buyers, Washington Post–ABC News Poll Finds», *Washington Post*, 9 septembre 2019, www.washingtonpost.com/politics/americans-of-both-parties-overwhelmingly-support-red-flag-laws-expanded-gun-background-checks-washington-post-abc-news-poll-finds/2019/09/08/97208916-ca75-11e9-a4f3-c081a126de70_story.html; Domenico Montanaro, «Poll: Most Americans Want to See Congress Pass Gun Restrictions», NPR, 10 septembre 2019, www.npr.org/2019/09/10/759193047/poll-most-americans-want-to-see-congress-pass-gun-restrictions.

Seuls 59% des Américains: Moira Fagan et Christine Huang, «A Look at How People around the World View Climate Change», Pew Research Center, 18 avril 2019, www.pewresearch.org/fact-tank/2019/04/18/a-look-at-how-people-around-the-world-view-climate-change.

Aux États-Unis ces dix dernières années: «Environment», Gallup, news.gallup.com/poll/1615/environment.aspx; «About Six in Ten Americans Think Global Warming Is Mostly Human-Caused», Programme de Yale sur la communication du changement climatique, décembre 2018, climatecommunication.yale.edu/wp-content/uploads/2019/01/climate_change_american_mind_december_2018_1-3.png.

Ce que nous croyons dépend: Ben Tappin, Leslie Van Der Leer et Ryan Mckay, «You're Not Going to Change Your Mind», *New York Times*, 27 mai 2017, www.nytimes.com/2017/05/27/opinion/sunday/youre-not-going-to-change-your-mind.html.

Aux plus hauts niveaux éducatifs: Lawrence C. Hamilton, «Education, Politics and Opinions about Climate Change: Evidence for Interaction Effects», *Climatic Change*, n° 104, 2011, p. 231-242.

«Certains doutent encore»: Al Gore, «En défense de l'optimisme à propos du changement climatique», TED, février 2016, www.ted.com/talks/al_gore_the_case_for_optimism_on_climate_change.

Gore est surnommé le «Elvis de TED»: Steven Levy, «We Are Now at Peak TED», *Wired*, 19 février 2016, www.wired.com/2016/02/we-are-now-at-peak-ted.

Il confrontait scientifiques et «climatonegationnistes»: Al Gore, «We Can't Wish Away Climate Change», *New York Times*, 27 février 2010, www.nytimes.com/2010/02/28/opinion/28gore.html.

Six écoles de pensée: «Global Warming's Six Americas», Programme de Yale sur la communication du changement climatique, climatecommunication.yale.edu/about/projects/global-warmings-six-americas.

Les opposants les plus truculents ont obtenu une couverture médiatique disproportionnée: Alexander Michael Petersen, Emmanuel M. Vincent et Anthony LeRoy Westerling, «Discrepancy in Scientific Authority and Media Visibility of Climate Change Scientists and Contrarians», *Nature Communications*, n° 10, 2019, p. 3502.

Surestimer le déni ordinaire: Matto Mildemberger et Dustin Tingley, «Beliefs about Climate Beliefs: The Importance of Second-Order Opinions for Climate Politics», *British Journal of Political Science*, n° 49, 2019, p. 1279-1307.

Dénombrant au moins six catégories de déni: Philipp Schmid et Cornelia Betsch, «Effective Strategies for Rebutting Science Denialism in Public Discussions», *Nature Human Behavior*, n° 3, 2019, p. 931-939.

Quand les journalistes admettent les incertitudes: Anne Marthe van der Bles *et al.*, «The Effects of Communicating Uncertainty on Public Trust in Facts and Numbers», *PNAS*, n° 117, 2020, p. 7672-7683.

Si des experts expriment leurs doutes: Uma R. Karmarkar et Zakary L. Tormala, «Believe Me, I Have No Idea What I'm Talking About: The Effects of Source Certainty on Consumer Involvement and Persuasion», *Journal of Consumer Research*, n° 36, 2010, p. 1033-1049.

Les médias ont repris une étude: Tania Lombrozo, «In Science Headlines, Should Nuance Trump Sensation?», NPR, 3 août 2015, www.npr.org/sections/13.7/2015/08/03/428984912/in-science-headlines-should-nuance-trump-sensation.

L'étude montrait: Vincenzo Solfrizzi *et al.*, «Coffee Consumption Habits and the Risk of Mild Cognitive Impairment: The Italian Longitudinal Study on Aging», *Journal of Alzheimer's Disease*, n° 47, 2015, p. 889-899.

Une dose instantanée de complexité: Ariana Eunjung Cha, «Yesterday's Coffee Science: It's Good for the Brain. Today: Not So Fast ...*», *Washington Post*, 28 août 2015, www.washingtonpost.com/news/to-your-health/wp/2015/07/30/yesterdays-coffee-science-its-good-for-the-brain-today-not-so-fast.

Les scientifiques s'accordent dans leur grande majorité: «Do Scientists Agree on Climate Change?», NASA, <https://climate.nasa.gov/faq/17/do-scientists-agree-on-climate-change>; John Cook *et al.*, «Consensus on Consensus: A Synthesis of Consensus Estimates on Human-Caused Global Warming», *Environmental Research Letters*, n° 11, 2016, p. 048002; David Herring, «Isn't There a Lot of Disagreement among Climate Scientists about Global Warming?», *Climate-Watch Magazine*, 3 février 2020, www.climate.gov/news-features/climate-qa/isnt-there-lot-disagreement-among-climate-scientists-about-global-warming.

Leurs avis divergent sur les effets: Carolyn Gramling, «Climate Models Agree Things Will Get Bad. Capturing Just How Bad Is Tricky», *ScienceNews*, 7 janvier 2020, www.sciencenews.org/article/why-climate-change-models-disagree-earth-worst-case-scenarios.

Les gens sont plus encouragés à agir: Paul G. Bain *et al.*, «Co-Benefits of Addressing Climate Change Can Motivate Action around the World», *Nature Climate Change*, n° 6, 2016, p. 154-157.

Préserver la pureté de la nature: Matthew Feinberg et Robb Willer, «The Moral Roots of Environmental Attitudes», *Psychological Science*, n° 24, 2013, p. 56-62.

Protection de la planète = acte de patriotisme: Christopher Wolsko, Hector Ariceaga et Jesse Seiden, «Red, White, and Blue Enough to Be Green: Effects of Moral Framing on Climate

Change Attitudes and Conservation Behaviors», *Journal of Experimental Social Psychology*, n° 65, 2016, p. 7-19.

Les gens ignorent ou nient: Troy H. Campbell et Aaron C. Kay, «Solution Aversion: On the Relation between Ideology and Motivated Disbelief», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 107, 2014, p. 809-824.

Quelques slogans: Mary Anaise Heglar, «I Work in the Environmental Movement. I Don't Care If You Recycle», *Vox*, 28 mai 2019, www.vox.com/the-highlight/2019/5/28/18629833/climate-change-2019-green-new-deal; Bob Berwyn, «Can Planting a Trillion Trees Stop Climate Change? Scientists Say It's a Lot More Complicated», *Inside Climate News*, 27 mai 2020, insideclimatenews.org/news/26052020/trillion-trees-climate-change?gclid=EAIaIQobChMIrb6n1qHF6gIV-FInICh2kkgWNEAAYAiAAEgI-sPD_BwE.

Les articles de presse comportant des avertissements: Lewis Bott *et al.*, «Caveats in Science-Based News Stories Communicate Caution without Lowering Interest», *Journal of Experimental Psychology: Applied*, n° 25, 2019, p. 517-542.

