

# DAN ARIELY

C'est (vraiment?)  
moi qui décide



Champs essais

Dan ARIELY

# C'EST (VRAIMENT ?) MOI QUI DÉCIDE

*Traduit de l'américain par Christophe Rosson*

**Champs** essais

Ariely Dan

# C'est (vraiment ?) moi qui décide

Flammarion

Collection : Champs Essais  
Maison d'édition : Flammarion

Traduit de l'américain par Christophe Rosson

Pour l'édition originale : Predictably irrational, The Hidden Forces That Shape Our Decisions © 2008, Dan Ariely. Publié par Harper, an imprint of HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York. Pour la présente édition : © Editions Flammarion, Paris, 2008. © Flammarion, 2012, pour la présente édition.  
Dépôt légal : septembre 2012

ISBN numérique : 978-2-0812-9169-0  
ISBN du pdf web : 978-2-0812-9170-6

Le livre a été imprimé sous les références :  
ISBN : 978-2-0812-8575-0

Ouvrage composé et converti par [Nord Compo](#)

**Présentation de l'éditeur :**

Pourquoi la période des soldes nous pousse-t-elle à acheter des choses dont nous n'avons aucun besoin ? Pourquoi sommes-nous persuadés qu'une aspirine à 50 centimes nous guérit plus sûrement qu'un cachet à 5 centimes ? Pourquoi cessons-nous à midi le régime que nous avons décidé le matin ? Pourquoi, en d'autres termes, des gens intelligents comme vous et moi prennent régulièrement des décisions absurdes ? Parce que nous ne sommes pas aussi rationnels que nous voudrions, et cette irrationalité se traduit par une multitude de « mauvais » choix, qui touchent tant à notre quotidien qu'à des décisions plus engageantes — acquérir une maison, changer de travail ou se lancer dans une relation amoureuse.

Conçu à partir d'expériences aussi variées qu'instructives, ce livre aide à déjouer les pièges de notre irrationalité.

En couverture : illustration d'Éric Doxat © Flammarion

Dan Ariely est professeur en économie comportementale à l'université Duke. Ses travaux sur les mécanismes de nos prises de décision ont été chroniqués dans les revues spécialisées, le New York Times ou le Wall Street Journal.

*À mes mentors, mes collègues et mes étudiants,  
grâce à qui la recherche est un vrai bonheur.*

## Introduction

### ***Ou Comment un accident m'a fait découvrir l'irrationnel, et a orienté mes recherches***

On m'a souvent dit que j'avais une vision peu banale des choses. Et de fait, depuis la vingtaine d'années que j'étudie ce qui influence réellement (j'insiste sur « réellement ») nos décisions quotidiennes, j'ai eu l'occasion d'observer quelques paradoxes plutôt originaux.

À votre avis...

... pourquoi s'engage-t-on si souvent à suivre un régime, et oublie-t-on cette promesse sitôt le dessert commandé ?

... pourquoi se sent-on parfois obligé d'acheter des choses dont on n'a pas besoin ?

... pourquoi une aspirine à cinq centimes ne chasse-t-elle pas les maux de tête, alors que ceux-ci disparaissent quand le cachet coûte cinquante centimes ?

... pourquoi les gens à qui on a demandé de réciter les Dix Commandements ont-ils tendance à être plus honnêtes (du moins, juste après les avoir récités) que les autres ? Ou encore, pourquoi les codes de l'honneur sont-ils efficaces pour lutter contre la malhonnêteté au travail ?

Au fil des pages de ce livre, vous découvrirez les réponses à toutes ces questions, ainsi qu'à bien d'autres, en relation avec votre vie quotidienne, votre travail et votre vision du monde. La question de l'aspirine, par exemple : au-delà de l'alternative entre deux médicaments, ce choix a des implications sur le coût et l'efficacité de l'assurance maladie. La question sur les Dix Commandements, elle, pourrait bien nous mettre à l'abri d'un nouveau scandale de type Enron. Enfin, repérer la dynamique qui sous-tend la consommation impulsive de nourriture nous permettra de comprendre toutes les autres décisions impulsives

de la vie – notamment, savoir pourquoi on a tant de mal à épargner en prévision d'un coup dur.

Mon objectif est de vous amener à reconsidérer complètement les petits détails du quotidien. Et ce, au moyen de toute une série d'expériences, de découvertes et d'anecdotes scientifiques plutôt amusantes dans l'ensemble. En effet, certaines erreurs ont un côté systématique, répétitif, grâce auquel on peut apprendre à les éviter.

Mais avant de vous parler de mes recherches sur l'alimentation, le shopping, l'argent, les attermoissements, la bière, l'honnêteté et tant d'autres aspects de la vie, il faut que je vous raconte d'où me vient cette vision des choses si particulière.

Tout est parti d'un accident qui n'avait rien, mais alors vraiment rien, d'amusant. Cela aurait pu être un vendredi après-midi normal, dans ma vie de jeune Israélien.

J'avais dix-huit ans, et mon existence allait basculer de manière irréversible en l'espace de quelques secondes. C'est en effet le temps qu'il a fallu à cette fusée éclairante – comme les militaires en utilisent, la nuit, sur les champs de bataille – pour exploser et me brûler au troisième degré, à 70 %.

Suite à cela, j'ai passé trois ans à l'hôpital, le corps recouvert de bandages. Je n'apparaissais en public qu'à de rares occasions, et encore, jamais sans revêtir un costume synthétique et un masque moulant qui me donnaient des airs de Spider Man – Spider Man version grand brûlé, évidemment. Dans l'impossibilité de prendre part aux mêmes activités que mes proches, je me sentais un peu à l'écart de la société. Du coup, je me suis mis à observer – de l'extérieur – les occupations auxquelles j'avais auparavant l'habitude de me livrer.

Adoptant le point de vue d'un étranger (ou d'un martien), j'ai commencé à réfléchir aux raisons d'être de différents comportements : les miens, et ceux des autres.

Par exemple, pourquoi j'aimais une fille et pas une autre, ou pourquoi mon train-train quotidien était conçu pour faciliter la vie des docteurs plutôt que la mienne, ou encore pourquoi j'adorais l'escalade et pas l'histoire, pourquoi j'attachais autant d'importance à ce que les autres pensaient de moi. Enfin, je me demandais avec insistance ce qui motivait les gens, en général.

En trois années d'hôpital, j'ai connu différentes sortes de souffrances. Et il s'écoulait suffisamment de temps entre traitements et opérations pour me permettre de réfléchir à ce que j'endurais. Les premiers temps, mon calvaire

quotidien s'est appelé le « bain ». Il comportait trois étapes : on m'immergeait d'abord dans une solution désinfectante, puis on me retirait mes bandages, avant de racler les particules de peau morte. Quand la peau est intacte, les désinfectants se contentent de vous picoter, et les bandages s'enlèvent assez facilement. Mais quand il n'y a que peu ou pas de peau – ce qui était mon cas, vu l'étendue de mes brûlures –, les désinfectants vous rongent littéralement, les bandages collent à la chair, et quand on les retire...

Dès mes premiers jours au service des grands brûlés, j'ai voulu discuter avec les infirmières chargées de m'administrer mon « bain » quotidien, afin de comprendre comment elles concevaient ce traitement. Leur rituel était immuable : chaque jour, elles me retiraient mes bandages en les arrachant d'un coup sec, déclenchant par là même une vague de douleur relativement brève ; le processus se répétait pendant une heure environ, le temps d'ôter tous les bandages. Cette opération terminée, on me passait une pommade avant de refaire mes bandages, de sorte à pouvoir recommencer le lendemain.

Il ne m'a pas fallu longtemps pour constater que les infirmières avaient mis au point une théorie. D'après elles, mieux valait (pour le patient) arracher les bandages d'un coup sec, causant ainsi une douleur vive et brève, plutôt que de les décoller lentement, et ainsi de prolonger et d'accroître, dans l'ensemble, la douleur. Par ailleurs, elles ne voyaient aucune différence entre le fait de commencer par les zones les plus sensibles pour passer ensuite aux moins douloureuses, et le fait de commencer par les zones les moins douloureuses puis de progresser vers les plus sensibles.

Connaissant les affres de cette opération, je ne partageais pas leurs croyances (qui n'avaient fait l'objet d'aucune étude scientifique). En outre, leurs théories ne tenaient compte ni de la peur qu'éprouvait le patient à l'approche du traitement ; ni des difficultés qu'il rencontrait pour gérer des fluctuations d'intensité douloureuse au fil du temps ; ni du fait qu'il ignore quand la douleur va surgir ou refluer ; ni, enfin, des bienfaits à tirer de la possibilité que la douleur se réduise avec le temps. Hélas, je n'étais pas vraiment en position d'influencer ces paramètres.

Dès que j'ai pu quitter l'hôpital plus de quelques heures d'affilée – les opérations et les traitements m'obligeant quand même à y retourner périodiquement pendant encore cinq ans –, je me suis inscrit à l'Université de Tel-Aviv. Au premier semestre, en première année, j'ai suivi un cours qui s'avéra déterminant pour mon avenir : le cours du professeur Hanan Frenk, sur la physiologie du cerveau. En plus de toutes les choses fascinantes que le



professeur Frenk nous enseigna sur le fonctionnement du cerveau, c'est surtout son attitude vis-à-vis des hypothèses différentes des siennes qui m'a le plus frappé. Quand je levais la main en classe, ou bien lorsque j'allais le voir dans son bureau pour lui soumettre une nouvelle interprétation de certains résultats qu'il nous avait présentés, il me répondait souvent que ma théorie constituait une possibilité (peu probable, certes, mais une possibilité tout de même) – après quoi il m'encourageait à concevoir un test empirique permettant de la distinguer de la théorie communément admise.

Croyez-moi, c'était plus facile à dire qu'à faire. Malgré tout, l'idée que la science est un processus empirique – et que chaque participant, y compris un étudiant de première année comme moi, peut proposer une théorie alternative, du moment qu'il conçoit une technique empirique pour la vérifier –, cette idée, donc, m'a ouvert de nouvelles perspectives. Un beau jour, j'ai soumis au professeur Frenk une théorie expliquant le développement d'une certaine phase de l'épilepsie, accompagnée d'une idée de test sur des rats.

L'idée lui a plu, et je me suis retrouvé à conduire des expériences sur une cinquantaine de rats pendant trois mois. Je leur injectais dans la moelle épinière différentes substances afin de faire varier l'intensité de leurs crises d'épilepsie. L'un des problèmes pratiques de cette approche était que, séquelle de mon accident, mes mains n'avaient pas toute leur mobilité, et que, dès lors, il m'était difficile de poser des cathéters aux rats. Par chance, mon meilleur ami, Ron Weisberg, accepta de passer plusieurs week-ends enfermé au laboratoire avec moi, à m'aider dans ces travaux – une vraie preuve d'amitié.

En fin de compte, ma théorie s'est révélée fausse, mais cela ne m'a pas découragé pour autant. Au contraire, j'étais content d'avoir démontré, avec certitude, qu'elle était erronée. Je m'étais toujours posé des quantités de questions sur le fonctionnement des choses et la conduite des gens, et la leçon que venait de m'enseigner cette théorie – à savoir, que la science me permettait d'étudier tout ce que je trouvais intéressant – m'incita à me pencher sur le comportement de mes semblables.

Armé de mes nouvelles connaissances, j'ai commencé par aborder la question de la douleur. Le traitement du « bain » et, plus globalement, les situations dans lesquelles un patient subit une souffrance prolongée, m'intéressaient au premier chef, on aura compris pourquoi.

Était-il possible de réduire l'intensité globale de cette douleur ? Au cours des quelques années qui suivirent, j'ai mené une série d'expériences sur moi-même, mes amis et plusieurs volontaires, afin de répondre à cette question. Mes

protocoles impliquaient d'infliger la douleur physique par la chaleur, le froid, la pression ou le bruit ; mais aussi la douleur psychologique, par l'entremise d'un revers en bourse.

Mon étude terminée, j'ai compris que les infirmières du service des grands brûlés étaient des femmes gentilles et généreuses (à une exception près...), irréprochables sur la technique de l'immersion et du retrait des bandages, mais aussi que, concernant le moyen de minimiser la souffrance de leurs patients, elles se trompaient du tout au tout. Ce paradoxe me laissait perplexe. Les connaissant personnellement, je savais qu'il ne fallait attribuer leur comportement pas plus à la malveillance qu'à la bêtise ou à la négligence. Au contraire, elles étaient plutôt les victimes d'une mauvaise perception de la souffrance des patients – perception que leur grande expérience elle-même ne parvenait à corriger.

Alors, c'est le cœur plein d'espoir que je suis retourné, un beau matin, au service des grands brûlés, présenter mes conclusions aux infirmières et aux médecins avec l'espoir d'influencer une modification des techniques de retrait des bandages, dans l'intérêt des futurs patients.

Je leur ai expliqué que, d'après mes expériences, les gens souffrent moins lorsque les traitements (tel celui du « bain ») sont administrés avec peu d'intensité et sur une période longue, plutôt qu'avec une grande intensité mais sur une plus courte période. Autrement dit, j'aurais moins souffert si elles avaient retiré les bandages lentement au lieu de tirer dessus d'un coup sec.

Les infirmières ont accueilli ces résultats avec une surprise non feinte. Ce qui m'a le plus surpris, moi, c'est ce qu'Etty, mon infirmière préférée, a ajouté. Après avoir reconnu un certain manque de compréhension, et admis qu'elles devraient changer leurs façons de faire, Etty m'a expliqué qu'une réflexion sur la douleur infligée durant le « bain » devrait également tenir compte de la souffrance psychologique endurée par les infirmières confrontées aux cris de leurs patients. La technique du coup sec se comprenait mieux, d'après elle, si on y voyait un moyen, pour les infirmières, d'abrégier leur propre calvaire (un calvaire qui se lisait sur leur visage, pendant le « bain »). Au bout du compte, nous sommes convenus qu'il fallait modifier les procédures, et, par la suite, j'ai su que certaines infirmières avaient en effet suivi mes recommandations.

À ma connaissance, cette affaire n'a pas révolutionné la technique du retrait des bandages. En revanche, elle m'a ouvert les yeux. Si des infirmières chevronnées se trompaient sur la réalité de ce que vivaient leurs patients, il était possible que d'autres personnes se trompent, de la même façon, sur les

conséquences de leur comportement, et qu'elles soient par là même amenées à prendre de mauvaises décisions. J'ai alors décidé d'élargir mon champ de recherche et d'examiner des cas dans lesquels les individus commettent des erreurs à répétition – sans réussir à tirer les leçons de leurs expériences.

Un voyage à travers nos multiples incursions dans l'irrationnel, voilà ce que vous propose ce livre. Et la discipline qui me permet de traiter ces sujets s'appelle la *behavioral economics*<sup>1</sup>.

Discipline relativement récente, la *behavioral economics* emprunte à la psychologie et à l'économie. Elle m'a amené à étudier des thèmes aussi divers que notre aversion vis-à-vis de l'épargne-retraite et notre incapacité à conserver une certaine clarté de pensée en phase d'excitation sexuelle. Ce n'est toutefois pas uniquement le comportement que j'ai cherché à comprendre, mais aussi les processus de prise de décision qui le sous-tendent : chez vous, comme chez moi, comme chez n'importe qui. Avant de poursuivre, j'aimerais vous expliquer ce que recoupe la *behavioral economics*, ce qui la distingue de l'économie normale. Et pour commencer, je cède la parole à Shakespeare :

Quel chef-d'œuvre que l'homme ! Comme il est noble dans sa raison, infini dans ses facultés, ses mouvements, son visage, comme il est résolu dans ses actes, angélique dans sa pensée, comme il ressemble à un Dieu<sup>2</sup> !

La vision dominante de la nature humaine, que partagent la quasi-totalité des économistes, des décideurs, des non-professionnels et des simples quidams, est celle qu'exprime cette citation. Il va sans dire qu'elle est en grande partie correcte. Nos âmes et nos corps sont capables de véritables prouesses. Voyant une balle projetée, nous pouvons en calculer instantanément la trajectoire et le point d'impact, puis déplacer notre corps et nos mains pour l'attraper. Nous sommes capables d'apprendre des langues étrangères sans peine – en particulier dans nos premières années. Nous pouvons apprendre les règles des échecs. Nous sommes capables de reconnaître des milliers de visages. Nous savons produire de la musique, de la littérature, de la technologie, des arts – la liste est sans fin.

Shakespeare n'est pas le seul à apprécier l'âme humaine. En fait, nous nous voyons tous à l'image de ce qu'il décrit (non sans constater que nos voisins, épouse et patron ne sont pas toujours à la hauteur). Dans le domaine de la science, cette hypothèse de notre capacité à raisonner parfaitement s'est immiscée dans l'économie. Et en économie, cette idée de base, la *rationalité*, constitue le fondement de théories, prédictions et recommandations économiques.

De ce point de vue, et dans la mesure où nous croyons tous en la rationalité de l'homme, nous sommes tous des économistes. Attention, je ne prétends pas que nous sommes tous capables, intuitivement, de développer des modèles de théories des jeux, ou de comprendre le *Generalized Axiom of Revealed Preference* (GARP) ; j'affirme plutôt que nous partageons les croyances de base relatives à la nature humaine, sur lesquelles l'économie est construite. Dans ce livre, quand je parlerai du modèle économique *rationnel*, ce sera en référence à la supposition de base que la plupart des économistes et bon nombre d'entre nous partageons sur la nature humaine : l'idée simple et fascinante selon laquelle nous sommes tous capables de prendre les décisions qui nous profitent.

Il est tout à fait justifié d'éprouver un mélange de respect et d'admiration face aux capacités de l'homme. Mais de là à supposer que nos capacités de raisonnement sont parfaites, il y a une marge. De fait, le présent ouvrage s'intéresse à l'*irrationalité* humaine – cette distance qui nous sépare de la perfection. À mes yeux, pouvoir repérer l'instant où l'on s'écarte de l'idéal est un élément essentiel de la compréhension de soi, et les bienfaits d'une telle attitude s'annoncent nombreux. Il est important de comprendre le phénomène de l'irrationalité : important pour nos actes et nos décisions du quotidien, mais aussi pour comprendre notre conception de notre environnement et des choix qu'il nous propose.

Autre observation : nous ne sommes pas seulement irrationnels, mais d'une *irrationalité prévisible* – une irrationalité récurrente et répétitive. Que vous vous situiez dans un cadre privé en tant que consommateur, ou professionnel en tant que décideur, quand vous aurez compris à quel point votre irrationalité est prévisible, vous aurez fait le premier pas vers de meilleures prises de décision, le premier pas vers des changements salutaires.

Voilà qui m'amène au vrai schisme (comme n'aurait pas forcément dit Shakespeare) entre économie conventionnelle et *behavioral economics*. L'économie conventionnelle nous suppose tous rationnels ; partant, elle croit que, dans la vie quotidienne, nous comparons tous les choix qui s'offrent à nous avant d'opter pour le plus profitable. Oui mais que se passe-t-il en cas d'erreur, si nous commettons un acte irrationnel ? Là encore, l'économie traditionnelle a une réponse : les « forces du marché » viendront fissa nous remettre sur le droit chemin de la rationalité. Et c'est en se fondant sur ces hypothèses que des générations d'économistes ont pu, depuis Adam Smith, tirer des conclusions sur à peu près tout et n'importe quoi : des politiques fiscales et médicales jusqu'au prix des biens et des services.

Cela dit – et ce livre devrait vous le démontrer –, nous faisons preuve de bien moins de rationalité que ne prétend la théorie économique standard. De plus, nos comportements irrationnels ne sont ni aléatoires ni insensés. Au contraire, ils sont systématiques, et par là même prévisibles. Par conséquent, il semblerait logique de réévaluer l'économie traditionnelle, de l'éloigner du champ de la psychologie naïve (qui, souvent, ne résiste pas à la raison, à l'introspection et – par-dessus tout – à l'examen empirique). Et c'est précisément ce que s'efforcent de faire cette discipline nouvelle qu'est la *behavioral economics*, et cette modeste contribution que constitue mon livre.

Chaque chapitre de cet ouvrage est consacré à des expériences que j'ai eu le plaisir de mener, toutes ces années, avec l'aide de mes collègues. Pourquoi des expériences, me demanderez-vous ? Mais parce que la vie est complexe ; parce qu'une multitude de forces exercent simultanément leur influence sur nous ; et parce que cette complexité nous gêne pour bien définir laquelle de ces forces a été déterminante pour notre comportement. Les spécialistes des sciences humaines vous diront que les expériences agissent comme des microscopes ou des lumières stroboscopiques : elles permettent de ralentir le comportement humain jusqu'à en saisir chaque étape, d'isoler les forces individuelles, et de les analyser avec soin et davantage de détails. Grâce aux expériences, nous pouvons soumettre à examen, de façon nette et directe, ce qui nous intrigue.

Je me permets d'insister sur un point : si les leçons d'une expérience se limitaient à son environnement précis, alors leur valeur serait, elle aussi, limitée. Pour ma part, j'aimerais que vous considériez les expériences comme des petites fenêtres sur nos modes de pensée et de décision – non seulement dans le contexte d'une expérience particulière, mais aussi, par extrapolation, dans bien d'autres contextes de la vie.

C'est d'ailleurs ce que je me suis attaché à faire dans chaque chapitre : transposer les conclusions des expériences à d'autres contextes, essayer d'en décrire certaines conséquences sur la vie, les affaires et la politique. Dans chaque cas, il ne s'agit, bien entendu, que d'une liste partielle.

Pour tirer la valeur réelle de tout ce travail – et des sciences humaines en général –, il importe que vous preniez le temps d'observer comment les principes de comportement identifiés dans ces expériences s'appliquent à votre vie. Si je peux me permettre une suggestion, faites une pause à la fin de chaque chapitre, et demandez-vous si les principes mis au jour dans les expériences décrites pourraient améliorer, ou non, votre existence. J'irais même plus loin :

demandez-vous ce que vous pourriez modifier chez vous, maintenant que vous comprenez un peu mieux la nature humaine.

La vraie aventure ne se trouve nulle part ailleurs.

Le voyage peut commencer.

## Chapitre premier

### Toute la vérité sur la relativité

### *Ou Pourquoi tout est relatif* – même quand ce ne devrait pas être le cas

Un jour que je surfais sur le Web (pour le travail, je précise), je suis tombé sur cette publicité, sur le site du magazine *The Economist* :

Economist.com	ABONNEMENT
OPINION	<b>Bienvenue</b>
MONDE	sur le service d'abonnement de <i>The Economist</i>
BUSINESS	Cochez l'abonnement que vous voulez prendre ou renouveler.
FINANCE & ÉCONOMIE	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à Economist.com</b> - 59 \$
SCIENCES & TECHNOLOGIE	Abonnement d'un an à Economist.com, qui comprend
LIVRES & ARTS	l'accès on-line à tous les articles de <i>The Economist</i> depuis 1997.
LES GENS	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à la version imprimée de <i>The Economist</i></b> - 125 \$
MARCHÉ	Abonnement d'un an à la version imprimée de <i>The Economist</i> .
DIVERS	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à la version imprimée &amp; on-line</b> - 125 \$
	Abonnement d'un an à la version imprimée de <i>The Economist</i> et accès on-line à tous les articles de <i>The Economist</i> depuis 1997.

