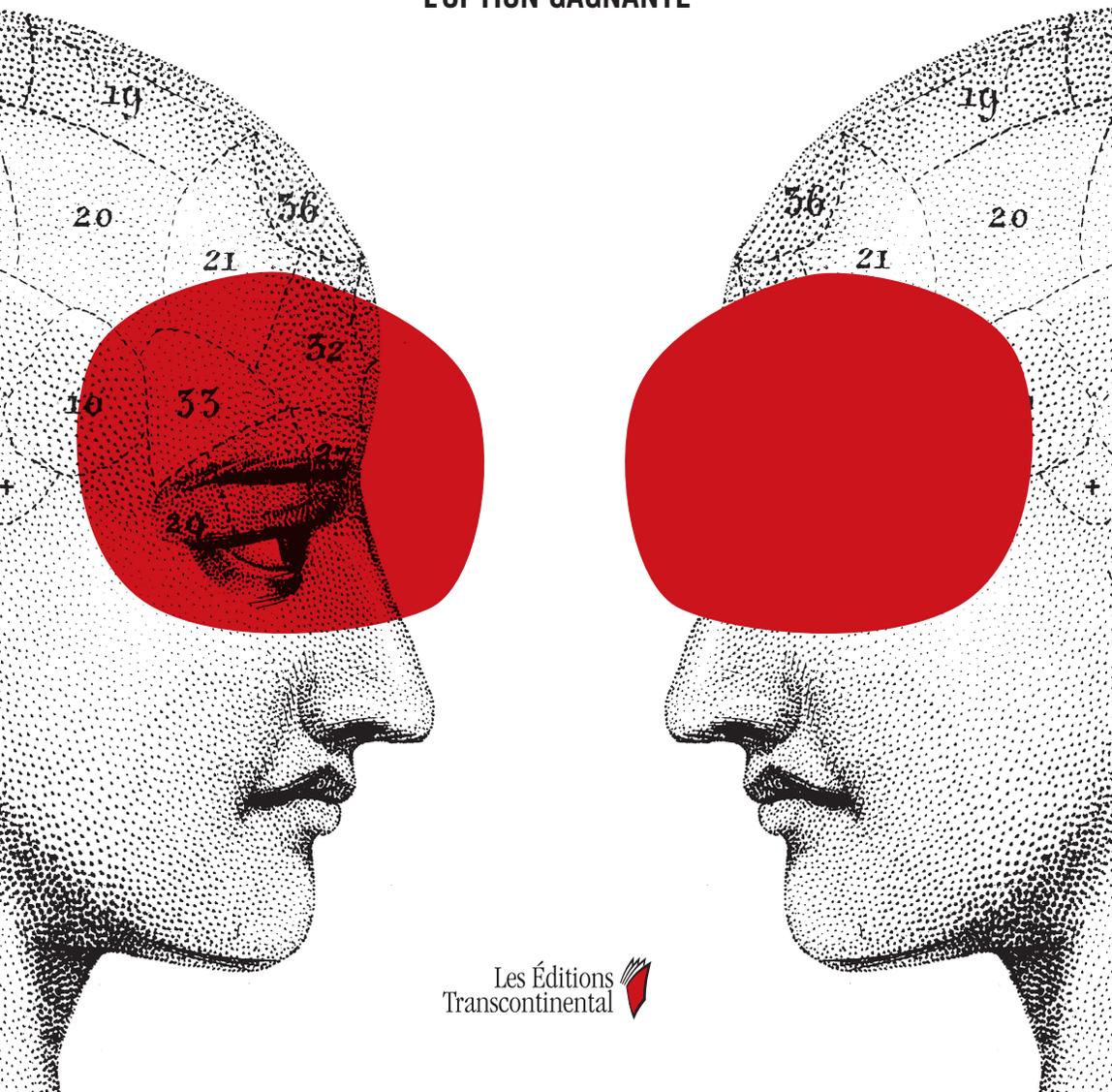


CHIP HEATH ET DAN HEATH

COMMENT PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS

FAIRE TOMBER SES CÉILLÈRES POUR TROUVER
L'OPTION GAGNANTE



COMMENT PRENDRE
DE MEILLEURES
DECISIONS

Les Éditions Transcontinental
TC Média Livres Inc.
5800, rue Saint-Denis, bureau 900
Montréal (Québec) H2S 3L5
Téléphone : 514 273-1066 ou 1 800 565-5531
www.livres.transcontinental.ca

Pour connaître nos autres titres, consultez www.livres.transcontinental.ca.
Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise
ou aux achats en gros, informez-vous au 1 855 861-2782 (faites le 2).

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada

Heath, Chip

[Decisive. Français]

Comment prendre de meilleures décisions

Traduction de: Decisive.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-89472-639-6

1. Prise de décision. I. Heath, Dan, 1973- . II. Titre. III. Titre : Decisive. Français.

BF448.H4314 2013 153.8'3 C2013-941298-0

Mise en pages: Diane Marquette et Bruno Deschênes
Conception graphique de la couverture avant: Laurent Pinabel
Impression: Marquis Imprimeur – Division Gagné

Édition originale publiée sous le titre *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work* copyright © 2013,
Chip Heath and Dan Heath

Imprimé au Canada

© Les Éditions Transcontinental, une marque de commerce de TC Média Livres Inc., 2013,
pour la version française publiée en Amérique du Nord
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 4^e trimestre 2013
Bibliothèque et Archives Canada

TOUS DROITS RÉSERVÉS

Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de TC Média Livres Inc.

Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

Les Éditions Transcontinental remercient le gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition. Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

CHIP HEATH ET DAN HEATH

COMMENT PRENDRE
DE MEILLEURES
DECISIONS

Les Éditions
Transcontinental 

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

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 9

Chapitre 1 **LES 4 VICES DE LA DÉCISION 17**

ÉTAPE I

ÉLARGISSEZ VOS HORIZONS

Chapitre 2
FAITES TOMBER VOS ŒILLÈRES 41

Chapitre 3
EXPLOREZ PLUSIEURS PISTES..... 59

Chapitre 4
TROUVEZ QUELQU'UN QUI A RÉSOLU VOTRE PROBLÈME..... 77

ÉTAPE II

CONFRONTEZ VOS HYPOTHÈSES À LA RÉALITÉ

Chapitre 5
ENVISAGEZ L'INVERSE..... 101

Chapitre 6
ZOOOMEZ VERS L'AVANT, ZOOOMEZ VERS L'ARRIÈRE 123

Chapitre 7
TREMPÉZ UN ORTEIL AVANT DE PLONGER 143

ÉTAPE III

PRENEZ DU REcul

Chapitre 8

METTEZ DE CÔTÉ VOS ÉMOTIONS IMMÉDIATES 165

Chapitre 9

RESPECTEZ VOS PRIORITÉS..... 183

ÉTAPE IV

PRÉPAREZ-VOUS À AVOIR TORT

Chapitre 10

DÉLIMITEZ L'AVENIR 203

Chapitre 11

PROGRAMMEZ UN SIGNAL D'ALARME..... 227

Chapitre 12

FAITES CONFIANCE AU PROCESSUS 249

Lectures recommandées 265

Cas pratiques 267

Surmonter les obstacles 277

Remerciements 283

Notes 285

INTRODUCTION

Directrice d'un petit cabinet de conseil, Shannon est bien embêtée: doit-elle limoger Clive, son responsable informatique? Pendant l'année écoulée, Clive n'a jamais fait davantage que le minimum requis. Il n'est pas dépourvu de talent – intelligent, il sait improviser des solutions pas chères en cas de problème technique –, mais il prend peu d'initiatives. Pis, son attitude est déplorable. Lors des réunions, il critique souvent les idées des autres, parfois avec causticité.

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

Que conseillerez-vous à Shannon? Doit-elle ou non le licencier?

SI VOUS RÉFLÉCHISSEZ à votre activité mentale des quelques secondes qui viennent de s'écouler, la caractéristique la plus étonnante en est la rapidité avec laquelle vous avez commencé à vous faire une opinion. La plupart d'entre nous ont l'impression d'en savoir déjà assez sur la situation de Clive pour ébaucher un avis. Peut-être conseillerez-vous à Shannon de congédier

Clive, peut-être l'inciteriez-vous à lui donner une seconde chance. Mais il est probable que vous n'êtes pas sans voix.

«Ce qu'il y a de remarquable dans votre vie mentale, c'est que vous êtes rarement pris de court», note le psychologue Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie pour ses travaux sur l'écart entre les décisions des gens et la stricte rationalité supposée par les économistes. Dans un livre fascinant, *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, il décrit la facilité avec laquelle nous tirons des conclusions : «L'état normal de votre esprit vous permet d'éprouver des sentiments intuitifs et des opinions sur presque tout ce qui croise votre chemin. Vous aimez ou détestez les gens longtemps avant d'en savoir beaucoup à leur sujet; vous faites confiance à des inconnus ou vous vous défiez d'eux sans savoir pourquoi; vous sentez qu'une entreprise est vouée au succès sans même l'analyser¹.»

Nous nous empressons de sauter aux conclusions, assure Kahneman, parce que nous accordons trop de poids aux informations qui se trouvent juste devant nous, en dédaignant celles qui se trouvent un peu au-delà. «Ce qu'on voit et rien d'autre», tel est le nom qu'il donne à cette tendance. Dans la foulée de cette métaphore visuelle, nous parlerons nous-mêmes d'«effet projecteur». (Songez à la manière dont un projecteur oriente notre attention dans une salle de spectacle : ce qui se trouve dans son halo lumineux ressort nettement.)

La situation de Clive, ci-dessus, est un exemple d'effet projecteur. Quand on reçoit des informations sur Clive – il ne fait que le strict minimum, il ne prend pas d'initiative, son attitude n'est pas bonne et sa patronne songe à le licencier – on s'empare sans peine de ce bagage immédiatement disponible et l'on commence à en tirer des conclusions.

Mais, bien entendu, un projecteur n'éclaire qu'un point donné. Hors de son halo, tout se trouve obscurci. Ainsi, dans le cas de Clive, on ne pense pas tout de suite à poser nombre de questions évidentes. Par exemple, au lieu de le renvoyer, pourquoi ne pas modifier son poste afin qu'il corresponde mieux à ses atouts? (Après tout, il sait improviser des solutions peu coûteuses.) Ou peut-être pourrait-on désigner un mentor qui l'aiderait à fixer des objectifs plus ambitieux et à tempérer ses critiques?

Et puis, en creusant davantage, ne va-t-on pas découvrir que les collègues de Clive adorent sa manière de parler rude et directe? (Il est peut-être une version

high-tech de D^r House.) Et qu'est-ce qui dit que l'opinion de Shannon sur Clive est parfaitement juste? Et si elle-même était une dirigeante déplorable? Dès lors qu'on se met à braquer le projecteur ici et là, la situation commence à paraître très différente. Il serait impossible de prendre une bonne décision au sujet de Clive sans modifier ainsi les éclairages. Pourtant, nous avons pu aisément nous faire une opinion sans cela.

Telle est, dans son essence, la difficulté essentielle de la prise de décision: ce qui se trouve sous le projecteur est rarement la totalité de ce qu'il nous faut pour prendre une bonne décision; or, nous ne pensons pas toujours à braquer la lumière ailleurs. Parfois, en fait, nous oublierons même la présence d'un projecteur: nous sommes installés depuis si longtemps dans son petit cercle de lumière que nous avons perdu de vue le paysage plus vaste qui l'entoure.

SI VOUS ÉTUDIEZ les genres de décisions que les gens prennent et les résultats qui en découlent, vous constaterez que le bilan de l'humanité n'est pas bien glorieux.

Les choix de carrière, par exemple, sont souvent abandonnés ou regrettés. Un sondage de l'American Bar Association a montré que 44% des avocats américains ne conseilleraient pas aux jeunes d'embrasser une carrière juridique. Une étude portant sur 20 000 recrutements de dirigeants a révélé que 40% des embauchés de haut niveau étaient renvoyés, échouaient ou s'en allaient dans les 18 premiers mois. En fait, une étude réalisée dans les écoles de Philadelphie a constaté que les professeurs avaient deux fois plus de chances de renoncer que les élèves².

Les décisions des entreprises sont souvent mauvaises. Une étude sur les fusions et acquisitions – des décisions parmi les plus lourdes que les dirigeants ont à prendre – a montré que 83% d'entre elles ne créaient aucune valeur pour les actionnaires. Une autre équipe de chercheurs a demandé à 2 207 cadres supérieurs d'évaluer les décisions de leur organisation: 60% d'entre eux ont répondu que les mauvaises décisions étaient presque aussi fréquentes que les bonnes³.