Diversité d'origine et de pensée: voir, par exemple, Ute Hülshager, Neil R. Anderson et Jesus F. Salgado, «Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-analysis Spanning Three Decades of Research», *Journal of Applied Psychology*, n° 94, 2009, p. 1128-1145; Cristian L. Dezsö et David Gaddis Ross, «Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation», *Strategic Management Journal*, n° 33, 2012, p. 1072-1089; Samuel R. Sommers, «On Racial Diversity and Group Decision Making: Identifying Multiple Effects of Racial Composition on Jury Deliberations», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 90, 2006, p. 597-612; Denise Lewin Loyd *et al.*, «Social Category Diversity Promotes Premeeting Elaboration: The Role of Relationship Focus», *Organization Science*, n° 24, 2013, p. 757-772.

Cela est vrai dans certaines situations: Elizabeth Mannix et Margaret A. Neale, «What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations», *Psychological Science in the Public Interest*, n° 6, 2005, p. 31-55.

(Et plus exact): «La diversité a du bon, mais ce n'est pas facile»: Lisa Leslie, «What Makes a Workplace Diversity Program Successful?», *Center for Positive Organizations*, 22 janvier 2020, positiveorgs.bus.umich.edu/news/what-makes-a-workplace-diversity-program-successful.

«Les Effets mitigés»: Edward H. Chang *et al.*, «The Mixed Effects of Online Diversity Training», *PNAS*, n° 116, 2019, p. 7778-7783.

«Privilégier la cohérence de l'arc narratif»: Julian Matthews, «A Cognitive Scientist Explains Why Humans Are So Susceptible to Fake News and Misinformation», NiemanLab, 17 avril 2019, www.niemanlab.org/2019/04/a-cognitive-scientist-explains-why-humans-are-so-susceptible-to-fake-news-and-misinformation.

Clivage autour de l'intelligence émotionnelle: Daniel Goleman, *L'Intelligence émotionnelle*, J'ai Lu, 2014, et «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, janvier 2004; Jordan B. Peterson, «There Is No Such Thing as EQ», Quora, 22 août 2019, www.quora.com/What-is-more-beneficial-in-all-aspects-of-life-a-high-EQ-or-IQ-This-question-is-based-on-the-assumption-that-only-your-EQ-or-IQ-is-high-with-the-other-being-average-or-below-this-average.

L'intégralité des méta-analyses: Dana L. Joseph et Daniel A. Newman, «Emotional Intelligence: An Integrative Meta-analysis and Cascading Model», *Journal of Applied Psychology*, n° 95, 2010, p. 54-78; Dana L. Joseph *et al.*, «Why Does Self-Reported EI Predict Job Performance? A Meta-analytic Investigation of Mixed EI», *Journal of Applied Psychology*, n° 100, 2015, p. 298-342.

Quand les gens acceptent les paradoxes: Ella Miron-Spektor, Francesca Gino et Linda Argote, «Paradoxical Frames and Creative Sparks: Enhancing Individual Creativity through Conflict and Integration», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 116, 2011, p. 229-240; Dustin J. Slesman, «Pushing Through the Tension While Stuck in the Mud: Paradox Mindset and Escalation of Commitment», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 155, 2019, p. 83-96.

Bénéfique dans les emplois impliquant de gérer des émotions: Joseph et Newman, «Emotional Intelligence».

Plus de 1000 commentaires: Adam Grant, «Emotional Intelligence Is Overrated», LinkedIn, 30 septembre 2014, www.linkedin.com/pulse/20140930125543-69244073-emotional-intelligence-is-overrated.

Des profs sont déterminés: Olga Khazan, «The Myth of “Learning Styles”», *The Atlantic*, 11 avril 2018, www.theatlantic.com/science/archive/2018/04/the-myth-of-learning-styles/557687.

Ce n'est pas ainsi qu'ils apprennent le mieux: Harold Pashler *et al.*, «Learning Styles: Concepts and Evidence», *Psychological Science in the Public Interest*, n° 9, 2008, p. 105-119.

La méditation n'est pas le seul moyen: Adam Grant, «Can We End the Meditation Madness?», *New York Times*, 9 octobre 2015, www.nytimes.com/2015/10/10/opinion/can-we-end-the-meditation-madness.html.

L'outil d'évaluation Myers-Briggs: Adam Grant, «MBTI, If You Want Me Back, You Need to Change Too», Medium, 17 novembre 2015, medium.com/@AdamMGrant/mbti-if-you-want-me-back-you-need-to-change-too-c7f1a7b6970; Adam Grant, «Say Goodbye to MBTI, the Fad That Won't Die», LinkedIn, 17 septembre 2013, www.linkedin.com/pulse/20130917155206-69244073-say-goodbye-to-mbti-the-fad-that-won-t-die.

Être plus sincère: Adam Grant, «The Fine Line between Helpful and Harmful Authenticity», *New York Times*, 10 avril 2020, www.nytimes.com/2020/04/10/smarter-living/the-fine-line-between-helpful-and-harmful-authenticity.html; Adam Grant, «Unless You're Oprah, “Be Yourself” Is Terrible Advice», *New York Times*, 4 juin 2016, www.nytimes.com/2016/06/05/opinion/sunday/unless-youre-oprah-be-yourself-is-terrible-advice.html.

Le voile d'ignorance: John Rawls, *Théorie de la justice*, Points, 2009.

Des sujets sélectionnés au hasard: Rhia Catapano, Zakary L. Tormala et Derek D. Rucker, «Perspective Taking and Self-Persuasion: Why “Putting Yourself in Their Shoes” Reduces Openness to Attitude Change», *Psychological Science*, n° 30, 2019, p. 424-435.

Imaginer les points de vue d'autrui: Tal Eyal, Mary Steffel et Nicholas Epley, «Perspective Mistaking: Accurately Understanding the Mind of Another Requires Getting Perspective, Not Taking Perspective», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 114, 2018, p. 547-571.

Des sondages montrent que les Démocrates: Yascha Mounk, «Republicans Don't Understand Democrats—and Democrats Don't Understand Republicans», *The Atlantic*, 23 juin 2019, www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/06/republicans-and-democrats-dont-understand-each-other/592324.

Même si nous ne sommes absolument pas d'accord: Julian J. Zlatev, «I May Not Agree with You, but I Trust You: Caring about Social Issues Signals Integrity», *Psychological Science*, n° 30, 2019, p. 880-892.

«J'ai beaucoup de respect»: Corinne Bendersky, «Resolving Ideological Conflicts by Affirming Opponents' Status: The Tea Party, Obamacare and the 2013 Government Shutdown», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 53, 2014, p. 163-168.

Les gens se laissent piéger par la simplicité émotionnelle: Patti Williams et Jennifer L. Aaker, «Can Mixed Emotions Peacefully Coexist?», *Journal of Consumer Research*, n° 28, 2002, p. 636-649.

Koi no yoka, qui signifie en japonais: Beca Grimm, «11 Feelings There Are No Words for in English», *Bustle*, 15 juillet 2015, www.bustle.com/articles/97413-11-feelings-there-are-no-words-for-in-english-for-all-you-emotional-word-nerds-out.

Les Inuits ont iktsuarpok: Bill Demain *et al.*, «51 Wonderful Words with No English Equivalent», *Mental Floss*, 14 décembre 2015, www.mentalfloss.com/article/50698/38-wonderful-foreign-words-we-could-use-english.