J'ai lu attentivement chaque offre. La première – abonnement Internet à 59\$ – me paraissait raisonnable ; la deuxième – abonnement papier à 125\$ –, pas donnée, mais néanmoins raisonnable.

Restait la troisième option : abonnement Internet *et* papier, pour 125\$. Je l'ai lue une seconde fois avant de me reporter aux précédentes. Puis je me suis posé

cette question : qui voudrait s'abonner à la version papier seule, si l'offre Internet + papier est au même prix ?

Toute coquille exclue, je me suis dit que les fortes têtes de *The Economist* me manipulaient. J'ai la quasi-certitude qu'ils voulaient me détourner de l'option Internet seul (celle qui m'intéressait, devaient-ils se dire, puisque je consultais leur site) au profit d'une autre, plus onéreuse : Internet *et* papier.

Alors, comment leur manipulation fonctionnait-elle ? À mon avis, les petits génies du marketing de *The Economist* connaissent un point capital du comportement humain : l'homme effectue rarement un choix dans l'absolu. Nous ne possédons pas de système de mesure interne nous permettant d'estimer la valeur des choses. Nous nous concentrons plutôt sur les avantages relatifs d'un objet par rapport à un autre, afin d'estimer sa valeur. (Par exemple, j'ignore le prix d'une voiture à six cylindres, mais je me doute qu'elle coûte plus cher qu'une quatre cylindres.)

Dans le cas de l'abonnement au magazine, rien n'indiquait que l'offre Internet seul à 59\$ valait mieux que l'option papier seul à 125\$. En revanche, on comprend tout de suite que la version Internet + papier à 125\$ est nettement plus avantageuse que l'abonnement papier seul à 125\$. En fait, on peut même en déduire raisonnablement que, dans la version *package*, l'abonnement Internet est gratuit ! Et force m'est d'admettre que, si j'avais dû m'abonner, j'aurais sans doute choisi le *package*. (Par la suite, quand j'ai soumis cette offre à un grand nombre de cobayes, une immense majorité s'est prononcée pour l'offre Internet + papier.)

Quel processus est à l'œuvre, ici ? Commençons par une observation fondamentale : la plupart des gens ne savent ce qu'ils veulent que lorsqu'ils le voient en contexte. On ne sait pas quel vélo de course choisir – jusqu'à ce qu'on voie un coureur du Tour de France changer de braquet sur un modèle particulier. On ignore quel type d'enceintes acheter – jusqu'à ce qu'on tombe sur une paire qui sonne mieux que la précédente. On ne sait pas ce qu'on veut faire dans la vie – jusqu'à ce qu'on rencontre un parent ou un ami dont le métier nous fait rêver.

Tout est relatif, voilà tout. Comme un pilote effectuant un atterrissage dans le noir, nous avons besoin de petites lumières de part et d'autre de la piste pour nous guider jusqu'à l'endroit où nous pourrions nous poser.

Pour revenir à *The Economist*, le choix entre Internet seul et papier seul aurait nécessité une réflexion. Et ça ne va pas sans mal. Du coup, les as du marketing nous ont pondu la solution zéro gamberge : l'option Internet + papier.



Ces petits génies ne sont pas les seuls à connaître cette astuce. Prenez les vendeurs de téléviseurs. Ils ont recours à un stratagème similaire lorsqu'ils mettent des postes en rayon :

Panasonic écran 36 pouces – 690\$  
Toshiba écran 42 pouces – 850\$  
Philips écran 50 pouces – 1 480\$

Vous prenez lequel ? Dans ce cas précis, le vendeur sait que les clients ont du mal à estimer la valeur des différentes options. (Qui peut dire que le Panasonic à 690\$ est une meilleure affaire que le Philips à 1 480\$ ?) Mais il sait aussi que, devant trois possibilités, la plupart des gens choisiront la solution intermédiaire (comme un avion atterrissant entre deux rangées de lumières).

Conclusion : quel téléviseur notre homme va-t-il placer en position intermédiaire ? Celui qu'il veut vendre – CFQD !

Pas encore convaincus ? Autre exemple : récemment, le *New York Times* racontait l'histoire d'un certain Gregg Rapp, consultant auprès des restaurants, chargé de fixer les prix des menus. Cet homme sait comment l'agneau s'est vendu cette année, par rapport à l'an dernier ; s'il s'est mieux vendu avec de la courge ou avec du risotto ; ou encore si les commandes ont baissé quand le prix du plat principal est passé de 39 à 41\$.

En outre, s'il y a bien une chose que Rapp n'ignore pas, c'est que, lorsque les entrées sont chères dans le menu, les revenus du restaurant s'en trouvent dopés – même si personne ne commande jamais ces entrées. Et pourquoi ? Parce que, même si, en général, les clients ne choisissent pas le plat le plus cher du menu, ils commandent celui dont le prix se situe juste en dessous.

Dès lors, en proposant un plat onéreux, le restaurateur peut inciter ses clients à commander un plat au prix immédiatement inférieur à celui-ci (astuce pour augmenter les marges de profit)<sup>3</sup>.

Revoyons le tour de passe-passe de *The Economist* au ralenti.

Petit rappel :

1. Abonnement Internet seul, 59\$.
2. Abonnement papier seul, 125\$.
3. Abonnement Internet + papier, 125\$.

J'ai soumis ces offres à 100 étudiants de la Sloan School of Management du MIT. Voici leurs choix :

1. Abonnement Internet seul, 59\$ – **16 étudiants**
2. Abonnement papier seul, 125\$ – **0 étudiant**
3. Abonnement Internet + papier, 125\$ – **84 étudiants**

Jusqu'ici, tout va bien. Ils ont vu l'intérêt de l'offre Internet + papier par rapport à l'option papier seul.

Sauf qu'ils ont été influencés par la présence de l'offre papier seul (que j'appellerai donc dorénavant le « leurre »). Alors, question : si je supprimais le leurre, de sorte à ce que les choix se présentent comme suit :

Economist.com	ABONNEMENT
OPINION	<b>Bienvenue</b>
MONDE	sur le service d'abonnement de <i>The Economist</i>
BUSINESS	Cochez l'abonnement que vous voulez prendre ou renouveler.
FINANCE & ÉCONOMIE	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à Economist.com - 59 \$</b>
SCIENCES & TECHNOLOGIE	Abonnement d'un an à Economist.com, qui comprend
LIVRES & ARTS	l'accès on-line à tous les articles de <i>The Economist</i> depuis 1997.
LES GENS	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à la version imprimée &amp; on-line - 125 \$</b>
MARCHÉ	Abonnement d'un an à la version imprimée de <i>The Economist</i>
DIVERS	et accès on-line à tous les articles de <i>The Economist</i> depuis 1997.

les étudiants feraient-ils les mêmes choix (16 pour l'offre Internet seul, 84 pour le package) ?

*A priori*, on se dit que leur réaction sera la même, pas vrai ? Après tout, j'ai retiré l'option que personne n'avait choisie, cela ne devrait donc pas faire la moindre différence. Pas vrai ?

Tout faux ! Cette fois, 68 étudiants ont choisi l'offre Internet seul à 59\$, contre 16 étudiants précédemment. Et 32 à peine ont préféré le *package* à 125\$, contre 84 étudiants précédemment<sup>4</sup>.

Economist.com	ABONNEMENT
OPINION	<b>Bienvenue</b>
MONDE	sur le service d'abonnement de <i>The Economist</i>
BUSINESS	Cochez l'abonnement que vous voulez prendre ou renouveler.
FINANCE & ÉCONOMIE	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à Economist.com - 59 \$</b> (16)
SCIENCES & TECHNOLOGIE	Abonnement d'un an à Economist.com, qui comprend
LIVRES & ARTS	l'accès on-line à tous les articles de <i>The Economist</i> depuis 1997.
LES GENS	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à la version imprimée de <i>The Economist</i> - 125 \$</b>
MARCHÉ	Abonnement d'un an à la version imprimée de <i>The Economist</i> . (0)
DIVERS	<input type="checkbox"/> <b>Abonnement à la version imprimée &amp; on-line - 125 \$</b> (84)
	Abonnement d'un an à la version imprimée de <i>The Economist</i> et accès on-line à tous les articles de <i>The Economist</i> depuis 1997.

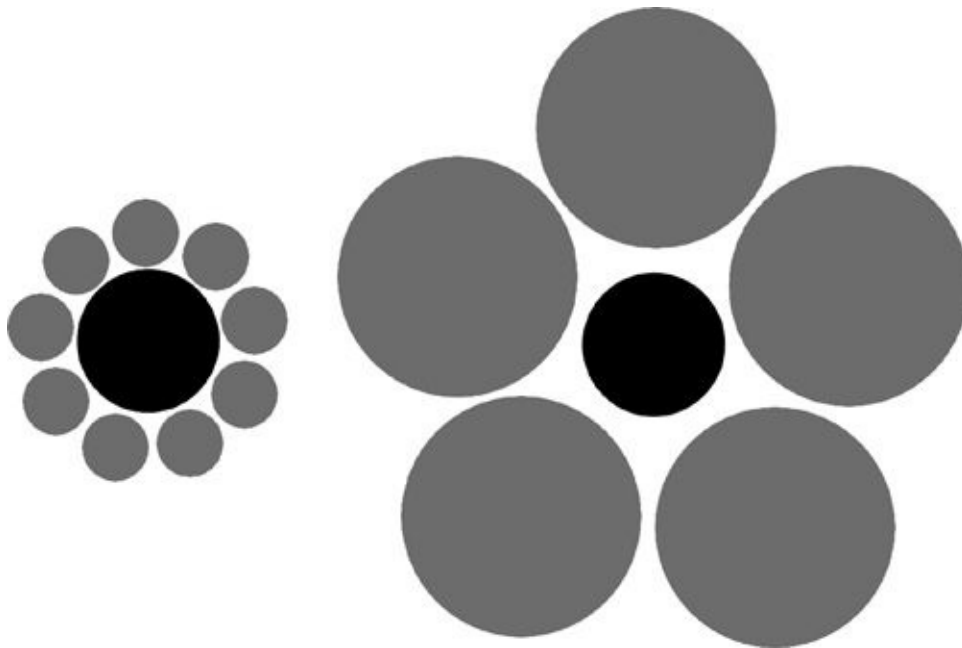
Economist.com	ABONNEMENT
OPINION	Bienvenue
MONDE	sur le service d'abonnement de The Economist
BUSINESS	
FINANCE & ÉCONOMIE	Cochez l'abonnement que vous voulez prendre ou renouveler.
SCIENCES & TECHNOLOGIE	<input checked="" type="checkbox"/> Abonnement à Economist.com - 58 \$ <span>68</span>
LIVRES & ARTS	Abonnement d'un an à Economist.com, qui comprend l'accès on-line à tous les articles de The Economist depuis 1997.
LES GENS	
MARCHÉ	<input checked="" type="checkbox"/> Abonnement à la version imprimée & on-line - 125 \$ <span>32</span>
DIVERS	Abonnement d'un an à la version imprimée de The Economist et accès on-line à tous les articles de The Economist depuis 1997.

Qu'est-ce qui a bien pu les faire changer d'avis ? Rien de rationnel, croyez-moi. C'est la simple présence du leurre qui avait dirigé 84 d'entre eux sur l'option Internet + papier (et 16 sur l'offre Internet seul). Et son absence a provoqué une modification des choix : 32 en faveur du package, 68 en faveur de l'Internet seul.

Ce comportement irrationnel est également d'une irrationalité prévisible. Pourquoi ? Je vous remercie de me poser la question.

Petite illustration de la relativité :

Comme vous pouvez le constater sur la figure ci-contre, le cercle du milieu semble changer de diamètre quand on passe d'une figure à l'autre. Entouré de cercles plus grands, il rapetisse. Entouré de cercles plus petits, il grandit. Naturellement, ce cercle central conserve le même diamètre sur chaque figure, mais il semble changer de taille, selon son environnement.



Au-delà de la simple illustration, cet exemple reflète le mode de fonctionnement de notre esprit : nous observons toujours les choses qui nous entourent en relation avec d'autres choses. Pas moyen de s'en empêcher. Il en va ainsi non seulement dans le domaine physique – grille-pain, vélo, chien, hors-d'œuvre, épouse – mais aussi dans le domaine moins concret des expériences tels les choix concernant les voyages ou l'éducation, ou encore dans celui de l'éphémère : émotions, attitudes, opinions.

Nous n'arrêtons pas de comparer : ce boulot-ci avec ce boulot-là, ce voyage-ci avec ce voyage-là, cette copine-ci avec cette copine-là, cette bouteille-ci avec cette bouteille-là. Quand je pense à la relativité, je revois toujours cette scène du film *Crocodile Dundee* dans laquelle un voyou menace Paul Hogan avec un cran d'arrêt. Hogan lui rétorque : « T'appelles ça un couteau ? » tout en retirant un énorme coutelas de sa botte. « Ça, ironise-t-il ensuite, c'est un couteau, fils. »

La relativité est (relativement) facile à comprendre. Cela dit, on bute constamment sur un de ses aspects : non contents de passer notre vie à faire des comparaisons, nous avons tendance à comparer des choses faciles à comparer – plutôt que celles dont la comparaison demanderait plus de réflexion.

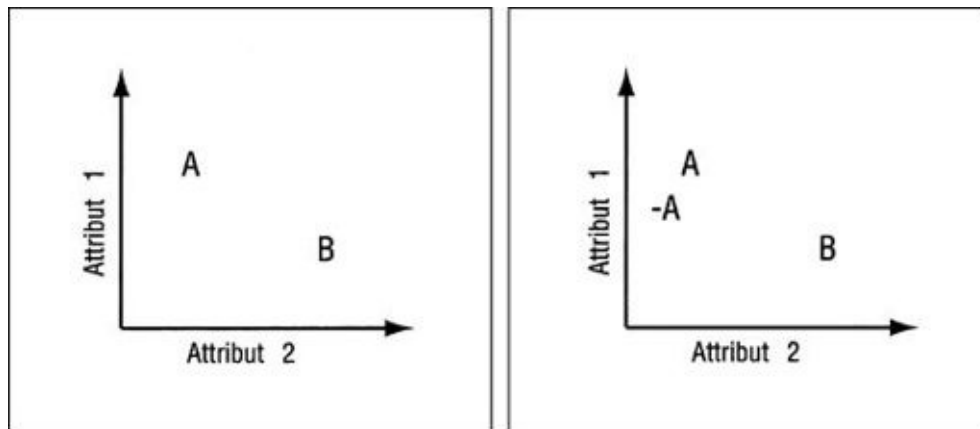
Imaginez que vous vouliez acheter une maison dans une ville où vous venez d'emménager, et qu'un agent immobilier vous en fasse visiter trois. Les trois vous intéressent. Deux d'entre elles sont de style XVIII<sup>e</sup>, la troisième de style contemporain. Toutes valent *grosso modo* la même somme ; toutes sont autant désirables les unes que les autres ; la seule différence tient à ce que la toiture d'une des deux maisons XVIII<sup>e</sup> (le « leurre ») doit être refaite, et que son propriétaire en a baissé le prix de quelques milliers de dollars en conséquence.

Alors, vous prenez laquelle ?

Tout porte à croire que vous *ne choisirez pas* la maison de style contemporain, ni celle dont le toit doit être refait, mais plutôt la seconde maison de style XVIII<sup>e</sup>. Et ce au prix d'un raisonnement pas vraiment rationnel. Nous aimons fonder nos décisions sur des comparaisons. Dans l'exemple qui nous intéresse, comme nous ne savons rien de la maison de style contemporain (nous ne disposons d'aucun équivalent avec lequel la comparer), elle passe à la trappe. En revanche, nous savons qu'une des deux maisons XVIII<sup>e</sup> est plus intéressante que l'autre. Autrement dit, celle avec une bonne toiture vaut mieux que celle avec une mauvaise toiture. En conséquence, on choisira la maison XVIII<sup>e</sup> avec

une bonne toiture au détriment de la contemporaine et de celle qui nécessite des travaux.

Pour mieux comprendre comment fonctionne la relativité, observez les schémas suivants :



Le schéma de gauche nous présente deux options, chacune étant supérieure à l'autre sur un attribut différent. L'option A est supérieure au niveau de l'attribut 1 (la qualité, par exemple). L'option B, elle, est supérieure au niveau de l'attribut 2 (mettons, l'esthétique). Ce sont là deux offres bien distinctes, entre lesquelles le choix n'est pas facile. Introduisons à présent une nouvelle option : -A (schéma de droite). Celle-ci, quoique très proche de l'option A, lui est aussi clairement inférieure. La comparaison entre les deux en est d'autant plus facile, et laisse penser que A vaut bien mieux que -A, mais aussi que B.

En introduisant -A (le leurre), on crée une comparaison relative simple avec A, dans laquelle celle-ci apparaît supérieure non seulement à -A mais aussi à l'ensemble des choix proposés. Conclusion : l'ajout de -A dans la liste d'options, quand bien même personne ne la choisit, augmente les probabilités pour que les gens choisissent A au final.

Ça ne vous rappelle rien ? Même pas le stratagème de *The Economist* ? Ah, c'est ce qui me semblait. Les pros du marketing savaient que nous aurions du mal à choisir entre abonnement Internet et abonnement papier. Mais ils se sont dit que, des trois options, le *package* Internet + papier emporterait le plus de suffrages.

Autre exemple de l'effet « leurre » : un voyage en amoureux. Vous avez décidé de visiter une des grandes villes romantiques d'Europe, et votre choix se limite désormais à Rome et Vienne, vos deux préférées. L'agence de voyage

vous propose un *package* pour chacune, avec transport, hôtel, visites guidées, et petit-déjeuner gratuit tous les matins. Laquelle choisirez-vous ?

Pour la plupart des gens, il y a là quelque chose de cornélien. Rome a son Colisée, Vienne le château de Schönbrunn. L'une comme l'autre baignent dans une atmosphère romantique, agrémentée de restaurants conviviaux et de boutiques de mode. Pas facile, n'est-ce pas ? Mais supposons à présent qu'on vous offre une troisième option : Rome sans petit-déjeuner gratuit (on l'appellera –Rome, ou le leurre).

Si vous examinez ces trois offres (Vienne, Rome et –Rome), une chose vous saute aux yeux : alors que Rome avec petit-déjeuner gratuit était aussi attirante que Vienne, l'option inférieure, à savoir, Rome sans petit-déjeuner gratuit, est un ton en dessous. Il ressort de la comparaison avec l'offre clairement inférieure (–Rome) que Rome avec petit-déjeuner gratuit paraît plus avantageuse. En fait, –Rome a tellement amélioré l'« image » de Rome, qu'on la trouve même supérieure à l'option « difficile-à-comparer » : Vienne avec petit déjeuner gratuit.

Une fois qu'on a vu l'effet leurre en action, on comprend qu'il s'agit du déterminant secret d'une foule de décisions. Il nous aide même à décider avec qui nous allons sortir – et même nous marier...

Un jour d'hiver particulièrement froid, je me suis posté dans un couloir de l'université pour demander aux étudiants s'ils acceptaient que je les prenne en photo pour une étude. J'ai eu droit à quelques regards désapprobateurs. Certains étudiants se sont éloignés de moi. Mais la plupart ont participé avec plaisir. Et en très peu de temps, la carte mémoire de mon appareil photo numérique s'est retrouvée saturée d'images d'étudiants souriants. De retour à mon bureau, j'en ai imprimé 60 : 30 filles, 30 garçons.

Une semaine plus tard, je proposais un exercice un peu spécial à 25 de mes étudiants. Je leur ai, en effet, demandé de classer ces 30 visages de filles et ces 30 visages de garçons suivant des critères de charme (les garçons avec les garçons, les filles avec les filles). Traduction : je leur ai demandé de regrouper les Brad Pitt et les George Clooney de l'université d'un côté ; et de l'autre les Woody Allen et les Danny DeVito (toutes mes excuses à Woody et Danny). Sur ces trente couples, j'ai sélectionné les six – trois couples de filles, trois de garçons – que mes étudiants semblaient s'accorder à trouver les plus ressemblants.

Me transformant en Dr. Frankenstein, j'ai alors entrepris de faire subir un traitement particulier à ces visages. Grâce à Photoshop, j'ai légèrement déformé les images, créant ainsi une version un peu moins attirante de chaque faciès. Une infime déviation du nez suffit à ruiner la symétrie d'un visage. D'autres outils m'ont permis d'agrandir un œil, de supprimer des mèches ou encore de rajouter des traces d'acné.

Je n'avais pas engendré une créature monstrueuse, mais ce fut malgré tout une belle journée pour la science. Mes bidouillages terminés, j'avais sous les yeux un pseudo-George Clooney jeune (A) et un pseudo-Brad Pitt jeune (B) ; mais aussi avec un pseudo-George Clooney avec un œil « corrigé » et un nez plus épais (-A), ainsi qu'une version un tantinet moins symétrique d'un pseudo-Brad Pitt (-B). J'ai ensuite fait subir le même traitement aux couples moins attirants. J'avais donc, cette fois, l'équivalent de Woody Allen, avec son fameux sourire en biais, et un Woody Allen avec un œil déplacé (-A) ; idem pour Danny DeVito.

Au final, pour chacune des douze photos, je disposais de la version normale et d'un leurre (en illustration p. 40, un exemple des deux cas de figure).

Le moment était venu de passer à l'étape principale de l'expérience. Armé de mon paquet de photos, je suis allé trouver les étudiants sur leur terrain : le local des associations. À ceux qui acceptaient de participer, je montrais un groupe de trois photos (comme sur l'illustration page 40). Certains groupes comprenaient le A normal, son leurre -A, et le B normal ; d'autres le B normal, son leurre -B, et le A normal.

Concrètement, on pouvait trouver dans un même groupe un Clooney normal (A), un leurre de Clooney (-A) et un Pitt normal (B) ; ou bien un Pitt normal (B), son leurre (-B), et un Clooney normal (A). Après leur avoir fait choisir un groupe masculin ou féminin, je demandais aux étudiants de m'indiquer les visages des personnes avec lesquelles ils consentiraient à sortir, le cas échéant. L'opération m'a pris un certain temps mais, au final, j'ai réussi à « distribuer » six cents groupes.

Le but du jeu ? Tout simplement de déterminer si la présence du visage déformé (-A ou -B) poussait les participants à choisir la version « parfaite ». Autrement dit, un George Clooney légèrement moins séduisant que l'original allait-il inciter les participants à préférer le vrai George au parfait Brad ?

