

Rolf Dobelli

L'ART DE  
**BIEN AGIR**

**52 voies sans issues**

qu'il vaut mieux laisser  
aux autres...



**EYROLLES**

« On ne peut pas dire ce qui nous fait réussir, mais on peut dire ce qui nous empêche de réussir ou nous mène à l'échec. »

## Rolf Dobelli

- Pourquoi la première impression est-elle rarement la bonne ?
- Pourquoi disons-nous souvent du mal des ambitieux ?
- Pourquoi pensons-nous toujours que les autres pensent comme nous ?...

Il est si facile de commettre des erreurs de jugement en se laissant bernier par notre cerveau de chasseur-cueilleur...

En se fondant sur les dernières recherches scientifiques sur le cerveau, Rolf Dobelli nous apprend, en 52 textes courts teintés d'humour, à développer une pensée plus claire pour agir plus intelligemment. Comment ? En apprenant à reconnaître et à déjouer les « biais cognitifs », ces pièges inconscients dans lesquels nous sommes tous susceptibles de tomber un jour ou l'autre, que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle et qui nous conduisent souvent à prendre de mauvaises décisions.

Avec Rolf Dobelli, vous saurez comment éviter ces voies sans issues qu'il est préférable de laisser aux autres...

© Christof Schürpf & Diogenes



*Rolf Dobelli est écrivain, économiste et entrepreneur. Il a fondé ZÜRICH.MINDS, une communauté internationale de personnalités éminentes issues du monde de l'économie, de la culture et de la science et cofondé la société lucernoise getAbstract, leader dans le commerce en ligne d'ouvrages économiques abrégés. Il a collaboré avec Nassim Nicholas Taleb à la conception du livre Le Cygne noir.*

# **L'ART DE BIEN AGIR**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Titre original : *Die Kunst des klugen Handelns –  
52 Irrwege die Sie besser anderen überlassen*

Copyright © 2012

Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

All rights reserved.

Illustrations by Robert Bochennek (El Bocho) and Simon Stehle  
Authorized translation from the original German language edition  
published by Carl Hanser Verlag, Munich/FRG

Ouvrage publié sous la direction de Geoff Staines

Du même auteur :

*Arrêtez de vous tromper ! 52 erreurs de jugement  
qu'il vaut mieux laisser aux autres...*, Eyrolles, 2012

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013  
ISBN : 978-2-212-55662-9

ROLF DOBELLI

# L'ART DE BIEN AGIR

52 voies sans issues qu'il vaut mieux laisser aux autres...

*Illustré par El Bocho et Simon Stehle*

Traduit de l'allemand par Sabine Rolland

EYROLLES





# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b>	<b>11</b>
<b>Pourquoi de mauvaises raisons suffisent souvent</b>	<b>15</b>
La justification de la motivation	
<b>Pourquoi vous décidez mieux quand vous décidez moins</b>	<b>19</b>
La fatigue décisionnelle	
<b>Pourquoi vous ne porteriez pas le pull d'Hitler</b>	<b>23</b>
Le biais de contamination	
<b>Pourquoi l'adjectif « moyen » peut être trompeur</b>	<b>27</b>
La problématique de la moyenne	
<b>Comment démotiver à coups de primes</b>	<b>31</b>
L'effet d'éviction de la motivation	
<b>Si vous n'avez rien à dire, ne dites rien</b>	<b>35</b>
La tendance au verbiage	
<b>Comment afficher de meilleurs résultats sans améliorer la performance</b>	<b>39</b>
Le phénomène de Will Rogers	
<b>Si vous avez un ennemi, submergez-le de données</b>	<b>43</b>
Le biais d'information	
<b>Pourquoi vous voyez un visage dans la pleine lune</b>	<b>47</b>
L'illusion des séries	
<b>Pourquoi vous aimez ce pour quoi vous avez souffert</b>	<b>51</b>
La justification de l'effort	