Sur le plan personnel, nous n'agissons pas beaucoup mieux. Les gens n'épargnent pas assez pour leur retraite et, s'ils le font, ils érodent régulièrement leur portefeuille boursier en achetant quand les cours sont hauts et en vendant quand ils sont bas. Les jeunes fréquentent des gens qui ne sont pas faits pour eux. Les gens d'âge moyen laissent leur travail empiéter sur leur vie privée. Les

vieux se demandent pourquoi ils n'ont pas davantage pris le temps de humer les roses quand ils étaient jeunes⁴.

Pourquoi avons-nous tant de mal à effectuer les bons choix? Ces dernières années, de nombreux livres et articles fascinants se sont penchés sur cette question en explorant nos problèmes décisionnels, les biais, l'irrationalité. Sur le plan de la prise de décision, notre cerveau est de toute évidence un outil défectueux, mais une autre question incontournable est quelque peu négligée : puisque notre nature veut que nous agissions stupidement quelquefois, comment faire mieux* ?

Certains nous conseillent de nous fier à nos instincts pour les décisions importantes. Hélas, nos instincts regorgent de conseils douteux. Songez à l'*Ultimate Red Velvet Cheesecake*, de chez Cheesecake Factory, un dessert absolument délicieux – et qui culmine à 1 540 calories, soit l'équivalent de trois doubles cheeseburgers chez McDonald's, plus un sachet de bonbons Skittles⁵. Or, vous êtes censé ingurgiter cela en plus de votre plat de résistance.

L'*Ultimate Red Velvet Cheesecake* est exactement le genre de chose qui excite nos instincts, mais qui prendrait cette inclination pour de la sagesse? Personne sans doute n'a jamais concocté un programme de nutrition en se disant : « il faut y mettre davantage de gâteau au fromage. »

Nos instincts ne fonctionnent pas mieux pour les grandes décisions. Elizabeth Taylor et Richard Burton se sont mariés en grandes pompes le 10 octobre 1975⁶. Elle en était à son sixième mariage, lui à son troisième. Samuel Johnson a dit un jour qu'un remariage était « le triomphe de l'espérance face à l'expérience ». Compte tenu du passé des deux tourtereaux, on aurait même pu dire que leur union représentait le triomphe de l'espérance face à une montagne d'évidences empiriques. (Ce mariage a tenu 10 mois.)

* On trouvera, à la page 265, une liste plus complète de lectures conseillées sur la prise de décision, mais pour comprendre les problèmes auxquels celle-ci nous expose, deux livres paraissent indispensables : *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, de Daniel Kahneman, déjà cité, et *C'est (vraiment?) moi qui décide*, de Dan Ariely. Une poignée de livres prodiguent des conseils sur la manière de mieux décider, dont *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, rédigé par Richard Thaler et Cass Sunstein à l'intention des « architectes du choix » qui, dans les entreprises et les administrations, construisent des systèmes de décision tels que des régimes de retraite ou des politiques de don d'organe. Ce livre a été utilisé pour améliorer des politiques publiques aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres pays.

Souvent, nos instincts n'arrivent pas à prendre parti: on estime que 61 535 tatouages ont été effacés aux États-Unis en 2009. Une étude britannique portant sur trois mille personnes a révélé que 88 % des résolutions du Nouvel An étaient violées, y compris 68 % de celles visant simplement à «mieux profiter de la vie⁷». Le champion de football américain Brett Favre a pris sa retraite, puis l'a déprise, puis l'a reprise. À l'heure de mettre sous presse, il est à la retraite.

Si nous ne pouvons pas nous fier à nos instincts, à quoi donc nous fier? De nombreux dirigeants d'entreprise ne jurent que par une analyse méticuleuse. Deux chercheurs, Dan Lovallo, professeur à l'Université de Sydney, et Olivier Sibony, l'un des dirigeants de McKinsey, ont étudié 1 048 décisions professionnelles sur une période de 5 ans, en observant aussi bien la manière dont elles avaient été prises que leurs résultats en matière de chiffre d'affaires, de bénéfices et de part de marché⁸. Il s'agissait de décisions importantes telles que le lancement ou non d'un nouveau produit ou service, la modification d'un organigramme, l'implantation dans un nouveau pays ou l'acquisition d'une autre firme.

Les deux chercheurs ont constaté que la plupart des décisions avaient été précédées d'une analyse rigoureuse. Les équipes avaient établi des modèles financiers exhaustifs et s'étaient interrogées sur la manière dont les actionnaires réagiraient à leurs projets.

Au-delà de l'analyse, Lovallo et Sibony ont aussi interrogé les équipes sur leur *processus* décisionnel – le côté plus psychologique, moins analytique, des décisions. Avaient-elles explicitement débattu de points encore incertains? Avaient-elles tenu compte d'avis contredisant celui du plus haut dirigeant? Avaient-elles sollicité un éventail de personnes aux opinions différentes?

Quand les chercheurs se sont demandé lequel du processus ou de l'analyse avait le plus d'importance dans l'élaboration des bonnes décisions – celles qui avaient accru le chiffre d'affaires, les bénéfices et les parts de marché – ils ont découvert que «le processus pesait davantage que l'analyse – dans un rapport de un à six». Souvent, un bon processus menait à une meilleure analyse – par exemple, en évinçant une logique défectueuse. Mais l'inverse n'était pas vrai: «Une analyse impeccable n'est utile que si le processus décisionnel lui accorde une juste attention.»

Pour illustrer la faiblesse du processus décisionnel dans la plupart des organisations, Sibony le compare au système judiciaire :

Imaginez que vous vous trouvez dans un tribunal où la procédure consiste pour le plaignant à présenter des diapositives PowerPoint. En 20 graphiques plutôt convaincants, il démontre pourquoi l'accusé est coupable. Le juge met en doute certains des faits présentés, mais le plaignant a une bonne réponse à toutes les objections. Le juge tranche alors et condamne l'accusé. Cette procédure serait boiteuse, n'est-ce pas? Eh bien, si vous la trouvez choquante dans une salle d'audience, pourquoi est-elle acceptable quand vous décidez d'un investissement?

Cet exemple est trop simpliste, bien entendu, mais cette procédure est au fond celle que la plupart des entreprises suivent pour prendre leurs décisions. Elles font intervenir une équipe qui plaide uniquement pour l'une des hypothèses en présence. L'équipe a le choix des démonstrations qu'elle entend faire et de la manière de les présenter. Et il incombe au décideur final de jouer le rôle à la fois de la partie adverse et du juge en dernier ressort. Bâter un bon processus décisionnel consiste en grande partie à se prémunir contre ce genre d'écueils.

À l'en croire, les dirigeants auxquels Dan Lovallo parle de processus se montrent sceptiques. « Ils ont du mal à admettre que le volet psychologique importe plus que les faits objectifs », dit-il. « Ils n'y consacrent pas beaucoup de temps. Tout le monde croit savoir comment s'y prendre. » Mais ceux qui y prêtent attention en sont récompensés : un meilleur processus décisionnel conduit à une amélioration substantielle des résultats de la décision et des fruits financiers correspondants.

La discipline affichée par les bons décideurs dans les entreprises – étudier des points de vue différents, prendre conscience des incertitudes, rechercher des observations contredisant leurs convictions – peut nous être utile aussi dans un cadre familial et amical. Un processus sain n'est pas bon seulement pour les entreprises, il est bon dans la vie.

Pourquoi un processus? Parce que connaître nos défaillances n'est pas suffisant pour y remédier. Savoir que vous êtes myope vous aide-t-il à mieux voir? Savoir que vous avez mauvais caractère vous rend-il aimable? De même, être conscient que nos processus mentaux sont biaisés ne suffit guère à les corriger.

La plupart d'entre nous utilisent rarement un « processus » pour réfléchir à des décisions importantes, comme de savoir s'il faut limoger Clive, ou si l'on doit déménager pour changer d'emploi, ou comment gérer ses parents fragiles et vieillissants. Un seul processus décisionnel est largement répandu : la liste des pour et des contre. Cette approche a l'avantage d'être délibérative. Au lieu de sauter aux conclusions concernant Clive, par exemple, on partira à la chasse aux facteurs positifs et négatifs – en braquant les projecteurs dans tous les sens – jusqu'à ce qu'on se sente prêt à prendre une décision.

Ce que vous ignorez peut-être est que la liste des pour et des contre a un beau pedigree historique. En 1772, un collègue de Benjamin Franklin à qui l'on proposait un poste peu commun a demandé conseil à ce dernier. Benjamin Franklin lui a répondu par écrit que, faute de connaître la situation, il ne pouvait lui dire s'il convenait d'accepter ou de refuser le poste⁹. Toutefois, il lui a suggéré un processus pour prendre lui-même sa décision. Ce processus consistait à « partager une demi-feuille de papier par une ligne formant deux colonnes, puis d'écrire Pour en haut de l'une et Contre en haut de l'autre ». Pendant les trois ou quatre jours suivants, disait Franklin, il inscrirait dans les deux colonnes les arguments qui lui viendraient à l'esprit. Puis, ajoutait-il :

Une fois que je les ai ainsi tous réunis en une seule vue, j'entreprends d'estimer leur poids respectif ; et quand j'en trouve deux, un de chaque côté, qui me paraissent égaux, je les biffe l'un et l'autre : si je trouve qu'une raison Pour équivaut à deux raisons Contre, j'élimine les trois. Si je juge que deux des raisons Contre égalent trois des raisons Pour, j'élimine les cinq ; et procédant ainsi, je trouve à la longue de quel côté penche la balance ; et si après un jour ou deux de considérations supplémentaires rien de nouveau qui soit important ne se produit d'un côté ou de l'autre, j'arrête ma position en conséquence.

Franklin appelle cette technique une « algèbre morale ». Deux cents ans après sa lettre, sa démarche reste, en gros, celle qu'on utilise pour prendre des décisions (du moins quand on ne s'en remet pas à son instinct). Peut-être n'allons-nous pas jusqu'à biffer les pour et les contre de poids équivalent comme il le préconise, mais nous adhérons à l'esprit du processus. Placés devant un choix, nous comparons les pour et les contre des options en présence, puis nous choisissons celle qui semble la plus favorable.

L'approche du pour et du contre est familière. Elle est de bon sens. Et elle est aussi profondément défectueuse.

Les recherches en psychologie des 40 dernières années ont révélé que notre esprit contenait une série de biais qui condamnent le modèle de décision par pour et contre. Si nous aspirons à faire de meilleurs choix, nous devons apprendre comment ces biais fonctionnent et comment les combattre avec quelque chose de plus puissant qu'une liste de pour et de contre.

Nous allons à présent découvrir les quatre vices les plus pernicioseux de la décision – et un processus pour contrebalancer leur influence.

Chapitre 1

LES 4 VICES DE LA DÉCISION

1 Steve Cole dirige le département Recherche et développement (R et D) de l'organisme HopeLab, qui s'efforce d'améliorer la santé des enfants grâce aux technologies. « Chaque fois que vous êtes tenté de vous demander “Dois-je faire ceci OU cela?”, demandez-vous plutôt: “Y a-t-il moyen de faire ceci ET cela?” », dit-il. « Il est étonnamment fréquent qu'on puisse faire les deux¹⁰. »

Pour un projet important, Cole et son équipe de HopeLab recherchaient un partenaire concepteur, une entreprise qui aurait pu les aider à créer un appareil portable mesurant la quantité d'exercice physique des enfants. Au moins sept ou huit bureaux d'études à San Francisco et aux alentours étaient capables d'effectuer le travail. Dans le cadre d'une sous-traitance classique, HopeLab les aurait tous invités à lui remettre une proposition avant d'attribuer au vainqueur un contrat géant.

Au lieu de choisir un gagnant, Cole organisa une «course de chevaux». Il réduisit l'objet du contrat de manière à ne couvrir que la première étape du projet et il confia sa réalisation à cinq firmes différentes, indépendamment. (Précisons qu'il ne quintupla pas le budget pour autant: les ressources de HopeLab, organisme sans but lucratif, n'étaient pas illimitées. Cole savait que ce qu'il apprendrait au cours de cette première manche rendrait les suivantes plus efficaces.)

Avec cette formule, Cole était certain d'avoir le choix entre plusieurs modèles d'appareil. Il pourrait retenir son préféré ou associer les meilleures caractéristiques de plusieurs d'entre eux. Puis, dans la deuxième manche, il pourrait écarter les fournisseurs qui auraient manqué de réactivité ou d'efficacité.

Cole combat le premier vice de la décision, les œillères, ou la tendance à définir trop étroitement les choix possibles, à les considérer en termes binaires. On se demande «Dois-je ou non quitter mon conjoint?» au lieu de «Comment améliorer nos relations?». On se demande «Dois-je ou non acheter une nouvelle voiture?» au lieu de «Quelle meilleure dépense puis-je faire pour améliorer la vie de ma famille?».