Kummerspeck, les kilos pris: Kate Bratskeir, «“Kummerspeck”, or Grief Bacon, Is the German Word for What Happens When You Eat When You’re Sad», *Mic*, 19 décembre 2017, www.mic.com/articles/186933/kummerspeck-or-grief-bacon-is-the-german-word-for-eating-when-sad.

«Raciste et antiraciste ne sont pas des identités fixes»: Ibram X. Kendi, *Comment devenir antiraciste*, Alisio, 2020.

Christian Cooper a refusé: Don Lemon, «She Called Police on Him in Central Park. Hear His Response», CNN, 27 mai 2020, www.cnn.com/videos/us/2020/05/27/christian-cooper-central-park-video-lemon-ctn-sot-intv-vpx.cnn.

Chapitre 9. Revoir nos principes

«Je n’ai jamais laissé ma scolarité interférer avec mon éducation»: Grant Allen [*alias* Olive Pratt Rayner], *Rosalba: The Story of Her Development* (Londres, G. P. Putnam’s Sons, 1899).

Professeure de l’Année du Wisconsin: entretien personnel avec Erin McCarthy, 14 janvier 2020; Scott Anderson, «Wisconsin National Teacher of the Year Nominee Is from Greendale», *Patch*, 20 août 2019, patch.com/wisconsin/greendale/wisconsin-national-teacher-year-nominee-greendale.

C’est «une tâche...»: Deborah Kelemen, «The Magic of Mechanism: Explanation-Based Instruction on Counterintuitive Concepts in Early Childhood», *Perspectives on Psychological Science*, n° 14, 2019, p. 510-522.

Qui ont plusieurs bonnes réponses: Sam Wineburg, Daisy Martin et Chauncey Monte-Sano, *Reading Like a Historian*, New York, Teachers College Press, 2013.

Un programme développé à Stanford: «Teacher Materials and Resources», Historical Thinking Matters, <http://historicalthinkingmatters.org/teachers>.

Envoient même des étudiants interviewer: Elizabeth Emery, «Have Students Interview Someone They Disagree With», *Heterodox Academy*, 11 février 2020, heterodoxacademy.org/viewpoint-diversity-students-interview-someone.

Penser comme des fact-checkers : Annabelle Timsit, «In the Age of Fake News, Here’s How Schools Are Teaching Kids to Think Like Fact-Checkers», *Quartz*, 12 février 2019, qz.com/1533747/in-the-age-of-fake-news-heres-how-schools-are-teaching-kids-to-think-like-fact-checkers.

Toutankhamon: Rose Troup Buchanan, «King Tutankhamun Did Not Die in Chariot Crash, Virtual Autopsy Reveals», *Independent*, 20 octobre 2014, www.independent.co.uk/news/science/king-tutankhamun-did-not-die-in-chariot-crash-virtual-autopsy-reveals-9806586.html.

Les paresseux: Brian Resnick, «Farts: Which Animals Do, Which Don't, and Why», *Vox*, 19 octobre 2018, www.vox.com/science-and-health/2018/4/3/17188186/does-it-fart-book-animal-farts-dinosaur-farts.

Sujet traité en cours magistral: Louis Deslauriers *et al.*, «Measuring Actual Learning versus Feeling of Learning in Response to Being Actively Engaged in the Classroom», *PNAS*, n° 116, 2019, p. 19251-19257.

Les étudiants obtenaient une moins bonne note en cours magistral traditionnel: Scott Freeman *et al.*, «Active Learning Increases Student Performance in Science, Engineering, and Mathematics», *PNAS*, n° 111, 2014, p. 8410-8415.

Fascination: Jochen I. Menges *et al.*, «The Awestruck Effect: Followers Suppress Emotion Expression in Response to Charismatic but Not Individually Considerate Leadership», *Leadership Quarterly*, n° 26, 2015, p. 626-640.

Sidération: Adam Grant, «The Dark Side of Emotional Intelligence», *The Atlantic*, 2 janvier 2014, www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720.

Dans les universités nord-américaines: M. Stains *et al.*, «Anatomy of STEM Teaching in North American Universities», *Science*, n° 359, 2018, p. 1468-1470.

La moitié des enseignants dispensent des cours magistraux: Grant Wiggins, «Why Do So Many HS History Teachers Lecture So Much?», 24 avril 2015, grantwiggins.wordpress.com/2015/04/24/why-do-so-many-hs-history-teachers-lecture-so-much.

Les collégiens obtiennent de meilleures notes: Guido Schwerdt et Amelie C. Wupperman, «Is Traditional Teaching Really All That Bad? A Within-Student Between-Subject Approach», *Economics of Education Review*, n° 30, 2011, p. 365-379.

Entrer dans une «machine à expérience»: Robert Nozick, *Anarchie, État et utopie*, Presse Universitaires de France, 2016.

«Je pense à travers les cours que je donne»: Asahina Robert, «The Inquisitive Robert Nozick», *New York Times*, 20 septembre 1981, www.nytimes.com/1981/09/20/books/the-inquisitive-robert-nozick.html.

«Présenter un point de vue complètement maîtrisé»: Ken Gewertz, «Philosopher Nozick Dies at 63», *Harvard Gazette*, 17 janvier 2002, news.harvard.edu/gazette/story/2002/01/philosopher-nozick-dies-at-63; voir également Hilary Putnam *et al.*, «Robert Nozick: Memorial Minute», *Harvard Gazette*, 6 mai 2004, news.harvard.edu/gazette/story/2004/05/robert-nozick.

Une majorité rejeterait cette machine: Felipe De Brigard, «If You Like It, Does It Matter If It's Real?», *Philosophical Psychology*, n° 23, 2010, p. 43-57.

Les perfectionnistes réussissent mieux: Joachim Stoeber et Kathleen Otto, «Positive Conceptions of Perfectionism: Approaches, Evidence, Challenges», *Personality and Social Psychology Review*, n° 10, 2006, p. 295-319.

Ils ne surclassent pas: Dana Harari *et al.*, «Is Perfect Good? A Metaanalysis of Perfectionism in the Workplace», *Journal of Applied Psychology*, n° 103, 2018, p. 1121-1144.

Les résultats scolaires ne prédisent en rien: Philip L. Roth *et al.*, «Meta-analyzing the Relationship between Grades and Job Performance», *Journal of Applied Psychology*, n° 81, 1996, p. 548-556.

La réussite scolaire: Adam Grant, «What Straight-A Students Get Wrong», *New York Times*, 8 décembre 2018, www.nytimes.com/2018/12/08/opinion/college-gpa-career-success.html.

Les plus créatifs avaient obtenu leur diplôme: Donald W. Mackinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», *American Psychologist*, n° 17, 1962, p. 484-495.

«Les majors de promotion ont peu de chances»: Karen Arnold, *Lives of Promise: What Becomes of High School Valedictorians*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

Dear Penn Freshmen: Mike Kaiser, «This Wharton Senior's Letter Writing Project Gets Global Attention», Wharton School, 17 février 2016, www.wharton.upenn.edu/story/wharton-seniors-letter-writing-project-gets-global-attention.

Enseigner est l'une des meilleures façons d'apprendre: Aloysius Wei Lun Koh, Sze Chi Lee et Stephen Wee Hun Lim, «The Learning Benefits of Teaching: A Retrieval Practice Hypothesis», *Applied Cognitive Psychology*, n° 32, 2018, p. 401-410; Logan Fiorella et Richard E. Mayer, «The Relative Benefits of Learning by Teaching and Teaching Expectancy», *Contemporary Educational Psychology*, n° 38, 2013, p. 281-288; Robert B. Zajonc et Patricia R. Mullally, «Birth Order: Reconciling Conflicting Effects», *American Psychologist*, n° 52, 1997, p. 685-699; Peter A. Cohen, James A. Kulik et Chen-Lin C. Kulik, «Educational Outcomes of Tutoring: A Meta-analysis of Findings», *American Educational Research Journal*, n° 19, 1982, p. 237-248.