<b>Pourquoi les petites succursales sortent du lot</b>	<b>55</b>
La loi des petits nombres	
<b>Pourquoi ce à quoi vous vous attendez influence la réalité</b>	<b>59</b>
L'effet des attentes	
<b>Ne croyez pas toutes les bêtises qui vous viennent spontanément à l'esprit</b>	<b>63</b>
L'illusion du « c'est logique ! »	
<b>Comment démasquer un charlatan</b>	<b>67</b>
L'effet Forer	
<b>Pourquoi les actions caritatives, c'est bon pour les stars</b>	<b>71</b>
La folie du bénévolat	
<b>Pourquoi vous êtes le jouet de vos sentiments</b>	<b>75</b>
L'heuristique d'affect	
<b>Pourquoi vous devriez vous remettre en question plus souvent</b>	<b>79</b>
L'illusion d'introspection	
<b>Pourquoi vous devriez brûler tous vos vaisseaux</b>	<b>83</b>
L'incapacité à fermer des portes	
<b>Pourquoi vous troquez ce qui est bien contre ce qui est nouveau</b>	<b>87</b>
La néomanie	
<b>Pourquoi la propagande fonctionne à retardement</b>	<b>91</b>
L'effet d'assoupissement	
<b>Pourquoi vous êtes souvent aveugle à une meilleure solution</b>	<b>95</b>
La cécité aux alternatives	
<b>Pourquoi vous dites du mal des ambitieux</b>	<b>99</b>
Le biais de comparaison sociale	
<b>Pourquoi la première impression n'est pas la bonne</b>	<b>103</b>
L'effet de primauté et l'effet de récence	



---

<b>Pourquoi vous n'avez pas l'intuition de ce que vous ignorez</b>	<b>107</b>
L'effet de saignée	
<b>Pourquoi le « fait maison » est meilleur</b>	<b>111</b>
Le syndrome du <i>Not Invented Here</i>	
<b>Comment vous pouvez mettre à profit l'impensable</b>	<b>115</b>
Le cygne noir	
<b>Pourquoi votre savoir n'est pas transposable</b>	<b>119</b>
La dépendance au domaine	
<b>Pourquoi vous pensez que les autres pensent comme vous</b>	<b>123</b>
L'effet de faux consensus	
<b>Pourquoi vous êtes convaincu d'avoir toujours eu raison</b>	<b>127</b>
La falsification de l'histoire	
<b>Pourquoi vous vous identifiez à votre équipe de foot</b>	<b>131</b>
Le biais endogroupe/exogroupe	
<b>Pourquoi vous préférez le risque à l'incertitude</b>	<b>135</b>
L'intolérance à l'ambiguïté	
<b>Pourquoi le <i>statu quo</i>, c'est sacré</b>	<b>139</b>
L'effet du choix par défaut	
<b>Pourquoi vous dire que c'est votre dernière chance vous fait perdre le nord</b>	<b>143</b>
La peur des regrets	
<b>Pourquoi ce qui saute aux yeux n'est pas le plus important</b>	<b>147</b>
L'effet de saillance	
<b>Pourquoi faire l'expérience est plus important qu'étudier</b>	<b>151</b>
L'illusion du savoir livresque	

<b>Pourquoi l'argent n'est pas neutre</b>	<b>155</b>
L'effet de l'argent de la maison	
<b>Pourquoi les bonnes résolutions du Nouvel An ne fonctionnent pas</b>	<b>159</b>
La procrastination	
<b>Pourquoi vous avez besoin de régner dans votre propre royaume</b>	<b>163</b>
Le piège de l'envie	
<b>Pourquoi vous préférez les romans aux statistiques</b>	<b>167</b>
La personnification	
<b>Pourquoi les crises sont rarement des opportunités</b>	<b>171</b>
L'illusion du « ce qui ne me tue pas me rend plus fort »	
<b>Pourquoi vous devriez de temps en temps regarder sur le côté</b>	<b>175</b>
L'illusion d'attention	
<b>Pourquoi les belles paroles et les beaux projets sont convaincants</b>	<b>179</b>
Les fausses déclarations stratégiques	
<b>Pourquoi vous devriez parfois éteindre votre cerveau</b>	<b>183</b>
L'excès de pensée	
<b>Pourquoi vous prévoyez beaucoup trop de choses</b>	<b>187</b>
L'erreur de planification	
<b>Pourquoi l'homme qui a un marteau dans la tête voit tout en forme de clou</b>	<b>191</b>
La déformation professionnelle	
<b>Pourquoi vous oubliez rarement une tâche qui n'est pas terminée</b>	<b>195</b>
L'effet Zeigarnik	