Dans l'introduction, en posant la question «Shannon doit-elle licencier Clive?», nous nous sommes enfermés dans un cadre serré. Nous avons braqué le projecteur sur une seule possibilité au détriment de toutes les autres.

Avec sa course de chevaux, Cole échappe au piège. Non sans mal: il a dû se battre pour faire admettre le concept en interne. «Mes collègues ont d'abord cru que j'étais fou. Au début, cela coûte un peu d'argent et prend un peu de temps. Mais, à présent, tout le monde ici en fait autant. Cela vous amène à rencontrer beaucoup de gens. Cela vous apprend toutes sortes de choses sur le secteur. Cela révèle une convergence sur certains sujets et vous savez ainsi qui a raison; vous apprenez aussi à apprécier les différences et les qualités de chaque entreprise. Vous passez à côté de tout ça si vous ne parlez qu'à une seule personne. Et quand les cinq entreprises savent qu'il y en a quatre autres en compétition, elles donnent tout ce qu'elles peuvent.»

Remarquez à quel point cette approche contraste avec celle du pour et du contre. Cole aurait pu totaliser les avantages et les inconvénients de chaque fournisseur et aboutir ainsi à une décision, mais cela aurait été garder ses

NOTES

- 1 Daniel Kahneman, *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, traduction Raymond Clarinard, Flammarion, Paris, 2012, p. 122. Dans ce livre, Kahneman simplifie avec brio le bestiaire compliqué des biais et erreurs décrits par la littérature sur la décision et montre qu'ils proviennent systématiquement du sentiment que seul existe « ce qu'on voit et rien d'autre ». Pour comprendre comment ce principe aboutit aux biais que nous décrivons dans ce livre, voir la manière dont il analyse le cadrage serré, l'excès de confiance, le biais de confirmation ainsi que l'émotion et l'indécision.
- 2 Le taux d'échec de 40 % est indiqué par Brooke Masters, « Rise of a Headhunter », *Financial Times*, 30 mars 2009, www.ft.com/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html#axzz24O1DwtbW. Dans une présentation des coûts de ces décisions, Kevin Kelly, PDG du grand cabinet de recrutement de dirigeants Heidrick & Struggles, indique que « cela coûte cher en termes de chiffre d'affaires perdu. Cela coûte cher en termes de recrutement individuel. Cela nuit au moral ». National Commission on Teaching and America's Future, « Policy Brief: The High Cost of Teacher Turnover », <http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf>. La statistique sur les juristes est celle d'Alex Williams, « The Falling-Down Professions », *New York Times*, 6 janvier 2008, www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html. (Fait intéressant, 60 % des médecins avaient envisagé de quitter la médecine pour cause de démoralisation.)
- 3 Cette étude est citée par Dan Lovallo et Olivier Sibony, « The Case for Behavioral Strategy », *McKinsey Quarterly*, 2010, n° 2, p. 30-45. Une étude effectuée en 1999 par KPMG International s'est penchée sur les fusions d'entreprises et sur les rendements qu'elles apportent aux actionnaires par rapport à d'autres entreprises du même secteur un an après l'annonce de la fusion. À l'aune de ce critère de réussite couramment cité, elle a « constaté que 83 % des fusions ne sont pas parvenues à dégager de la valeur ». David Harding et Sam Rovit, *Mastering the Merger*, Boston, Harvard Business School Press, 2004. Parmi les fusions, 83 % ne sont pas parvenues à accroître la valeur pour l'actionnaire, et la moitié d'entre elles, en réalité, en ont détruit.
- 4 Les regrets des personnes âgées ont été étudiés par Thomas Gilovich et Victoria Husted Medvec, « The Experience of Regret: What, When, and Why », *Psychological Review*, 1995, 102, p. 379-395.
- 5 Ultimate Red Velvet Cheesecake : <http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#UA2nOLTUPYQ>. Cheeseburgers McDonald's : <http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>. Skittles : www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3.
- 6 Pour l'histoire du mariage d'Elizabeth Taylor, on peut consulter l'article de Wikipédia qui lui est consacré.

- 7 Suppression de tatouages: www.boston.com/lifestyle/fashion/articles/2011/09/02/tattoo_remove_fuels_reverse_trend_tattoo_removal/ (consulté le 27/9/2012). L'étude sur les résolutions du Nouvel An est de Richard Wiseman, de l'Université de Hertfordshire et est présentée par Alok Jha, «New Year Resolution? Don't Wait Until New Year's Eve», *Guardian*, 27 décembre, www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research.
- 8 Cette étude remarquable est décrite par Dan Lovallo et Olivier Sibony dans «The Case for Behavioral Strategy», *McKinsey Quarterly*, 2010, n° 2, p. 30-45. Le parallèle établi par Sibony avec le fonctionnement d'un tribunal est évoqué par Bill Huyett et Tim Keller dans «How CFOs Can Keep Strategic Decisions on Track», *McKinsey on Finance*, 2011, n° 38, p. 10-15. La citation de Lovallo provient d'un entretien entre Dan Lovallo et Chip Heath en avril 2012.
- 9 Le texte complet de cette lettre est à la disposition de tous sur le Web ou dans John Towill Rutt, *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1, Londres, R. Hunter, 1831). Voir le 10 septembre 1772, p. 182.
- 10 Les citations de Steve Cole ont été recueillies au cours d'entretiens avec Chip Heath en mai 2011 et juin 2012.
- 11 Paul Nutt, que nous présenterons au chapitre 2, a constaté lors d'une vaste étude que lorsque des organisations lancent un appel d'offres à des fournisseurs puis choisissent la meilleure solution (processus classique dans la plupart des organisations), elles choisissent finalement une option qui sera un succès sur longue durée dans 51% des cas (voir tableau 4, p. 83). Quand leur recherche initiale leur sert à se renseigner sur le sujet avant de réaliser un second tour de piste, leur taux de réussite bondit à 100%. Paul C. Nutt, «Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail», *Academy of Management Executive*, 1999, n° 13, p. 75-90.
- 12 L'étude sur les fumeurs est celle de Timothy C. Brock, «Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, n° 2, p. 10-19. La citation de Lovallo est extraite d'un entretien de Dan Lovallo avec Chip Heath en avril 2012.
- 13 Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive*, New York, Currency Doubleday, 1996, p. 81-93. Version française: *Seuls les paranoïaques survivent*, Paris, Village Mondial, 2001. Le résumé de l'année 1984 et le test du «nouveau PDG» se trouvent p. 89. Les calculs concernant l'action d'Intel ont été effectués sur Wolfram-Alpha le 3 avril 2012. Barry M. Staw, qui a contribué plus que quiconque à la compréhension des raisons organisationnelles pour lesquelles les gens accentuent irrationnellement leur engagement dans des voies d'action condamnées, prédisait que la technique de Grove serait efficace. Selon lui, l'un des moyens de distinguer un effort raisonnable d'un entêtement déraisonnable est de «prévoir des moments réguliers pour prendre du recul et considérer le projet du point de vue d'un observateur extérieur. Une bonne question à poser à ce moment-là est: "Si, occupant ce poste aujourd'hui pour la première fois, je trouvais ce projet en cours, le soutiendrais-je ou m'en débarrasserais-je?"» Voir p. 5 de Barry M. Staw & Jerry Ross, «Knowing When to Pull the Plug», *Harvard Business Review*, mars-avril 1987, p. 1-7.
- 14 Le domaine de l'analyse décisionnelle repose sur ce genre d'approche. On trouvera une version élégante et accessible de ce style de conseils dans John S. Hammond, Ralph L. Keeney et Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Life Decisions*, Boston, Harvard Business School Press, 1999.

- 15 «Odds of Meltdown “One in 10,000 Years,” Soviet Official Says», 29 avril 1986, recherche sur «odds of meltdown» au www.apnewsarchive.com.
- 16 Clifford Pickover, «Traveling Through Time», blogue PBS *Nova*, 12 octobre 1999, www.pbs.org/wgbh/nova/time/through2.html.
- 17 Cette phrase est souvent citée, mais elle est si orgueilleusement délirante que nous pensons qu'elle était une légende urbaine. David A. Hounshell, historien des technologies, assure que cette version de la citation pourrait éventuellement être apocryphe, mais lui-même fait état de multiples exemples de lettres écrites à l'époque du brevet de Bell dans lesquelles des savants et hommes d'affaires bons connaisseurs du télégraphe l'évoquent comme un «jouet». David A. Hounshell, «Elisha Gray and the Telephone: On the Disadvantage of Being and Expert», *Technologie and Culture*, 1975, n° 16, p. 133-161.
- 18 Voir Josh Sanburn, «Four-Piece Groups with Guitars Are Finished», *Time*, 21 octobre 2011, www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2097462_2097456_2097466,00.html, et la Beatles Bible, www.beatlesbible.com/1962/01/01/recording-decca-audition/. La citation de Lennon provient des Beatles, *The Beatles Anthology*, San Francisco, Chronicle Books, 2002, p. 67. Dick Rowe s'est plus tard repenti de sa décision sur «les groupes avec guitares sont finis» et, sur les conseils de George Harrison, a signé avec les Rolling Stones l'année suivante, en 1963. D'après Wikipedia, ses «regrets de ne pas avoir signé avec les Beatles» ont amené Decca Records à se montrer très souple dans ses négociations avec les Rolling Stones. Ces derniers ont obtenu «trois fois le niveau des droits habituels pour un nouveau contrat, un contrôle total des enregistrements par les artistes et la propriété des enregistrements maîtres» (voir http://en.wikipedia.org/wiki/The_Rolling_Stones).
- 19 Si leurs auteurs s'entendent largement sur les étapes essentielles du processus décisionnel, les livres sur la décision les découpent et les dénomment tous un peu différemment en pratique. Notre découpage est probablement surtout influencé par un excellent livre de J. Edward Russo et Paul J. H. Schoemaker, *Winning Decisions: Getting It Right the First Time*, New York, Currency/Doubleday, 2002. Chip Heath a utilisé pendant des années dans son enseignement la version antérieure de leur modèle exposé par leur livre *Decision Traps* (version française: *Les Chasse-trappes de la prise de décision*) et leur est éternellement reconnaissant d'avoir ainsi facilité ses premières années d'enseignement. La palme du modèle décisionnel le plus susceptible d'inspirer des imitateurs va au modèle GOFER (pour *Goals clarification, Options generation, Fact-finding, consideration of Effects, Review and implementation*), de Leon Mann, Ros Harmoni, Colin Power et Gery Beswick, «Effectiveness of the GOFER Course in Decision Making for High School Students», *Journal of Behavioral Decision Making*, 1988, n° 1, p. 159-168.
- 20 L'analyse pour/contre repose sur la correspondance de Priestley, établie par John Towill Rutt, *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1, Londres, R. Hunter, 1831. Voir en particulier les lettres de 1772 au docteur Price (21 juillet, 25 août, 27 septembre), au révérend W. Turner (24 août), au révérend T. Lindsey (non datée) et au révérend Joshua Toulmin (15 décembre) et la fameuse lettre sur l'algèbre morale du docteur Franklin (10 septembre), p. 175-187. Notre résumé de la carrière de Priestley s'inspire des documents sur sa vie et son œuvre établis par l'American Chemical Society, qui décerne chaque année une médaille Priestley de la recherche en chimie (rechercher «Priestley» sur acs.org).
- 21 Voici quelques années, il était à la mode de célébrer le rôle de l'intuition dans les décisions quotidiennes et professionnelles. Voir par exemple ce qu'en disent Malcolm Gladwell

dans *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, New York, Back Bay Books, 2005 (*Intuition – Comment réfléchir sans y penser*, Montréal, Éditions Transcontinental, 2005) ou Gary Klein dans *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, New York, Crown Business, 2003. Récemment, grâce en partie à l'explication accessible de l'intuition donnée par Daniel Kahneman dans *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*, le public est devenu de plus en plus conscient des limites de l'intuition.

Les travaux célébrant l'intuition omettent quelquefois d'indiquer que celle-ci peut nous aider à prendre de bonnes décisions que dans un domaine relativement limité. Un consensus se fait aujourd'hui parmi les chercheurs à propos des situations où l'intuition génère de manière fiable des réactions raisonnables. Robin Hogarth, l'un des chercheurs qui ont le plus fait pour clarifier les situations où l'intuition fonctionne ou pas, décrit les contextes d'apprentissage comme un continuum allant de l'aimable à l'affreux. Nos intuitions acquises dans un environnement aimable seront probablement bonnes, mais celles acquises dans un environnement défavorable seront probablement mauvaises. Dans un contexte aimable, on bénéficie d'un retour d'information clair, immédiat et non biaisé par l'acte de prévision. Prévoir le temps qu'il fera demain est un contexte aimable. Le retour d'information est rapide (le jour suivant) et clair (il neige ou non). Et l'acte de prévision n'influence pas le résultat : la pluie et la neige ne se soucient pas du prévisionniste.