On a bien compris que mon expérience ne faisait pas appel aux vrais Brad Pitt et George Clooney. Les photos A et B représentaient des étudiants lambda. Mais vous n'avez pas oublié que l'existence d'une maison XVIII<sup>e</sup> avec toiture

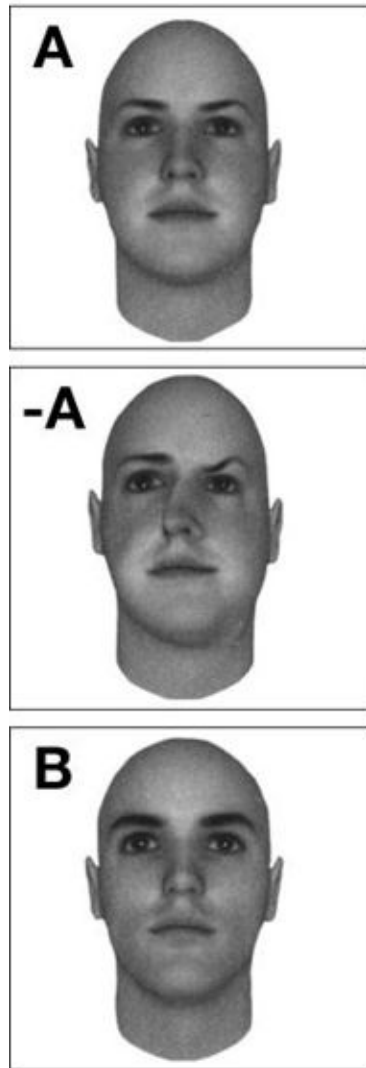
défectueuse poussait les gens à choisir une maison XVIII<sup>e</sup> parfaite plutôt qu'une contemporaine – du seul fait que le leurre XVIII<sup>e</sup> fournissait un élément de comparaison avec la XVIII<sup>e</sup> parfaite. Dans le même ordre d'idée, on peut se demander si la présence d'un visage moins parfait (–A ou –B) pousse les étudiants à choisir sa version parfaite (A ou B), uniquement parce que le leurre aura constitué un point de comparaison.

Réponse : dans 75 % des cas, les étudiants confrontés à un groupe contenant un visage parfait, sa version modifiée et un autre visage parfait, ont déclaré préférer sortir avec la personne « normale » – semblable à la version modifiée, bien que clairement supérieure – plutôt qu'avec l'autre étudiant parfait du groupe.

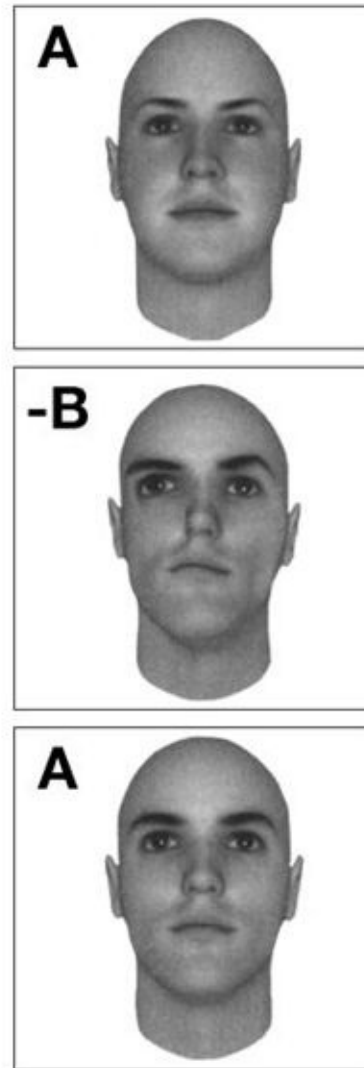
Pour expliquer plus à fond l'effet « leurre », penchons-nous sur les machines à pain. Quand la société Williams-Sonoma a mis sur le marché sa première machine (275\$), celle-ci a été accueillie dans une indifférence quasi générale. Les clients se demandaient à quoi ils avaient affaire, ce que valait cette machine, s'ils en avaient réellement besoin, et s'ils n'auraient pas mieux fait de s'acheter une machine à expresso. Devant de si faibles ventes, le fabricant décida de s'offrir les services d'une firme de recherche marketing, qui lui suggéra la solution suivante : proposer un nouveau modèle de machine à pain, plus gros, et d'un prix environ 50 % supérieur au premier.



**Version A de l'étude**



**Version B de l'étude**



---

Note : Pour cette illustration, j'ai utilisé des visages informatisés, et non ceux d'étudiants.  
Naturellement, les lettres A, B, -A et -B n'apparaissaient pas sur les vrais documents

Cette fois, les ventes ont commencé à gonfler. Et sans levure. Mais pas celles des machines produisant des gros pains. Pourquoi ? Tout simplement parce que les clients pouvaient désormais choisir entre deux modèles. L'un étant clairement plus gros et bien plus cher que l'autre, les gens n'avaient pas à se décider « dans le vide ». Ils pouvaient, au contraire, se dire : « Je ne connais pas grand-chose aux machines à pain, par contre, si je dois en acheter une, je préfère la petite qui

coûte moins cher. » De ce jour, les machines à pain commencèrent à se vendre comme des petits<sup>5</sup>...

Observons à présent l'effet « leurre » dans un contexte tout à fait différent. Imaginons que vous êtes célibataire, et que vous vouliez séduire le plus de partenaires potentiel/-les possible lors d'une soirée rencontres. Mon conseil : présentez-vous à cette soirée en compagnie d'un/e ami/e doté/e des mêmes caractéristiques physiques que vous (couleur de peau, carrure, traits du visage), mais en un peu moins craquant (-vous).

Pourquoi ? Parce que les gens que vous comptez séduire auront toutes les peines du monde à vous évaluer en l'absence de point de comparaison. En revanche, s'ils peuvent vous confronter à un « -vous », alors ce leurre décuplera vos charmes, non seulement par rapport à lui, mais aussi en général, et donc par rapport à tous les célibataires présents. Cela vous semblera peut-être irrationnel (et je ne peux pas vous le garantir), mais vous aurez de grandes chances d'attirer davantage l'attention. Cela dit, il n'y a pas que la beauté qui compte : allez donc à la soirée rencontres avec un/e ami/e qui ne vous arrive pas à la cheville, niveau conversation et humour. Votre conversation et votre humour en sortiront grandis.

La relativité nous aide à prendre des décisions dans nos vies. Mais elle peut aussi nous la pourrir, la vie. Et ce pour une raison simple : quand nous comparons notre sort à celui d'autrui, nous générons envie et jalousie.

Ce n'est pas pour rien qu'un des Dix Commandements ordonne : « Tu ne convoiteras point la maison de ton prochain, ni son champ, ni son serviteur, ni sa servante, ni son bœuf, ni son âne, ni rien de ce qui appartient à ton prochain. » Des Dix Commandements, voilà peut-être le plus dur à suivre, dans la mesure où il est dans notre nature d'opérer des comparaisons.

La vie moderne exacerbe cette faiblesse. C'est ainsi que, il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec un cadre d'une grande société de placement. Il m'expliqua qu'un de ses employés était récemment venu se plaindre auprès de lui, au sujet de son salaire.

« Depuis quand travaillez-vous pour nous ? demanda-t-il au jeune homme.

— Trois ans. Je suis entré ici dès ma sortie de l'université.

— À cette époque-là, combien espériez-vous gagner, au bout de trois ans ?

— Dans les cent mille. »

Le cadre le regarda, interloqué, puis reprit :

« Et aujourd'hui, vous vous faites dans les trois cent mille, je ne vois pas de quoi vous vous plaignez.

— C'est que, insista l'employé, des collègues à moi se font trois cent dix mille dollars. Et je ne vaud pas moins qu'eux. »

Aux États-Unis, depuis 1993, les sociétés ont l'obligation de publier le détail des paies et des avantages de leurs cadres supérieurs. Le but de cette publication était de dissuader les conseils d'administration d'octroyer à ces derniers des salaires et des bénéfices délirants, le tout afin de stopper la surenchère des rémunérations des cadres qu'aucune régulation, aucune législation ni aucune pression de la part des actionnaires n'avait su arrêter<sup>6</sup>.

Mais vous savez quoi ? Une fois que ces salaires ont été rendus publics, les médias se sont mis à publier des classements de directeurs généraux. Au lieu de supprimer les avantages, cette publicité a incité les directeurs à comparer leurs paies à celles des autres. Du coup, les salaires ont explosé. Tendance favorisée par l'action des sociétés de consulting qui conseillent à leurs clients d'exiger des augmentations faramineuses. Conséquence : aujourd'hui, un directeur général gagne 369 fois plus qu'un ouvrier – le rapport a été multiplié par trois depuis que les salaires des cadres sont devenus publics.

Sachant cela, j'avais une question à poser au cadre avec lequel je m'entretenais.

« Que se passerait-il, lui demandai-je, si votre base de données concernant les salaires était diffusée à toute l'entreprise ? »

J'ai cru que mon interlocuteur allait s'étouffer. « Un délit d'initiés, des scandales financiers, ce genre de choses, on arriverait à les surmonter. Par contre, si tout le monde connaissait le salaire de tout le monde, là, ce serait l'apocalypse. Il n'y a guère que les plus gros salaires qui ne s'estimeraient pas sous-payés. Et je ne serais pas surpris si tous les autres allaient voir ailleurs. »

Étrange, non ? Il a été formellement établi que le lien entre salaire et bonheur n'est pas aussi fort qu'on l'imagine (il serait même plutôt faible). Plusieurs études ont même montré que les pays dont la population est la plus heureuse ne sont pas ceux où l'on gagne les salaires les plus élevés. Et pourtant, nous recherchons malgré tout la paie la plus importante. L'envie a une grande part de responsabilité dans ce paradoxe. H. L. Mencken, le grand journaliste, satiriste, critique social et libre-penseur du XX<sup>e</sup> siècle, expliquait, non sans cynisme, qu'un homme n'est satisfait de son salaire que s'il gagne plus que son beau-frère. Pourquoi son beau-frère ? Parce que (et je soupçonne la femme de Mencken de l'avoir harcelé avec le salaire de *son* beau-frère) c'est là une comparaison simple et parlante.

Cette démente salariale n'est pas restée sans effet sur le reste de la société. Sauf qu'au lieu d'engendrer la honte, chaque étape de l'escalade encourage de nouveaux cadres à réclamer davantage. Comme l'annonce un titre du *New York Times* : « Dans l'univers du Net, aujourd'hui, les riches envient les super-riches. »

Dans un autre article, un médecin nous explique que, à sa sortie de Harvard, il rêvait de décrocher le prix Nobel pour sa recherche sur le cancer. C'était son but. Son rêve. Quelques années plus tard, il s'aperçut que certains de ses collègues gagnaient plus comme conseillers en investissement médical pour des entreprises, que lui dans la médecine. Lui qui, jusque-là, se satisfaisait tout à fait de ses revenus, se sentit soudain miséreux, à force d'entendre ses amis lui parler de leurs yachts et de leurs maisons de vacances. Il prit alors la décision de réorienter sa carrière – direction Wall Street<sup>7</sup>. Et quand arriva sa vingtième réunion de promo, il gagnait dix fois plus que la plupart de ceux qui, parmi ses collègues, étaient restés fidèles à la médecine. Regardez-le, à cette réunion, au beau milieu de la salle, sa coupe de champagne à la main : un gros cercle influent, entouré de petits cercles. Oublié, le Nobel – il a troqué ses rêves contre un salaire catégorie Wall Street, contre la possibilité de ne plus se sentir « miséreux ». Qui s'étonne encore de la pénurie de médecins de famille constatée actuellement, ces pauvres praticiens qui n'émargent en moyenne qu'à 160 000\$ par an ?

Le drame de la relativité est-il irrémédiable ?

Pas forcément. Déjà, il arrive qu'on puisse contrôler les cercles qui nous entourent, et se déplacer vers de plus petits cercles qui dopent notre bonheur relatif. Par exemple, si on se retrouve, lors d'une réunion de promo, en présence d'un « grand cercle » occupé à étaler ses revenus, une coupe de champagne à la main, rien n'empêche d'aller trouver quelqu'un d'autre à qui parler. Si on envisage d'acheter une maison, on peut commencer par éliminer des visites les demeures qui sont au-dessus de nos moyens. Si c'est une voiture, que l'on veut s'offrir, on peut se concentrer sur les modèles qui sont dans nos cordes, et ainsi de suite.

Mais on peut tout aussi bien préférer l'élargissement au rétrécissement du point de vue, comme le démontre une étude menée par deux brillants chercheurs : Amos Tversky et Daniel Kahneman. Supposons que vous deviez vous acheter un stylo et un costume. À la papeterie du coin, vous trouvez un joli stylo à 25\$. Il vous plaît, vous êtes décidé à l'acheter, mais vous vous souvenez

que le même article est vendu 18\$ dans une autre boutique, à un quart d'heure de là. Que faire ? La plupart des individus interrogés ont répondu qu'ils se rendront dans l'autre boutique, à 15 minutes de marche, pour économiser 7\$.

Seconde étape, à présent. Vous craquez pour un superbe costume gris rayé à 455\$, vous êtes prêt à l'acheter, mais on vous apprend alors que le même modèle est à 448\$ dans un autre magasin, à un quart d'heure de marche. Que décidez-vous ? Dans ce cas précis, la plupart des gens interrogés affirment qu'ils achèteront le costume à 455\$.

C'est quoi, ce gag ? Un quart d'heure de votre vie vaut-il 7\$, ou ne les vaut-il pas ? Dans tous les cas de figure, 7\$, ça reste 7\$, pas vrai ? La seule question digne d'intérêt est de savoir si le quart d'heure de marche, à l'aller comme au retour, vaut les 7\$ que l'on économisera. Que cette somme soit déduite d'un total de 10 ou de 10 000\$ n'a aucune importance.

Tout le problème de la relativité est là : nous envisageons nos décisions de façon relative, et comparons chaque possibilité avec d'autres choix disponibles. Nous comparons les avantages relatifs du stylo à 25\$ et de celui à 18\$, et en concluons qu'il est utile de perdre deux fois quinze minutes (aller-retour) pour économiser 7\$. Mais, dans le même temps, l'avantage relatif du costume à 448\$ ne suffit pas à nous convaincre de perdre une demi-heure de notre temps.

C'est la même raison qui fait qu'un individu acceptera sans mal de mettre 200\$ de plus dans une facture de banquet à 5 000\$ pour une soupe en entrée, alors que la même personne découpera des coupons pour récupérer 25 centimes sur une boîte de soupe à un dollar. Dans le même ordre d'idée, on est tout prêt à dépenser 3 000\$ pour l'option sièges en cuir d'une voiture à 25 000\$, mais on rechignera à en déboursier autant pour un canapé en cuir neuf (quand bien même on sait pertinemment qu'on passera plus de temps sur ce canapé que dans sa voiture). Néanmoins, si on élargit le point de vue, on se rend compte qu'il y a mieux à faire, avec 3 000\$, qu'acheter des sièges de voiture en cuir. Cet élargissement du point de vue, ce recul dans la réflexion, n'est pas une démarche qui va de soi, car notre mode de prise de décision naturel passe par la comparaison. Je connais toutefois quelqu'un qui sait parfaitement élargir son point de vue.

Il s'appelle James Hong ; c'est le cofondateur du site Hotornot.com – évaluations et rencontres<sup>8</sup>.

Question finances, James n'a franchement pas à se plaindre. De plus, il côtoie au quotidien des individus encore plus riches que lui. Il compte ainsi parmi ses amis un des fondateurs de PayPal, qui « pèse » plusieurs dizaines de

millions de dollars. Mais Hong, lui, sait rétrécir le diamètre des cercles de comparaison. Première étape, il a vendu sa Porsche Boxter au profit d'une Toyota Prius<sup>9</sup>.

« Je ne veux pas de cette vie, expliqua-t-il à une journaliste du *New York Times*, où, quand on possède une Boxter, on a envie d'une 911, tout en sachant que les propriétaires de 911 ne rêvent que d'une chose : avoir une Ferrari. »

C'est la grande leçon de ce chapitre : plus nous possédons, plus nous voulons posséder. À cela, un seul remède, briser le cercle de la relativité.

## **Chapitre 2**

### **L'offre et la demande, une illusion**

#### ***Ou Pourquoi le prix des perles – et de tant d'autres choses – est aléatoire***

Au tout début de la Seconde Guerre mondiale, un diamantaire italien du nom de James Assael quitta l'Europe pour Cuba, où il découvrit un nouveau moyen de gagner sa vie : l'armée américaine avait besoin de montres étanches, et Assael, grâce à ses contacts en Suisse, pouvait satisfaire cette demande.

Le conflit terminé, son commerce avec le gouvernement américain prit fin lui aussi. Assael se retrouva avec un stock de plusieurs milliers de montres suisses sur les bras. De leur côté, les Japonais avaient besoin de montres, mais ils n'étaient pas en mesure de les payer. Par contre, ils avaient des diamants. Aussi le diamantaire italien enseigna-t-il à son fils comment échanger des montres suisses contre des diamants japonais. L'affaire ne tarda pas à prospérer, ce qui valut au fils en question, Salvador Assael, le surnom de « Roi des perles ».

En 1973, un jour que celui-ci avait mouillé son yacht dans le port de Saint-Tropez, il fit la connaissance d'un jeune Français, Jean-Claude Brouillet, dont l'embarcation joutait la sienne. Brouillet venait de vendre son affaire de transport aérien. Avec les dividendes, il s'était acheté un atoll en Polynésie française. Or, expliqua-t-il à Assael, les eaux de son petit paradis regorgeaient d'huîtres perlières à lèvres noires, des *Pinctada margaritifera* – l'huître qui produit la perle noire.

À l'époque, il n'existait pas de marché pour ces perles, la demande était quasi nulle. Brouillet parvint malgré tout à convaincre Assael de s'associer avec lui. Ensemble, ils produiraient des perles noires qu'ils vendraient ensuite dans le monde entier. Les premiers temps furent difficiles. Assael retourna en Polynésie

sans avoir vendu aucune de ces perles grises, d'un diamètre modeste. Il aurait très bien pu baisser les bras, ou vendre son stock au rabais, dans un magasin spécialisé. Il aurait pu essayer de les refourguer à ses clients, en les proposant assorties de quelques perles blanches. Au lieu de cela, le « Roi » laissa passer une année, le temps de produire de plus beaux spécimens, après quoi il en présenta quelques-uns à son vieil ami Harry Winston, figure mythique du commerce des pierres précieuses. Winston accepta d'exposer ces perles dans la vitrine de sa boutique new-yorkaise, à un prix astronomique. Dans le même temps, Assael achetait toute une page d'espace publicitaire dans les revues les plus chics, où il présenta ses perles noires aux côtés de diamants, de rubis et d'émeraudes.

Du jour au lendemain, ces perles se pavanèrent dans Manhattan, au cou des divas les plus fortunées de la ville. Salvador Assael, lui, avait transformé des concrétions d'une valeur discutable en objets d'un raffinement exquis. Pour dire les choses autrement, tel Tom Sawyer, il « avait découvert une grande loi sociale : à savoir, que pour amener un homme ou un enfant à désirer une chose, il n'y a qu'à lui rendre cette chose difficile à atteindre ».

Comment le Roi des perles s'y est-il pris ? Par quel moyen a-t-il convaincu l'élite new-yorkaise de se passionner pour les perles noires (et de les lui acheter au prix fort) ? Pour répondre à ces questions, intéressons-nous aux oies.

Il y a bien des années de cela, le zoologiste Konrad Lorenz découvrit que, sitôt sortis de leur coquille, les oisons s'attachent au premier objet en mouvement qu'ils croisent (leur mère, en général). Pour le prouver, Lorenz mena une petite expérience au cours de laquelle il se substitua à la maman oie, comme premier « objet » en mouvement vu par les oisons – et les petits se mirent à le suivre partout. En outre, le zoologiste démontra que non seulement les oisons prennent leurs premières décisions en fonction de ce qu'ils trouvent dans leur environnement, mais encore qu'ils restent, ensuite, fidèles à ces décisions. Lorenz baptisa *empreinte* ce phénomène naturel.

Le cerveau de l'homme fonctionne-t-il comme celui de l'oie ? Nos premières impressions et décisions s'y *impriment*-elles ? Et si oui, comment ce phénomène se traduit-il dans nos vies ? Par exemple, face à un nouveau produit, accepte-t-on le premier prix auquel nous le voyons associé ? Plus important : ce prix (en *behavioral economics*, on parle d'*ancrage*) a-t-il un effet à long terme sur notre rapport au produit en question ?



Il semble que le cerveau de l'homme et celui de l'oie obéissent à la même règle. Y compris pour ce qui est de l'ancrage. C'est ainsi que, dès le départ, Assael a « ancré » ses perles aux pierres précieuses les plus coûteuses du monde – les prix n'ont ensuite plus eu qu'à suivre. De même, quand on achète un nouveau produit à un prix donné, on se retrouve ancré à ce dernier. Mais par quel processus ce mécanisme se met-il en place ?

Comment se laisse-t-on ancrer ?

Pour répondre à ces questions, imaginons que je vous demande quels sont les deux derniers chiffres de votre numéro de Sécurité sociale (les miens : 7 et 9). Puis que je cherche à savoir si vous accepteriez de payer la somme formée par ces deux chiffres (pour moi, 79\$) pour un bouteille de Côtes du Rhône 1998. Le nombre en question vous influencera-t-il pour déterminer quelle somme vous serez prêt à dépenser pour cette bouteille ? Vous croyez que non ? Alors observez l'expérience qui a été menée, il y a quelques années, sur des étudiants de mon université.

George Loewenstein (professeur à l'Université Carnegie Mellon), mon collègue Drazen Prelec et moi-même cherchions à prouver l'existence de ce qu'on appelle la *cohérence arbitraire*<sup>10</sup>. Cette notion pose que si les prix initiaux (tel celui des perles d'Assael) sont généralement « arbitraires », une fois enregistrés dans notre esprit, ils conditionnent non seulement les prix actuels, mais aussi ceux à venir (ce qui les rend « cohérents »). Nous voulions donc savoir si le simple fait de penser aux deux derniers chiffres de leur numéro de Sécurité sociale créerait une ancre chez les étudiants. Et si les effets de cette ancre initiale se faisaient sentir longtemps.

Prelec annonça donc à ces derniers : « Voici une bouteille de Côtes du Rhône Jaboulet, 1998. Pour les non-spécialistes, sachez que la revue *Wine Advocate* a attribué la note de 86/100 à ce cru. Il mélange senteurs de baie rouge, de moka et de chocolat noir. C'est un vin bien équilibré, tant au niveau du corps que de l'intensité. »

Il leur présenta ensuite un Hermitage Jaboulet La Chapelle 1996. *Wine Advocate* lui avait donné la note de 92/100. « Le meilleur La Chapelle depuis 1990, précisa-t-il, seules 8 100 caisses ont été produites... »

Puis il mit sur la table quatre autres produits : une boule roulante sans fil (TrackMan Marble FX, de chez Logitech) ; une souris et un clavier d'ordinateur sans fil (iTouch, toujours de chez Logitech) ; un livre sur le design ; et une boîte de chocolats fins Neuhaus (500g).

Prelec distribua enfin des formulaires contenant la liste de ces objets, et demanda aux étudiants : « En haut de la page, écrivez les deux derniers chiffres de votre numéro de Sécurité sociale. Reportez le nombre ainsi formé à côté de chaque article, sous forme de prix. Autrement dit, si les chiffres forment 23, écrivez 23 dollars. Quand vous aurez terminé, indiquez – par oui ou par non – si vous consentiriez à payer cette somme pour chacun des produits. »

Quand tous les étudiants eurent rempli leurs fiches, Prelec leur demanda de préciser le montant maximum qu'ils seraient prêts à payer pour chaque produit (leur enchère). Après quoi, ils me remirent leurs fiches, pour que j'entre les réponses dans mon ordinateur portable. Ensuite, j'ai annoncé les résultats. Pour chaque article, l'étudiant qui avait proposé l'enchère la plus élevée devait alors venir retirer son produit au bureau, non sans l'avoir préalablement payé<sup>11</sup>.