Une éthique de l'excellence: entretien personnel avec Ron Berger, 29 octobre 2019; Ron Berger, *An Ethic of Excellence: Building a Culture of Craftsmanship with Students*, Portsmouth, Heinemann, 2003; Ron Berger, Leah Rugen et Libby Woodfin, *Leaders of Their Own Learning: Transforming Schools through Student-Engaged Assessment*, San Francisco, Jossey-Bass, 2014.

Caractéristiques de l'ouverture d'esprit: Kirill Fayn *et al.*, «Confused or Curious? Openness/Intellect Predicts More Positive Interest-Confusion Relations», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 117, 2019, p. 1016-1033.

«J'ai besoin de temps pour ma confusion»: Eleanor Duckworth, *The Having of Wonderful Ideas*, New York, Teachers College Press, 2006.

La confusion peut suggérer: Elisabeth Vogl *et al.*, «Surprised-Curious-Confused: Epistemic Emotions and Knowledge Exploration», *Emotion*, n° 20, 2020, p. 625-641.

Une représentation scientifiquement exacte d'un papillon: Ron Berger, «Critique and Feedback—The Story of Austin's Butterfly», 8 décembre 2012, www.youtube.com/watch?v=hqh1MRWZjms.

Chapitre 10. Refuser la routine

«Sans les Humains...»: Kurt Vonnegut, *Le Pianiste déchaîné*, Folio, 2010.

«Dysfonctionnement d'équipement le plus effrayant de l'histoire de la NASA»: Tony Reichhardt, «The Spacewalk That Almost Killed Him», *Air & Space Magazine*, mai 2014, www.airspacemag.com/space/spacewalk-almost-killed-him-180950135/?all.

Dans les cultures d'apprentissage, les organisations sont plus innovantes: Matej Černe *et al.*, «What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity», *Academy of Management Journal*, n° 57, 2014, p. 172-192; Markus Baer et Michael Frese, «Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Sécurité psychologique, Process Innovations, and Firm Performance», *Journal of Organizational Behavior*, n° 24, 2003, p. 45-68.

Commentent moins d'erreurs: Anita L. Tucker et Amy C. Edmondson, «Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change», *California Management Review*, n° 45, 2003, p. 55-72; Amy C. Edmondson, «Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error», *Journal of Applied Behavioral Science*, n° 40, 1996, p. 5-28.

Plus une équipe se sentait en sécurité psychologique: William A. Kahn, «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work», *Academy of Management Journal*, n° 33, 1990, p. 692-724.

- Le principal facteur de différenciation portait sur la sécurité psychologique:** Julia Rozovsky, «The Five Keys to a Successful Google Team», re:Work, 17 novembre 2015, rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team.
- Le concept n'a rien à voir avec...:** Amy C. Edmondson, «How Fearless Organizations Succeed», strategy+business, 14 novembre 2018, www.strategy-business.com/article/How-Fearless-Organizations-Succeed.
- Fondement d'une culture d'apprentissage:** Amy Edmondson, «Sécurité psychologique and Learning Behavior in Work Teams», *Administrative Science Quarterly*, n° 44, 1999, p. 350-383.
- Comportement limitant:** Paul W. Mulvey, John F. Veiga et Priscilla M. Elsass, «When Teammates Raise a White Flag», *Academy of Management Perspectives*, n° 10, 1996, p. 40-49.
- Des ingénieurs avaient donné l'alerte:** Howard Berkes, «30 Years after Explosion, Challenger Engineer Still Blames Himself», NPR, 28 janvier 2016, www.npr.org/sections/thetwoway/2016/01/28/464744781/30-years-after-disaster-challenger-engineer-still-blames-himself.
- Un ingénieur demanda des clichés plus nets:** Joel Bach, «Engineer Sounded Warnings for Columbia», ABC News, 7 janvier 2006, abcnews.go.com/Technology/story?id=97600&page=1.
- Empêcher que ce genre de drame ne se reproduise:** entretien personnel avec Ellen Ochoa, 12 décembre 2019.
- Comment le savez-vous?:** entretien personnel avec Chris Hansen, 12 novembre 2019.
- Des gains durables sur l'année suivante:** Constantinos G. V. Coutifaris et Adam M. Grant, «Taking Your Team Behind the Curtain: The Effects of Leader Feedback-Sharing, Feedback-Seeking, and Humility on Team Sécurité psychologique Over Time», document de travail, 2020.
- Les commentaires sévères tirés des évaluations de leurs cours:** Wharton Follies, «Mean Reviews: Professor Edition», 22 mars 2015, www.youtube.com/watch?v=COOaEVSu6ms&t=3s.
- Partager nos imperfections:** Celia Moore *et al.*, «The Advantage of Being Oneself: The Role of Applicant Self-Verification in Organizational Hiring Decisions», *Journal of Applied Psychology*, n° 102, 2017, p. 1493-1513.
- S'il y a un manque de compétences:** Kerry Roberts Gibson, Dana Harari et Jennifer Carson Marr, «When Sharing Hurts: How and Why Self-Disclosing Weakness Undermines the Task-Oriented Relationships of Higher-Status Disclosers», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 144, 2018, p. 25-43.
- Se focaliser sur les résultats:** Itamar Simonson et Barry M. Staw, «Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action», *Journal of Applied Psychology*, n° 77, 1992, p. 419-426; Jennifer S. Lerner et Philip E. Tetlock, «Accounting for the Effects of Accountability», *Psychological Bulletin*, n° 125, 1999, p. 255-275.
- Nous créons une zone d'apprentissage:** Amy C. Edmondson, «The Competitive Imperative of Learning», *Harvard Business Review*, juillet-août 2008, hbr.org/2008/07/the-competitive-imperative-of-learning.
- «Êtes-vous prêt à parier avec moi?»:** Jeff Bezos, «2016 Letter to Shareholders», www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.htm.
- Étude sur les banques californiennes:** Barry M. Staw, Sigal G. Barsade et Kenneth W. Koput, «Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of Problem Loans», *Journal of Applied Psychology*, n° 82, 1997, p. 130-142.

Chapitre 11. Enlever nos œillères

«**Le malaise s'est installé**»: Jack Handey, «My First Day in Hell», *New Yorker*, 23 octobre 2006, www.newyorker.com/magazine/2006/10/30/my-first-day-in-hell.

Lien entre la loquacité et la réactivité interpersonnelle: William B. Swann Jr. et Peter J. Rentfrow, «Blirtatiousness: Cognitive, Behavioral, and Physiological Consequences of Rapid Responding», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 81, 2001, p. 1160-1175.

Nous inciter à nous fixer des objectifs plus audacieux: Edwin A. Locke et Gary P. Latham, «Building a Practically Useful Theory».

Nous donner les moyens de les atteindre: Peter M. Gollwitzer, «Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans», *American Psychologist*, n° 54, 1999, p. 493-503.

Nous mettre des œillères: James Y. Shah et Arie W. Kruglanski, «Forgetting All Else: On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 83, 2002, p. 1261-1280.

Escalade de l'engagement: Barry M. Staw et Jerry Ross, «Understanding Behavior in Escalation Situations», *Science*, n° 246, 1989, p. 216-220.