Au contraire, le contexte d'apprentissage d'un service d'urgence est défavorable faute d'un retour d'information sur longue durée. La plupart des médecins et infirmiers urgentistes bénéficient d'un retour d'information bon dans l'immédiat (je contribue ou non à arrêter l'hémorragie) mais mauvais à plus long terme, car ils ne savent pas ce qui arrive au patient une fois qu'il est sorti des urgences (ce qui a été fait pour stopper l'hémorragie peut-il avoir ensuite causé des complications?). Le contexte d'apprentissage des lancements de nouveaux produits est défavorable dans les trois dimensions. Le retour d'information n'est pas clair (peut-être l'idée de Pets.com était-elle mauvaise, ou peut-être était-elle seulement en avance sur son temps), il est tardif (il demande souvent des mois ou des années) et il est biaisé par l'acte de prévision même (classer un lancement comme une priorité haute ou basse a des conséquences automatiques sur, par exemple, son budget publicitaire ou la qualité du personnel qui y est affecté). À cause du contexte dans lequel ils interviennent, on se fierait davantage aux intuitions du météorologue qu'à celle du créateur d'entreprise ou du directeur de marque chargé de lancer un nouveau produit. On se fierait aux urgentistes pour trouver une solution immédiate efficace à un accident de santé mais pas pour conseiller un traitement de longue durée destiné à soigner un état chronique. On trouvera un résumé de ce raisonnement dans Robin Hogarth, *Educating Intuition*, Chicago, University of Chicago Press, 2001, p. 218-219.

Hélas, les situations dans lesquelles nous pouvons le plus faire confiance à nos instincts correspondent rarement aux décisions les plus importantes que nous prenons dans notre vie – dans quelle université faire ses études, qui épouser, quel produit lancer, quels collaborateurs promouvoir. Le professeur Rick Larrick, de l'Université Duke, résume d'une formule les types de contextes où l'on a constaté que de bonnes intuitions se développent de manière fiable : des « mondes de jeu vidéo » – car ces environnements fournissent un retour d'information rapide, non ambigu et immuable. Mais dans les jeux vidéo, vous pouvez mourir et revenir à la vie de multiples fois au cours de votre apprentissage. Or, la vie ne permet généralement pas de rejouer plusieurs fois le genre de décisions évoquées dans ce livre.

Il est intéressant d'évoquer le long débat sur la valeur de l'intuition qui a opposé Danny Kahneman et Gary Klein pendant plusieurs années. Leurs opinions ont fini par converger (et dans un sens cohérent avec ce que dit Hogarth (voir plus haut). Klein lui-même,

- qui affirme hautement la valeur de l'intuition, traite les sensations intuitives comme l'un des intrants du processus décisionnel. Le *McKinsey Quarterly* l'a interrogé un jour sur la confiance que les dirigeants doivent accorder à leur instinct. « Si vous voulez dire : "Mon instinct m'ordonne de faire ça, donc je peux le faire sans crainte" », a-t-il répondu, « alors nous disons que vous ne devriez jamais faire confiance à votre instinct. Vous devez considérer votre instinct comme une donnée importante, mais l'évaluer ensuite consciemment et délibérément pour voir s'il est raisonnable compte tenu de la situation. » Kahneman et Klein ont fini par convenir qu'on peut davantage se fier à l'intuition dans les situations où le contexte d'apprentissage 1) est prévisible et 2) fournit un bon retour d'information. Pour la citation de Klein, voir « When Can You Trust Your Gut? », *McKinsey Quarterly* 2010, n° 2, p. 58-67. Pour le compte rendu de leur conversation à l'intention des psychologues, voir Daniel Kahneman et Gary Klein, « Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree », *American Psychologist*, 2009, n° 64, p. 515-526.
- 22 Nous avons présenté une première version de l'histoire de David Lee Roth dans un article paru dans *Fast Company* en mars 2010. Toutes les citations de David Lee Roth proviennent de son autobiographie, *Crazy from the Heat*, New York, Hyperion, 1997. L'anecdote de la télévision se trouve p. 156, et la clause du M&M brun p. 97-98. Roth raconte qu'une université du Colorado n'a pas fait suffisamment attention aux spécifications de poids portées au contrat, si bien que la scène de Van Halen s'est enfoncée dans le nouveau revêtement caoutchouté de son terrain de basketball; sa réfection a coûté 80 000 dollars. La presse a raconté que Roth avait dévasté les vestiaires et causé 85 000 dollars de dégâts. « Qui suis-je pour faire obstacle à une bonne rumeur? », dit Roth.
- 23 Roy F. Baumeister et al., « Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, n° 4, p. 1252.
- 24 Le débat sur le thème « rompre ou ne pas rompre » provient du www.ask.com/answers/177313841/break-up-or-not. L'étude est décrite par Baruch Fischhoff, « The Real World: What Good Is It? », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, n° 65, p. 232-248. Voir le résumé de Fischhoff p. 234, et le tableau 1. (Selon Fischhoff, 65 % des décisions prises par les adolescents ne comportaient aucun choix explicite ou n'en avaient qu'un seul, 30 % en avaient deux réels ou davantage; enfin, 5 % des cas portaient sur des décisions que Fischhoff appelle « options de recherche ou de "conception" », telles que des décisions sur « que faire à propos de... ». Comme nous ne savions pas exactement comment classer ces derniers 5 %, notre développement ne se réfère qu'aux deux premières catégories.) La seule catégorie qui allait à rebours de la tendance à ne considérer qu'une seule option « oui ou non » était celle des décisions vestimentaires. Les spécialistes du marketing ont rendu bien plus facile d'envisager d'autres solutions. Même ainsi, 40 % des décisions vestimentaires des adolescents ne comportaient pas de seconde option.
- 25 L'essentiel des références et des analyses de cette étude de cas provient de Paul C. Nutt, « Expanding the Search for Alternatives During Strategic Decision-Making », *Academy of Management Executive*, 2004, n° 18, p. 13-28. Il traite de l'acquisition de Snapple p. 17-18. L'évaluation « un milliard de trop » se trouve chez Barnaby J. Feder, « Quaker to Sell Snapple for \$300 Million », *New York Times*, 28 mars 1997, www.nytimes.com/1997/03/28/business/quaker-to-sell-snapple-for-300-million.html?pagewanted=all&src=pm. Le jour où Smithburg a annoncé cette acquisition, la plus importante de l'histoire de son groupe, les cours des actions des deux sociétés ont chuté – de 10 % pour celui de Quaker. Voir Glenn Collins, « Quaker Oats to Acquire Snapple », *New York Times*, 3 novembre 1994, www.nytimes.com/1994/11/03/business/company-reports-quaker-oats-to-acquire-snapple.html?pagewanted=2. La citation sur « le versant

- ‘non’ de l’évaluation» provient de la p. 98 de l’une de nos lectures favorites sur les décisions professionnelles, Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, New York, Portfolio, 2003. (Version française: *Quand les grands patrons se plantent*, Paris, Organisation, 2004). Finkelstein évoque aussi le problème de la dette supportée par Quaker. L’article de Feder ci-dessus note que l’action de Quaker s’est appréciée quand Snapple a été revendu à tête basse; il semble donc que les investisseurs aient salué la décision tardive de sortir d’une situation mauvaise.
- 26 Le livre de Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, New York, Portfolio, 2003, consacre un chapitre entier au problème des fusions et acquisitions (voir chapitre 4, p. 77-107). L’étude de KPMG est présentée p. 77.
 - 27 Paul C. Nutt, «The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making», *Management Science*, 1993, n° 39, p. 1071-1085. La comparaison entre le taux d’échec des décisions «par oui ou par non» à une seule alternative et celui des décisions à choix multiples se trouve dans le tableau 4, p. 1079. Nutt explique les périls des décisions «par oui ou par non», p. 78, dans Paul C. Nutt, «Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail», *Academy of Management Executive*, n° 13, p. 75-90.
 - 28 L’histoire de Heidi Price s’appuie sur deux conversations entre Dan Heath et l’intéressée en juillet 2011 et avril 2012, ainsi que sur une conversation avec Caulfield Schnug en juillet 2012.
 - 29 Les économistes ont suivi des étudiants admis dans deux écoles de prestige différentes, mais qui avaient décidé de s’inscrire dans la moins prestigieuse. Estimation du revenu sacrifié sur leur durée de vie entière pour avoir étudié dans l’école au prestige le plus faible: zéro. Voir l’excellent résumé de ces deux études de Stacy Dale et Alan Krueger, économistes à Princeton, établi par David Leonhardt, «Revisiting the Value of Elite Colleges», *New York Times*, 21 février 2011, <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/02/21/revisiting-the-value-of-elite-colleges/>. Le premier article à avoir établi ces résultats est celui de Stacy Berg Dale et Alan B. Krueger, «Estimating the Payoff of Attending a More Selective College: An Application of Selection on Observables and Unobservables», *Quarterly Journal of Economics*, 2002, n° 107, p. 1491-1527. Leonhardt cite ainsi Krueger: «Le conseil que je donne aux étudiants: ne croyez pas que la seule école qui vaille qu’on y fasse ses études est celle qui ne vous a pas admis... Votre motivation, votre ambition et vos talents personnels détermineront votre succès mieux que le nom de l’université inscrit sur votre diplôme.»
 - 30 Conversation entre Dan Heath et J. Brian Bransfield en juin 2011, suivie d’un échange de courriels.
 - 31 L’étude sur les coûts d’opportunité est présentée par Shane Frederick et al., «Opportunity Cost Neglect», *Journal of Consumer Research*, 2009, n° 36, p. 553-561. La citation sur la «quantité de hamburgers» et celle d’Eisenhower proviennent du même article. L’histoire de la stéréo est rapportée par un article non attribué, les autres considérations sur cette histoire proviennent d’une conversation entre Chip Heath et Shane Frederick en mars 2012.
 - 32 Récit tiré d’un entretien entre «Margaret Sanders» et Dan Heath en octobre 2011; «Margaret Sanders» et «Anna» sont des noms d’emprunt.
 - 33 L’histoire de Lexicon provient d’une conversation entre Dan Heath et David Placek en septembre 2010 et d’une étude de cas plus ancienne sur la société, rédigée par Chip Heath et Victoria Chang (2002), «Lexicon (A)», Stanford GSB M300A. Une version de cette histoire est parue dans un article de Dan Heath et Chip Heath, «How to Pick the Perfect Brand Name», *Fast Company*, décembre-janvier 2011.

- 34 L'étude sur la conception des annonces simultanément ou une seule à la fois est de Steven P. Dow et al., «Parallel Prototyping Leads to Better Design Results, More Divergence, and Increased Self-Efficacy», *Transactions on Computer-Human Interaction*, 2010, vol. 17, n° 4. Les faits concernant la réaction des participants aux procédures de conception se trouvent p. 16. Les citations de Scott Klemmer proviennent d'un entretien de l'intéressé avec Chip Heath en septembre 2010.
- 35 Kathleen M. Eisenhardt, «Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments», *Academy of Management Journal*, 1989, n° 32, p. 543-576.
- 36 Sheena S. Iyengar et Mark R. Lepper, «When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, n° 79, p. 995-1006.
- 37 Les recherches publiées montrent que la paralysie décisionnelle reste peu probable tant que le nombre d'options ne dépasse pas six, et certaines revues récentes ont mis en doute son existence même. Dans la littérature, les études comparent habituellement un petit assortiment de quatre à six articles et un assortiment large de 20 à 30 articles et, comme dans l'étude sur les confitures évoquée ici, les recherches ont d'abord montré que les gens avaient plus de chance de retarder leur choix ou de refuser de choisir quand on leur présentait l'assortiment le plus nombreux. L'état de la littérature au début des années 2000 a été résumé par Barry Schwartz, qui a insisté sur la surcharge du choix dans son livre, *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, New York, HarperCollins, 2004. Nous avons évoqué la surabondance de choix dans nos livres *Switch* et *Ces idées qui collent*, en citant les recherches d'Eldar Shafir et d'autres, qui ont montré que la paralysie décisionnelle pouvait même intervenir avec deux options. Mais en général, les études considèrent implicitement qu'elle intervient quelque part entre 6 et 20 options.