Cet exercice a remporté un vif succès auprès des étudiants. Mais quand je leur ai posé la question : « Pensez-vous que le fait d'avoir écrit les deux derniers chiffres de votre numéro de Sécurité sociale a influencé votre enchère ? » Ils ont tous répondu, sans hésiter : « Absolument pas. »

J'ai ensuite regagné mon bureau afin d'analyser les données. Les chiffres du numéro de Sécurité sociale avaient-ils fait office d'ancre ? Eh bien, oui : les étudiants dont les nombres formés par ces deux chiffres étaient les plus élevés (de 80 à 99) avaient proposé les enchères les plus importantes, tandis que ceux qui disposaient des nombres les plus bas (de 1 à 20) avaient placé les enchères les plus modestes. Par exemple, les 20 % de tête avaient offert, en moyenne, 56\$ pour le clavier sans fil ; les 20 % de queue, une moyenne de 16\$. Au final, les 20 % de tête avaient proposé des enchères supérieures de 216 à 340 % par rapport aux 20 % de queue (voir tableau, ci-après).

Si les deux derniers chiffres de votre numéro de Sécurité sociale composent un nombre élevé, vous vous dites sûrement que vous avez toujours payé trop cher toute votre vie. Et vous vous trompez. Dans l'expérience que je viens de décrire, ces nombres ont eu un effet d'ancrage uniquement parce que nous les avons utilisés. Nous aurions aussi bien pu choisir la température du moment, ou le « prix public conseillé ». Y a-t-il quelque chose de rationnel là-dedans ? Non, bien sûr. Mais c'est ainsi que nous fonctionnons – comme les oisons<sup>12</sup> !

**Prix moyens payés pour chaque produit, par chacune des cinq tranches de nombres de Sécurité sociale ; et corrélations entre ces nombres et les enchères proposées**

Nombres formés par les 2 derniers chiffres du numéro de Sécu	Boule sans fil	Clavier sans fil	Livre design	Chocolats	Côtes du Rhône 1998	Hermitage 1996
00-19	8,64\$	16,09\$	12,82\$	9,55\$	8,64\$	11,73\$
20-39	11,82\$	26,82\$	16,18\$	10,64\$	14,45\$	22,45\$
40-59	13,45\$	29,27\$	15,82\$	12,45\$	12,55\$	18,09\$
60-79	21,18\$	34,55\$	19,27\$	13,27\$	15,45\$	24,55\$
80-99	26,18\$	55,64\$	30\$	20,64\$	27,91\$	37,55\$
Corrélation <sup>4</sup>	0,42	0,52	0,32	0,42	0,33	0,33

4. Une corrélation est une mesure statistique qui étudie la relation entre les mouvements de deux variables. L'éventail des corrélations possibles se situe entre  $-1$  et  $+1$ . Une corrélation égale à  $0$  signifie que le changement de valeur d'une variable n'influe en rien sur le changement de valeur de l'autre.

Ces données reflétaient un autre élément intéressant : bien que la volonté d'acheter ces articles ait été arbitraire, elle revêtait aussi un aspect logique et cohérent. Si l'on examine les enchères proposées pour les deux couples de produits comparables (les deux bouteilles et les deux composants électroniques), on remarque une grande logique au niveau de leurs prix relatifs. Tous les étudiants étaient prêts à payer davantage pour le clavier que pour la boule roulante – et davantage pour l'Hermitage 1996 que pour le Côtes du Rhône 1998. Cela signifie que, lorsque les participants acceptaient de verser une certaine somme pour un produit, leur volonté d'acheter l'autre produit de la même catégorie s'appréciait en fonction de ce premier prix (l'ancre).

Voilà ce qu'on appelle la cohérence arbitraire. Les prix initiaux sont majoritairement « arbitraires », et peuvent être influencés par les réponses à des questions aléatoires (numéro de Sécu, etc.) ; mais une fois ces prix gravés dans notre esprit, ils conditionnent ce que nous sommes disposés à payer pour un article, et aussi la somme que nous consentirions à verser pour des produits comparables (ce qui les rend cohérents).

Je dois clarifier un point capital. Au quotidien, nous sommes bombardés de prix : le prix public conseillé des voitures, des tondeuses à gazon, des cafetières ; ou bien encore, ce qu'un agent immobilier peut nous raconter sur les prix des appartements du quartier. Mais une étiquette ne constitue pas nécessairement une ancre. Elle le devient uniquement si l'on envisage d'acheter un produit ou un

service à ce prix-là. C'est à ce moment-là que l'empreinte se crée. Dès lors, on est prêt à accepter une certaine gamme de prix – mais toujours en se référant à l'ancre de départ. Donc, cette première ancre influence non seulement la décision d'achat immédiate, mais aussi plusieurs autres par la suite.

Imaginez, par exemple, que vous voyiez un téléviseur LCD haute résolution, 57 pouces, mis en vente à 3 000\$. L'étiquette n'est pas une ancre. Mais si vous décidez d'acheter l'appareil (ou si vous envisagez sérieusement de le faire) à ce prix-là, alors cette décision se transforme en ancre pour les téléviseurs LCD. À partir de là – à chaque nouveau poste vu en magasin, ou chaque fois que vous aborderez le sujet avec des amis –, tous les autres téléviseurs seront jugés en fonction de ce prix.

Les ancres peuvent affecter toutes sortes d'achats. Uri Simonsohn (professeur à l'Université de Pennsylvanie) et George Loewenstein ont ainsi découvert que les gens qui emménagent dans une nouvelle ville demeurent, en général, ancrés au prix auquel ils payaient leur logement précédent. Dans leur étude, les deux chercheurs ont montré qu'en passant d'une ville où la vie est assez bon marché (Lubbock, au Texas) à une ville où la vie est un peu plus chère (Pittsburgh, en Pennsylvanie), les gens n'augmentent pas leurs dépenses pour s'adapter au nouveau marché<sup>13</sup>. Au contraire, ils dépensent autant que ce qu'ils avaient l'habitude de dépenser auparavant, quand bien même cela les oblige à s'entasser dans de plus petits appartements. Quant à ceux qui font le trajet inverse, ils acceptent d'engloutir les mêmes fortunes dans leur nouvel environnement. Pour sortir de cette impasse, la seule solution est de vivre en location, un an, dans la nouvelle ville, de sorte à s'adapter au nouvel environnement. Après quelque temps, on sera enfin en mesure d'acheter un logement adapté au marché local.

Ainsi, nous nous laissons ancrer par les prix initiaux. Mais comment passe-t-on d'un prix-ancre au suivant ? Cette première ancre s'enracine-t-elle durablement dans notre esprit, influençant plusieurs décisions ? Pour répondre à cette question, nous avons mis au point une autre expérience, censée inciter les participants à changer d'ancres.

Nous avons donc fait appel à des étudiants de première année, d'autres de troisième cycle, ainsi qu'à des banquiers venus sur le campus pour recruter de nouveaux employés. Nous leur avons fait écouter trois bruits différents, en leur demandant, à chaque fois, combien ils accepteraient d'être payés pour écouter chacun d'entre eux (ces prix serviraient d'ancres). Le premier bruit, 30 secondes

à 3 000 Hz, ressemblait à un cri humain, poussé par une voix aiguë. Le deuxième consistait en 30 secondes de bruit blanc (comme celui de l'effet « neige », sur un téléviseur). Le troisième, enfin, oscillait entre les graves et les aigus – 30 secondes, là encore.

Comme il n'existe aucun marché pour les bruits, nos participants ne pouvaient se référer à aucun prix pour estimer leur valeur. En outre, nous nous sommes tournés vers des sons désagréables pour la bonne raison que personne ne les apprécie (si nous avions passé de la musique classique, certains participants y auraient été plus sensibles que d'autres). J'ai donc créé des centaines de bruits, à partir desquels j'en ai sélectionné trois, d'un niveau de désagrément égal, selon moi.

Nous avons ensuite installé nos participants, équipés d'oreillettes, devant des écrans d'ordinateurs, dans un labo de l'université. L'expérience pouvait commencer.

Le premier groupe vit apparaître ce message à l'écran : « Dans quelques instants, nous allons vous faire entendre un son désagréable. Nous voulons savoir à quel point vous le trouvez irritant. Sitôt l'émission terminée, nous vous demanderons si vous seriez prêts à renouveler l'expérience en échange de 10 centimes. » Le second groupe reçut le même message, sauf que la somme proposée était de 90 centimes.

Ces ancras allaient-elles avoir une influence ? Pour le découvrir, il ne nous restait qu'à diffuser un premier bruit – le cri à 3 000 Hz.

Certains participants firent la grimace. D'autres roulèrent des yeux. La torture terminée, les écrans affichèrent la question-ancrage : le participant accepterait-il d'entendre de nouveau ce bruit contre 10 centimes (ou 90, selon le groupe) ? Après avoir répondu, les participants devaient indiquer la somme plancher qu'ils demanderaient pour réentendre le son. Cette décision allait déterminer s'ils consentiraient à réentendre le bruit – contre espèces sonnantes et trébuchantes<sup>14</sup>.

Dès qu'ils eurent indiqué leur prix plancher, nos cobayes virent les résultats apparaître à l'écran. Ceux dont le prix était suffisamment bas « remportèrent » le bruit. Ils eurent le (discutable) privilège d'entendre à nouveau le cri, et reçurent leur rétribution. Les participants dont le prix était trop élevé subirent un sort en tous points inverse.

Nous cherchions à déterminer si les premiers prix suggérés (10 et 90 centimes) avaient, oui ou non, fait fonction d'ancrage. Ce fut le cas. Ceux à qui on avait proposé de réentendre le bruit contre 10 centimes se montrèrent bien

moins gourmands (33 centimes, en moyenne) que ceux qui s'étaient vu offrir 90 centimes – et qui en exigèrent 73, en moyenne. Plus du double.

Les prix suggérés ne furent donc pas sans effet.

Nous n'en étions qu'au début de notre exploration. En effet, nous voulions également savoir quelle influence cette ancre aurait sur de futures décisions. Que se passerait-il si nous propositions aux participants d'abandonner leur ancre au profit d'une autre ? Pour traduire ce choix en langage d'oison : accepteraient-ils de traverser la mare en suivant leur empreinte première, puis, à mi-chemin, de se tourner vers une autre oie ? Pour un oison, il semblerait normal de rester fidèle à la « première mère ». Mais pour un homme ? La suite de l'expérience devait nous permettre d'y voir plus clair.

Au cours de la deuxième phase, nous avons fait entendre à nos deux groupes 30 secondes de bruit blanc. Ce laps de temps écoulé, nous leur avons posé presque la même question : « Accepteriez-vous de réentendre ce bruit contre 50 centimes ? ». Chaque cobaye pouvait répondre par oui ou non, par simple pression sur un bouton.

Question suivante : « Combien demanderiez-vous pour subir à nouveau cette expérience ? » Les participants tapèrent leur réponse ; l'ordinateur fit ses calculs ; et, suivant leurs enchères, les participants réentendirent, ou non, le bruit blanc, et furent payés, ou non. En comparant les prix, on s'aperçut que le groupe « 10 centimes » proposait des sommes nettement inférieures à celles du groupe « 90 centimes ». Conclusion : bien que tous les étudiants aient été soumis, cette fois, à la même proposition (50 centimes), leur première ancre dans la catégorie des sons désagréables (à savoir, 10 centimes pour les uns, et 90 pour les autres) les influençait encore.

Peut-être les membres du groupe « 10 centimes » se sont-ils dit : « Tout à l'heure, j'ai écouté un bruit désagréable pour une somme modique. Ce nouveau bruit n'est pas plus terrible. Donc, si j'ai demandé une faible somme pour le précédent, je devrais pouvoir supporter celui-ci pour un prix équivalent. » Les membres du groupe « 90 centimes » suivirent le même raisonnement, sauf que, leur point de départ étant différent, leur conclusion ne pouvait être exactement identique. Ces gens-là ont dû se dire : « Tout à l'heure, j'ai écouté un bruit désagréable contre une forte somme. Ce nouveau bruit n'est pas plus terrible. Donc, si j'ai demandé beaucoup pour le précédent, je devrais pouvoir supporter celui-ci pour un prix similaire. » L'effet de la première ancre se faisait donc

encore sentir – autrement dit, les ancres influencent non seulement les prix immédiats, mais également les prix futurs.

L'expérience comportait une dernière étape. Cette fois, nous avons fait écouter à nos cobayes un son qui oscillait des aigus aux graves pendant 30 secondes. Au groupe « 10 centimes », nous avons ensuite demandé : « Accepteriez-vous de réentendre ce bruit pour 90 centimes ? » Et aux membres du groupe « 90 centimes » : « Accepteriez-vous de réentendre ce bruit pour 10 centimes ? » Ayant échangé leurs ancres, nous allions voir laquelle exerçait la plus grande influence.

Là encore, les participants répondirent par oui ou non, après quoi nous les invitions à proposer des enchères réelles : « Pour quelle somme consentiriez-vous à réentendre ce bruit ? » À présent, ils devaient jongler avec trois ancres : la toute première (10 centimes ou 90), la deuxième (50 centimes) et cette dernière (90 centimes ou 10).

Une nouvelle fois, une petite voix a dû dire aux participants : « Si j'ai écouté le premier bruit pour  $x$  centimes, et le deuxième pour  $x$  centimes aussi, alors je dois pouvoir écouter ce troisième bruit pour  $x$  centimes ! » Et leurs choix ont reflété cette réflexion. Ceux dont la première ancre avait été de 10 centimes ont proposé des petites sommes, malgré la nouvelle ancre de 90 centimes. Quant à ceux qui avaient reçu une première ancre de 90 centimes, ils ont à nouveau fait une enchère élevée, sans tenir compte des ancres suivantes.

Nous avons donc démontré que l'influence de nos premières décisions se fait sentir durablement sur les suivantes. Quand on parle de « premières décisions », il peut s'agir du prix de notre premier lecteur DVD – tellement plus élevé que ceux des lecteurs actuels (pour mieux comprendre que ces appareils sont aujourd'hui donnés, par comparaison) ; il peut aussi s'agir du prix de l'essence d'il y a dix ans (et chaque plein devient une torture). Dans chaque cas, les ancres aléatoires que nous avons rencontrées restent gravées en nous longtemps après qu'a été prise la première décision.

Sachant que nous nous comportons comme des oisons, il importe de comprendre le processus par lequel nos premières décisions se transforment en habitudes au long cours. Pour illustrer ce mécanisme, imaginez que vous passiez devant un restaurant, devant lequel deux personnes attendent pour entrer. Vous vous dites : « Ce restaurant doit être bon – les gens font la queue. » Par conséquent, vous vous rangez derrière eux. Arrive un autre passant. Voyant la file, il se dit : « Ce restaurant doit être excellent. » Et il vient se placer derrière

vous. Et ainsi de suite. Ce type de comportement s'appelle *herding*<sup>15</sup>. Il désigne le fait de juger de la valeur d'une chose en fonction du comportement précédent d'autres personnes – que nous imitons alors.

Mais il existe aussi une autre forme de *herding* : le *self-herding*. Dans ce cas, on estime la valeur d'une chose suivant notre propre antécédent comportemental. En d'autres termes, une fois devenus la première personne de la file, devant le restaurant, nous venons nous placer derrière nous-mêmes à chaque nouvelle expérience.

Prenons un exemple, pour clarifier les choses. Imaginons la première visite d'un individu au café Starbucks<sup>16</sup>. Il tombe de sommeil, il a besoin d'une boisson revigorante, et passe justement devant la vitrine d'un de ces établissements. Il décide d'y entrer. En découvrant les prix, c'est tout juste s'il ne tombe pas à la renverse (son café, il le prend habituellement au Dunkin' Donuts<sup>17</sup>). Mais bon, quitte à y être entré, autant goûter ces breuvages hors de prix. Il s'offre donc un petit café, en apprécie le goût et l'effet qu'il lui fait, après quoi notre homme quitte le Starbucks.

Une semaine plus tard, il passe à nouveau devant l'établissement. Doit-il y entrer ? Normalement, le processus de décision doit prendre en compte trois éléments : la qualité du café (celui de Starbucks *versus* celui de Dunkin' Donuts) ; son prix (chez Starbucks et au Dunkin' Donuts) ; et, bien sûr, le coût (ou la valeur) du trajet jusqu'au Dunkin' Donuts le plus proche. Devant la difficulté de la tâche, il préfère jouer la simplicité : « Je suis déjà allé dans un Starbucks ; leur café était très bon ; j'ai passé un moment agréable ; je prendrai une bonne décision en y retournant. » Et il pousse la porte du Starbucks.

Ce faisant, il est devenu la deuxième personne de la file d'attente, juste derrière lui-même. Quelques jours plus tard, le client passe encore une fois devant un Starbucks, le souvenir des décisions précédentes est encore vivace, il l'influence, et l'homme entre prendre un café dans l'établissement. Il devient la troisième personne de la file d'attente, toujours derrière lui-même. L'opération se répète, au fil des semaines, si bien que le client a de plus en plus la conviction d'agir suivant ses préférences. Prendre un café chez Starbucks est devenu une habitude.

L'histoire ne s'arrête pas là. Maintenant qu'il s'est accoutumé à payer son café plus cher, et qu'il a modifié son mode de consommation, d'autres changements vont s'en trouver simplifiés. Ainsi, peut-être va-t-il passer de la petite tasse (2,20\$) à la moyenne (3,50\$), ou à la grande (4,15\$). Quand bien



même il ignore comment il s'est retrouvé dans cette fourchette de prix, il ne voit rien d'illogique à payer davantage pour une plus grande tasse. Dès lors, qu'y aurait-il d'illogique à se tourner vers d'autres spécialités Starbucks, comme le Caffè Americano, le Caffè Misto, le Macchiato ou le Frappuccino ?

Si notre homme y réfléchissait une minute, il ne saurait dire pourquoi il dépense de telles fortunes pour un café chez Starbucks, alors que la même boisson l'attend, moins chère, chez Dunkin' Donuts, ou gratuite, au bureau. Sauf que, à ce stade du processus, il ne pense plus à tout cela. Comme il a déjà pris cette décision plusieurs fois, il estime à présent que c'est ainsi qu'il veut dépenser son argent. On a affaire à un cas de *self-herding*, déclenché dès que le client s'est installé dans la file, derrière sa première expérience chez Starbucks. Et maintenant, la file entière, c'est lui.

Cette histoire a quelque chose d'étrange. Si l'ancrage se fonde sur nos premières décisions, comment le café Starbucks s'est-il retrouvé à occuper cette place ? En d'autres termes, si notre homme était déjà ancré chez Dunkin' Donuts, comment est-il passé à Starbucks ? C'est là que les choses deviennent passionnantes.

Quand Howard Shultz a créé la chaîne Starbucks, il s'est montré aussi malin que Salvador Assael. Au lieu de distinguer ses établissements de la concurrence par le prix, il a joué sur l'ambiance. Ainsi a-t-il, par exemple, conçu ses cafés sur le modèle européen.

Dans les premiers Starbucks, il flottait une odeur de café torréfié – d'une meilleure qualité que chez Dunkin' Donuts. On y vendait de jolies petites cafetières à l'ancienne. Les vitrines étaient pleines de viennoiseries toutes plus appétissantes les unes que les autres. Là où Dunkin' Donuts ne proposait que trois tailles de tasse (petite, moyenne et grande), Starbucks en offrait quatre – ainsi que des boissons aux noms recherchés (Caffè Americano, Caffè Misto, etc.). En résumé, Howard Shultz a tout fait pour démarquer Starbucks de ses concurrents. Et ce, au point que les clients cesseraient d'utiliser les prix de chez Dunkin' Donuts comme ancres, pour mieux se préparer à accepter la nouvelle ancre que Starbucks préparait pour eux. C'est là une des grandes raisons du succès de la chaîne.

Encouragés par les conclusions de ces expériences, George Loewenstein, Drazen Prelec et moi-même avons décidé d'explorer plus avant l'idée de cohérence arbitraire.

J'en reviens à ce célèbre passage des *Aventures de Tom Sawyer*, au cours duquel Tom transforme une corvée en exercice de manipulation. Le garçonnet s'applique à repeindre la clôture de sa tante comme s'il en retirait un grand plaisir. Quand un de ses amis lui demande s'il ne préférerait pas aller se baigner plutôt que de travailler, Tom lui répond : « Qu'est-ce que tu appelles travailler ? [...] On n'a pas tous les jours la chance de badigeonner une clôture. » Armés de cette nouvelle « info », ses amis découvrent les joies du badigeonnage. Non contents de payer pour s'y adonner, ils en tirent bientôt un réel plaisir : tout le monde est gagnant.

Pour ce qui nous intéresse, on remarque que Tom a transformé une expérience négative en expérience positive – une situation qui exigeait compensation, en situation dans laquelle les gens (les amis de Tom) payaient pour venir s'amuser. Saurions-nous en faire autant, mes collègues et moi ? C'est ce que nous voulions découvrir.

Un jour, à la grande surprise de mes étudiants, j'ai commencé mon cours sur la psychologie de gestion<sup>18</sup> par la lecture de quelques vers de Walt Whitman :

*Toi qui que tu sois, qui me tiens à cette heure dans ta main,  
L'absence d'une seule chose rendra tout inutile,  
Laisse-moi t'avertir avant que tu ne m'essaies plus loin :  
Je suis tellement différent de celui que tu crois.*

*Qui donc s'apprête à devenir mon sectateur ?  
Qui se déclare candidat à mon affection ?*

*Route douteuse, résultat incertain, voire destructeur !  
Obligation de tout abandonner, moi seul devenant ton critère unique et exclusif,  
Perspective de noviciat long et épuisant,  
Devoir de quitter les théories de vie anciennes et la conformité à ton entourage,  
Allez, ne te fais plus de souci, lâche-moi, ôte tes mains de mes épaules,  
Chasse-moi de tes pensées, passe ton chemin<sup>19</sup>.*

Ma lecture terminée, j'ai refermé le recueil *Feuilles d'herbe*, avant d'informer mes étudiants que, le soir même, j'organisais trois lectures de Whitman, chacune d'une durée différente : une brève, une moyenne, une longue. La salle qu'on m'avait affectée étant d'une capacité limitée, je comptais mettre en place des enchères, afin de déterminer qui pourrait assister à ces lectures. J'ai ensuite distribué des cartons, pour que chacun puisse proposer une enchère ; mais avant tout, j'avais une question à leur poser.

J'ai donc demandé à la moitié de mes étudiants d'indiquer, sur leur carton, s'ils consentiraient à me payer dix dollars pour une lecture de dix minutes. À l'autre moitié de la classe, j'ai demandé s'ils accepteraient de m'écouter leur lire des poèmes pendant dix minutes, si je leur versais dix dollars.

C'était mon ancre. Cette étape passée, les étudiants ont pu noter l'enchère qu'ils proposaient pour mes séances poétiques. D'après vous, l'ancre initiale a-t-elle influencé les enchères ?

Avant de vous donner la réponse, j'ai deux précisions à vous faire. Premièrement, m'écouter lire des poèmes n'est pas forcément une sinécure. Deuxièmement, et bien que j'aie demandé aux étudiants s'ils accepteraient de me payer pour avoir le droit d'assister à la lecture, rien ne les obligeait à formuler une enchère dans ce sens. Ils pouvaient tout à fait renverser les rôles, et demander à ce que je les paie.