Des chefs d'entreprise s'obstinent dans des stratégies vouées à l'échec: Dustin J. Slesman *et al.*, «Putting Escalation of Commitment in Context: A Multilevel Review and Analysis», *Academy of Management Annals*, n° 12, 2018, p. 178-207.

Présidents de clubs de NBA: Colin F. Camerer et Roberto A. Weber, «The Econometrics and Behavioral Economics of Escalation of Commitment: A Re-examination of Staw and Hoang's NBA Data», *Journal of Economic Behavior & Organization*, n° 39, 1999, p. 59-82.

Des politiques engagent des soldats dans des conflits: Glen Whyte, «Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, n° 54, 1993, p. 430-455.

Justifier nos croyances antérieures: Joel Brockner, «The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Review*, n° 17, 1992, p. 39-61.

Soigner notre ego: Dustin J. Slesman *et al.*, «Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment», *Academy of Management Journal*, n° 55, 2012, p. 541-562.

La ténacité est une association: Jon M. Jachimowicz *et al.*, «Why Grit Requires Perseverance and Passion to Positively Predict Performance», *PNAS*, n° 115, 2018, p. 9980-9985; Angela Duckworth et James J. Gross, «Self-Control and Grit: Related but Separable Determinants of Success», *Current Directions in Psychological Science*, n° 23, 2014, p. 319-325.

Tout miser à la roulette: Larbi Alaoui et Christian Fons-Rosen, «Know When to Fold 'Em: The Grit Factor», *Universitat Pompeu Fabra: Barcela GSE Working Paper Series*, 2018.

S'acharner sur des projets: Gale M. Lucas *et al.*, «When the Going Gets Tough: Grit Predicts Costly Perseverance», *Journal of Research in Personality*, n° 59, 2015, p. 15-22; voir également Henry Moon, «The Two Faces of Conscientiousness: Duty and Achievement Striving in Escalation of Commitment Dilemmas», *Journal of Applied Psychology*, n° 86, 2001, p. 533-540.

Les alpinistes les plus endurants sont plus susceptibles de mourir: Lee Crust, Christian Swann et Jacquelyn Allen-Collinson, «The Thin Line: A Phenomenological Study of Mental Toughness and Decision Making in Elite High-Altitude Mountaineers», *Journal of Sport and Exercise Psychology*, n° 38, 2016, p. 598-611.

- Ce que les psychologues appellent la forclusion identitaire:** Wim Meeus *et al.*, «Patterns of Adolescent Identity Development: Review of Literature and Longitudinal Analysis», *Developmental Review*, n° 19, 1999, p. 419-461.
- Installation prématurée dans le sens de soi:** Otilia Obodaru, «The Self Not Taken: How Alternative Selves Develop and How They Influence Our Professional Lives», *Academy of Management Review*, n° 37, 2017, p. 523-553.
- «L'une des questions les plus bêtes»:** Michelle Obama, *Devenir*, Fayard, 2018.
- Le talent nécessaire à poursuivre une vocation nous fait défaut:** Shoshana R. Dobrow, «Dynamics of Callings: A Longitudinal Study of Musicians», *Journal of Organizational Behavior*, n° 34, 2013, p. 431-452.
- Il est sans espoir:** Justin M. Berg, Adam M. Grant et Victoria Johnson, «When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings», *Organization Science*, n° 21, 2010, p. 973-994.
- «Dites la vérité aux enfants»:** Chris Rock, *Tamborine*, réalisé par Bo Burnham, Netflix, 2018.
- Leur présenter la science différemment:** Ryan F. Lei *et al.*, «Children Lose Confidence in Their Potential to “Be Scientists”, but Not in Their Capacity to “Do Science”», *Developmental Science*, n° 22, 2019, e12837.
- Les enfants de 2 à 5 ans s'intéressent plus:** Marjorie Rhodes, Amanda Cardarelli et Sarah-Jane Leslie, «Asking Young Children to “Do Science” Instead of “Be Scientists” Increases Science Engagement in a Randomized Field Experiment», *PNAS*, n° 117, 2020, p. 9808-9814.
- Occuper une dizaine d'emplois différents:** Alison Doyle, «How Often Do People Change Jobs during a Lifetime?», *The Balance Careers*, 15 juin 2020, www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-jobs-2060467.
- Ils n'écoutaient plus leurs mentors:** Shoshana R. Dobrow et Jennifer Tosti-Kharas, «Listen to Your Heart? Calling and Receptivity to Career Advice», *Journal of Career Assessment*, n° 20, 2012, p. 264-280.
- Nous compensons en nous accrochant à une conviction:** Ian McGregor *et al.*, «Compensatory Conviction in the Face of Personal Uncertainty: Going to Extremes and Being Oneself», *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 80, 2001, p. 472-488.
- Diplômés des universités d'Angleterre et du Pays de Galles:** Ofer Malamud, «Breadth Versus Depth: The Timing of Specialization in Higher Education», *Labour*, n° 24, 2010, p. 359-390.
- Face à des choix de carrière et de réorientation:** Herminia Ibarra, *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- Identifier des modèles:** Herminia Ibarra, «Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation», *Administrative Science Quarterly*, n° 44, 1999, p. 764-791.
- Plus nous valorisons le bonheur:** Iris B. Mauss *et al.*, «Can Seeking Happiness Make People Unhappy? Paradoxical Effects of Valuing Happiness», *Emotion*, n° 11, 2011, p. 807-815.
- Un facteur de risque de dépression:** Brett Q. Ford *et al.*, «Desperately Seeking Happiness: Valuing Happiness Is Associated with Symptoms and Diagnosis of Depression», *Journal of Social and Clinical Psychology*, n° 33, 2014, p. 890-905.
- Pourquoi notre vie n'est pas plus joyeuse:** Lucy McGuirk *et al.*, «Does a Culture of Happiness Increase Rumination Over Failure?», *Emotion*, n° 18, 2018, p. 755-764.
- Le bonheur dépend plus de la fréquence...:** Ed Diener, Ed Sandvik et William Pavot, «Happiness Is the Frequency, Not the Intensity, of Positive versus Negative Affect», in *Subjective Well-Being*:

An Interdisciplinary Perspective, ed. Fritz Strack, Michael Argyle, and Norbert Schwartz, New York, Pergamon, 1991.

Le sens est plus sain que le bonheur: Barbara L. Fredrickson *et al.*, «A Functional Genomic Perspective on Human Well-Being», *PNAS*, n° 110, 2013, p. 13684-13689; Emily Esfahani Smith, «Meaning Is Healthier Than Happiness», *The Atlantic*, 1^{er} août 2013, www.theatlantic.com/health/archive/2013/08/meaning-is-healthier-than-happiness/278250.

Le sens a tendance à durer: Jon M. Jachimowicz *et al.*, «Igniting Passion from Within: How Lay Beliefs Guide the Pursuit of Work Passion and Influence Turnover», PsyArXiv 10.31234/osf.io/qj6y9, dernière mise à jour 2 juillet 2018, <https://psyarxiv.com/qj6y9/>.

Les gens privilégient l'engagement social: Brett Q. Ford *et al.*, «Culture Shapes Whether the Pursuit of Happiness Predicts Higher or Lower Well-Being», *Journal of Experimental Psychology: General*, n° 144, 2015, p. 1053-1062.

«**En vacances, vous restez vous-même**»: *Saturday Night Live*, saison 44, épisode 19, «Adam Sandler», 4 mai 2019, NBC.