Récemment, certains chercheurs ont soutenu que l'embarras du choix n'était pas un problème grave, même avec les assortiments les plus nombreux. Les premières démonstrations de la paralysie du choix ayant suscité un grand intérêt, un groupe de chercheurs a pu effectuer en 2010 une méta-analyse sur plus de 50 articles publiés, couvrant plus de participants. Ils ont découvert que, dans les études sous revue, le nombre d'options ne réduisait pas de façon certaine la satisfaction ou motivation du choix. Et même, dans les situations où les gens avaient des compétences ou des préférences bien établies (par exemple dans des catégories alimentaires courantes comme le café), un nombre de choix plus élevé tendait à accroître la satisfaction. Benjamin Scheibehenne, Rainer Greifeneder et Peter M. Todd, «Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-analytic Review of Choice Overload», *Journal of Consumer Research*, 2010, n° 37, p. 409-425.

Le débat se poursuit : si nous devons réécrire *Ces idées qui collent* ou *Switch*, nous y reviendrions pour voir s'il convient ou non d'accorder la même importance aux études sur la surcharge présentées dans ces livres. Mais pour ce qui concerne notre avis sur le multipiste, nous notons simplement que, même si la paralysie du choix intervient à la vingtième option, les études publiées donnent à penser qu'il est peu probable que l'ajout d'une seconde ou d'une troisième option, ainsi que nous le conseillons ici, pose un problème sérieux. Et même si la surcharge du choix s'avérait être un problème avec des nombres plus petits, nous soupçonnons, d'après les travaux de Paul Nutt et l'étude sur les firmes informatiques allemandes citée plus bas, que le petit inconvénient de la surcharge du choix est justifié par les avantages qu'apporte le fait d'avoir le choix entre deux ou trois possibilités.

- 38 Hans Georg Gemünden et Jürgen Hauschildt, «Number of Alternatives and Efficiency in Different Types of Top-Management Decisions», *European Journal of Operational Research*, 1985, 22, p. 178-190. Rigoureuse, la procédure utilisée pour évaluer rétrospectivement les décisions se déroulait sous forme de quatre séances différentes de quatre heures chacune (quand vous est-il arrivé pour la dernière fois de passer quatre heures à vous interroger sur vos décisions passées?), et la distribution donne à penser que les participants se sont notés sans complaisance: ils n'ont considéré comme très bonnes que 26% de leurs décisions, tandis que 34% étaient mauvaises et 40% passables. Bien entendu, cette démonstration est corrélative et non causale, mais les chercheurs ont éliminé une grande confusion possible en montrant que la supériorité des décisions à choix multiples valait pour les décisions complexes comme pour les décisions simples; de sorte qu'il ne semble pas que la multiplicité des possibilités ait été réservée aux décisions simples.
- 39 Henry Kissinger, *White House Years*, New York, Little, Brown, 1979, p. 418. Version française: *À la Maison-Blanche 1968-1973*, trad. Agence française de traduction, Paris, Fayard, 1979.
- 40 En général, la mentalité de «prévention» est activée quand nous pensons à ce que nous «devrions faire», à nos devoirs et obligations (comme dans la conversation avec votre fils sur la présidence de son club) ou quand nous songeons à des pertes (le prix de votre maison) ou des dangers (la nouvelle technologie à la radio). La mentalité de «promotion» est activée quand nous pensons à nos buts et aspirations (comme les grands objectifs de votre fils pour son club) ou à nos idéaux (comme les idées d'amélioration de votre logement) ou encore à des gains ou opportunités (comme à propos de la nouvelle technologie). Notre culture comprend des aphorismes destinés à déclencher chacune des mentalités. La mentalité de prévention est représentée par «Mieux vaut prévenir que guérir», «Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras» ou «Réfléchissez avant d'agir». La mentalité de promotion est représentée par «*Carpe diem*», «Qui ne risque rien n'a rien» ou «La fortune sourit aux audacieux».
- Ces mentalités ont été découvertes par un psychologue de l'Université Columbia, Tory Higgins. Il vient de publier un livre sur le sujet: Heidi Grant Halvorson et E. Tory Higgins, *Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence*, New York, Hudson Street Press, 2013.
- 41 Ranjay Gulati, Nitin Nohria et Franz Wohlgezogen, «Roaring Out of Recession», *Harvard Business Review*, mars 2010, p. 4-10.
- 42 Susan Nolen-Hoeksema, *Women Who Think Too Much: How to Break Free of Overthinking and Reclaim Your Life*, New York, Holt, 2003, p. 89-91. Version française: *Pourquoi les femmes se prennent la tête... Et comment rendre leur vie plus légère*, Paris, Jean-Claude Lattès, 2005.
- 43 Le chiffre d'affaires 2012 est indiqué par Michael T. Duke, «To Our Shareholders, Associates and Customers», www.walmart.com/sites/annual-report/2012/CEOletter.aspx. Autres faits étonnants: Walmart est le troisième employeur mondial derrière le ministère de la Défense des États-Unis et l'Armée de libération populaire de Chine. Ruth Alexander, «Which Is the World's Biggest Employer?», *BBC News Magazine*, 19 mars 2012, www.bbc.co.uk/news/magazine-17429786. Si Walmart était un pays, son économie serait la dix-neuvième plus importante du monde. «Scary (but True) Facts About Walmart», *Business Pundit*, 1^{er} juillet 2012, www.businesspundit.com/stats-on-walmart/. Saviez-vous que Walmart est totalement absent d'Australie, d'Europe continentale ou de la ville de New York? Walmart, «Our Locations», <http://corporate.walmart.com/our-story/locations>; Matt Chaban, «Wal mart in New York City: Just How Desperate Is the Retail

Giant to Open in the Big Apple?», *Huffington Post*, 6 août 2012, www.huffingtonpost.com/2012/08/06/wal-mart-in-new-york-city-losing-fight-to-open-store_n_1748039.html.

- 44 L'histoire de la caisse centrale et la citation « copiée » sont dues à Richard S. Tedlow, *Giants of Enterprise: Seven Business Innovators in the Empires They Built*, New York, Collins, 2003. Les autres exemples d'emprunts proviennent de l'autobiographie de Walton : Sam Walton et John Huey, *Sam Walton: Made in America*, New York, Doubleday, 1992. La citation sur Kmart se trouve p. 104, la présentation des autres magasins économiques p. 54 et les idées sur les centres de distribution p. 102. Walton raconte qu'à ses débuts, quand Walmart était « trop petit et trop insignifiant pour qu'aucun des poids lourds du secteur le remarque », il lui arrivait de visiter le siège de distributeurs à prix réduit dans d'autres parties des États-Unis et de leur dire : « Salut, je suis Sam Walton, de Bentonville, dans l'Arkansas. Nous avons quelques magasins là-bas. » La plupart des gens, dit-il, acceptaient de bavarder avec lui, « peut-être par curiosité », et il « leur posait des tas de questions sur les prix et la distribution, n'importe quoi, j'ai beaucoup appris ainsi » (p. 105). C'est pour le secteur de la grande distribution l'équivalent de l'histoire du type qui élève un adorable bébé alligator jusqu'à ce qu'il devienne assez gros pour avaler le chien de la famille.
- 45 Ce passage repose sur des conversations entre Chip Heath les docteurs Robert Pearl, Alan Whippy et Diane Craig en août 2012. Références des comparaisons statistiques avec les cancers de la prostate et du sein : on estime que les septicémies causent chaque année de 210 000 et à 350 000 décès aux États-Unis. National Institutes of Health, « Sepsis Fact Sheet », octobre 2009, www.nigms.nih.gov/education/factsheet_sepsis.htm. En prenant le point médian de cette fourchette, parvenir dans les hôpitaux à une amélioration de 28 % comme chez Kaiser Permanente reviendrait à sauver 78 000 vies par an. Selon le National Vital Statistics Report 2009, le cancer du sein tue environ 41 000 personnes et le cancer de la prostate 28 000. Kenneth D. Kochanek et al., « Deaths: Final Data for 2009 », *National Vital Statistics Reports*, 29 décembre 2011, n° 60, n° 3, p. 105 (www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr60/nvsr60_03.pdf). Précision : Chip Heath a conseillé Kaiser Permanente à l'occasion de plusieurs opérations de changement, et c'est ainsi qu'il a eu connaissance de cette histoire ; cependant, il ne s'était pas entretenu avec les docteurs Whippy ou Craig avant les conversations destinées à cette étude de cas.
- 46 D'après des entretiens entre Chip Heath et Dion Hughes en septembre 2010 et mars 2012. Nous avons invité Scott Goodson, le PDG de StrawberryFrog, qui a travaillé avec les deux, à évoquer ses contacts avec eux. Fondée sur un modèle en réseau, l'agence de Goodson entretient des relations avec quelques centaines de pigistes à travers le monde, et fait appel à quelques-uns d'entre eux chaque fois qu'elle doit présenter un projet pour des clients comme Frito-Lay, Heineken, Google ou les automobiles Smart. Goodson, en contact avec des talents créatifs du monde entier, est particulièrement satisfait des idées apportées par Hughes et Johnson : « Quand je travaille avec eux, je leur donne quelques jours pour réfléchir au dossier, puis je leur téléphone et toutes les idées vont être du genre, "Oh ! Merde, c'est étonnant. C'est rudement bien réfléchi." Dion et Mark ont un talent exceptionnel pour faire du super, super stratégique, pour réfléchir à la marque, à sa promesse et à ce qui se passe dans le monde, puis pour lier tout cela ensemble. »
- 47 La citation sur les « problèmes qui ont été résolus » et l'idée que les scientifiques ignorent souvent le rôle critique des analogies proviennent de Kevin Dunbar, « How Scientists Think in the Real World: Implications for Science Education », *Journal of Applied Developmental Psychology*, 2000, n° 21, p. 49-58. Les autres citations et observations sont de Kevin Dunbar, « How Scientists Really Reason », dans Robert J. Sternberg et Janet E. Davidson, *The Nature of Insight*, Boston, MIT Press, 1996.

- 48 Bo T. Christensen et Christian D. Schunn, «The Relationship of Analogical Distance to Analogical Function and Preinventive Structure: The Case of Engineering Design», *Memory & Cognition*, 2007, n° 35, p. 29-38.
- 49 Certains spécialistes du marketing utilisent en anglais le terme «*laddering*» (prendre de la hauteur, s'élever) pour évoquer des processus qui vont au cœur des besoins du consommateur. Là où une jeune fille utilisera du savon pour se laver le visage, une technique de *laddering* posera deux ou trois fois la question «pourquoi» afin de déterminer que ses besoins et désirs profonds sont «la beauté». Pour le marketing, la progression sur une échelle représente une progression dans une hiérarchie abstraite des besoins. Nous utilisons le terme dans un sens un peu plus visuel : en vous élevant sur l'échelle des analogies, vous en verrez davantage, un éventail d'analogies plus large et des analogies plus lointaines.
- 50 L'essentiel de cet exemple et la plupart des citations, y compris la scène du musée d'histoire naturelle, sont empruntés à American Public Media, «The Waldo Canyon Fire», *The Story*, 29 juin 2012, disponible au http://thestory.org/archive/The_Story_62912.mp3/view. La citation sur la «rugosité» et le pourcentage de médailles proviennent d'une vidéo expliquant pourquoi Fiona Fairhurst a été finaliste du prix de l'Inventeur européen de l'année en 2009 et hébergée au www.epo.org/nouvelles-questions/european-inventeur/finalists/2009/fairhurst.html. La citation sur la «torpille» est tirée de «Inventor Awards to Be Announced», BBC, 28 avril 2009, http://news.bbc.co.uk/today/hi/today/newsid_8022000/8022077.stm. On trouvera une relation de la controverse et de l'interdiction des maillots de bain inspirés par Fiona Fairhurst dans Deidre Crawford, «London Olympics: Advances in Swimwear for Athletes – and You», *Los Angeles Times*, 29 juillet 2012, <http://articles.latimes.com/2012/jul/29/image/la-ig-olympic-swimwear-20120729>.
- 51 Peter Reuell, «A Swimsuit Like Shark Skin? Not So Fast», *Harvard Gazette*, 9 février 2012, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2012/02/a-swimsuit-like-shark-skin-not-so-fast> (consulté le 11/9/2012). Fait amusant, le même scientifique considère que l'équipe Speedo n'a pas assez bien réussi à imiter la peau de requin. Au vu de certains tests, il considère que l'amélioration des performances est largement due à l'aspect de «torpille».
- 52 La documentation de cette section, y compris sur la prime d'acquisition moyenne, et la citation de Buffett proviennent de Mathew L. A. Hayward et Donald C. Hambrick, «Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris», *Administrative Science Quarterly*, 1997, n° 42, p. 103-127. Nous utilisons une version plus longue de la citation de Buffett figurant p. 137-139 de Warren E. Buffett, «The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America», Lawrence A. Cunningham, <http://bit.ly/fAQgBX>. Hayward et Hambrick ont aussi montré que lorsque les PDG versaient une prime, il payaient un prix excessif : les résultats ultérieurs étaient visiblement moins bons dans les cas où les PDG payaient des primes plus élevées.
- 53 Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, New York, HarperBusiness, 2006, p. 148. Version française : *La Pratique de la direction des entreprises*, Paris, Organisation, 1969.
- 54 William Hart et al., «Feeling Validated Versus Being Correct: A Meta-analysis of Selected Exposure to Information», *Psychological Bulletin*, 2009, n° 135, p. 555-558.
- 55 La présentation de l'avocat du diable et de son rôle dans l'Église catholique est empruntée à Paul B. Carroll et Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-Five Years*, New York, Portfolio Books,