Résultats : les étudiants à qui j'avais demandé s'ils seraient prêts à me payer s'avouèrent effectivement prêts à le faire. Ils offrirent, en moyenne, autour d'un dollar pour la lecture brève ; deux dollars environ pour la lecture de durée moyenne ; et dans les trois dollars pour la longue.

Et maintenant, observons les réponses de ceux que j'avais ancrés en proposant de les payer. Aucune surprise : ils ont demandé à être payés – en moyenne, 1,30\$ pour la lecture brève, 2,70\$ pour la moyenne et 4,80\$ pour la longue.

Ainsi donc, comme Tom Sawyer avant moi, j'ai réussi à transformer, arbitrairement, une expérience ambiguë (si vous m'entendiez lire de la poésie, vous comprendriez) en expérience agréable ou désagréable. Aucun des deux groupes d'étudiants ne savait si mes talents de lecteur méritaient rémunération, ou bien s'ils n'étaient supportables que sous réserve de compensation financière (ils ignoraient s'il s'agissait d'une expérience agréable ou non). Mais une fois la première impression formée (selon laquelle je les paierais, ou bien ils me paieraient), alors l'ancre était en place. De plus, sitôt la première décision prise, d'autres suivirent, de façon apparemment logique et cohérente. Les étudiants ne savaient pas si la soirée poésie serait une bonne ou une mauvaise expérience mais, quelle qu'ait été leur première décision, elle leur servit à déterminer les suivantes, selon une hiérarchie cohérente.

Mark Twain était arrivé à la même conclusion : « Si Tom avait été un grand, un profond philosophe comme l'auteur de ce livre, il aurait compris que le travail consiste en une tâche que l'on est obligé d'accomplir, alors que le plaisir consiste en une occupation à laquelle on n'est pas obligé de se livrer. » Twain observa également que « pendant l'été, en Angleterre, certains services quotidiens de voyageurs, sur des parcours réguliers variant de vingt à trente miles, sont effectués par des voitures attelées de quatre chevaux ; ce sont des gentlemen abondamment pourvus des biens de ce monde qui les conduisent,

parce que ce privilège leur coûte une somme considérable ; mais si on leur offrait des appointements pour assurer ce service, ils considéreraient cela comme un travail et dédaigneraient de s'y adonner ».

Où ces considérations nous mènent-elles ? D'une part, elles permettent d'illustrer les choix, du plus banal au plus profond, dans lesquels l'ancre joue un rôle. Nos décisions portent sur des domaines très variés : manger un hamburger, fumer, brûler un feu rouge, partir en vacances en Patagonie, écouter du Tchaïkovski, corriger des dissertations, se marier, avoir des enfants, déménager en banlieue, voter Républicain, etc. La théorie économique considère que nous fondons ces décisions sur nos valeurs fondamentales – sur nos goûts.

Cependant, les expériences que nous venons de voir nous ont permis de tirer plusieurs leçons. Nos vies, que nous avons si méticuleusement construites, ne seraient-elles que le fruit de la cohérence arbitraire ? Est-il possible que nous ayons, autrefois, pris des décisions arbitraires, et que nous bâtions nos existences, depuis lors, en fonction d'elles ? Est-ce ainsi que l'on se choisit une carrière, une épouse, une garde-robe, une coupe de cheveux ? Ces décisions étaient-elles judicieuses, ou n'ont-elles résulté que de premières empreintes partiellement aléatoires, qui auraient dégénéré ?

Descartes a dit : « Je pense, donc je suis. » Oui mais, que se passe-t-il si je ne suis que la somme de mes premiers comportements – naïfs et aléatoires ? Voilà une question délicate. Heureusement, chacun peut, à son niveau, s'efforcer de s'éloigner d'un comportement irrationnel.

Pour commencer, il faut prendre conscience de notre vulnérabilité. Imaginez que vous envisagiez d'acheter un téléphone portable dernier cri (avec appareil photo intégré, etc.), ou ne serait-ce qu'une tasse de café hors de prix. Demandez-vous d'abord d'où vous vient cette envie, et si elle n'est pas le fruit d'une habitude. Ensuite, essayez d'anticiper le plaisir que vous allez en retirer. Est-il vraiment au niveau de vos attentes ? Ne pourriez-vous pas dépenser un petit peu moins, pour mieux investir l'argent économisé ? Dans chacune de vos actions, essayez de remettre en question vos comportements répétitifs. Par exemple, au lieu d'un portable dernier cri, pourquoi ne pas vous reporter sur un modèle plus ordinaire, et utiliser une partie de la différence autrement ? Quant au café, plutôt que de vous demander quelle nouvelle saveur vous allez tester aujourd'hui, essayez donc de voir si vous ne pourriez pas vous passer de cette onéreuse habitude.

De même, faites bien attention à une première décision prise dans un domaine qui risque d'en entraîner de nombreuses autres (nourriture, vêtements, etc.). On a bien souvent l'impression qu'il s'agit d'un choix anodin, mais, en réalité, ses effets peuvent se faire sentir pendant des années. Dès lors, on comprend à quel point cette première décision est cruciale, et qu'elle mérite la plus grande attention.

Socrate disait qu'« une vie qui ne se met pas elle-même à l'épreuve ne mérite pas d'être vécue ». Le moment est peut-être venu de dresser la liste des empreintes et des ancres qui jonchent notre existence. Raisonnable hier, le sont-elles encore aujourd'hui ? Une fois les anciens choix reconsidérés, on peut s'ouvrir à de nouvelles décisions – ainsi qu'aux nouvelles opportunités de ce jour nouveau. Cela semble cohérent.

Par ailleurs, ces histoires d'oisons et d'ancres ont des implications bien plus vastes que les préférences de consommation. L'économie traditionnelle prétend que le prix d'un produit, sur le marché, est fonction de l'équilibre entre deux forces : la production (l'offre) et les désirs de ceux qui ont les moyens de payer (la demande). Le point auquel ces deux forces se rejoignent détermine le prix du marché.

C'est là une belle idée... sauf qu'elle repose sur l'hypothèse selon laquelle ces deux forces sont indépendantes, et qu'elles produisent ensemble le prix du marché. Or les expériences que nous venons de voir (et l'idée même de cohérence arbitraire) remettent en question ces affirmations. En premier lieu, le cadre économique classique considère la volonté du consommateur de payer comme l'une des deux données déterminant le prix du marché. Mais nos expériences ont montré que l'on pouvait manipuler facilement cet élément. Ce qui signifie que le consommateur n'a, en fait, pas la maîtrise totale de ses préférences, ni des prix qu'il est prêt à payer pour différents biens ou services.

Ensuite, contrairement à ce que suppose le cadre économique classique, les forces de l'offre et de la demande ne sont pas indépendantes. C'est du moins ce que suggèrent les manipulations d'ancres que nous avons étudiées. Dans le monde réel, l'ancre provient du « prix public conseillé », des prix affichés, des promotions, etc. – autant de variables situées du côté de l'offre. Tout porte à croire que ce sont les prix du marché eux-mêmes qui influencent la volonté des consommateurs de payer, plutôt que le contraire. En d'autres termes, la demande n'est pas une force complètement distincte de l'offre.

Et cela ne s'arrête pas là. Dans le cadre de la cohérence arbitraire, les relations que nous observons, sur le marché, entre l'offre et la demande (par exemple, acheter plus de yaourts quand ils sont en promo), sont fondées non pas sur les préférences, mais sur la mémoire ! Pour illustrer cette thèse, pensez à votre consommation de vin et de lait. À présent, imaginez que deux nouvelles taxes entrent en vigueur demain. L'une abaissera de 50 % le prix du vin ; l'autre doublera celui du lait. Que va-t-il se passer, selon vous ? Ces changements de prix ne manqueront pas d'affecter la consommation : on croquera dans la rue davantage d'ivrognes en manque de calcium. Supposons maintenant que ces taxes effacent le souvenir des anciens prix du vin et du lait. Les prix changent toujours, mais on ne se souvient plus de ce que l'on payait auparavant pour ces deux produits. Quelles conséquences ?

À mon avis, ces changements de prix auraient un énorme impact sur la demande si les consommateurs se souvenaient des prix antérieurs, et prenaient conscience de l'évolution ; mais je me dis aussi que, si les gens oubliaient les prix antérieurs, les modifications n'auraient, au mieux, qu'un effet insignifiant sur la demande. Si personne ne se souvenait des prix de la veille, la consommation de lait et de vin resterait globalement inchangée, comme si les prix, eux-mêmes, avaient stagné. Autrement dit, le rapport que nous entretenons avec l'évolution des prix ne résulte peut-être, pour l'essentiel, que du souvenir de ce que nous payions auparavant, et de notre désir de cohérence avec nos décisions passées – et non de nos goûts, ni de notre niveau de demande.

Ce principe de base s'appliquerait également si le gouvernement décidait d'instaurer une taxe doublant le prix de l'essence. La théorie économique traditionnelle affirme que cela entraînerait une baisse de la demande. Dans un premier temps, certes, les gens compareraient les nouveaux prix à leurs ancrés, et n'en croiraient pas leurs yeux. Peut-être réduiraient-ils leur consommation. Certains iraient même – qui sait ? – jusqu'à acheter une voiture hybride. Mais à long terme, une fois que les consommateurs se seraient ajustés aux nouveaux prix, et donc aux nouvelles ancrés (comme dans n'importe quel autre cas de figure), la consommation d'essence retrouverait un niveau proche de celui d'avant la taxe. En outre, et l'exemple de Starbucks est là pour nous le rappeler, le processus de réajustement pourrait s'accélérer s'il s'accompagnait d'autres changements – nouvel octane, nouveau type de carburant (pensez à l'éthanol...).

Attention, je ne prétends pas qu'un doublement du prix de l'essence resterait sans effet sur la demande. En revanche, je suis persuadé que, à long terme, son

influence serait nettement moins importante que ce que suggère l'étude des réactions à court terme du marché aux hausses de prix.

La cohérence arbitraire a également des implications au niveau des bienfaits supposés de l'économie de marché et du libre-échange. L'économie de marché suppose que si je possède quelque chose qui a plus de valeur à vos yeux qu'aux miens, alors nous aurons tous les deux à gagner à en faire la transaction. Les bénéfices mutuels de l'échange sont fondés sur l'idée selon laquelle tous les acteurs du marché connaissent la valeur de leurs biens, et celle des marchandises qu'ils comptent acquérir.

Toutefois, s'il arrive souvent que nos choix soient affectés par des ancres initiales aléatoires, ces décisions ne reflètent pas forcément le plaisir réel, ou l'utilité réelle, que nous retirons des produits achetés. Autrement dit, sur le marché, nous prenons quantité de décisions qui ne traduisent pas nécessairement tout le plaisir que chaque article peut nous apporter. Dès lors, si l'on n'est pas capable d'estimer avec précision ces valeurs de plaisir, et si, au contraire, on est généralement influencé par des ancres arbitraires, alors les bénéfices de l'échange sont moins flagrants. Par exemple, il peut arriver que, sous l'effet malheureux d'une ancre initiale, on se sépare d'un objet qui nous apporte beaucoup de plaisir (mais, hélas, associé à une ancre faible), au profit d'un produit qui nous en apportera moins (mais qui se trouve être associé à une ancre forte). Si ce sont les ancres (et le souvenir que j'en garde), et non mes goûts, qui déterminent mon comportement, pourquoi prétendre que l'échange, le commerce, va accroître mon bonheur (mon utilité) ?

En définitive, si les forces de l'offre et de la demande sont incapables de fixer les prix optimaux du marché, et si les mécanismes de l'économie de marché ne peuvent accroître notre utilité, autant se tourner vers d'autres institutions. C'est précisément ce qui se passe avec la santé, la médecine, l'eau, l'électricité, l'éducation et d'autres ressources essentielles. Si l'on accepte l'idée selon laquelle l'économie de marché, et les forces du marché, ne régulent pas toujours le marché au mieux, on se dit que le gouvernement doit jouer un rôle plus important dans la régulation de certaines activités – au risque de brider la libre entreprise. Si nous étions rationnels, rien ne nous satisferait mieux qu'une économie de marché fondée sur l'offre et la demande, entièrement dépourvue de frictions. Or nous sommes irrationnels, et les politiques devraient tenir compte de ce facteur capital.

## **Chapitre 3**

### **Rien n'est gratuit**

#### ***Ou Pourquoi ce qui ne coûte rien nous coûte souvent trop cher***

Il vous est sûrement arrivé de récupérer un coupon offrant un paquet de café en grains GRATUIT, alors que vous ne buvez pas de café, et ne possédez même pas de cafetière. Ou d'empiler des hors-d'œuvre dans votre assiette, quand bien même votre estomac demande grâce, au seul prétexte que le buffet est GRATUIT ? Et vos tiroirs regorgent sans doute de mille babioles GRATUITES : t-shirt d'une station de radio, calendrier offert par votre assureur, etc.

Quand c'est gratuit, ça fait toujours plaisir. De fait, zéro n'est pas un prix comme les autres, c'est un déclencheur d'émotion – une source d'excitation irrationnelle. Si on vous offre 30 centimes de réduction sur un produit à 50 centimes, allez-vous l'acheter ? Peut-être. Et si on vous le vend pour 2 centimes ? Peut-être aussi. Et si on vous le propose à... 0 centime ? Ça ne fait aucun doute !

Qu'est-ce qui nous attire autant, dans la gratuité ? Après tout, elle a aussi un côté obscur : des marchandises qu'il ne nous viendrait jamais à l'idée d'acheter deviennent irrésistibles sitôt qu'elles sont gratuites. Pensez donc à tous ces stylos, porte-clés et calepins qu'on rapporte d'un colloque, pour finalement les jeter le lendemain ; ou à toutes les fois où on fait la queue pour une glace gratuite chez Ben & Jerry's ou à tous ces produits qu'on achète en double – et qu'on n'aurait jamais achetés, sinon – uniquement pour obtenir le troisième gratuit.



Petit historique du chiffre zéro : son concept est d'origine babylonienne ; les Grecs en débattaient en termes philosophiques (une chose peut-elle être rien ?) ; Pingala l'associa au chiffre 1 pour créer des nombres ; enfin, les Mayas comme les Romains adoptèrent le zéro dans leurs systèmes numériques. Toutefois, ce chiffre ne prit toute sa dimension qu'en l'an 498, lorsque l'astronome indien Aryabhata fit naître l'idée d'une notation décimale. Le zéro se répandit ensuite à travers le monde arabe, avec un succès considérable ; il gagna l'Europe par la péninsule ibérique (grâce aux Maures d'Espagne) ; les Italiens y apportèrent de légères modifications ; puis il traversa l'Atlantique pour envahir le Nouveau Monde, où, associé au chiffre 1, il trouva sa vocation ultime dans la Silicon Valley.

Par ailleurs, le concept du zéro a tendance à se brouiller quand on l'applique à l'argent. Et j'aurais bien du mal à vous en présenter un historique. En revanche, j'affirme que la gratuité ne se cantonne pas aux réductions et aux promotions : elle peut nous aider à prendre des décisions bénéfiques pour nous-mêmes, comme pour la société.

Si la gratuité était un virus, ou une particule subatomique, je pourrais l'étudier au microscope électronique, tenter d'en percer la nature ou la composition. En *behavioral economics*, nous utilisons un autre instrument, qui nous permet de disséquer le comportement humain, d'en analyser chaque étape. Cet instrument, c'est l'expérience.

Pour les besoins d'une expérience, une de mes étudiantes, Kristina Shampanier, Nina Mazar (professeur à l'Université de Toronto) et moi-même, avons installé un stand de chocolats devant un grand bâtiment public. Nous proposons aux passants des truffes Lindt et des Kiss de Hershey. Au-dessus de notre étal, une grande pancarte annonçait : « Un chocolat par personne. » Les clients attirés par cette offre découvraient, en s'approchant, les chocolats proposés, ainsi que leurs prix<sup>20</sup>.

Pour les profanes : Lindt est une marque suisse qui sélectionne les meilleurs cacaos pour ses chocolats depuis 160 ans. À l'unité, leurs délicieuses truffes coûtent environ 30 centimes, quand on les achète en gros. Quant aux Kiss de Hershey, il s'agit d'honnêtes chocolats, tout ce qu'il y a d'ordinaire. Il s'en produit 80 millions par jour.

Que s'est-il passé quand les « clients » sont venus se masser devant notre stand ? Avec la truffe Lindt à 15 centimes et le Kiss à 1 centime, la rationalité l'a

emporté : comparant le rapport qualité-prix des deux chocolats, environ 73 % des clients ont choisi la truffe, et 27 le Kiss.

Étape n° 2 : introduction de la gratuité. Nous avons donc proposé la truffe à 14 centimes, et le Kiss gratuit. Le prix de chaque chocolat n'avait diminué que d'un centime... cela aurait-il la moindre influence ?

Et comment ! Le modeste Kiss – gratuit – séduisit pas moins de 69 % des clients (contre 27 précédemment). Dans le même temps, la truffe Lindt vit sa popularité s'effondrer, passant de 73 à 31 % d'aficionados.

Analysons la situation. Tout d'abord, je me dois de préciser qu'il est parfois de bonne guerre de céder à la gratuité. Par exemple, si votre supermarché propose une pyramide de chaussettes de sport gratuites, rien ne vous empêche de vous servir à volonté. Là où le bât blesse, c'est quand le produit gratuit entre en concurrence avec un autre. Par sa seule présence, il nous conduit à prendre une mauvaise décision. Imaginez que vous alliez acheter une paire de chaussettes dans un magasin de sport ; vous avez en tête un modèle précis (talon renforcé et pointe de couleur) ; un quart d'heure plus tard, vous rapportez chez vous non pas les chaussettes prévues, mais un modèle moins cher, qui ne vous plaît pas (ni talon renforcé, ni pointe de couleur), mais qui était vendu avec une deuxième paire gratuite. Nous sommes là dans le cas typique où la gratuité vous a poussé à acheter un produit dont vous ne vouliez pas.

Pour reproduire ce schéma dans notre expérience, mes collaboratrices et moi-même avons annoncé aux clients qu'ils ne pourraient acheter qu'un seul chocolat. L'alternative était la même qu'entre deux sortes de chaussettes. Et c'est cela qui a joué en faveur des Kiss gratuits. Les deux chocolats avaient subi une ristourne identique ; la différence de prix relative entre eux n'avait pas varié ; pas plus que l'anticipation des plaisirs promis par chacun.

Dès lors, la théorie économique traditionnelle (analyse coûts-bénéfices) voudrait que cette baisse de prix ne modifie en rien le comportement des consommateurs. Comme rien n'a changé, en termes relatifs, comme la situation demeure exactement la même, les mêmes 27 % devraient acheter un Kiss, et les mêmes 73 % une truffe<sup>21</sup>.

Pourtant, nos Kiss gratuits partirent comme des petits pains. Et ce, non pas à cause d'une analyse coûts-bénéfices rationnelle, mais tout simplement parce qu'ils étaient gratuits. Dieu que les humains sont étranges (et prévisibles) !

Cette conclusion se retrouva dans d'autres expériences. Ainsi avons-nous successivement proposé les Kiss à 2 centimes, 1 centime et zéro centime, tout en

modifiant, dans les mêmes proportions, le prix des truffes (27, 26 et 25 centimes). Notre objectif : déterminer si ces fluctuations – de 2 centimes à 1 centime, et de 27 à 26 – se reflèteraient au niveau des ventes. Ce ne fut pas le cas. Par contre, dès que les Kiss sont redevenus gratuits, les clients se les sont arrachés.

Nous avons alors pensé que l'expérience était peut-être biaisée. En effet, certains clients peuvent rechigner à l'idée de chercher du liquide dans leur porte-monnaie ; d'autres peuvent ne pas en avoir sur eux. Autant de circonstances qui jouent en faveur de l'offre gratuite. Afin de parer à cette éventualité, nous avons conçu une variante de notre expérience. Cette fois-ci, notre stand était installé dans la cafétéria de l'université, près de la caisse, comme une banale offre promotionnelle : les étudiants n'avaient qu'à se servir, tout en composant leur menu, avant de payer le tout en fin de parcours. Résultat : tout le monde s'est rué sur les chocolats gratuits.

Qu'y a-t-il de si excitant, dans la gratuité ? Qu'est-ce qui nous pousse vers un produit dont nous ne voulons pas, dès lors qu'il ne coûte rien ?

Pour moi, cela vient de ce que toute transaction a ses bons et ses mauvais côtés, et que, si la marchandise échangée est gratuite, on oublie les mauvais. À lui seul, le mot « gratuit » déclenche en nous une réaction émotionnelle si forte que nous affectons à l'article concerné davantage de valeur qu'il n'en a. Pour quelle raison ? À mon sens, c'est parce que l'être humain a une peur intrinsèque de la perte. Et que le charme réel de la gratuité est lié à cette crainte. En choisissant un produit gratuit, on n'a visiblement *rien* à perdre. En revanche, si l'on s'intéresse à un article payant, alors là, oui, on risque de prendre une mauvaise décision – et de se retrouver perdant. Par conséquent, face à un choix, on préférera le produit gratuit.

On comprend donc que, en matière de prix, le zéro n'est pas un chiffre comme les autres. Naturellement, 10 centimes peuvent provoquer une énorme différence de demande (imaginez que vous vendiez des millions de barils de pétrole), mais rien n'est plus puissant que la charge émotionnelle de la gratuité. Cet effet du *zéro dollar* constitue une catégorie à part entière.

« Acheter un produit gratuit », voilà une belle gageure. Mais je vais vous démontrer que l'on se retrouve souvent à acheter un article dont on ne veut pas, du moment qu'il est... gratuit.

Récemment, je suis tombé sur une publicité d'une grande marque d'électronique qui offrait sept DVD gratuits pour l'achat de son nouveau lecteur

haute définition. Ma première réaction fut de me demander : ai-je besoin d'un lecteur DVD haute définition ? Réponse : non, étant donné que la plupart des DVD ne sont pas gravés sous ce format. Mais quand bien même je voudrais m'acheter cet appareil, ne vaudrait-il pas mieux attendre un peu, le temps que son prix baisse ? Un lecteur peut très vite passer de 600 à 200\$. Autre élément de réflexion : le fabriquant a un but bien précis, quand il m'offre ces sept DVD. Son dernier lecteur subit la rude concurrence du système Blu-Ray – déjà utilisé par plusieurs fabricants. À l'heure actuelle, Blu-Ray possède une longueur d'avance, et pourrait même s'arroger le monopole du marché. Donc, deuxième question : à quoi me serviront mes DVD gratuits si mon lecteur devient très vite obsolète (comme un vulgaire magnétoscope) ? Voilà deux considérations rationnelles qui devraient m'empêcher de succomber aux sirènes de la gratuité. Mais tout de même, sept DVD gratuits... !

Dès qu'il est question de prix, la gratuité a quelque chose d'irrésistible. Mais qu'advierait-il s'il s'agissait d'un *échange* gratuit ? Sommes-nous autant sensibles aux produits gratuits que nous le sommes à l'obtention gratuite de produits. Il y a quelques années de cela, le soir d'Halloween, il m'est venu une idée d'expérience visant à résoudre cette énigme.

En début de soirée, Joey, neuf ans, un enfant du quartier déguisé en Spider Man, vint sonner à ma porte. Sa mère l'accompagnait, pour plus de sécurité, mais en restant à l'écart, afin que son fils ait l'impression d'agir comme un grand.