Cette joie n'est que temporaire: Elizabeth W. Dunn, Timothy D. Wilson et Daniel T. Gilbert, «Location, Location, Location: The Misprediction of Satisfaction in Housing Lotteries», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 29, 2003, p. 1421-1432; Kent C. H. Lam *et al.*, «Cultural Differences in Affective Forecasting: The Role of Focalism», *Personality and Social Psychology Bulletin*, n° 31, 2005, p. 1296-1309.

«**Tu échapperas à toi-même**»: Ernest Hemingway, *Le Soleil se lève aussi*, Folio, 2017.

Les élèves qui ont modifié leurs actions: Kennon M. Sheldon and Sonja Lyubomirsky, «Achieving Sustainable Gains in Happiness: Change Your Actions, Not Your Circumstances», *Journal of Happiness Studies*, n° 7, 2006, p. 55-86; Kennon M. Sheldon et Sonja Lyubomirsky, «Change Your Actions, Not Your Circumstances: An Experimental Test of the Sustainable Happiness Model», in *Happiness, Economics, and Politics: Towards a Multi-disciplinary Approach*, ed. Amitava Krishna Dutt and Benjamin Radcliff, Cheltenham, Edward Elgar, 2009.

Ils fondaient leur propre micro-communauté: Jane E. Dutton et Belle Rose Ragins, *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Mahwah, Erlbaum, 2007.

Les passions se développent plus qu'elles ne se découvrent: Paul A. O'Keefe, Carol S. Dweck et Gregory M. Walton, «Implicit Theories of Interest: Finding Your Passion or Developing It?», *Psychological Science*, n° 29, 2018, p. 1653-1664.

Leur passion gagnait du terrain à mesure qu'ils montaient en puissance: Michael M. Gielnik *et al.*, «“I Put in Effort, Therefore I Am Passionate”: Investigating the Path from Effort to Passion in Entrepreneurship», *Academy of Management Journal*, n° 58, 2015, p. 1012-1031.

Des actions qui profitent aux autres: Adam M. Grant, «The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions», *Journal of Applied Psychology*, n° 93, 2008, p. 108-124; Stephen E. Humphrey, Jennifer D. Nahrgang et Frederick P. Morgeson, «Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature», *Journal of Applied Psychology*, n° 92, 2007, p. 1332-1356; Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas et Amy Wrzesniewski, «On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review», *Research in Organizational Behavior*, n° 30, 2010, p. 91-127.

Nous sentons que nous avons plus à donner: Dan P. McAdams, «Generativity in Midlife», *Handbook of Midlife Development*, ed. Margie E. Lachman, New York, Wiley, 2001.

«**Ils trouvent le bonheur chemin faisant**»: John Stuart Mill, *Autobiographie*, éditions Aubier, 1993.

Ce que les scientifiques appellent des systèmes ouverts: Ludwig von Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 2012.

Ces systèmes sont gouvernés: Arie W. Kruglanski *et al.*, «The Architecture of Goal Systems: Multifinality, Equifinality, and Counterfinality in Means-Ends Relations», *Advances in Motivation Science*, n° 2, 2015, p. 69-98; Dante Cicchetti et Fred A. Rogosch, «Equifinality and Multifinality in Developmental Psychopathology», *Development and Psychopathology*, n° 8, 1996, p. 597-600.

«On peut faire tout le trajet comme ça»: Nancy Groves, «EL Doctorow in Quotes: 15 of His Best», *Guardian*, 21 juillet 2015, www.theguardian.com/books/2015/jul/22/el-doctorow-in-quotes-15-of-his-best.

Ils réajustent leur emploi: Amy Wrzesniewski et Jane E. Dutton, «Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work», *Academy of Management Review*, n° 26, 2001, p. 179-201.

Ils sont reconnaissants envers Candice Walker: Amy Wrzesniewski et Jane Dutton, «Having a Calling and Crafting a Job: The Case of Candice Billups», William Davidson Institute, Université du Michigan, 12 novembre 2009.

Finissaient par reconsidérer leur rôle: Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton et Gelaye Debebe, «Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work», *Research in Organizational Behavior*, n° 25, 2003, p. 93-135.

«Non, ça ne fait pas partie de mon boulot»: «A World without Bosses», *WorkLife with Adam Grant*, 11 avril 2018.

Épilogue

«Ce que je crois»: Candace Falk, Barry Pateman et Jessica Moran, eds., *Emma Goldman*, vol. 2, *A Documentary History of the American Years*, Champaign, University of Illinois Press, 2008.

«Écrire un livre qui s'achèverait sur le mot "mayonnaise»: Richard Brautigan, *La Pêche à la truite en Amérique*, Bourgois, 2018.

«Une nouvelle vérité scientifique»: Max K. Planck, *Autobiographie scientifique et derniers écrits*, Flammarion, 1991.

Les générations sont remplacées: «Societies Change Their Minds Faster Than People Do», *Economist*, 31 octobre 2019, www.economist.com/graphic-detail/2019/10/31/societies-change-their-minds-faster-than-people-do.

Le mot «scientifique» est relativement récent: William Whewell, *The Philosophy of the Inductive Sciences*, New York, Johnson, 1840/1967; «William Whewell», *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 23 décembre, 2000, dernière mise à jour 22 septembre 2017, plato.stanford.edu/entries/whewell.

«L'essentiel, c'est d'essayer»: Franklin D. Roosevelt, «Address at Oglethorpe University», 22 mai 1932, www.presidency.ucsb.edu/documents/address-oglethorpe-university-atlanta-georgia.

«Quelque chose de vague n'est pas mieux que rien»: «Hoover and Roosevelt», *New York Times*, 24 mai 1932, www.nytimes.com/1932/05/24/archives/hoover-and-roosevelt.html.

Acte de stupidité politique: Paul Stephen Hudson, «A Call for "Bold Persistent Experimentation": FDR's Oglethorpe University Commencement Address, 1932», *Georgia Historical Quarterly* (Été 1994), https://georgiainfo.galileo.usg.edu/topics/history/related_article/progressive-era

[world-war-ii-1901-1945/background-to-fdrs-ties-to-georgia/a-call-for-bold-persistent-experimentation-fdrs-oglethorpe-university-comme.](#)

REMERCIEMENTS

Pour exprimer sa gratitude, il faut plus agir que réfléchir! Je veux donc commencer par faire l'éloge de Richard Pine, mon extraordinaire agent, qui m'a incité à repenser mon lectorat et à élargir ma vision au-delà du domaine professionnel, ainsi que Rick Kot, éditeur par excellence, qui a cru en ces idées et en a développé le potentiel. Ce fut comme toujours un bonheur de travailler avec eux, qui m'apportent l'équilibre parfait entre défi et soutien.

Je dois l'exactitude de mes propos au travail méticuleux de deux professionnels du *fact-checking*. Chaque phrase a été visée par l'œil de lynx de Paul Durbin, avec une minutie et une alacrité remarquables. Andy Young a relu soigneusement chaque page pour les étayer d'un certain nombre de sources.

Le contenu et le ton de cet ouvrage doivent considérablement aux premiers lecteurs de mon réseau. Marissa Shandell et Karren Knowlton ont été excessivement généreuses en relisant plus de versions qu'aucun être humain ne devrait en supporter et en améliorant si intelligemment mes chapitres. Je ne les remercierai jamais assez d'avoir enrichi ce livre grâce à leurs suggestions sur les personnages, le déroulé et des raffinements de langage.