2008. L'intérêt de la recherche de désaccords existants (authentiques) est confirmé par une étude de l'Université de California à Berkeley: Charlan Nemeth, Keith Brown et John Rogers, «Devil's Advocate Versus Authentic Dissent: Stimulating Quantity and Quality», *European Journal of Social Psychology*, 2001, n° 31, p. 707-720.
- 56 Chip Heath, Richard P. Larrick et Joshua Klayman, «Cognitive Repairs: How Organizational Practices Can Compensate for Individual Shortcomings», *Research in Organizational Behavior*, 1998, n° 20, p. 1-37.
- 57 L'histoire de la mine de Copper Range est rapportée d'après des entretiens réalisés par Chip Heath avec Roger Martin (mars 2012), Richard Ross (avril 2012) et John Sanders (mai 2012). Elle s'appuie aussi sur un article du blogue de Roger Martin: «My Eureka Moment with Strategy», *Harvard Business Review: HBR Blog Network*, 30 mai 2010, <http://blogs.hbr.org/martin/2010/05/the-day-i-discovered-the-most.html>. La citation sur «la mauvaise manière d'aborder un problème» est extraite de cet article.
- 58 Patrick J. Schiltz, «On Being a Happy, Healthy, and Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession», *Vanderbilt Law Review*, 1999, n° 52, p. 945-948. Nous avons trouvé un PDF disponible en ligne, mais le lien ne semble pas assez permanent pour qu'on le cite ici. En effectuant une recherche sur «Schiltz unhappy unethical», avec un peu de chance, vous trouverez également une source.
- 59 Julie A. Minson, Nicole E. Ruedy et Maurice E. Schweitzer, «There Is Such a Thing as a Stupid Question: Question Disclosure in Strategic Communication», document de travail, Wharton School of Business, Université de Pennsylvanie, 2012.
- 60 Allen Barbour, *Caring for Patients*, Stanford, Stanford University Press, 1995, p. 10-12.
- 61 Cette étude du docteur Howard Beckman, de l'Université de Rochester, et de ses co-auteurs a causé la consternation lors de sa publication en 1984. En 1999, après 15 années d'efforts des écoles de médecine pour former des médecins davantage tournés vers les patients, Beckman et ses collègues ont publié une étude de suivi qui a montré que les médecins s'étaient améliorés: ils attendaient désormais... 23 secondes. À ce rythme d'amélioration, les patients de 2110 pourront parler plus d'une minute sans être interrompus. Meredith Levine, «Tell the Doctor All Your Problems, but Keep It to Less Than a Minute», *New York Times*, 1^{er} juin 2004, www.nytimes.com/2004/06/01/health/tell-the-doctor-all-your-problems-but-keep-it-to-less-than-a-minute.html.
- 62 Voir Aaron T. Beck, *Love Is Never Enough*, New York, HarperPerennial, 1989. L'étude de Goldstein est décrite p. 248 et l'exercice du journal du couple de Ted et Karen p. 245-246.
- 63 La citation d'Indra Nooyi est extraite de «The Best Advice I Ever Got», *CNNMoney*, 30 avril 2008, <http://money.cnn.com/galleries/2008/fortune/0804/gallery.bestadvice.fortune/7.html>. La citation de Rochelle Arnold-Simmons est extraite de Rochelle Arnold-Simmons, «Day 158 Honoring My Husband Beyond Affection», *I Will Honor My Husband*, 22 juillet 2011, <http://iwillhonormyhusband.blogspot.com/2011/07/day-158-honoring-my-husband.html>. L'exemple d'Industrial Scientific est emprunté à Malia Spencer, «Conversational Nuances Come with Working in Asia», *Pittsburgh Business Times*, 15 juin 2012, www.bizjournals.com/pittsburgh/print-edition/2012/06/15/conversational-nuances-asia.html.
- 64 L'intérêt de la démarche de position inverse est analysé par Katherine L. Milkman, Dolly Chugh et Max H. Bazerman, «How Can Decision Making Be Improved?», *Perspectives on Psychological Science*, 2009, n° 4, p. 379-385. Il a été montré qu'envisager l'inverse réduisait

plusieurs biais considérés comme spécialement épineux : l'excès de confiance dans ses conclusions, que nous mettons en évidence au chapitre 10 (et qui a été démontré par des PDG dans l'étude sur l'orgueil directorial de ce chapitre), et d'autres biais assez différents qui vont du biais rétrospectif qui nous conduit à considérer un événement survenu comme inévitable jusqu'à la tendance à s'ancrer trop fortement sur une valeur numérique donnée (par exemple, en calculant les allocations de budget de l'année strictement d'après celui de l'an dernier, même si la situation a radicalement changé).

- 65 L'erreur délibérée de la réponse à un appel d'offres est rapportée par Paul J. H. Schoemaker, *Brilliant Mistakes: Finding Success on the Far Side of Failure*, Philadelphia, Wharton Press, 2011. « Pourquoi laisser les erreurs à un heureux hasard? » est une citation tirée d'une conversation d'août 2012 entre Chip Heath et Schoemaker. Les autres citations proviennent du livre de Schoemaker.
- 66 John T. Molloy, *Why Men Marry Some Women and Not Others*, New York, Warner Books, 2003, p. 73.
- 67 Les photos superbes se trouvent sur <http://polynesian-resort.com/Amenities.html> (consulté le 8 juillet 2011), le classement des hôtels les plus sales est présenté sur www.tripadvisor.com/PressCenter-i4557-c1-Press_Releases.html (consulté le 27 septembre 2012) et tous les avis proviennent de TripAdvisor, www.tripadvisor.com/ShowUserReviews-g54359-d259744-r115031196-Polynesian_Beach_Golf_Resort-Myrtle_Beach_South_Carolina.html#CHECK_RATES_CONT (consulté le 8 juillet 2011). L'avis sur « l'escapade polissonne de printemps » émane de dangle2011 ; il a été déposé le 27 octobre 2009 (et consulté le 27 septembre 2012).
- 68 L'une des difficultés de l'utilisation des fréquences de base est de savoir à quelles fréquences se fier. Examine-t-on la série de tous les créateurs d'entreprise ou uniquement celle des créateurs de restaurant? Ou des créateurs de restaurant au Texas? Ou à Austin? Ou visons-nous la cible étroite des créateurs de restaurant thaï dans le centre d'Austin? Un expert en prise de décision, Josh Klayman, professeur à l'école de gestion de l'Université de Chicago, propose une règle empirique : choisissez la série la plus étroite possible qui vous donne quand même 10 ou 20 exemples. Ainsi, s'il existe 15 restaurants thaï à Austin, c'est la série qu'il vous faut ; s'il n'y en a que 6, vous pourriez envisager d'élargir votre échantillon à tous les restaurants asiatiques d'Austin.
- 69 La citation sur l'« exercice non naturel » et l'histoire du programme écrit en groupe proviennent d'un cours dispensé par Kahneman à un groupe fort distingué de savants et de créateurs d'entreprise (parmi lesquels les fondateurs de Google et d'Amazon). Daniel Kahneman, « A Short Course on Thinking About Thinking », Edge Master Class 07, Rutherford, 20-22 juillet 2007. Une transcription en ligne à edge.org/3rd_culture/kahneman07/kahneman07_index.html montre les questions abordées avec ce groupe.
- 70 Les études sur les relations dyadiques montrent que les gens voient presque toujours plus juste quand ils tiennent compte des opinions d'autrui, y compris celles de personnes sans compétences spécialisées. Les personnes étudiées, dont les compétences sont plus ou moins similaires, ont tendance à accorder une pondération de 70 % à leur propre opinion et de 30 % à celles d'autrui, alors que leurs résultats seraient en général meilleurs avec une pondération égale. (Dans une étude où les paires comprenaient des gens de deux pays différents, les gens accordaient tout de même une note plus élevée à leur propre avis dans environ 65 % des cas, même quand la question portait sur le pays de l'autre! Si vous consultez quelqu'un qui en sait un peu plus que vous, vous devriez probablement tendre vers une pondération de votre propre avis moindre que vous n'y êtes tenté. Jack B. Soll et

Richard P. Larrick, « Strategies for Revising Judgment: How (and How Well) People Use Others' Opinions », *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 2009, n° 35, p. 780-805.

- 71 Le récit de Brian Zikmund-Fisher est rapporté d'après des conversations avec Chip Heath en mars et juillet 2012.
- 72 Notez que Zikmund-Fisher a arrêté sa décision en prenant du recul par rapport à son propre point de vue et en considérant la situation à travers les yeux de quelqu'un d'autre (sa fille à naître). Nous avons déjà vu cela plus haut avec le test de la porte de sortie d'Andrew Grove au chapitre 1 et nous y reviendrons dans le chapitre sur la maîtrise des émotions immédiates par la simulation d'une distance sociale (la question « que conseilleriez-vous à un ami de faire? »). Les priorités s'éclairent souvent quand on prend de la distance en sortant du brouillard des émotions immédiates.
- 73 Beaucoup des exemples de cette section proviennent d'un excellent article de Lorraine Riley, attachée au Center for the Study of the Presidency and Congress. Voir Lorraine Ashley Riley, « A Finger in Every Pie: FDR's Mastery of Alternative Channels of Information Gathering », dans *A Dialogue on Presidential Challenges and Leadership: Papers of the 2006-2007 Center Fellows*, Washington, Center for the Study of the Presidency and Congress, 2007, p. 22-32. Le document peut être consulté au www.thepresidency.org/storage/documents/Vater/Section1.pdf. L'utilisation du courrier par Roosevelt avait une importance particulière à une époque où la science des sondages ne s'était pas encore développée. La citation sur les « détails croustillants » que Roosevelt connaissait déjà est de Richard E. Neustadt, *Presidential Power: The Politics of Leadership*, New York, Wiley, 1960, p. 132. À Arthur M. Schlesinger (*The Coming of the New Deal*, New York, Houghton Mifflin, 1958, version française: *L'Avènement du New Deal*, Paris, Denoël, 1971) sont empruntées la citation sur « l'air du temps » et celle d'Eleanor Roosevelt (p. 498), l'indignation d'Ickes (p. 524) et la citation « se mêler de tout » (p. 528). Fait intéressant, Roosevelt avait compris que les experts n'étaient pas forcément des autorités reconnues; à ses visiteurs, il posait souvent des questions « extérieures à leur champ de compétence » et, en fin de réunion, il lui arrivait de garder des gens intelligents auprès de lui pour la réunion suivante, quel qu'en fût le thème. « Tout cela, qui irritait les esprits ordonnés, élargissait la diversité des réactions qu'il rencontrait dans des domaines où nul n'est infaillible », indique Schlesinger (p. 498). Ces techniques étaient excellentes pour élargir les options et confronter les hypothèses à la réalité, en faisant intervenir des personnes qui avaient plus de chances d'envisager des options différentes et de poser des questions sans concession.
- 74 Le responsable client du jour et la campagne Focus 500 sont décrits par Bertrand Marotte, « The New Xerox Battle Cry », *Globe and Mail*, 15 octobre 2005, p. B3. Les informations financières de référence viennent de Kevin Maney, « Mulcahy Traces Steps of Xerox's Comeback », *USA Today*, 21 septembre 2006, p. B4.
- 75 Sur le *genba*, on peut consulter Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Gemba>. En français: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Genba>.
- 76 Source: conversations entre Chip Heath et Paul Smith en février et juillet 2012.
- 77 La documentation de cette étude de cas provient d'une conversation entre Chip Heath et John Hanks en décembre 2010, suivie d'un échange entre Dan Heath et Hanks en avril 2011.