---

<b>Le bateau dans lequel vous êtes assis compte plus que la force avec laquelle vous ramez</b>	<b>199</b>
L'illusion de compétence	
<b>Pourquoi les listes de vérification rendent aveugle</b>	<b>203</b>
L'effet de la caractéristique positive	
<b>Pourquoi vous voulez peindre la cible autour de la flèche</b>	<b>207</b>
Le parti pris informationnel	
<b>La sempiternelle chasse aux boucs émissaires</b>	<b>211</b>
Le biais de la cause unique	
<b>Pourquoi les chauffards apparaissent comme des conducteurs moins dangereux</b>	<b>215</b>
Le biais de l'intention de traiter	
<b>Pourquoi trop d'info tue l'info</b>	<b>219</b>
L'illusion des nouvelles	
<b>Notes</b>	<b>223</b>
<b>Remerciements</b>	<b>245</b>
<b>Pour aller plus loin</b>	<b>247</b>
<b>L'auteur</b>	<b>249</b>
<b>Les illustrateurs</b>	<b>251</b>



# AVANT-PROPOS

*Le pape demanda à Michel-Ange : « Révélez-moi le secret de votre génie. Comment avez-vous créé la statue de David, ce chef-d'œuvre absolu ? » Michel-Ange répondit : « C'est très simple. J'ai supprimé tout ce qui n'était pas David. »*

**S**oyons honnêtes. Nous ne savons pas avec certitude pourquoi nous réussissons. Nous ne savons pas vraiment ce qui nous rend heureux. Mais nous savons parfaitement ce qui brise la réussite ou le bonheur. Cette connaissance, aussi simple qu'elle puisse paraître, est fondamentale : le savoir négatif (savoir ce qu'il ne faut pas faire) est beaucoup plus puissant que le savoir positif (savoir ce qu'il faut faire).

Développer une pensée plus claire et agir plus intelligemment, cela signifie procéder comme Michel-Ange : ne vous concentrez pas sur David, mais sur tout ce qui n'est pas David, et éliminez-le. Autrement dit : débarrassez-vous de toutes vos erreurs de jugement et de toutes vos conduites défectueuses, et vos raisonnements comme vos actions deviendront naturellement plus justes.

Les Grecs, les Romains et les penseurs du Moyen-Âge nommaient ce procédé la *Via Negativa*, littéralement « voie négative », c'est-à-dire la voie du renoncement, de l'abandon, de la réduction. La théologie fut la première à emprunter la voie négative dans son approche du divin : on ne peut pas définir ce qu'est Dieu, on ne peut dire que ce que Dieu n'est pas. Transposée à notre époque, la voie négative devient : on ne peut pas dire ce qui nous fait réussir, on ne peut dire ce qui nous empêche de réussir ou nous mène à l'échec. D'ailleurs, il est inutile d'en savoir plus.

En tant que créateur et chef d'entreprise, je suis moi-même tombé dans une multitude de pièges cognitifs. Heureusement, j'ai toujours su m'en sortir. Il n'empêche que lorsque je donne des conférences (on dit aujourd'hui *keynotes*, en référence aux présentations du défunt PDG d'Apple, Steve Jobs) devant des médecins, des conseils d'administration, des conseils de surveillance, des managers, des banquiers, des hommes politiques ou des responsables gouvernementaux, je me sens très proche d'eux. J'ai le sentiment d'être dans le même bateau que mon auditoire, et que nous ramons tous à travers l'existence, entourés par les flots tourbillonnants qui menacent de nous engloutir. Les théoriciens ont bien du mal avec la voie négative, contrairement aux praticiens qui la comprennent aisément. Le célèbre investisseur Warren Buffett a dit, parlant de lui et de son partenaire Charlie Munger : « Dans la vie des affaires, nous n'avons pas appris à résoudre les problèmes difficiles. Nous avons seulement appris à les éviter. » La voie négative par excellence.