Marissa s'est surpassée pour donner vie à des concepts et pour synthétiser les techniques pratiques. Karen est allée toujours plus loin pour complexifier et diversifier la réflexion.

Reb Rebele, dont le goût pour les idées et la prose sont sans égal, est allé chercher ce qui manquait aux premiers chapitres et a pimenté les derniers. Grace Rubenstein, la reine du fléchage, a offert ses conseils avisés pour aider les lecteurs à voir l'arbre qui cache la forêt et à reconnaître que la remise en question est une habitude à la fois opportune et intemporelle. Dan O'Donnell m'a aidé à désescalader mon engagement dans une succession d'impasses et a composé une mélodie joyeuse en version écrite pour animer plusieurs études et anecdotes clés.

Lindsay Miller – l'équivalent humain du corps calleux – a encouragé des dialogues plus vifs et des illustrations plus riches pour figurer la façon dont le prédicateur, le procureur, le politicien et le scientifique virevoltent dans notre psyché. Nicole Granet m'a convaincu de la pertinence de la remise en question dans tous les domaines de la vie. Sheryl Sandberg a affûté la structure du livre en me persuadant d'introduire le cœur du sujet avant le cadre général, et en soulignant l'importance des premiers mots et des dernières phrases d'un chapitre. Constantinos Coutifaris m'a fait remarquer qu'il était essentiel d'étudier les circonstances dans lesquelles la morale, le jugement et le politique étaient persuasifs. Natalia Villarman, Neal Stewart et Will Fields ont partagé leur expertise de l'antiracisme. Michael Choo m'a motivé à réécrire un chapitre qui ne fonctionnait pas. Justin Berg m'a prêté ses talents de prévisionniste créatif pour choisir et développer mes idées les plus récentes et les plus pratiques; il m'a également fait découvrir la satisfaction de l'allitération inversée (lorsqu'une suite de mots partage la même dernière lettre ou syllabe). Susan Grant, pédagogue ultime, a corrigé la grammaire, repéré des fautes de frappe, et m'a tapé sur les doigts au sujet des virgules. *Désolé, maman, je n'envisage pas de repenser cela.*

Impact Lab m'a rappelé une fois encore que les professeurs apprenaient de leurs élèves. Vanessa Wanyandeh m'a mis au défi de réfléchir à combien les déséquilibres de pouvoir affectaient les groupes les plus concernés par la remise en question, et a mis en évidence la responsabilité de chacun en matière de lutte contre les préjugés. Akash Pulluru a éliminé sans pitié les arguments faiblaris et a débattu des principes d'un bon débat. Graelin Mandel a exigé des informations supplémentaires sur quand et pourquoi le conflit opérationnel provoquait le conflit relationnel, et Zach Sweeney a plaidé passionnément pour l'élargissement du rôle du cycle de remise en

question. Jordan Lei m'a poussé à creuser le biais de première impression, et Shane Goldstein m'a convaincu de renoncer à l'épilogue de la page blanche pour montrer mes notes et mes modifications dans la marge. Nicholas Strauch a demandé plus de contexte sur comment poser les bonnes questions (et a défendu la grenouille), et Madeline Fagen m'a suggéré plus de clarté sur la différence entre croyances et valeurs. Wendy Lee m'a conseillé de détailler davantage l'humilité confiante, Kenny Hoang m'a soufflé d'introduire quelques principes de remise en question interpersonnelle dans mon écriture, et Lizzie Youshaei a souhaité une analyse plus approfondie de quand et pourquoi les gens acceptent d'avoir tort. Meg Sreenivas a pointé quelques détails bizarres, Aaron Kahane a clarifié des arguments confus, et Shaheel Mitra a suggéré la citation d'Edgar Mitchell.

J'ai eu la chance de bénéficier du soutien des super équipes de InkWell (grand merci à Alexis Hurley, Nathaniel Jacks et Eliza Rothstein) et Viking (des personnes dont la curiosité me manque chaque semaine quand je n'écris pas ou ne publie pas un livre). Un grand merci également à Carolyn Coleburn, Whitney Peeling, Lindsay Prevette et Bel Banta pour leurs prouesses publicitaires; Kate Stark, Lydia Hirt et Mary Stone pour leur marketing créatif; Tricia Conley, Tess Espinoza, Bruce Giffords et Fabiana Van Arsdell pour leur expertise en matière de rédaction et de production; Jason Ramirez pour la direction artistique; Camille LeBlanc pour les querelles; et Brian Tart, Andrea Schulz, Madeline McIntosh, Allison Dobson et Markus Dohle (démon de la vitesse) pour leur soutien sans failles. Ce fut également un bonheur de collaborer avec Matt Shirley sur les tableaux. Outre son intelligence et son humour, il a fait preuve d'une patience exceptionnelle pour s'assurer qu'ils correspondaient bien au contenu et au ton du livre.

Nombre de conversations avec mes collègues ont également contribué à cet ouvrage. Comme toujours, Dan Pink m'a donné d'excellents conseils sur la formulation des idées et des études pertinentes. Mes collègues de Wharton – et particulièrement Rachel Arnett, Sigal Barsade, Drew Carton, Stephanie Creary, Angela Duckworth, Cade Massey, Samir Nurmohamed et Nancy Rothbard – ont modélisé un grand nombre des principes du livre et m'ont conduit à repenser plusieurs points. Je suis également reconnaissant à Phil

Tetlock pour le triptyque prêcheur-procureur-politique et les références à Kjirste Morrell et Jean-Pierre Beugoms; à Eva Chen, Terry Murray et Phil Rescober pour l'analyse des prévisions de Jean-Pierre; à Bob Sutton d'avoir attiré mon attention sur Brad Bird et analysé avec tant de perspicacité son travail sur *Les Indestructibles*, ainsi qu'à Jamie Woolf et Chris Wiggum de m'avoir entrouvert la porte de Pixar; à Karl Weick de m'avoir fait découvrir Mann Gulch; à Shannon Sedgwick Davis et Laren Poole, qui m'ont mis en contact avec Betty Bigombe et ont contextualisé son histoire; à Jeff Ashby et Mike Bloomfield pour les références à Chris Hansen et Ellen Ochoa; à Eoghan Sheehy pour l'histoire de Harish Natarajan; à Douglas Archibald de m'avoir recommandé Ron Berger (*big up* à Noah Devereaux et le Strive Challenge pour cette conversation inopinée). Très tôt, Eric Best m'a montré comment penser autrement pouvait contribuer à mettre la barre plus haut, et Brian Little, Jane Dutton, Richard Hackman et Sue Ashford m'ont appris à considérer le fait de repenser comme l'une des grandes joies du psychologue organisationnel.

Chaque jour, la parentalité prouve que nous possédons tous la capacité innée de changer d'avis. Tandis que j'achève l'écriture de ce livre en pleine pandémie, Henry s'est demandé si l'approvisionnement en eau pouvait être affecté et était enthousiaste à l'idée de réfléchir à la provenance de notre eau courante (*Y a-t-il un tube qui relie l'océan à notre maison? On pourrait avoir une pieuvre!*). Lorsque je lui ai demandé comment elle me convainquait de repenser les choses, Elena m'a dévoilé une technique de persuasion qui m'avait totalement échappé (*Les yeux de chien battu! Ça marche à tous les coups!*). Quand nous avons envisagé différentes illusions d'optique pour la couverture du livre, Joanna a eu une meilleure idée (*Et pourquoi pas une bougie avec une flamme d'eau au lieu de feu?*). J'ai fini par repenser à l'origine des idées créatives: si ma fille de 12 ans trouve l'illustration parfaite pour ma couverture, de quoi les enfants sont-ils capables? J'aime la façon dont nos enfants pensent autrement, sans effort et avec joie – et comment ils m'incitent à le faire plus souvent, moi aussi.