- 78 Voir www.hunter.cuny.edu/pt/admissions/clinical-experience-requirement.
- 79 L'histoire de Peggy est relatée dans Matthew McKay, Martha Davis et Patrick Fanning, *Thoughts and Feelings: Taking Control of Your Moods and Your Life*, 4^e éd., Oakland, New Harbinger Publications, 2011. Emplacement Kindle 1669/5148.
- 80 «Tirer des balles avant les boulets»: dans leurs études sur les entreprises qui survivent à des bouleversements de leur marché, Collins et Hansen constatent que les survivantes évitent de faire de gros paris sur des innovations avant d'avoir effectué des tests simples et peu coûteux; celles qui disparaissent ont autant de chances de faire quelque chose d'«innovant», mais elles misent tout avant d'avoir testé et tombent parfois de très haut. Jim Collins et Morten T. Hansen, *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck – Why Some Thrive, New York*, HarperBusiness, 2011 (version française: *Le Choix de l'excellence – Prospérer dans un monde incertain*, Paris, Pearson, 2011); Peter Sims, *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries*, New York, Free Press, 2011.
- 81 Philip E. Tetlock, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?*, Princeton, Princeton University Press, 2005. Les questions pour l'échantillon de prévisions des experts proviennent des p. 246-247. L'anecdote sur le ciel qui «ne nous tombe pas sur la tête» figure dans l'introduction, p. xiv. L'article universitaire au sous-titre bien trouvé est de Colin F. Camerer et Eric J. Johnson, «The Process-Performance Paradox in Expert Judgment: How Can the Experts Know So Much and Predict So Badly?» dans K. A. Ericsson et J. Smith, *Toward a General Theory of Expertise: Prospects and Limits*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991, p. 195-217.
- 82 Entretien: «Andy Zimmerman on How Fresh Ideas Turn into Real, Live Internet-Related Companies at Idealab!», *Business News New Jersey*, n° 13, 26 septembre 2000, p. 15.
- 83 Voir Saras D. Sarasvathy, «What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?», document de travail, Darden Graduate School of Business Administration, 2002. La citation se trouve p. 6 de la version PDF au http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=909038. Voir aussi l'article de vulgarisation de Leigh Buchanan, «How Great Entrepreneurs Think», *Inc.*, 1^{er} février 2001, www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think_pagen_2.html.
- 84 Cet exemple est extrait d'une conversation entre Chip Heath et Scott Cook en août 2011. La formule sur «l'effet des politcailleries, de la persuasion et de PowerPoint» vient d'un discours de Cook: «Leadership in an Agile Age» (conférence à Innovation 2011: Entrepreneurship for a Disruptive World conference, mars 2011), transcrit au <http://network.intuit.com/2011/04/20/leadership-in-the-agile-age/>.
- 85 Voir le développement de David G. Myers, *Intuition: Its Power and Perils*, New Haven, Yale University Press, 2002, p. 189. Les commentaires de Richard Nisbett sur «l'illusion de l'entretien» sont rapportés p. 190-191. Notez que cette section reprend l'un de nos articles: «Why It Might Be Wiser to Hire People Without Meeting Them», *Fast Company*, juin 2009.
- 86 Voir Robyn M. Dawes, *House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth*, New York, Free Press, 1994.
- 87 Entretien entre Steve Cole et Chip Heath, mai 2011.
- 88 Chandler Phillips, «Confessions of a Car Salesman», [Edmunds.com](http://www.edmunds.com), 18 janvier 2001, www.edmunds.com/car-buying/confessions-of-a-car-salesman.html.

- 89 Cette histoire est racontée dans l'excellent livre d'Andrew Hallam, *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*, New York, Wiley, 2011. Il décrit dans le premier chapitre ses techniques d'achat automobile et ses recettes frugales pour faire des économies. Règle n° 1 : Dépensez comme si vous vouliez devenir riche.
- 90 Suzy Welch, *10/10/10*, New York, Scribner, 2009. Suzy Welch a rédigé là l'un des textes les plus adroits et les plus compacts sur la décision. L'histoire d'Annie et Karl (les noms ont été modifiés) provient d'une conversation entre «Annie» et Dan Heath en mai 2012, suivie d'un courriel en août 2012.
- 91 L'étude sur le tableau noir est celle de Rick Crandall, «Field Extension of the Frequency-Affect Findings», *Psychological Reports*, 1972, n° 31, p. 371-374. L'article classique de Robert Zajonc sur la simple exposition, l'un des plus cités dans la littérature sur la sociopsychologie, est «Attitudinal Effects of Mere Exposure», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1968, n° 9, p. 1-27. L'étude sur le retournement du visage est de Theodore H. Mita, Marshall Dermer et Jeffrey Knight, «Reversed Facial Images and the Mere Exposure Hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, n° 35, p. 597-601. La répétition engendre la confiance : Alice Dechêne et al., «The Truth About the Truth: A Meta-analytic Review of the Truth Effect», *Personality and Social Psychology Review*, 2010, n° 14, p. 238-257.
- 92 Le premier exposé classique de l'aversion pour la perte est celui de Daniel Kahneman et Amos Tversky, «Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk», *Econometrica*, 1979, n° 47, p. 263-292. Bien que rédigé par deux psychologues, cet article est paru dans un journal qui est le temple suprême de l'économie technique, dont il est devenu le texte le plus cité. Il a été l'un des travaux de recherche évoqués lors de l'attribution du prix Nobel à Kahneman (Amos Tversky était hélas décédé quelques années auparavant). L'exemple du pile ou face se trouve dans cet article. Protection des achats : David M. Cutler et Richard Zeckhauser, «Extending the Theory to Meet the Practice of Insurance», document de travail, Université Harvard, 2004. Étude sur les tasses à café : Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch et Richard Thaler, «Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem», *Journal of Political Economy*, 1990, n° 98, p. 1325-1348.
- 93 En réalité, PayPal s'est d'abord appelée Confinity et proposait un produit appelé PayPal ; l'entreprise a été rebaptisée PayPal à la suite d'une fusion. Pour faire simple, nous la désignons sous le seul nom de PayPal. Cette étude de cas provient d'un livre cocasse dans lequel Jessica Livingston s'entretient avec les fondateurs de plus d'une trentaine de jeunes entreprises, dont Craigslist, Adobe, Hotmail, etc. Jessica Livingston, *Founders at Work: Stories of Startup's Early Days*, New York, Apress, 2008, p. 1-17.
- 94 La théorie des niveaux de représentation (en anglais *construal-level theory*) est un domaine de recherche récent ; les textes rédigés pour les non-spécialistes sont rares. Yaacove Trope et Nira Liberman ont bien présenté les recherches dans «Construal Level Theory of Psychological Distance», *Psychological Review*, 2010, n° 117, p. 440-463.
- 95 Laura Kray et Richard Gonzalez, «Weighting in Choice Versus Advice: I'll Do This, You Do That», *Journal of Behavioral Decision Making*, 1999, n° 12, p. 207-217.
- 96 Voir Amy H. Beisswanger et al., «Risk Taking in Relationships: Differences in Deciding for Oneself Versus for a Friend», *Basic and Applied Social Psychology*, 2003, n° 25, p. 121-135.

- 97 Ce récit provient d'une conversation entre Dan Heath et « Kim Ramirez » en février 2012. « Kim Ramirez » et « Josh » sont des noms d'emprunt; tous les autres détails sont authentiques.
- 98 La présentation d'Interplast est issue d'un cas et d'une vidéo de Jim Phillips, « Interplast's Dilemma », Stanford Graduate School of Business, cas SI-14, 2006. La citation « cela changea tout » et autres détails généraux proviennent d'un entretien entre Susan Hayes et Chip Heath en mars 2012.
- 99 D'après des entretiens entre Wayne Roberts et Chip Heath en novembre 2011 et juillet 2012.
- 100 La citation de Pounds est empruntée à Morgan W. McCall and Robert E. Kaplan, *Whatever It Takes: The Realities of Managerial Decision-Making*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1990, p. 40.
- 101 Jim Collins, « Best New Year's Resolution? A "Stop Doing" List », *USA Today*, 30 décembre 2003.
- 102 D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*, New York, Business Plus, 2002, p. 46-48 pour l'histoire des listes A et B, p. 102-103 pour celle des procédures de test.
- 103 Voir Daniel H. Pink, « The Power of an Hourly Beep », 24 octobre 2011, www.danpink.com/archives/2011/10/the-power-of-an-hourly-beep. Le livre de Bregman sur l'élimination des distractions et la concentration sur les priorités est bourré de bons conseils: Peter Bregman, *Eighteen Minutes*, New York, Business Plus, 2011.
- 104 L'histoire de Penstock et de Coinstar a été recueillie par Dan Heath lors d'entretiens avec Byron Penstock en septembre 2011, mars 2012 et août 2012. Le chiffre d'affaires (p. 63) et la fréquentation des distributeurs (p. 35) figurent sur le formulaire 10K de CSTR (Coinstar). Après la vente, le cours de l'action Coinstar ne tarda pas à s'envoler, atteignant un sommet de 66,98 dollars le 24 novembre avant de retomber au cours des mois suivants. Penstock aurait préféré vendre en novembre plutôt qu'en octobre, bien entendu, mais avoir manqué le second sommet ne le dérange pas. Conserver son placement aurait été parier que l'action toucherait la borne supérieure qu'il s'était fixée, ce qu'il ne désirait pas faire.
- 105 On trouvera un point de vue complet dans notre article « The Horror of Mutual Funds » de notre collection *The Myth of the Garage*, disponible gratuitement au www.heathbrothers.com/the-myth-of-the-garage/. Un compte rendu clair et accessible des recherches sur les avantages des fonds indiciels peut être consulté dans le livre de l'enseignant millionnaire Andrew Hallam, présenté dans le chapitre sur l'émotion immédiate, qui a trouvé comment acheter une automobile sans être victime de tactiques commerciales douteuses. Andrew Hallam, *Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*, New York, Wiley, 2011. À propos des placements, voir son remarquable chapitre sur la règle 3, lequel cite quatre prix Nobel d'économie qui conseillent la stratégie des fonds indiciels puis dévoile les coûts et frais cachés des fonds communs de placement classiques. Il cite une étude du *Journal of Portfolio Management* selon laquelle, sur une période de quinze ans, 96% des fonds communs de placement font moins bien qu'un fonds indiciel. Et les investisseurs individuels réussissent souvent moins bien, en particulier quand ils multiplient les opérations par excès de confiance. Voir Brad M. Barber et Terrance Odean, « Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment », *Quarterly Journal of Economics*, 2001, n° 116, 261-292.

- 106 L'étude sur l'intervalle de confiance de 80 % est de Jack B. Soll et Joshua Klayman, « Overconfidence in Interval Estimates », *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 2004, n° 30, p. 299-314. Les statistiques du box-office sur Angelina Jolie proviennent du <http://boxofficemojo.com/people/chart/?view=Actor&id=angelinajolie.htm>.
- 107 Gary Klein, *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*, Cambridge, MIT Press, 2009, n° 2, p. 35-36.
- 108 Les cas FMEA et Myron proviennent d'entretiens de Dan Heath avec Christina Gunther-Murphy en septembre 2011, avec Beth Sandor et Jessica Venegas (de l'équipe Community Solutions) en septembre 2011 et avec Mattie Lord en juillet 2012, ainsi que de communications périodiques avec Becky Kanis. La date de lancement de la campagne peut être trouvée auprès de 100,000 Homes, « 100,000 Homes Campaign Launch Video », <http://100khomes.org/blog/watch-100000-homes-campaign-launch-video>. Gunther-Murphy travaille pour l'Institute for Healthcare Improvement (IHI), qui a lancé la campagne 100,000 Lives. Le succès de celle-ci est un cas incroyable qui a fait l'objet de nombreux écrits. (Nous avons exposé notre avis sur la question dans le premier chapitre de *Switch*.)
- 109 Sur le blocage des fournitures de pompes, voir Hugh Courtney, *20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World*, Boston, Harvard Business School Press, 2001, p. 60-61. Le contexte de l'histoire est exposé dans une étude de cas de la Harvard Business School, Adam Brandenburger et Vijay Krishna, « Minnetonka Corporation: From Softsoap to Eternity », cas HBS 9-795-163, 1995.
- 110 Mésaventure arrivée au vol 1549 d'US Airways aux États-Unis en 2009. Voir le http://en.wikipedia.org/wiki/US_Airways_Flight_1549.
- 111 Les facteurs de sécurité indiqués ici sont ceux de Wayne Hale, « Factors of Safety », *Wayne Hale's Blog*, http://blogs.nasa.gov/cm/blog/waynehalesblog/posts/post_1229459081779.html.
- 112 Voir Michael A. Cusumano et Richard Selby, *Microsoft Secrets*, New York, Free Press, 1995, p. 94.
- 113 Max Simkoff (PDG d'Evolv), entretiens avec Chip Heath et Dan Heath en août et septembre 2011.
- 114 Jean M. Phillips, « Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: a Metaanalysis », *Academy of Management Journal*, 1998, n° 41, p. 673-690.
- 115 L'histoire des chaussures oubliées a été largement rapportée. Voir, par exemple, Jim Ryan, « Outstanding Customer Service Beyond Zappos », *Interactive Depot*, 15 mai 2012, <http://talk2rep-call-centers-idea-depot.com/tag/zappos/>. L'histoire des roses et des lys blancs est de Meg Marco, « Zappos Sends You Flowers », *The Consumerist*, 16 octobre 2007, <http://con.st/311369>. Chip Heath a interrogé Jon Wolske en août 2011.
- 116 On peut trouver la vidéo au www.youtube.com/watch?v=nBJV56WUDNg. (Elle assure que les singes mangent les bananes de cette manière, mais quelques minutes de recherches sur YouTube montrent qu'en fait, ils les attaquent directement par le milieu.) Kirschner a répondu par courriel à une demande de récits de pilotage automatique lancée dans notre lettre d'information en août 2012. Il dit avoir vécu une autre révélation avec une vidéo qui montre Martha Stewart pliant un t-shirt. « La partie la plus difficile de la lessive était pour moi de plier le linge, et toute technique permettant de gagner du temps est bonne à

prendre», dit-il. On peut trouver la vidéo au www.youtube.com/watch?v=Jvcuy4k17DI. Pour améliorer les conversations à table, Chip et sa famille ont emprunté la technique d'un conseil familial : faire parler chaque convive d'une chose qui, au cours de la journée, l'a rendu triste, nerveux et heureux. Jusqu'à présent, elle fonctionne très bien avec des enfants de 2 à 10 ans. Après la puberté, nous ne garantissons rien.