Comme dans mon précédent livre, ces 52 nouvelles erreurs de jugement sont issues de mes chroniques parues dans *Die Zeit*, le *Frankfurter Allgemeine Zeitung* et le *Schweizer SonntagsZeitung*. Ensemble, ces deux livres couvrent la centaine de biais cognitifs les plus répandus.

Mon souhait est très simple : si nous parvenions tous à éviter les principales erreurs de jugement, que ce soit dans la sphère privée, le domaine professionnel ou la vie politique, la prospérité collective et le bien-être individuel feraient un saut quantique. Autrement dit : nous n'avons pas besoin d'être plus malins, plus inventifs ou plus actifs, mais simplement moins bêtes. Pour aller vers le « mieux », il faut passer par la voie négative. Michel-Ange en avait déjà pris conscience, et avant lui Aristote : « Le sage n'aspire pas au plaisir, mais à l'absence de souffrance. » Alors à vous, maintenant, de suivre la voie du sage.







# POURQUOI DE MAUVAISES RAISONS SUFFISENT SOUVENT

La justification de la motivation

**B**ouchons sur l'autoroute entre Bâle et Francfort. Réfection de la chaussée. Je m'énerve. Pendant un quart d'heure, je roule au pas. Puis la circulation reprend normalement. Trafic fluide. Pas pour longtemps : une demi-heure plus tard, je suis de nouveau à l'arrêt. Toujours à cause de la réfection de la chaussée. Mais, curieusement, je m'énerve moins. Au bord de la route, on peut lire sur des panneaux régulièrement espacés : « Nous refaisons la chaussée pour votre confort et votre sécurité. »

Ces bouchons me rappellent une expérience menée dans les années 1970 par Ellen Langer, psychologue à l'université de Harvard. À la bibliothèque, elle a attendu qu'une queue se forme devant la photocopieuse. Puis elle s'est adressée aux premières personnes de la file : « Excusez-moi, j'ai cinq pages à photocopier. Pourriez-vous me laisser passer, s'il vous plaît ? » Ellen a rarement obtenu la permission de passer devant tout le monde. Puis elle a répété l'expérience, mais cette fois en donnant une raison : « Excusez-moi, j'ai cinq pages à photocopier. Pourriez-vous me laisser passer, s'il vous plaît ? Je suis en retard. » Et les gens qui faisaient la queue la laissaient presque systématiquement passer devant eux. C'est

facile à comprendre : être pressé est une bonne raison. Mais la suite va vous surprendre : Ellen a de nouveau attendu qu'une queue se forme. « Excusez-moi, j'ai cinq pages à photocopier. Pourriez-vous me laisser passer, s'il vous plaît, car je voudrais faire quelques photocopies ? » Et, là encore, la plupart des gens la laissaient passer, même si la raison invoquée était ridicule, car si tout le monde faisait la queue, c'était bien pour faire des photocopies.

Nous rencontrons davantage de compréhension si nous justifions notre comportement. Et peu importe que la raison invoquée soit sensée ou complètement absurde. Étonnant, non ? Il suffit d'ajouter un « car » ou un « parce que ». Un panneau qui indique « Nous refaisons la chaussée pour votre confort et votre sécurité » est complètement superflu. On se doute que ce n'est pas pour y faire pousser des fleurs. Et, au pire, il suffit de jeter un œil par la vitre pour savoir ce qui se passe. Et pourtant, mentionner la raison pour laquelle le trafic est ralenti fait retomber notre énervement. En l'absence de motif, nous perdons notre sang-froid.

Aéroport de Francfort. Attente à l'embarquement. Puis le communiqué suivant : « Le vol LH 1234 a trois heures de retard. » Je me rends à la porte d'embarquement et demande à une hôtesse la raison de ce contretemps. Sans succès. Je suis furax : quelle honte de nous laisser comme ça, dans l'ignorance ! Un autre jour, dans le même aéroport, j'entends l'annonce suivante : « Le vol LH 5678 a trois heures de retard pour raisons techniques. » Je n'étais pas plus avancé, mais cela a suffi à me calmer, ainsi que les autres passagers.