Quand est venu le moment de lui donner des bonbons, je lui ai tendu trois Kiss de Hershey, en lui demandant de patienter un instant. Moins d'une minute plus tard, je revenais, avec une proposition : « J'ai là deux Snickers », dis-je, en lui montrant une barre normale et une mini, « et je t'offre d'échanger la petite contre un des Kiss que je viens de te donner. Et contre deux Kiss, tu peux avoir la grande. Au choix, l'une ou l'autre. »

Malgré son jeune âge, Joey était un petit futé. Le petit Snickers pesait 30 grammes, le grand 60. Le Spider Man du quartier n'avait qu'à me rendre un Kiss supplémentaire (4,5 grammes) pour récupérer 30 grammes de Snickers. Retour sur investissement, environ 6,5 fois plus de chocolat, à condition d'opter pour la grande barre. En une demi seconde, Joey avait rendu deux Kiss contre le Snickers de 60 grammes.

Sur l'ensemble de la soirée, à deux exceptions près, tous les enfants m'échangèrent deux Kiss contre un grand Snickers.

Après Joey, mon cobaye suivant fut une princesse du nom de Zoe. Son papa l'accompagnait, tenant sa petite sœur – déguisée en lapin – dans ses bras. C'est Zoe qui lança : « Un bonbon ou un sort ? » Après avoir répondu « Un bonbon ! » je tendis ses trois Kiss à la princesse. Sauf que, cette fois-ci, j'ai décidé de modifier mon offre : un grand Snickers contre un de ses Kiss, ou bien le mini Snickers gratuit !

La décision la plus rationnelle consiste à récupérer un grand Snickers, quitte à perdre un Kiss dans la transaction. Le rapport entre les masses de chocolat proposées penche en faveur de cette solution. Oui mais, dans le cas de Zoe ? Allait-elle choisir l'option rationnelle, ou se laisser aveugler par la gratuité du mini Snickers ?

Vous l'aurez deviné sans peine, Zoe s'est complètement laissée berner par la barre gratuite. Et elle ne fut pas la seule : environ 70 % des enfants confrontés à ce choix se sont détournés de la « bonne affaire » au profit de la « mauvaise », au seul prétexte de la gratuité.

Par la suite, Kristina, Nina et moi-même avons tenté cette expérience sur de plus grands enfants – des étudiants du MIT – et obtenu... les mêmes résultats. De toute évidence, l'attrait de la gratuité ne se limite pas aux transactions monétaires. Achat ou échange, si c'est gratuit, nous fonçons tête baissée.

Et vous, quel rapport entretenez-vous avec la gratuité ?

Pour le savoir, imaginez que je vous donne à choisir entre un bon d'achat gratuit de 10\$ sur le site Amazon, et un bon de 20\$ cédé pour 7\$. Répondez vite : lequel prenez-vous ?

Si vous me dites : « le bon d'achat gratuit », vous rejoignez la majorité des personnes que mes collaboratrices et moi-même avons interrogées dans un centre commercial de Boston. Mais regardez-y de plus près : un bon d'achat de 20\$ vendu 7\$ dégage un bénéfice de 13\$. Soit 3 de plus que le bon gratuit. Le comportement irrationnel a encore frappé<sup>22</sup>.

Un dernier exemple de l'influence de la gratuité sur notre comportement. Il y a quelques années de cela, le site Amazon.com s'est mis à proposer la livraison gratuite à partir d'un certain montant d'achats. Jusque-là, pour un livre à 16,95\$, il fallait compter 3,95\$ de frais de port. Mais avec cette nouvelle offre, si le client commandait un autre livre, pour un total de 31,90\$, la livraison était gratuite.

À la base, le client n'avait parfois aucune envie d'acheter un autre livre (et je sais de quoi je parle), mais, la livraison gratuite étant trop tentante, il se décidait quand même à sauter le pas. L'opération s'est donc traduite par une hausse des ventes dans tous les pays, à l'exception de... la France. L'internaute français serait-il plus rationnel que les autres ? En fait, cette différence de comportement s'explique par la version hexagonale de l'offre.

Au lieu de faire cadeau de la livraison à partir d'un certain montant d'achat, Amazon.fr fixait les frais de port à 25 centimes d'euro, à partir d'un total convenu. Vingt-cinq centimes d'euro ou zéro, l'écart paraît insignifiant. Et pourtant ! Sitôt qu'Amazon a instauré la livraison gratuite sur son site français, les ventes y ont également explosé.

AOL connut la même expérience avec le passage de la facturation à l'heure à la facturation au mois (connexion illimitée pour 19,95\$ par mois). La société s'attendait à une augmentation de 5 % de la demande. Résultat ? Du jour au lendemain, le nombre de connexions est passé de 140 000 à 236 000, pour une durée individuelle moyenne : le double de précédemment. Revers de la médaille, les lignes furent à ce point encombrées qu'AOL fut contraint de sous-traiter ses services à d'autres fournisseurs d'accès (qui ne demandaient pas mieux que de céder leur espace... à prix d'or !). Bob Pittman, alors président d'AOL, n'avait tout bonnement pas compris que les clients réagiraient à son offre comme des morts de faim face à un banquet.

Ainsi, confrontés à un choix entre deux produits, nous nous laissons aveugler par l'article gratuit. On préférera, par exemple, un compte courant gratuit (mais dépourvu d'intérêts) à un compte qui coûterait 5\$ par mois. Cela dit, si le compte à 5\$ inclut des traveller's chèques gratuits, le télépaiement, etc., et le compte gratuit non, ce dernier risque de nous coûter plus cher, au final, en frais supplémentaires. De même, on signera pour un emprunt immobilier sans frais de clôture, quand bien même son taux d'intérêts et ses frais sont astronomiques ; et au final, on se retrouve avec un produit dont on ne voulait pas réellement, pour la seule raison qu'il s'accompagnait d'un cadeau gratuit.

À titre personnel, j'ai été confronté aux charmes de la gratuité il y a quelques années, quand je cherchais à changer de voiture. Je devais acheter un monospace, je le savais. De fait, j'étais incollable sur les monospaces Honda. C'est alors que j'ai lu cette publicité pour une Audi : vidange gratuite pendant trois ans. Et vous vouliez que je résiste ?

Pour être tout à fait honnête, l'Audi était rouge, plutôt sportive, et, de mon côté, je luttai contre l'idée de devenir un père de famille mature et responsable. En soi, les vidanges gratuites n'auraient pas suffi à me convaincre... mais leur influence, d'un point de vue rationnel, se révéla étrangement conséquente. Du simple fait qu'elles étaient gratuites, je leur trouvais un charme particulier.

Du coup, j'ai acheté l'Audi – et ses vidanges gratuites. Il va sans dire que, si j'avais gardé la tête froide, j'aurais procédé à une analyse plus rationnelle. Je parcours un peu plus de 11 000 kilomètres par an ; une vidange se fait tous les 16 000 kilomètres ; il en coûte environ 75\$. Sur une période de trois ans, j'économiserai donc dans les 150\$, soit à peu près 0,5 % du prix de la voiture – très mauvais critère de choix. Et la situation est loin de s'arranger : mon Audi croule littéralement sous toutes les affaires que mes enfants y entassent... Dix ans de ma vie pour un monospace !

Le concept du zéro s'applique également au temps. En effet, le temps consacré à une activité est du temps pris à une autre. Dès lors, si l'on passe 45 minutes à faire la queue pour une glace gratuite, ou une demi-heure à remplir un formulaire pour obtenir une minuscule réduction, c'est autant de temps que nous ne consacrons pas à autre chose.

L'illustration parfaite de cette situation est, à mes yeux, une journée portes ouvertes au musée. L'entrée au musée a beau être généralement très abordable, je préfère étancher ma soif d'œuvres d'art quand il ne m'en coûte rien. Et je ne suis pas le seul à avoir soif... Alors, forcément, lors des journées portes ouvertes, les musées sont pleins à craquer, les files d'attentes interminables, et il faut jouer des coudes dans les salles comme à la cafétéria. Ai-je conscience de mon erreur ? Bien évidemment – mais j'y vais quand même...

La gratuité peut aussi affecter nos achats alimentaires. Les fabricants doivent faire figurer sur les emballages de leurs produits toutes sortes d'informations : calories, matières grasses, fibres, etc. Le charme du zéro centime se retrouve-t-il dans le zéro calorie, zéro matières grasses, zéro féculent, etc. ? Si la même règle s'applique, alors Pepsi vendra davantage de canettes s'il est imprimé « zéro calorie » que s'il est écrit « une calorie ».

Imaginez que vous commandiez une bière, au bar, et qu'on vous donne à choisir entre deux marques : la première ne contient aucune calorie, la seconde à peine 3. Laquelle vous donnera l'impression de boire une bière *vraiment* light ? Quand bien même la différence est négligeable, la bière à zéro calorie vous

donnera meilleure conscience, du point de vue de votre santé. À tel point que vous vous offrirez peut-être une portion de frites !

Résumé de la situation : la gratuité vaut davantage qu'une ristourne. Entre deux centimes et un centime, la différence est minime ; mais entre un centime et zéro, elle est colossale.

Si vous travaillez dans le commerce, la chose vous est connue. Pour attirer des clients en masse, il n'y a qu'à offrir un article gratuit. Pour doper les ventes ? Déclarez la gratuité d'une partie des achats !

Dans le même ordre d'idée, on pourrait utiliser l'effet de la gratuité dans le cadre des politiques sociales. Comment inciter les gens à acheter des voitures électriques ? Très simple : au lieu de diminuer les frais d'immatriculation et de contrôle technique, supprimons-les carrément. Créons de la gratuité. Dans le domaine de la santé, privilégier les dépistages précoces permet d'enrayer la progression des maladies graves. Comment inciter les gens à se soumettre au dépistage (coloscopie, mammographie, analyse de sang, etc.) ? Très simple : ne faisons plus payer ces examens capitaux !

À mon sens, la plupart des décideurs politiques ignorent de quel atout ils disposent avec la gratuité. Naturellement, en ces temps de réduction budgétaire, l'intuition ne nous pousse pas dans cette voie-là. Mais en y réfléchissant un peu, on comprend très vite tout ce que l'on a à gagner dans l'opération.



## Appendice

Je voudrais à présent vous expliquer comment la logique de la théorie économique traditionnelle s'appliquerait à nos expériences. Quand un individu doit choisir un (et un seul) chocolat sur les deux qu'on lui propose, il doit s'intéresser non pas à la valeur absolue de chacun, mais à sa valeur relative – ce que lui-même a à gagner et à perdre. En premier lieu, le consommateur rationnel doit comparer les bénéfices nets relatifs des deux options (valeur du plaisir anticipé moins le coût), puis prendre une décision fondée sur le bénéfice net le plus important. Appliquons cette théorie aux truffes Lindt (15 centimes pièce) et aux Kiss (1 centime pièce) : un consommateur rationnel estimera la quantité de plaisir qu'il espère retirer d'une truffe et d'un Kiss (admettons, 50 unités de plaisir, et 5 unités, respectivement), et en retranchera le désagrément causé par le prix à payer (15 unités dans un cas, 1 dans l'autre). Au total, il se retrouvera avec 35 unités de plaisir espéré pour la truffe ( $50 - 15$ ), et 4 unités pour le Kiss ( $5 - 1$ ). Avec ses 31 points d'avance, la truffe l'emporte haut la main.

À présent, observons ce qui se passe quand les deux prix subissent la même baisse (la truffe passe à 14 centimes, le Kiss est gratuit). La même logique s'applique. Le goût du chocolat n'ayant pas varié, les unités de plaisir espéré demeurent aux mêmes niveaux (50 et 5). En revanche, les prix ayant été réduits d'un centime, les unités de désagrément ont diminué d'un point. Voici le nœud de l'affaire : comme les deux chocolats ont subi une ristourne égale, leur

différence relative reste identique – 36 unités de plaisir espéré pour la truffe ( $50 - 14$ ), et 5 pour le Kiss ( $5 - 0$ ). Toujours 31 points d'avance pour la truffe, qui bat le Kiss à plates coutures.

Voilà à quoi devrait ressembler le mécanisme du choix, si les seules forces en jeu étaient celles d'une analyse coûts-bénéfices rationnelle. Or les résultats de toutes nos expériences démontrent clairement l'influence d'autres éléments – notamment le rôle bien particulier du zéro.

## **Chapitre 4**

### **Le coût des normes sociales**

#### ***Ou Pourquoi on aime moins faire une chose, du moment qu'on est payé pour la faire***

Vous passez Noël chez vos beaux-parents. Belle-maman a mis les petits plats dans les grands : la dinde est rôtie à souhait, la farce faite maison, la bûche un régal. Votre petite famille nage dans le bonheur. Débordant de plaisir et de reconnaissance, vous vous levez, sortez votre portefeuille et vous adressez à la maîtresse de maison : « Belle-maman, combien vous dois-je pour tout l'amour que vous avez mis dans ce repas ? » Le temps semble se figer, et vous, une liasse de billets à la main, vous reprenez : « Trois cents, ça ira ? Non, vous avez raison, quatre cents. Ça les vaut ! »

Vous auriez voulu plomber l'ambiance, que vous ne vous y seriez pas pris autrement : tout le monde vous fusille du regard ; votre nièce fond en larmes ; et vous pouvez déjà vous préparer à passer le prochain Noël devant la télé.

Pourquoi cette douche froide ? Vous n'avez fait que proposer une rémunération directe. Où est le problème ?

Le fait est que nous vivons, simultanément, dans deux mondes distincts – l'un dominé par les normes sociales, l'autre par celles du marché<sup>23</sup>. Parmi les normes sociales, il y a tous les petits services que l'on se rend entre proches : déplacer un canapé, changer une roue, etc. Ces normes sont intimement liées à notre nature sociale, ainsi qu'à notre besoin de communauté. Elles nous procurent un sentiment de confort et de bien-être, sans contrepartie requise : le voisin que vous aidez à déplacer son canapé n'est pas obligé, ensuite, de vous

aider à déplacer le vôtre. Idem quand on ouvre la porte pour quelqu'un : les deux parties sont satisfaites, sans qu'il soit question de réciprocité.

L'autre monde dans lequel nous vivons, régi par les normes du marché, n'a rien à voir avec le précédent. Aucun sentiment de confort et de bien-être à attendre, ici. Les échanges y sont d'une autre teneur : salaire, prix, loyer, intérêts, analyse coûts-bénéfices. Sans être nécessairement bonnes ou mauvaises, ces relations – dans lesquelles entre aussi une part d'assurance, d'inventivité et d'individualisme – sont foncièrement liées à une égalité de bénéfices et une rétribution rapide. Dans l'univers des normes du marché, on n'en a que pour son argent – c'est la règle.

Tant que l'on ne mélange pas les normes sociales à celles du marché, c'est le bonheur. Prenons l'exemple de la sexualité. Dans le contexte social, on peut avoir des rapports sexuels gratuits, et en retirer une satisfaction physique autant qu'émotionnelle. Mais il existe aussi un marché du sexe, dans lequel les relations sont soumises à rémunération. Rien que de très logique. Entre époux, il ne viendrait à l'idée de personne de tarifier les prestations, de même qu'une prostituée ne cherche pas le prince charmant parmi sa clientèle.

Mais sitôt que l'on entremêle les deux types de normes, on fonce dans le mur. Restons dans la sexualité : un garçon invite une fille au restaurant et au cinéma – il règle l'addition et paie les tickets. La semaine suivante, nouvelle sortie – toujours à ses frais. Huit jours plus tard, troisième rendez-vous, c'est encore lui qui régale. À ce stade de la relation, il s'estime en droit d'attendre un baiser fougueux sur le pas de la porte. Ses finances sont au plus bas, mais son cerveau bouillonne : il peine à concilier la norme sociale (faire la cour) et celle du marché (monnayer un rapport). Au quatrième rendez-vous, patatras, il évoque en passant la petite fortune que lui coûte cette relation. Erreur fatale. Sa dulcinée le traite de monstre et s'enfuit en courant. Notre Romeo en herbe ignorait-il donc que mélanger les normes sociales et celles du marché – en particulier dans ce cas précis – équivaut toujours à manquer de respect à la jeune fille ?

James Heyman enseigne à l'Université de St. Thomas. Il y a quelques années de cela, lui et moi avons décidé d'étudier les effets des normes sociales et des normes du marché. Il eût été instructif de simuler le scénario du Noël-catastrophe mais, par égard pour la vie de famille de nos cobayes, nous avons préféré nous tourner vers un autre protocole.

Pour les besoins de cette expérience, nous avons installé nos participants devant des écrans d'ordinateur. Sur la gauche de l'écran, un cercle s'affichait, et

sur la droite une boîte. La tâche consistait à déplacer le cercle vers la boîte, en utilisant la souris. Quand l'opération réussissait, le cercle disparaissait, et un nouveau apparaissait au point de départ. Nous avons demandé aux participants de déplacer le plus grand nombre de cercles possible, et avons mesuré leurs performances pendant cinq minutes. Nous savions alors quelle énergie ils étaient prêts à mettre dans cette tâche.

Quel est le rapport avec les normes étudiées ? Le voici : certains cobayes furent payés cinq dollars pour leur participation, somme qu'ils touchèrent à leur entrée dans le laboratoire. Ils furent en outre informés que l'ordinateur les préviendrait au bout de cinq minutes, et qu'ils pourraient s'en aller. Comme nous les payions, James Heyman et moi-même pensions qu'ils appliqueraient les normes du marché à la situation, et que leur conduite s'en ressentirait.

Les membres d'un deuxième groupe, eux, reçurent les mêmes instructions. En revanche, leur rémunération était nettement inférieure : 50 centimes pour une expérience, et 10 pour une autre. Là encore, nous nous attendions à ce qu'ils appliquent les normes du marché, et agissent en conséquence.

Enfin, aux membres du troisième groupe, nous avons présenté l'expérience comme une « requête sociale » – sans rien leur offrir de concret en retour, ni même évoquer la notion d'argent. Un simple service. Nous pensions donc qu'ils appliqueraient les normes sociales à la situation, et qu'ils agiraient en conséquence.

Du point de vue des résultats de l'exercice, les normes du marché ont joué à fond : les membres du groupe « 5 dollars » déplacèrent 159 cercles en moyenne ; ceux du groupe « 50 centimes » 101 en moyenne. Comme prévu, la motivation des participants augmentait avec la rémunération (50 % de mieux, environ).

Et le groupe « simple service », alors ? Ses membres allaient-ils travailler moins que ceux du groupe « 50 centimes » ? Ou bien, en l'absence de toute gratification financière, allaient-ils appliquer les normes sociales à leur situation, et travailler plus dur ? Les résultats ont montré que, en moyenne, ils déplacèrent 168 cercles – soit bien plus que les membres du groupe « 50 centimes », et légèrement plus que ceux du groupe « 5 dollars ». Traduction : les normes sociales « gratuites » entraînent un meilleur rendement que le billet vert.

Était-ce vraiment une surprise ? Pas forcément : de nombreux exemples montrent que les gens sont prêts à travailler davantage pour une cause que pour de l'argent. Ainsi, il y a quelques années, l'AARP<sup>24</sup> demanda à un certain nombre d'avocats s'ils accepteraient de faire payer moins cher leurs honoraires (de l'ordre de 30\$ de l'heure) à des retraités nécessiteux. Réponse : « Non ».

Après quoi, le directeur du programme de l'AARP eut l'excellente idée de poser cette question : « Consentiriez-vous à offrir, gratuitement, vos prestations à des retraités nécessiteux ? » L'immense majorité des avocats interrogés répondirent par l'affirmative.

Est-ce à dire que 0 dollar est plus intéressant que 30 ? Pas vraiment. Disons plutôt que, lorsqu'il fut question d'argent, les avocats appliquèrent les normes du marché, et jugèrent l'offre désavantageuse, par rapport aux salaires en vigueur. En revanche, sitôt les considérations pécuniaires disparues, les normes sociales entrèrent en jeu, et les avocats se plièrent au bénévolat. Question : pourquoi n'ont-ils pas accepté de travailler pour 30\$, en se considérant comme des bénévoles rémunérés ? Tout simplement parce que, dès que les normes du marché font leur entrée, elles poussent les normes sociales vers la sortie.

Nachum Sicherman (professeur d'économie à l'Université Columbia) en eut confirmation durant un cours d'arts martiaux, au Japon, où le maître partageait son savoir gratuitement. Estimant la situation injuste, les élèves lui proposèrent un jour de le dédommager, financièrement, de son temps et de ses efforts. Ce à quoi le *sensei* répondit calmement que, s'il se faisait payer, personne n'aurait les moyens de s'offrir une leçon.

Dans l'expérience précédente, aucun membre du groupe « 50 centimes » n'a redoublé d'efforts en se disant : « Je contribue aux progrès de la science, et on me paie, que demande le peuple ? » Au contraire, se pliant aux normes du marché, ils ont jugé la rémunération très moyenne, et ont fourni une prestation très moyenne.

Mais que se passerait-il si l'on remplaçait l'argent par un cadeau ? Belle-maman ne saurait refuser une bonne bouteille en remerciement de son repas de Noël. Pas plus qu'un ami ne refuserait une babiole le jour de sa pendaison de crémaillère. Est-ce là une méthode d'échange qui nous maintient au sein des normes sociales ? Les participants à qui on offre un cadeau basculent-ils des normes sociales vers celles du marché, ou bien ce geste les arrime-t-il à l'univers social ?

Pour le savoir, James Heyman et moi-même avons mis au point une petite expérience. Nos cobayes devaient toujours déplacer des cercles sur un écran d'ordinateur, mais, cette fois, au lieu de leur donner de l'argent en échange, nous leur avons offert des chocolats. Le groupe « 50 centimes » s'est donc vu gratifier de Snickers (50 centimes, environ, à l'unité), et le groupe « 5 dollars » d'une boîte de chocolats d'une valeur équivalente.

Les participants n'étaient limités par aucune contrainte horaire. Au vu des résultats, il nous est apparu que les trois groupes avaient fourni un effort sensiblement identique, qu'ils aient reçu en échange un Snickers (162 cercles déplacés en moyenne), une boîte de chocolats (169 en moyenne) ou rien du tout (168 en moyenne). Conclusion : un petit cadeau n'est jamais mal perçu, parce qu'il nous tient à l'écart des normes du marché.

Autre possibilité : mélanger les signaux de chaque type de norme. Qu'arriverait-il si on mêlait normes sociales et normes du marché ? Concrètement, comment réagiraient les participants à l'expérience, si on leur offrait « un Snickers à 50 centimes » ou une « boîte de chocolats à 5 dollars » ? Un « Snickers à 50 centimes » les rendra-t-il aussi productifs qu'un simple « Snickers » ? Se montreront-ils aussi peu motivés que par une pièce de 50 centimes ? Ou bien leur rendement atteindra-t-il une valeur médiane ?

L'expérience devait nous apprendre que le Snickers à 50 centimes ne motivait pas les cobayes. En fait, les efforts fournis valaient ceux que nous avions payés, « sèchement », 50 centimes. Les participants réagirent au cadeau-avec-prix comme ils avaient réagi à l'argent, le présent n'assurant plus le passage vers les normes sociales – la simple évocation de son prix l'avait fait passer dans le domaine des normes du marché.