- 117 Sur l'histoire de Kodak, voir Paul B. Carroll et Chunka Mui, *Billion Dollar Lessons: What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last Twenty-five Years*, New York, Portfolio, 2008, p. 88-100. Les détails sur la capitalisation boursière de la société proviennent de Wolfram Alpha www.wolframalpha.com/input/?i=market+cap+eastman+kodak+history&dataset= (consulté le 20 juillet 2012).
- 118 Amos Tversky et Eldar Shafir, «Choice Under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision», *Psychological Science*, 1992, n° 3, p. 358-361.
- 119 L'exemple du Conseil de recherche économique et sociale est donné par Colin Camerer et al., «Regulation for Conservatives: Behavioral Economics and the Case for "Asymmetric Paternalism"», *University of Pennsylvania Law Review*, 2003, n° 151, p. 1211-1254.
- 120 Étude sur les biscuits: Dilip Soman et Amar Cheema, «The Effects of Partitioning on Consumption», *Rotman*, printemps 2008, p. 20-24. Étude sur les journaliers: Dilip Soman, «Earmarking Money», *Rotman*, automne 2009, p. 96-98.
- 121 Voir Chip Heath, «Escalation and De-escalation of Commitment in Response to Sunk Costs: The Role of Budgeting in Mental Accounting», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, n° 62, p. 38-54.
- 122 Les citations de cet article proviennent d'entretiens de Chip Heath avec Kit Leong et Karla Earnest en mars 2012. Le travail effectué par ces derniers est de Paul J. Sharek et al., «Mortality and Code Rates Outside the ICU in a Children's Hospital», *Journal of the American Medical Association*, 2007, n° 298, p. 2267-2274.
- 123 Drucker Institute, «We'll Accept It if You Like This Post for Reasons We Didn't Anticipate», *Drucker Exchange*, 14 novembre 2011, <http://thedx.druckerinstitute.com/2011/11/well-accept-it-if-you-like-this-post-for-reasons-we-didnt-anticipate/>. L'histoire de Rogaine est relatée par Wikipedia à en.wikipedia.org/wiki/Minoxidil. L'histoire du Viagra provient de «Viagra: A Chronology», *Viagra.md*, www.about-ed.com/viagra-history. La citation du journaliste est de Simon Davies, «The Discovery of Viagra», *Biotech/Pharmaceuticals@Suite101*, 1^{er} août 2007, <http://suite101.com/article/the-discovery-of-viagra-a27733>.
- 124 «When You Learn a New Word and Then Suddenly Start Seeing It Everywhere», *1000 Awesome Things*, 20 avril 2010, <http://1000awesomethings.com/2010/04/20/523-when-you-learn-a-new-word-and-then-suddenly-start-seeing-it-everywhere/>.
- 125 Paul C. Nutt, «Search During Decision Making», *European Journal of Operational Research*, 2005, n° 160, p. 851-876. Sur la qualité des décisions: les décisions après marchandage ont été plus souvent notées comme «bonnes» ou «exceptionnelles» par des évaluateurs indépendants. Sur les avantages temporels du marchandage: comparez deux modalités décisionnelles étudiées par Nutt, les idées défendues par un champion et les marchandages. Les premières sont celles où quelqu'un remarque une chose intéressante à faire et se met en devoir de convaincre l'organisation d'agir. (Nous devrions adopter le système de traitement des commandes utilisé par Lands' End; il est plus efficace!) C'est la formule de l'innovation souvent célébrée par la grande presse: trouvez un champion de

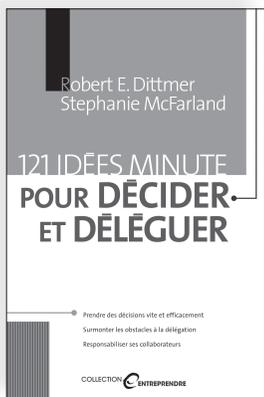
l'idée! Soutenez vos innovateurs! Bien entendu, comme le champion de l'idée a déjà une idée toute faite, les décisions sont prises vite – six mois en moyenne, au lieu de neuf pour une décision moyenne d'après la base de données de Nutt. Les négociations, plus lentes, ont demandé sept mois et demi (ce qui, on le notera avec intérêt, demeure plus rapide que la moyenne).

Mais si les idées défendues par un champion ont vite progressé au stade de la décision, il en va autrement à celui de la mise en œuvre. Une fois la décision « prise », elles n'ont connu un début de mise en œuvre que dans 56 % des cas, contre 79 % après marchandage. Et deux ans plus tard, seuls 40 % d'entre elles étaient complètement appliquées, contre 75 % de celles passées par un marchandage. Cela donne à penser que ce que les idées défendues par un champion gagnent en rapidité dans la phase de décision initiale est perdu, et au-delà, dans la période de mise en œuvre. (Notez que les « idées défendues par un champion », terminologie que nous trouvons plus exacte, sont appelées « opportunités émergentes » par Nutt.)

- 126 Les conclusions sur le bonheur respectif de Mike, Carlos et Jen reposent sur un effet robuste d'interaction statistique décrit par Joel Brockner et Batia M. Wisenfeld, « An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Interactive Effects of Outcomes and Procedures », *Psychological Bulletin*, 1996, n° 120, p. 189-208.
- 127 Chip Heath a entendu Mnookin faire ce commentaire lors d'un atelier sur la décision/négociation vers 1989. Il en a été si frappé qu'il ne l'a jamais oublié.
- 128 Cette stratégie de gestion de l'opposition est présentée par Dave Hitz, *How to Castrate a Bull: Unexpected Lessons on Risk, Growth, and Success in Business*, San Francisco, Jossey-Bass, 2009, p. 152. Ce livre instructif et très amusant devrait figurer parmi les lectures de tout créateur d'entreprise en quête de croissance.
- 129 Ce cas repose sur des conversations entre Chip Heath ou Dan Heath et Matt D'Arrigo en juin 2010, août 2010, février 2012, mars 2012 et juillet 2012.
- 130 Voir Nina Hattiangadi, Victoria Husted Medvec et Thomas Gilovich, « Failing to Act: Regrets of Terman's Geniuses », *International Journal of Aging and Human Development*, 1995, n° 40, p. 175-185. Cet article utilise les réponses des « génies de Terman », un groupe d'enfants aux Q.I. de génies qui ont fait l'objet d'une étude lancée dans les années 1920 par un psychologue de Stanford, Lewis Terman, et qui ont été activement suivis par des chercheurs jusqu'à leur décès, aux alentours du changement de siècle. Même dans ce groupe de gens à la vie très remplie et réussie, les regrets de n'avoir pas agi l'emportaient sur les regrets d'avoir agi dans un rapport de plus de quatre à un. D'une manière générale, l'étude de Gilovich et Medvec a montré que les regrets immédiats sont centrés sur ce qu'on a fait alors qu'on n'aurait pas dû, mais que, sur le long terme, on regrette ce qu'on aurait pu faire. Dans leur article, ces auteurs citent le poète John Greenleaf Whittier: « De tous les mots tristes sortis d'une bouche ou d'une plume, les plus tristes sont: "cela aurait pu être" » (p. 176).
- 131 L'étude de cas du magazine *Inc.* est due à Jennifer Alsever, « Case Study: To Sue or Not to Sue », *Inc.*, 24 janvier 2012, www.inc.com/magazine/201202/case-study-the-rival-mixed-chicks-sally-beauty.html.

Vous avez aimé ce livre ?

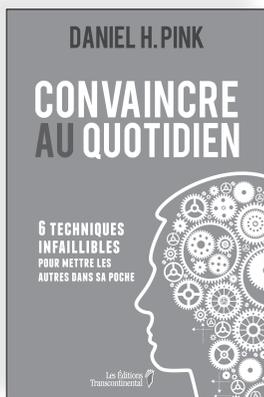
Ces titres pourraient vous intéresser.



Décider vite et bien, c'est tout l'art de diriger. Ce livre vous donne une tonne de conseils pour augmenter votre assurance et réduire la marge d'erreur. Et comme le chef a bien besoin de ses indiens, vous trouverez dans ce guide hyper pratique des trucs pour mieux encadrer vos employés et profiter davantage de leur soutien.

121 idées minute pour décider et déléguer

R. E. Dittmer, S. McFarland • 171 pages • 24,95 \$



Qu'il s'agisse de présenter un projet, d'organiser une collecte de fonds ou même d'encourager ses enfants à faire leurs devoirs, on doit tous convaincre les autres de suivre nos idées. Portant un regard neuf sur l'art de la vente et de la persuasion, Daniel H. Pink déboulonne quelques croyances.

Appuyé par des exemples concrets, ce livre conviendra à tous ceux qui se retrouvent à un moment ou à un autre devant la nécessité de convaincre, c'est-à-dire... tout le monde!

Convaincre au quotidien

Daniel H. Pink • 248 pages • 24,95 \$

Des auteurs des best-sellers **MADE TO STICK** et **SWITCH**,
vendus à plus de 1 million d'exemplaires
aux États-Unis et traduits en 28 langues

Acheter une voiture, rompre avec son conjoint, licencier des employés... Certaines décisions ont des conséquences majeures. Alors, bien sûr, on y réfléchit sérieusement. On demande conseil. On soupèse le pour et le contre. **Et on finit quand même par se mettre le doigt dans l'œil.**

Normal, affirment les auteurs, car lorsque vient le temps de prendre des décisions, on est tous soumis aux mêmes pièges. Et qu'on en soit conscients ou non ne change rien. C'est comme de savoir qu'on n'a pas une bonne vue: on ne voit pas mieux, à moins de changer de lunettes. **La question est: comment faire autrement?**

En exposant de nombreux cas réels — du refus essuyé par les Beatles à l'abandon des puces mémoire par Intel, en passant par le choix d'une université ou l'acceptation d'un nouvel emploi —, les frères Heath dévoilent dans ce livre **les 4 étapes à suivre** pour s'assurer de prendre, dans les moments cruciaux, la meilleure décision. Grâce à une démarche rigoureuse soutenue par des questions précises, vous viendrez à bout des pires dilemmes en beaucoup moins de temps qu'à l'habitude, avec l'impression libératrice d'avoir vraiment fait le tour de la question.

+ 3 cas pratiques pour appliquer la démarche et tester votre jugement

Chip Heath est professeur à la Graduate School of Business de l'Université Stanford. Il a abondamment publié dans *The Financial Times*, *The Washington Post*, *BusinessWeek*, *Psychology Today* et *Vanity Fair*. Détenteur d'un MBA de Harvard, **Dan Heath** enseigne l'entrepreneuriat social à l'Université Duke, en Caroline du Nord. Consultants pour des entreprises comme Nike et Microsoft, et pour la marine américaine, les deux frères collaborent régulièrement à *Fast Company*.

Les Éditions
Transcontinental

tc • MEDIA

ISBN 978-2-89472-639-6



9 782894 726396