Les êtres humains sont avides de justification. Nous avons un besoin maladif d'entendre « car » ou « parce que », même si la raison avancée n'est pas valable. Si vous êtes cadre, vous savez de quoi je parle. Si vous ne donnez pas de raison, fondée ou non, à vos collaborateurs, leur motivation se relâche. Il ne suffit pas de dire que l'objectif de votre fabrique de chaussures est de produire des chaussures, même s'il s'agit

uniquement de cela. Non, votre personnel a besoin d'objectifs du style : « Avec nos chaussures, nous voulons révolutionner le marché » (ce qui est toujours le cas) ou : « Avec nos chaussures, nous rendons les jambes des femmes plus belles, et donc le monde plus beau. »

Si les cours de la Bourse montent ou baissent d'un demi pour cent, un journaliste n'écrira jamais ce qui correspond à la vérité, à savoir qu'il s'agit du bruit blanc permanent qui anime les marchés, autrement dit du résultat aléatoire d'un très grand nombre de mouvements boursiers. Les lecteurs veulent une raison et le journaliste va leur en donner une, même si elle est complètement inutile. (Les déclarations des présidents des Banques centrales sont particulièrement appréciées.)

Si l'on vous demande pourquoi vous n'avez pas respecté un délai, répondez : « Parce que je n'y suis pas parvenu, malheureusement. » Une information redondante (car si vous y étiez parvenu, vous auriez respecté le délai), mais souvent jugée acceptable.

Un jour, j'observais ma femme en train de séparer minutieusement le linge noir du linge bleu marine. Un travail totalement absurde, de mon point de vue, car si ces couleurs déteignent, ce n'est pas un problème. Et les choses n'ont pas dû changer depuis l'époque où j'étais étudiant et où je faisais ma lessive. Je demande alors à mon épouse : « Pourquoi sépares-tu le bleu marine du noir ? » Elle me répond : « Parce que je préfère les laver séparément. » Sa réponse m'a suffi.

Moralité : le « parce que » a sa raison d'être. Cette locution conjonctive, qui ne paie pas de mine, est le lubrifiant indispensable des relations interpersonnelles. Alors usez-en et abusez-en.



# POURQUOI VOUS DÉCIDEZ MIEUX QUAND VOUS DÉCIDEZ MOINS

La fatigue décisionnelle

**V**ous avez travaillé sur un projet pendant des semaines et vous êtes au bord de l'épuisement. Les présentations PowerPoint sont impeccables. Les cellules Excel sont en bon ordre. Le contenu est d'une logique irréprochable. Votre avenir dépend de ce projet. Si vous obtenez le feu vert du PDG, vous avez de bonnes chances de faire partie de l'équipe dirigeante du groupe. Si votre projet est rejeté, vous n'avez plus qu'à chercher un nouveau job. La secrétaire vous propose trois créneaux possibles pour présenter votre projet : 8 h, 11 h 30 ou 18 h. Quelle heure choisissez-vous ?

Le psychologue Roy Baumeister a recouvert une table de centaines d'articles bon marché – des balles de tennis aux cannettes de Coca en passant par des bougies, des T-shirts et des chewing-gums. Il a divisé ses étudiants en deux groupes. Le premier était celui des « décideurs », le second celui des « non-décideurs ». Il a expliqué aux volontaires du premier groupe : « Je vous montre deux articles, n'importe lesquels, et vous devez décider lequel vous préférez. Je vous offrirai l'article de votre choix à la fin de l'expérience. » Puis il a dit aux volontaires du second groupe : « Écrivez ce qui vous vient à l'esprit à propos de chacun des articles et, à la fin de

l'expérience, je vous offrirai l'un d'entre eux. » Baumeister a ensuite demandé à chacun des volontaires de plonger la main dans de l'eau glacée et de l'y laisser le plus longtemps possible. En psychologie, il s'agit de la méthode classique pour évaluer la force de la volonté ou l'autodiscipline. Car il faut de la volonté pour résister à l'envie de retirer sa main de l'eau glacée.

Résultat : les « décideurs » ont retiré leur main beaucoup plus tôt que les « non-décideurs ». La mise à l'épreuve de leur capacité de décision avait émoussé leur volonté – un effet confirmé par de nombreuses autres expériences.