Par la suite, nous avons renouvelé l'expérience en demandant à des passants de nous aider à décharger un canapé d'un camion. Les résultats furent les mêmes. Les gens acceptent de travailler gratuitement, autant que pour une somme raisonnable ; mais offrez-leur une compensation modeste, et ils prendront la tangente. Autre confirmation : les cadeaux fonctionnent aussi dans ce cas, et ils n'ont pas à être fabuleux pour convaincre les passants ; en revanche, évoquez le prix de ce présent, et vos bons samaritains auront fui avant que vous ayez pu dire « normes du marché ».

Ces résultats nous montrent qu'il suffit de parler d'argent pour que les normes du marché se mettent en place. Naturellement, on les retrouve dans un large éventail de comportements (autonomie, assistance et individualisme, entre autres). La simple évocation de la notion d'argent suffirait-elle à modifier le comportement des gens ? Cette question a fait l'objet d'une étude menée par Kathleen Vohs (professeur à l'Université du Minnesota), Nicole Mead (étudiante en troisième cycle à l'Université d'État de Floride), et Miranda Goode (étudiante en troisième cycle à l'Université de Colombie-Britannique).

Dans toute une série d'expériences, les chercheuses ont demandé à leurs cobayes d'arranger des suites de mots afin de faire des phrases. Un certain groupe travaillait avec des termes neutres (comme « il fait froid dehors ») ; un autre avec des mots liés à l'argent (exemple : « salaire élevé<sup>25</sup> »). Suffisait-il de les faire penser à l'argent pour que les participants modifient leur comportement ?

Au cours d'une expérience, les cobayes se virent proposer, après l'exercice sur les phrases, de former un carré à partir de douze cercles. Ils travailleraient seuls, mais auraient le droit de venir demander de l'aide à une des trois chercheuses, en cas de besoin. Selon vous, qui est allé chercher du secours en premier : ceux qui avaient été confrontés à des phrases neutres, ou ceux qui avaient composé des phrases orientées ? Réponse : les cobayes « orientés » se creusèrent les méninges cinq minutes trente avant de demander de l'aide ; les autres, environ trois minutes. On peut en conclure que le simple fait de penser à l'argent a rendu les membres du groupe « salaire » plus autonomes que ceux du groupe « neutre ».

Autre conséquence, ces gens-là étaient moins enclins à aider leurs collègues. La notion d'argent en tête, ils rechignaient à aider une chercheuse à entrer une donnée dans l'ordinateur, ou à prêter main-forte à un cobaye en difficulté, ou à donner un coup de main à un « étranger » (une chercheuse déguisée) qui avait « accidentellement » renversé une boîte de crayons.

Dans l'ensemble, les membres du groupe « orienté » adoptaient plusieurs caractéristiques du marché : ils se montraient plus égoïstes et autonomes ; préféraient la solitude ; privilégiaient les tâches individuelles aux travaux en équipe ; et, lorsqu'ils pouvaient choisir leur place dans le laboratoire, ils s'installaient le plus loin possible de ceux qu'on leur avait affectés comme collaborateurs. De fait, la seule pensée de l'argent nous conduit à adopter le comportement que la plupart des économistes pensent que nous adoptons – et non celui des êtres sociaux que nous sommes au quotidien.

Voilà qui me conduit à une dernière réflexion : si vous emmenez une fille au restaurant, de grâce, pas un mot sur les prix. Certes, ils sont imprimés sur le menu. Certes, vous pourriez, ainsi, impressionner la demoiselle en soulignant le standing de l'établissement. Mais si, par malheur, vous succombez à la tentation, vous risquez de faire basculer la soirée du côté des normes du marché. Alors, bien sûr, votre chère et tendre peut ne pas comprendre tout ce que vous coûte ce repas. De même que belle-maman prendra peut-être le grand cru que vous lui



offrez pour de la piquette. Mais que voulez-vous ? c'est le prix à payer pour rester dans le domaine des relations sociales.

Ainsi donc, nous vivons dans deux mondes : l'un caractérisé par les échanges sociaux, et l'autre par les échanges commerciaux. Et nous appliquons des normes différentes à ces deux types de relations. Par ailleurs, dès qu'on introduit les normes du marché dans les échanges sociaux, on viole les normes sociales, et les relations s'en ressentent. On éprouve ensuite toutes les peines du monde à restaurer les conditions sociales. Si vous offrez à votre belle-mère de la payer pour le repas de Noël, jamais elle ne l'oubliera. De même, si vous proposez à votre dulcinée potentielle d'aller directement au lit, sans passer par la (coûteuse) case séduction, vous risquez de gâcher une belle histoire d'amour.

Uri Gneezy (professeur à l'Université de Californie – San Diego) et Aldo Rustichini (professeur à l'Université du Minnesota), deux bons amis à moi, ont conçu un test astucieux pour mesurer les effets à long terme d'un passage des normes sociales à celles du marché.

Dans une garderie d'Israël, ils ont cherché à mesurer l'utilité d'une amende infligée aux parents qui venaient chercher leurs enfants en retard. Uri et Aldo ont conclu à l'inefficacité de cette mesure, dont les effets négatifs se révélaient durables. Pour quelle raison ? Parce qu'avant la mise en place de l'amende, le personnel et les parents avaient instauré un contrat social, doté de normes sociales concernant les retards. En cas de retard, les parents éprouvaient un sentiment de culpabilité qui les poussait à se montrer ponctuels par la suite. Mais une fois l'amende décrétée, les normes sociales de la garderie cédèrent la place à celles du marché. Désormais, les parents *payaient* pour leurs retards – ils interprétèrent donc la situation suivant les codes des normes du marché. Autrement dit : soumis à une amende, ils pouvaient décider d'être en retard ou non. On l'aura compris, ce n'est pas ce que la direction de la garderie avait en tête.

Le plus intéressant restait à venir. Quand la garderie mit fin au système d'amende, les normes sociales réapparurent. Les parents s'y plieraient-ils à nouveau ? Leur culpabilité jouerait-elle encore son rôle ? La réponse aux deux questions est : non. Une fois l'amende retirée, les parents ne modifièrent pas leur façon de faire. Les retards ne diminuèrent pas. En fait, on assista même à une légère augmentation, de ce côté-là (de fait, toutes les normes avaient été retirées, les normes sociales comme celles du marché).

Telle est la triste conclusion de cette expérience : quand une norme sociale rencontre une norme du marché, la norme sociale disparaît. Corollaire : il n'est pas facile de réinstaurer des relations sociales.

Cette coexistence de deux univers aussi différents n'est pas sans conséquences sur notre vie privée – loin s'en faut. Qui n'a jamais besoin d'aide pour déplacer un meuble, ou pour faire garder ses enfants, ou pour relever son courrier en son absence ? Cela peut arriver à tout le monde. Et dans ces cas-là, on ne sait jamais de quelle façon convaincre un ami ou un voisin de venir à la rescousse : doit-on le payer, et combien ? Lui offrir une babiole ? Ne rien donner en retour ? On hésite toujours, de crainte de plonger la relation dans le domaine des échanges commerciaux.

Essayons d'y voir plus clair. Il n'y a rien de mal à demander à un ami de vous aider à déplacer un meuble, ou quelques cartons. En revanche, s'il s'agit de *plusieurs* meubles et de *beaucoup* de cartons, c'est différent – surtout si vous avez *aussi* engagé des déménageurs professionnels. Votre ami risque de se sentir floué. De même, s'il est tout à fait normal de demander à un ami avocat de relever votre courrier pendant vos vacances, il est malvenu de lui faire établir un contrat de location gratuitement.

L'équilibre fragile entre les normes sociales et celles du marché apparaît clairement dans le monde des affaires. Depuis quelques années, les entreprises cherchent à se positionner en compagnons sociaux, vis-à-vis des consommateurs – elles aimeraient être considérées comme des membres de la famille, ou, du moins, comme des amis qui partagent nos conditions de vie. Et l'on a vu fleurir des slogans comme « Tel un bon voisin, State Farm est toujours là. » Ou encore « Vous pouvez le faire. Nous pouvons vous y aider. »

J'ignore qui a eu le premier l'idée de prendre les consommateurs par la fibre sociale, mais c'était un génie. Si les consommateurs et l'entreprise forment une famille, l'entreprise en sort gagnante. Rien ne compte plus que la loyauté. Les petits écarts, on les oublie. Les relations connaissent des hauts et des bas, mais, dans l'ensemble, tout le monde est satisfait.

Un point reste obscur à mes yeux : malgré les milliards qu'elles dépensent en marketing pour créer des relations sociales – ou, du moins, en donner l'impression –, les entreprises ne semblent pas saisir la nature d'une relation sociale, et en particulier les risques qu'elle implique.

Exemple : qu'arrive-t-il si un client signe un chèque sans provision ? Dans une relation fondée sur les normes du marché, la banque lui fait payer des frais, et le client s'en remet. Les affaires sont les affaires. Ça ne fait jamais plaisir, mais ça reste acceptable. Dans une relation sociale, par contre, l'équivalent de cette procédure ne mettra pas seulement un terme à la relation, il agira comme un coup de couteau dans le dos. Le consommateur se sentira intimement blessé et quittera la banque furibond, pour aller la descendre en flamme auprès de ses amis. Après tout, cette relation était formée sur le modèle de l'échange social. Tous les signes et toutes les preuves d'amitié que la banque fournira ne compteront pas si cet échange social est violé. Et le consommateur se retrouvera sur le marché commercial. Il n'en faut pas plus.

Par conséquent, si vous êtes patron, rappelez-vous qu'on ne peut jouer sur les deux tableaux. On ne peut pas traiter ses clients comme des membres de la famille un jour, puis comme des étrangers (ou pire, comme des importuns ou des concurrents) le lendemain, quand cette solution se révèle plus pratique ou rentable. Ce n'est pas ainsi qu'une relation sociale fonctionne. Engagez-vous dans une relation sociale si vous le souhaitez, mais n'oubliez pas qu'il est fatal de déroger à ses règles.

Par ailleurs, si vous croyez devoir employer la manière forte à l'occasion (exiger des frais pour services supplémentaires, ou tirer les oreilles des clients difficiles), inutile de dépenser un centime à faire croire que votre entreprise est l'amie de la famille. Dans ce cas, dites simplement ce que vous offrez, et ce que vous attendez en échange. Comme vous ne créez ni normes ni attentes sociales, vous ne pourrez pas les violer – les affaires sont les affaires.

D'autre part, les entreprises cherchent aussi à établir des normes sociales dans leurs rapports avec leurs employés. C'est une nouveauté. Autrefois, la main-d'œuvre baignait dans une relation de type industriel, régie par le marché. La mentalité de l'époque était rivée à la pointeuse et aux horaires fixes. Fais tes 40 heures, tu toucheras ton chèque vendredi. Les ouvriers étant payés à l'heure, ils savaient exactement quand ils travaillaient pour leur patron. La transaction s'achevait quand la sonnerie retentissait. On avait là un échange commercial clair, qui satisfaisait les deux parties.

Aujourd'hui, l'entreprise estime qu'il est dans son intérêt d'instaurer un échange social avec ses employés. Après tout, dans le marché actuel, c'est nous qui créons des impondérables. La créativité compte davantage que les machines industrielles. Et la frontière entre travail et loisir s'en trouve brouillée. Nos chefs

veulent que nous pensions au travail pendant que nous rentrons chez nous, ou même sous la douche. C'est pourquoi ils nous équiperont d'ordinateurs portables, de téléphones cellulaires et d'organiseurs, afin de rapprocher le bureau de la maison.

Autre façon de brouiller les repères liés à la journée de huit heures, bon nombre de compagnies choisissent de passer du salaire horaire au salaire mensuel. Dans ce cadre du 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, les normes sociales présentent un avantage énorme : avec elles, les employés mettent du cœur à l'ouvrage, ils se montrent plus flexibles et impliqués. Dans un marché où la loyauté de l'employé envers son employeur a de moins en moins cours, les normes sociales sont, pour les employeurs, un des meilleurs moyens d'instaurer cette loyauté, ainsi qu'une certaine motivation.

Un système d'exploitation comme Linux illustre à merveille le potentiel des normes sociales. Avec Linux, on peut envoyer par e-mail une question au sujet d'un bug informatique sur un forum, et recevoir presque aussitôt une ou plusieurs réponses – prises sur le temps de loisir de chaque utilisateur. Cette qualité de service pourrait-elle se monnayer ? Sans doute. Mais le personnel hyper qualifié qu'il vous faudrait engager vous coûterait les yeux de la tête. Or, dans les communautés de type Linux, les gens sont ravis de donner de leur temps pour la société au sens large (dont ils attendent le même type de retour que d'un ami qu'ils ont aidé à repeindre une chambre). La chose pourrait-elle s'appliquer au monde des affaires ?

Que ce soit dans sa relation à ses clients ou à ses employés, l'entreprise ne doit jamais perdre de vue ses engagements à long terme. Si un employé accepte de travailler davantage pour respecter un délai (sacrifiant, au passage, ses obligations familiales), ou de sauter dans un avion, à la dernière minute, afin d'assister à une réunion, alors cet employé est en droit d'attendre une forme de réciprocité – soutien en cas de maladie, possibilité de conserver son emploi quand le marché menace de le lui retirer.

Cela dit, bien que certaines entreprises aient réussi à instaurer des normes sociales dans leurs rapports avec leurs employés, cette situation semble précaire, dans notre monde de profits à court terme, de sous-traitance et de réduction des coûts. Dans un échange social, les gens pensent que, si quelque chose cloche, leur partenaire volera à leur secours. Cette certitude ne fait l'objet d'aucun contrat, elle compte parmi les obligations générales d'aide et de soutien en cas de besoin.

Là encore, l'entreprise ne peut jouer sur les deux tableaux. Pour ma part, je crains fort que les réductions que l'on constate actuellement dans les avantages offerts aux employés – garderie, retraite, horaires à la carte, salle d'exercice, cafétéria, etc. – en viennent à dégrader l'échange social, et donc à affecter la productivité des travailleurs.

Si les entreprises veulent tirer profit des normes sociales, elles doivent apprendre à les cultiver. Et ce, en premier lieu, à travers l'assurance maladie, et une couverture médicale globale. Or, que font la plupart des entreprises ? Elles fixent des franchises élevées dans leurs plans d'assurance, tout en réduisant la gamme de prestations. Traduction : elles sapent le contrat social qui les lie à leurs employés, pour y substituer les normes du marché. Si les entreprises savonnent la planche, et si les travailleurs glissent progressivement vers les normes du marché, peut-on en vouloir à ceux-ci de quitter le navire quand un meilleur poste leur est proposé ? Qui s'étonne encore que la « loyauté d'entreprise », dans le sens employé-employeur, n'ait plus cours aujourd'hui ?

Les firmes peuvent également réfléchir aux réactions de leur personnel vis-à-vis des normes sociales et des normes du marché. Que vaut-il mieux : payer un employé 1 000\$ en liquide ou lui offrir un cadeau d'une valeur égale ? Chez les travailleurs, la réponse est claire : ils préfèrent le liquide au cadeau. Oui mais ce dernier a une valeur propre, bien qu'on la perçoive mal, en général – un cadeau peut, en effet, dynamiser la relation sociale entre l'employeur et l'employé, et garantir par là même des bénéfices à long terme pour toutes les parties. Selon vous, qui travaillera plus dur, qui se montrera plus loyal, qui aimera vraiment son travail davantage – l'employé qui touche 1 000\$ en liquide, ou celui qui reçoit un cadeau personnalisé ?

Certes, un cadeau a quelque chose de symbolique. Certes, personne ne consentira à échanger son salaire contre un présent. Du reste, personne n'acceptera jamais de travailler pour rien. Cela dit, si l'on observe des entreprises comme Google, qui offre à ses employés un large éventail d'avantages (y compris des repas gastronomiques gratuits), on constate que l'accent mis sur l'aspect social de la relation entreprise-salarié est un facteur d'enthousiasme au travail. Les entreprises, en particulier les start-up, ont beaucoup à gagner, en termes de rendement, à privilégier les normes sociales (la joie de bâtir quelque chose en commun) par rapport à celles du marché (augmentation du salaire à chaque promotion).

Si les entreprises pensaient un peu plus aux normes sociales, elles se rendraient compte que celles-ci créent de la loyauté ; et que, grâce à elles, le

personnel accepte de s'adapter aux besoins actuels des entreprises : flexibilité, implication, motivation.

La question des normes sociales au travail ne reçoit, hélas, pas l'attention qu'elle mérite. La productivité des États-Unis dépend chaque jour un peu plus des talents et des efforts de ses travailleurs. Ne serions-nous pas en train de déplacer le *business* du monde des normes sociales vers celui des normes du marché ? Les travailleurs pensent-ils davantage en termes pécuniaires qu'en termes de valeurs sociales (loyauté et confiance) ? Quelles conséquences cette situation aura-t-elle, à long terme, sur la productivité américaine, au niveau de la créativité et de l'engagement ? Et le fameux « contrat social » qui lie le gouvernement aux citoyens est-il, lui aussi, menacé ?

Dans une certaine mesure, nous connaissons les réponses à ces questions. Nous savons, par exemple, que personne n'accepte de mourir pour de l'argent. Aucun policier, aucun pompier, aucun soldat ne meurt pour sa paie hebdomadaire. S'ils consentent à mettre leur vie et leur santé en danger, c'est par égard pour des normes sociales – fierté du métier, sens du devoir. Un jour, un de mes amis a accompagné un agent des douanes américaines en patrouille en mer. L'homme était armé d'un fusil d'assaut. Qu'un bateau de trafiquants surgisse, et il aurait pu en percer la coque sans problème. Cela lui était-il déjà arrivé ? Réponse : jamais. Pourquoi ? Parce qu'il n'allait pas risquer de se faire tuer pour ce que le gouvernement le payait. L'agent précisa même que ses collègues et lui avaient une sorte d'accord tacite avec les passeurs de drogue : s'ils ne tiraient pas, eux-mêmes ne tireraient pas. (Voilà peut-être pourquoi on n'entend presque jamais parler de fusillades dans la « guerre de la drogue ».)

Comment modifier cet état de fait ? En premier lieu, on pourrait augmenter le salaire des agents fédéraux, de sorte à ce qu'ils acceptent de risquer leur vie. Mais combien vaut un tel sacrifice ? Le même tarif que ce que touche un trafiquant pour passer de la drogue des Bahamas à Miami ? Autre option : privilégier la norme sociale, faire sentir aux officiers que la valeur de leur mission est bien supérieure au montant de leur paie ; que nous les honorons (autant que les policiers et les pompiers) pour le travail qu'ils effectuent – travail qui assure une certaine stabilité à la société, tout en protégeant nos enfants de toutes sortes de dangers. Avec un leader charismatique, la chose pourrait se faire.

Voyons à présent comment cette idée pourrait s'appliquer au monde de l'éducation. Depuis peu, je participe à un comité fédéral sur les incitations et la responsabilité dans l'éducation publique. C'est là un aspect des normes sociales

et des normes du marché auquel je souhaite me consacrer, désormais. Notre tâche est de réexaminer la politique du « *No Child Left Behind*<sup>26</sup> », afin de déterminer comment motiver les élèves, les enseignants, les personnels de direction et les parents.

Mon sentiment actuel est que les évaluations standardisées et les salaires indexés aux résultats risquent fort de déplacer l'enseignement vers le domaine des normes du marché. De tous les pays occidentaux, les États-Unis sont déjà celui où l'on dépense le plus d'argent par élève. Serait-il intelligent de dépenser davantage encore ? La même réflexion peut s'appliquer aux évaluations : celles-ci étant déjà très fréquentes, on n'améliorera sans doute pas la qualité de l'enseignement en les multipliant encore.

Selon moi, une partie de la réponse à ces questions est liée aux normes sociales. Nos expériences ont montré les limites de l'argent, et prouvé que les normes sociales peuvent faire la différence à long terme. Au lieu de concentrer l'attention des enseignants, des parents et des enfants sur les résultats des évaluations, sur les salaires et sur la compétition, peut-être vaudrait-il mieux insuffler un sentiment de mission et de fierté dans l'éducation. Et ce ne sont pas les normes du marché qui nous y aideront. L'argent n'achète pas tout, c'est bien connu ; il ne peut ainsi pas acheter l'amour des études ; en essayant de l'acheter malgré tout, on risque seulement de le faire fuir.

Pour améliorer le système scolaire, il faudrait sans doute commencer par repenser les programmes, afin de les associer de façon plus évidente aux objectifs sociaux (éradication de la pauvreté et du crime, promotion des droits de l'Homme, etc.), technologiques (développer la conservation de l'énergie, l'exploration de l'espace, les nanotechnologies, etc.) et médicaux (traitements contre le cancer, le diabète, l'obésité, etc.) – objectifs utiles à la société dans son ensemble. Dès lors, élèves, enseignants et parents verraient l'enseignement sous un autre angle, et leur motivation s'en trouverait décuplée. Par ailleurs, il faudrait aussi tordre le cou à l'idée selon laquelle plus un élève passe de temps en classe, meilleur est l'enseignement. L'éducation doit être un but en soi. Les enfants peuvent se passionner pour des quantités de choses (le football, par exemple) – à nous de faire en sorte qu'ils s'intéressent autant aux prix Nobel qu'aux champions du monde. J'ai parfaitement conscience qu'on aura du mal à susciter un enthousiasme social pour l'éducation... mais quelles récompenses, si on y parvenait !

En général, l'argent est le moyen le plus onéreux de motiver les gens. Les normes sociales, elles, coûtent non seulement moins cher, mais elles affichent une plus grande efficacité.

Alors, à quoi sert l'argent ? Autrefois, il simplifiait les échanges : plus besoin de vous rendre au marché, une oie à l'épaule, ou de déterminer quel morceau du volatile équivalait à une laitue. À l'époque moderne, l'argent nous permet en outre de nous spécialiser, d'emprunter et d'épargner.

Mais l'argent mène également sa propre vie. Nous l'avons vu, il peut pourrir le cœur des échanges entre les hommes. Avons-nous, malgré tout, besoin de lui ? Naturellement. Mais certains aspects de notre existence sauraient parfaitement s'en passer.

Voilà une idée radicale – bien difficile à concevoir. Cela dit, il y a quelques années de cela, j'ai eu la chance d'en savourer un avant-goût. John Perry Barlow, ancien parolier du Grateful Dead, m'avait en effet invité à une expérience originale. Expérience qui, selon lui, me serait profitable à titre personnel, et me montrerait comment créer une société sans argent. Barlow m'affirma donc que je devais absolument me rendre à Burning Man, où je ressentirais à coup sûr un profond bien-être. Burning Man est le nom d'un rassemblement annuel d'une semaine, dans le désert de Black Rock (Nevada), auquel participent plus de quarante mille personnes. C'est la grande fête de l'expression libre et de l'autonomie. La première édition de Burning Man s'est déroulée en 1986, à Baker Beach (San Francisco). Pour l'occasion, une petite foule avait construit une statue en bois de 2,5 mètres représentant un homme, ainsi qu'une statuette représentant un chien, avant d'y mettre le feu<sup>27</sup>. En vingt-deux ans, la taille de la statue et l'ampleur de la foule ont considérablement évolué, faisant de Burning Man l'un des plus grands festivals artistiques du monde – en même temps qu'une communauté temporaire expérimentale.