Ma plus profonde gratitude va à Allison Sweet Grant pour son amour, ses conseils et son humour. Comme toujours, elle m'a aidé à repenser beaucoup de mes principes et a supporté nombre de mes questions sans intérêt, de mes demandes hasardeuses et de mes débats inutiles. Je prononce toujours

«*man-aize*» au lieu de «mayonnaise», et elle ne manque jamais de souligner que personne ne dit «passe-moi la man», mais bien «passe-moi la mayo»... Pour info, je n'aime pas la mayonnaise.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire

Prologue

PARTIE 1

**RENOUVELER NOTRE PENSÉE, ACTUALISER NOS
POINTS DE VUE**

CHAPITRE 1

**Un prédicateur, un procureur, un politicien et un scientifique
cohabitent dans notre tête**

Réflexion faite

Une autre paire de lunettes

Les plus brillants échouent plus spectaculairement

Ne cessez pas de déconstruire vos croyances

CHAPITRE 2

Le quart-arrière dans son fauteuil et l'imposteur

Conte des deux syndromes

L'ignorance de l'arrogance

Échoué au sommet du mont Stupidité

L'erreur de Boucles d'or

Les bénéfices du doute

La ligue de l'extraordinaire humilité

CHAPITRE 3

La joie d'avoir tort

Le dictateur qui régit vos pensées

Des problèmes d'attachement

L'effet Yoda: «Tu dois désapprendre ce que tu as appris»

Il y a eu des erreurs... sans doute de mon fait

CHAPITRE 4

Les bonnes bagarres

Le sort peu enviable de ceux qui veulent plaire

Désaccords sur les accords

S'échauffer sans se fâcher

PARTIE 2

AIDER LES AUTRES À RENOUVELER LEUR PENSÉE, OUVRIR L'ESPRIT D'AUTRUI

CHAPITRE 5

Danser avec l'ennemi

La science de l'accord

Danser au même rythme

Ne leur marchez pas sur les pieds

D^r Jekyll et M. Hostile
La force des opinions faibles

CHAPITRE 6

Du sang sur les diamants

Jeux de haine

Dedans et dehors

Hypothèse 1: nous ne vivons pas dans un monde à part

Hypothèse 2: avoir de la compassion pour nos ennemis

Hypothèse 3: des bêtes d'habitudes

Bienvenue dans un monde parallèle

Quand un musicien noir se confronte à des suprémacistes blancs

CHAPITRE 7

Celui qui murmurait à l'oreille des antivax

L'entretien motivationnel

Au-delà de l'entretien

L'art de l'écoute influente

PARTIE 3

PENSER AUTREMENT ENSEMBLE, CRÉER DES COMMUNAUTÉS D'APPRENANTS AU LONG COURS

CHAPITRE 8

Conversations polémiques

Des vérités qui dérangent

Avertissements et contingences

Des sentiments contradictoires

CHAPITRE 9

Revoir nos principes

Apprendre à désapprendre
Fascination et sidération
L'insupportable légèreté de la répétition
100 fois sur le métier

CHAPITRE 10

Refuser la routine

Je me trompe, donc j'apprends
En sécurité chez les Gates
Le pire du meilleur

PARTIE 4

CONCLUSION

CHAPITRE 11

Enlever nos œillères

L'obstination ou le côté obscur de la ténacité
Le temps du bilan
(Ne pas trop) poursuivre le bonheur
La vie, la liberté et la quête du sens

Épilogue

Les bons réflexes pour penser autrement

I. RENOUVELER NOTRE PENSÉE

- A. Prendre l'habitude de se remettre en question
- B. Échelonner sa confiance
- C. Inviter l'autre à douter de vos opinions

II. AIDER LES AUTRES À RENOUVELER LEUR PENSÉE

- A. Poser de meilleures questions
- B. Aborder le désaccord comme une danse, pas comme un combat

III. PENSER AUTREMENT ENSEMBLE

- A. Avoir des conversations plus nuancées
- B. Apprendre aux enfants à penser autrement
- C. Créer des organisations apprenantes
- D. Rester ouvert pour réfléchir à l'avenir

Notes

Remerciements

Le pouvoir de la pensée flexible: pourquoi garder l'esprit ouvert est notre meilleur atout
ISBN EPUB 978-2-7619-5965-0

Suivi éditorial: Céline Beaucourt
Relecture-correction: Léane Leclercq et Joëlle Bouchard
Maquette: Sébastienne Ocampo
Design de couverture: Pete Garceau
Adaptation de couverture: Caroline Gioux

02-22

Imprimé au Canada

© 2021, Adam Grant

Traduction française:
© 2021 Alisio, une marque des éditions Leduc

Pour le Québec:
© 2022, Les Éditions de l'Homme,
division du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.
(Montréal, Québec)

Tous droits réservés

L'ouvrage original a été publié par Viking, une division de Penguin Random House LLC, sous le titre
Think Again.

Dépôt légal: 2022

DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:

Pour le Canada et les États-Unis:
MESSAGERIES ADP inc.*
Téléphone: 450-640-1237
Internet: www.messageries-adp.com
* filiale du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC
– www.sodec.gouv.qc.ca

L'Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d'édition.



Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l'aide accordée à notre programme de publication.



Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.

Suivez-nous sur le Web et
les réseaux sociaux!

EDITIONS-HOMME.COM
EDITIONS-JOUR.COM
EDITIONS-PETITHOMME.COM
EDITIONS-LAGRIFFE.COM
RECTOVERSO-EDITEUR.COM
QUEBEC-LIVRES.COM
EDITIONS-LASEMAINE.COM

QUAND AVEZ-VOUS CHANGÉ D'AVIS POUR LA DERNIÈRE FOIS ?

Cela ne marchera jamais ! C'est trop compliqué ! C'est comme ça qu'on a toujours fait ! Alors que nous évoluons dans un monde en mouvement permanent, que nous passons notre temps à remplacer nos biens matériels par de plus performants, pourquoi restons-nous si souvent campés sur nos positions ? C'est que nous trouvons refuge dans le confort de nos convictions, nous nous entourons de personnes qui partagent nos idées et fuyons à tout prix la contradiction. Pour Adam Grant, c'est là une grave erreur. Au moyen de nombreux exemples et en puisant dans les dernières avancées des sciences cognitives, il démontre que l'aptitude à renouveler notre pensée est déterminante pour atteindre à la fois l'excellence et la sagesse. Nous avons tous la capacité d'apprendre à mettre à l'épreuve nos convictions, à tester nos idées, à soutenir la contradiction et à cultiver les bienfaits du doute. Ayons le courage de nous forger une pensée flexible, c'est la clé de la réussite. Car l'innovation et le progrès demeurent du côté de ceux qui savent « repenser ».

« Dans un monde pétri de certitudes, le livre d'Adam Grant n'est pas simplement utile, mais indispensable ! » – *The Financial Times*

ADAM GRANT enseigne le management et les théories comportementales à l'Université Wharton. Il est l'un des fondateurs du Next Big Idea Club, aux côtés de Daniel Pink, de Malcolm Gladwell et de Susan Cain, et donne des conférences pour Google, Disney Pixar, Johnson & Johnson, entre autres entreprises. Ses livres ont tous figuré au palmarès du *New York Times* et sont traduits dans une trentaine de langues.

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>