Décider est donc fatigant. Tous ceux qui ont déjà configuré un ordinateur portable en ligne ou organisé un long voyage avec avion, hôtel et excursions le savent bien : après avoir passé du temps à comparer et évaluer les offres, puis à prendre une décision, ils sont épuisés. Les scientifiques appellent ce phénomène la *fatigue décisionnelle*.

La fatigue décisionnelle est dangereuse. En tant que consommateur, vous êtes plus réceptif aux messages publicitaires et plus enclin aux achats d'impulsion. Les décideurs succombent plus facilement aux incitations érotiques. Nous le verrons au chapitre sur la procrastination : la volonté fonctionne comme une batterie. Au bout d'un moment, elle est vide et doit être rechargée. Comment ? En faisant une pause, en se relaxant ou en mangeant quelque chose. Si vous êtes en hypoglycémie, votre volonté s'effondre. La firme Ikea en sait quelque chose : traverser des allées interminables en essayant de ne pas louper un seul des 10 000 articles en rayon provoque chez les consommateurs une terrible fatigue décisionnelle. C'est pourquoi les restaurants Ikea sont situés juste au milieu du « parcours du combattant ». Le géant suédois accepte volontiers de sacrifier une partie de sa marge sur les gâteaux, sachant que grâce à eux vous aurez retrouvé toute votre énergie pour décider d'acheter des bougeoirs.

Quatre détenus d'une prison israélienne ont fait une demande de libération anticipée. Cas n° 1 (entendu par le tribunal à 8 h 50) : un Arabe condamné à 30 mois de prison pour escroquerie. Cas n° 2 (13 h 27) : un Juif condamné à 16 mois de prison pour coups et blessures. Cas n° 3 (15 h 10) : un Juif condamné à 16 mois de prison pour coups et blessures. Cas n° 4 (16 h 35) : un Arabe condamné à 30 mois de prison pour escroquerie. Quelles ont été les décisions des juges ? Leur fatigue décisionnelle a pesé plus lourd dans la balance que la religion des détenus ou la gravité de leurs crimes. Les juges ont accepté les deux premières requêtes parce qu'ils avaient alors une glycémie au plus haut (après le petit-déjeuner et le déjeuner), alors qu'ils ont refusé les deux dernières, faute de volonté suffisante pour prendre le risque d'une libération prématurée. Ils ont donc préféré s'en tenir au *statu quo* et garder les deux derniers détenus en prison. Une étude réalisée sur des centaines de décisions de justice montre que le pourcentage de décisions « courageuses » dégringole au cours de l'audience, passant de 65 % à presque 0 %, puis remonte en flèche après une pause, pour atteindre à nouveau 65 %. Le sort des condamnés dépend donc largement de la glycémie des juges... et le vôtre, de l'heure à laquelle vous présenterez votre projet au PDG.





# **POURQUOI VOUS NE PORTERIEZ PAS LE PULL D'HITLER**

Le biais de contamination

**E**nfileriez-vous un pull sortant de la machine et ayant appartenu à Hitler ?

Au IX<sup>e</sup> siècle, après la chute du royaume carolingien, l'Europe – et notamment la France – est tombée dans l'anarchie. Les comtes, châtelains, chevaliers et autres seigneurs locaux n'arrêtaient pas de se faire la guerre. Des soudards impitoyables pillaient les fermes, violaient les femmes, piétinaient les champs, déportaient les curés et mettaient le feu aux monastères. Ni l'Église ni la paysannerie ne pouvaient s'opposer à la folie guerrière de la noblesse. Elles n'étaient pas armées, contrairement aux chevaliers.

Au X<sup>e</sup> siècle, l'évêque d'Auvergne eut une idée. Il proposa aux princes et aux chevaliers de se rassembler tel jour dans un champ, les conviant à une sorte de colloque. Pendant ce temps, les curés, évêques et abbés réunirent toutes les reliques qu'ils purent dégoter aux alentours et les exposèrent dans le champ – restes d'ossements de saints, lambeaux d'étoffe, pierres et dalles maculées de sang, bref tout ce qui avait, de près ou de loin, été en contact avec des saints. L'évêque – une figure hautement respectée à l'époque – pria alors les nobles rassemblés dans le champ en présence de toutes ces reliques