Parmi les nombreux aspects extraordinaires de l'événement, à mon sens, il y a le rejet des normes du marché. À Burning Man, l'argent n'est pas toléré. L'économie fonctionne sur le modèle du troc. Ainsi ceux qui savent cuisiner peuvent-ils préparer un repas ; les psychologues offrir des consultations gratuites ; les masseuses soulager les passants qui s'allongent sur leurs tables. Ceux qui ont de l'eau peuvent offrir des douches. On offre également des boissons, des bijoux artisanaux, et des étreintes. (Pour ma part, je distribuais des casse-têtes fabriqués par mes soins dans un atelier de l'université. Ils se sont taillé un beau petit succès.)



Passé une période d'incrédulité, j'ai vite adopté les normes en vigueur à Burning Man. À ma grande surprise, j'y ai découvert l'endroit le plus tolérant, « social » et chaleureux qu'il m'ait été donné de connaître. J'aurais peut-être du mal à y survivre cinquante-deux semaines par an, mais cette expérience m'a convaincu de ce que, avec moins de normes du marché et davantage de normes sociales, la vie est plus satisfaisante, créative, épanouissante et amusante.

Je ne pense pas qu'il faille remodeler la société à l'image de Burning Man. En revanche, on ne devrait jamais perdre de vue que les normes sociales ont un rôle bien plus important à jouer, dans la société actuelle, que celui auquel nous les cantonnons. À observer comment les normes du marché ont peu à peu pris le contrôle de nos vies, ces dernières décennies – en mettant l'accent sur les niveaux de salaire, de revenu et de dépense –, on se dit qu'un retour des normes sociales nous ferait le plus grand bien. Qui sait ? elles pourraient même nous rendre un peu de la civilité d'antan...

## **Chapitre 5**

### **Le facteur excitation**

#### ***Ou Pourquoi ce qui est hot est toujours bouillant***

N'importe quel étudiant vous dira qu'il n'acceptera jamais d'avoir des rapports non protégés – et vous servira le laïus habituel sur les risques de maladie et de grossesse. Demandez-lui, dans un contexte de concentration (pendant qu'il fait ses devoirs ou durant une conférence), s'il aimerait se faire fesser ou tester le triolisme avec un autre homme, et il frisera la crise d'apoplexie. « Jamais de la vie », s'insurgera-t-il, en vous prenant pour un pervers.

En 2001, j'ai passé un an à l'Université Berkeley, comme professeur associé. Mon grand ami et collègue George Loewenstein et moi-même en avons profité pour étudier avec quelle précision des individus intelligents et rationnels pouvaient prévoir leurs changements d'attitude en état d'excitation. Pour plus de réalisme, il nous fallait mesurer les réactions des participants pendant qu'ils vivaient un moment de grande exaltation. Nous aurions pu leur infliger la colère ou la faim, la frustration ou la gêne. Nous avons préféré leur faire connaître une sensation plus agréable.

C'est ainsi que nous avons décidé de faire porter notre étude sur les décisions en situation d'excitation sexuelle – moins pour des raisons perverses que pour aider la société à endiguer ces graves problèmes que sont les grossesses chez les adolescentes et la propagation du sida. Les motivations sexuelles sont omniprésentes, et pourtant, leur influence sur nos décisions reste un mystère.

De plus, comme nous voulions voir si les participants sauraient prédire leur comportement dans un état émotionnel particulier, l'émotion en question devait leur être déjà familière. Or, s'il y a bien une chose de prévisible et de répandue chez les étudiants, c'est la fréquence à laquelle ils pensent au sexe.

Roy, un étudiant en biologie à Berkeley, la vingtaine, est assis sur son lit. De la main droite, il se masturbe vigoureusement ; de la gauche, il pianote sur un clavier (utilisable d'une main) d'ordinateur portable. À l'écran, des photos érotiques défilent – Roy se laisse gagner par l'excitation.

À chaque étape, il ajuste l'« excitomètre » sur l'écran d'ordinateur. Une fois la zone rouge atteinte (grande excitation), une question apparaît :

« Auriez-vous du plaisir à coucher avec quelqu'un que vous détestez ? »

Roy déplace le curseur sur une échelle allant de « Non » à « Oui », et clique sa réponse. Question suivante : « Drogueriez-vous une fille pour augmenter la probabilité qu'elle accepte de coucher avec vous ? »

Roy clique à nouveau sur la réponse de son choix, après quoi une nouvelle question apparaît : « Utilisez-vous systématiquement un préservatif ? »

L'Université Berkeley a quelque chose de dichotomique. Dans les années 1960, les jeunes s'y sont révoltés contre l'establishment. Dans les beaux quartiers de San Francisco, on la surnommait la « République populaire de Berkeley ». Mais aujourd'hui, ce vaste campus attire une population d'excellents étudiants conformistes. D'après une étude menée sur les nouveaux étudiants de première année en 2004, 51,2 % seulement des sondés se déclarèrent libéraux. Plus d'un sur trois (36 %) jugeaient leurs opinions modérées, et 12 % affirmaient être des conservateurs. À ma grande surprise, le jour de mon arrivée à Berkeley, je n'ai pas vu un seul étudiant rebelle, aucune tête brûlée...

George Loewenstein et moi-même avons punaisé nos affiches sur tout le campus : « Recherchons étudiants mâles, hétérosexuels, majeurs, pour étude sur la prise de décision en situation d'excitation. » Nous précisions que l'expérience durerait environ une heure, que chaque participant toucherait 10\$ par séance, et que certains protocoles pouvaient inclure l'utilisation de matériel sexuellement excitant. « Si vous êtes intéressé, contactez Mike. »

Dernier point : nous avons réservé notre étude aux hommes pour la bonne raison que, question sexe, ils atteignent plus facilement un état d'excitation (ainsi que nous en avons déduit de nombreuses discussions entre nous, et avec nos assistants – des deux sexes). *Playboy* + lumières tamisées = bingo.

Notre grand souci était de faire accepter le projet par la Sloan School of Management du MIT (mon employeur durant cet intermède californien). L'affaire s'annonçait compliquée. Richard Schmalensee, notre doyen, avait formé un comité – composé en majorité de femmes – censé examiner le projet.

Ce comité posa plusieurs réserves : que se passera-t-il si un participant retrouve, suite à l'expérience, le souvenir refoulé d'un viol ? Qu'advient-il si un ou une des participant(e)s se découvre accro au sexe ? À mon sens, leurs inquiétudes n'étaient pas justifiées : n'importe quel étudiant disposant d'un ordinateur et d'une connexion Internet peut avoir accès à toute la pornographie imaginable.

Par chance, j'étais également membre du labo média du MIT, dont le directeur, Walter Bender, apporta un soutien décisif au projet. Mais cet épisode m'aura au moins appris que, cinquante ans après la parution des rapports Kinsey<sup>28</sup>, et malgré leurs apports fondamentaux, le sexe reste un sujet d'étude tabou – du moins pour certaines institutions.

Nous avons finalement pu disséminer nos affichettes à travers Berkeley, et, les étudiants étant ce qu'ils sont, la liste des candidats n'a pas tardé à se remplir.

Parmi les vingt-cinq retenus se trouvait donc Roy. Né à San Francisco, il y avait passé toute sa vie. C'était quelqu'un de doué, de gentil et d'intelligent – le gendre idéal, quoi. Il jouait les études de Chopin au piano et aimait la techno. Élève modèle durant toute sa scolarité, il avait aussi été capitaine de l'équipe de volley de la fac. Plutôt orienté républicains, il avait néanmoins des amis de tous bords. Il sortait avec une fille depuis un an, et prévoyait de s'inscrire dans une école de médecine.

C'est Mike, notre assistant, qui s'occupa de l'inscription de Roy et des informations liminaires : cette étude traite des relations entre la prise de décision et l'excitation sexuelle ; elle se déroule sur la base du volontariat ; les données seront confidentielles ; tout participant a le droit de contacter le comité chargé de la protection de ses droits, etc.

Roy n'émit aucune objection.

« Tu es libre d'arrêter l'expérience à tout moment, conclut Mike. Tout est bien compris ?

— C'est bon », répondit le futur cobaye, avant de signer sa fiche.

Mike lui expliqua ensuite ce qui l'attendait, et lui remit un iBook, muni d'un mini-clavier à douze touches.

« C'est un modèle un peu spécial, précisa notre assistant. Tu ne devras utiliser que ce petit clavier pour répondre. Nous allons te fournir un code d'accès qui te permettra de commencer l'expérience. Durant chaque séance, on te posera une série de questions auxquelles tu répondras, sur l'ordinateur, en déplaçant le curseur sur une échelle allant de "Non" à "Oui". Si l'activité décrite dans la

question te plaît, réponds “Oui”, sinon, réponds “Non”. N’oublie pas, on te demande de prévoir ton comportement, et de dire quel type d’activité te plaît en état d’excitation. »

L’étudiant acquiesça.

« Assieds-toi sur ton lit, pose l’ordinateur sur une chaise, de sorte à ce que l’écran soit visible et le clavier à portée de main. Veille bien à être tout seul. »

Roy tiqua légèrement.

« La séance terminée, tu m’envoies un e-mail, et on prend rendez-vous pour que je te remette tes dix dollars. »

Sur les questions elles-mêmes, Mike resta silencieux. Quand Roy lança la première séance, il lui fut demandé de s’imaginer excité sexuellement, et de répondre à toutes les questions comme s’il se trouvait dans cet état. Une première série concernait ses préférences sexuelles : trouvait-il les chaussures de femmes érotiques ? Imaginait-il être attiré par une quinquagénaire ? Aimerait-il coucher avec une obèse ? Aurait-il du plaisir à coucher avec quelqu’un qu’il déteste ? Aimerait-il se faire ligoter, ou bien ligoter sa partenaire ? Était-il frustrant d’en « rester au baiser » ?

La seconde série de questions traitait de la possibilité d’adopter un comportement immoral, tel le fait de violer la fille avec qui on a rendez-vous. Roy était-il prêt à dire à une fille qu’il l’aimait, juste pour augmenter la probabilité qu’elle veuille bien coucher avec lui ? Encouragerait-il une fille à boire, dans le même but ? Insisterait-il après que la fille lui eut dit « non » ?

La troisième série de questions avait trait aux rapports non protégés. Le préservatif diminue-t-il le plaisir sexuel ? Utiliserait-il toujours un préservatif s’il ignorait les antécédents sexuels de sa partenaire ? Utiliserait-il un préservatif s’il craignait que la fille change d’avis pendant qu’il va le chercher<sup>29</sup> ?

Quelques jours après avoir répondu à ces questions dans un état d’esprit rationnel, Roy prit contact avec Mike.

« Intéressante, votre étude, fit-il.

— Je confirme, répliqua notre assistant. Kinsey n’a qu’à bien se tenir. D’ailleurs, l’expérience comporte une seconde phase. Ça t’intéresse d’y participer ? »

Roy accepta, et Mike lui remit des formulaires. « La paperasse est toujours la même, mais la suite de l’expérience est un peu... spéciale. Cette fois, on te demande de te mettre en état d’excitation sexuelle en regardant des photos érotiques, puis de te masturber. Excite-toi au maximum, mais sans éjaculer. Si tu n’y arrives pas, de toute façon, l’ordinateur est protégé. »

Mike tendit alors à Roy un iBook dont l'écran et le clavier étaient recouverts de film plastique.

Notre cobaye allait donc visionner des photos érotiques afin de l'aider à atteindre le niveau d'excitation requis. Après quoi, il n'aurait plus qu'à répondre aux mêmes questions que précédemment.

En l'espace de trois mois, plusieurs étudiants subirent diverses séances, dans des ordres aléatoires. Au cours des séances effectuées dans un état rationnel, ils prédirent quelles seraient leurs décisions morales et sexuelles s'ils étaient excités. Durant les séances effectuées en état d'excitation, ils prédirent également leurs décisions – sauf que, cette fois, du fait qu'ils vivaient la situation, ils avaient une conscience plus claire de leurs préférences. L'étude terminée, les conclusions nous apparurent cohérentes... et limpides.

D'une limpidité effrayante. Dans chaque cas, tous nos brillants cobayes nous avaient fourni des réponses bien différentes suivant qu'ils se trouvaient en état d'excitation ou non. Sur les dix-neuf questions relatives à des activités sexuelles bizarres, quand Roy et compagnie étaient excités, leurs prédictions se révélèrent presque deux fois supérieures (72 %) à ce qu'ils avaient prédit « à froid ». Ainsi, l'éventualité d'apprécier le contact d'un animal reçut plus du double de suffrages en état d'excitation. Sur les cinq questions relatives à l'éventualité d'activités immorales, la propension des participants à accepter la chose fut plus du double (136 %) de celle en état rationnel. Idem avec le thème des rapports protégés (et ce malgré toutes les mises en garde qu'on leur serine depuis des années sur l'importance du préservatif) : en état d'excitation, ils s'affirmaient davantage enclins (25 % en plus) à se passer de protection. À froid, aucun étudiant n'a réussi à prédire l'influence de l'excitation sur ses préférences sexuelles, sa moralité ou bien son rapport au préservatif.

Les résultats montrèrent que, lorsque nos participants se trouvaient dans un état rationnel, froid, dominé par le surmoi, ils respectaient les femmes ; les bizarreries sexuelles auxquelles nous les invitions à se livrer ne les intéressaient pas ; ils restaient toujours du côté de la morale ; et ils pensaient qu'ils utiliseraient systématiquement un préservatif. Ils croyaient se connaître, connaître leurs préférences, et savoir de quoi ils étaient capables. Mais le fait est qu'ils sous-estimèrent leurs réactions du tout au tout.

Nous avons beau retourner les chiffres dans tous les sens, la part de sous-estimation était importante et omniprésente. À tous les niveaux, ces données révélaient que nos cobayes ne savaient pas, à froid, *qui ils étaient* sous l'effet de

l'excitation. Dans ces conditions-là, toute notion de prévention, de protection, de conservatisme et de moralité disparaissait. Aucun étudiant n'était capable de prédire les changements que la passion allait entraîner chez lui<sup>30</sup>.

Imaginez qu'un matin, en vous regardant dans la glace, vous découvriez qu'un autre être (humain, certes, mais étranger) s'est emparé de votre corps. Vous voilà enlaidi, rabougri ; vous êtes plus poilu, vos lèvres sont plus fines, vos incisives plus longues, vos ongles sales et votre visage aplati. Deux yeux froids, reptiliens, vous fixent. L'envie vous prend, irrésistible, de fracasser quelque chose ou de violer quelqu'un. Vous n'êtes plus vous-même. Vous êtes un monstre.

Bouleversé par cette vision cauchemardesque, Robert Louis Stevenson hurlait dans son sommeil, aux petites heures d'un matin de l'automne 1885. Sitôt que son épouse l'eut réveillé, il entreprit de rédiger un « joli conte d'horreur » – *Le Cas étrange du Dr Jekyll et de M. Hyde* – dans lequel il affirmait : « L'homme n'est en réalité pas un, mais bien deux. » Très vite, l'ouvrage remporta un vif succès. Rien d'étonnant à cela, tant l'histoire captiva l'imagination de l'Angleterre victorienne, fascinée par le contraste entre les bienséances répressives (représentées par le doux scientifique Henry Jekyll) et la passion incontrôlable (incarnée par le criminel Edward Hyde). Le Dr Jekyll croyait savoir se contrôler. M. Hyde vint bientôt lui démontrer le contraire.

Ce récit n'était toutefois pas si original que cela. Depuis la nuit des temps, ce conflit intérieur entre le bien et le mal nourrit les mythes, les religions et la littérature. En langage freudien, on dit que chacun de nous abrite un « ça » – une brute susceptible, à tout moment, sans qu'on puisse prévoir quand, d'arracher au surmoi la maîtrise qu'il exerce sur nous. C'est ainsi qu'un gentil voisin, pris de folie, va projeter son véhicule contre un semi-remorque. Ou qu'un adolescent prend un fusil pour aller tuer ses camarades. Ou qu'un prêtre viole un petit garçon. Toutes ces personnes, par ailleurs de bonnes gens, croient se connaître. Mais sous l'effet de la passion, en un clin d'œil, un déclic se produit en eux qui vient tout bouleverser.

Notre expérience à Berkeley n'a pas seulement confirmé que nous étions tous des Jekyll et des Hyde, elle nous a également appris que tout le monde – bon ou mauvais – a tendance à sous-estimer l'effet de la passion sur son comportement. Dans tous les cas de figure, nos étudiants se sont trompés. L'individu le plus intelligent et le plus rationnel lui-même, pris d'un accès de passion, semble se détacher absolument et complètement de la personne qu'il

croyait être. En outre, ce qui frappe, à la lecture des résultats, c'est l'ampleur de la différence entre les prévisions et les réponses en situation.

Cette étude nous apprend que, la plupart du temps, Roy est une personne intelligente, honnête, raisonnable, gentille et digne de confiance. Les lobes frontaux de son cerveau fonctionnent à plein régime, et Roy se maîtrise. Mais lorsqu'il se trouve en état d'excitation sexuelle, son cerveau reptilien prend le dessus, et il ne se reconnaît pas lui-même.

Roy croit savoir comment il se comportera en état d'excitation, mais il n'en a qu'une compréhension limitée. Ignorant que les facteurs de motivation sexuelle gagnent en intensité, il oublie toute notion de prudence. Il s'expose ainsi à des maladies sexuellement transmissibles et à des grossesses non désirées, dans le seul but d'atteindre la satisfaction sexuelle. Sous l'emprise de la passion, ses émotions peuvent brouiller la ligne de démarcation entre le bien et le mal. En fait, Roy n'a aucune idée de la « folie » qui l'habite car, lorsqu'il tente de prédire son comportement dans un état qui n'est pas, présentement, le sien, il se trompe.

De plus, cette étude semble affirmer que le temps et l'expérience ne font rien à l'affaire. L'excitation sexuelle est quelque chose de familier, de personnel, de très humain et d'éminemment banal. Néanmoins, nous sous-estimons systématiquement la négation de notre surmoi qu'elle opère. De même que nous sous-estimons la façon dont nos émotions peuvent prendre le contrôle de notre comportement.

Que se passe-t-il quand notre moi irrationnel se réveille dans un état émotionnel que nous croyons connaître, mais qui nous est, en réalité, étranger ? Si nous ne nous connaissons pas nous-mêmes, est-il seulement possible de prévoir quel sera notre comportement – ou celui d'autrui – en cas de forte colère, de faim tenace, de peur intense ou d'excitation sexuelle ? La situation est-elle désespérée ?

Les réponses à ces questions nous incitent à nous méfier des situations dans lesquelles notre M. Hyde peut prendre le dessus. Si notre patron nous critique en public, on peut être tenté de répliquer par un e-mail vengeur. Mais ne vaudrait-il pas mieux laisser passer quelques jours avant de cliquer sur « Envoyer » ? Avant d'acheter le beau cabriolet que l'on vient d'essayer, cheveux au vent, ne devrait-on pas prendre le temps de la réflexion – mettre en balance le bolide avec le projet « monospace », soutenu par notre épouse ?

Voici quelques exemples de comportements susceptibles de nous protéger de nous-mêmes :



## Rapports protégés

Bon nombre de parents et d'adolescents, lorsqu'ils se trouvent dans leur état rationnel, ont tendance à croire que la simple promesse d'abstinence suffit à les protéger des MST et des grossesses non désirées. Estimant que cette promesse tiendra encore, même au comble de l'excitation, les tenants de l'abstinence ne voient pas l'utilité d'avoir des préservatifs sur eux. Cependant, notre étude a montré que, au comble de l'excitation, nous risquons tous de passer du « Non merci » au plus enthousiaste des « Oui ! ». Et ce, quand bien même nous n'avons pas de préservatif sur nous à ce moment-là.

Que doit-on en déduire ? Tout d'abord, qu'il est essentiel d'avoir des préservatifs sur soi, au cas où. On ne doit pas avoir à décider, dans un état rationnel, d'en emporter ou non. Ensuite, l'éducation sexuelle devrait se concentrer un peu moins sur la physiologie et la biologie de l'appareil reproducteur, et davantage sur les stratégies permettant de gérer les émotions liées à l'excitation. Enfin, préparons-nous à reconnaître que ces précautions ne seront pas forcément suffisantes.

Dans plus d'une situation, les adolescents seront incapables de gérer leurs émotions. Pour s'assurer qu'ils n'auront pas de rapports sexuels, il convient peut-être de leur apprendre à s'éloigner du torrent de la passion avant d'y être engloutis. Ce conseil ne sera certes pas évident à mettre en application, mais, ainsi que le démontrent les résultats de notre étude, il est plus facile d'éviter la tentation que de la combattre.

Voilà une recommandation qui devrait faire plaisir aux partisans de l'abstinence. À ceci près que ces derniers estiment que l'on peut endiguer le torrent de la passion à tout moment, tandis que notre expérience prouve le contraire. Si l'on accepte d'oublier un instant le débat entre les tenants et les adversaires d'une sexualité adolescente, il devient clair que, pour aider les adolescents à éviter les rapports sexuels, les MST et les grossesses non désirées, nous disposons de deux stratégies : leur apprendre à dire « Non » *avant* que la tentation ne s'empare d'eux, et ne devienne irrésistible ; ou bien les préparer aux conséquences d'un « Oui » prononcé sous l'influence de la passion (en ayant toujours un préservatif sur eux, par exemple). Une chose est sûre : si l'on n'apprend pas aux jeunes à gérer leur sexualité aux premiers instants de l'excitation, ce n'est pas seulement à eux, mais aussi à nous-mêmes, que nous jouons un mauvais tour. Peu importe la leçon que nous leur enseignons, l'essentiel est de les aider à comprendre que l'on réagit différemment selon que l'on est excité ou non.

## **Sécurité routière**

Il faudrait également apprendre aux jeunes (mais aussi aux adultes) à ne pas prendre le volant quand leurs émotions les dominent. Le cocktail fatal « inexpérience + hormones » n'est pas le seul responsable de la mortalité des jeunes sur la route. Il faut aussi prendre en compte les rires et les cris des copains, l'auto-radio à plein volume, et le paquet de chips ou le genou de la copine à portée de main. Qui s'est déjà interrogé sur la dangerosité de cette situation ? Sans doute personne. Une étude récente a toutefois démontré qu'un jeune, seul en voiture, a 40 % de chances de plus qu'un adulte d'avoir un accident. Et le pourcentage double si un de ses congénères l'accompagne (un troisième larron, et le pourcentage double encore)<sup>31</sup>.

Pour remédier à cela, il faut oublier l'hypothèse selon laquelle les jeunes se rappelleront le comportement qu'ils voulaient adopter lorsqu'ils n'étaient pas en état d'excitation (ou celui que leur avaient inculqué leurs parents). Pourquoi ne pas intégrer aux véhicules un système de sécurité que le jeune et ses parents programmeront en état « normal », par exemple ? Et si le véhicule dépasse les 90 km/h sur route, ou les 50 km/h en agglomération, ou bien encore s'il se met à zigzaguer dangereusement, alors l'auto-radio se calera sur une fréquence de musique classique et non plus de rap. Autre possibilité, la voiture pourrait décider, en pareils cas, de brancher la climatisation l'hiver, ou le chauffage l'été, ou bien d'appeler automatiquement la mère du conducteur (bonjour la honte, s'il a ses copains avec lui). Ce dernier devrait alors comprendre qu'il est l'heure, pour M. Hyde, de passer le volant au Dr Jekyll.

N'y voyez pas de la science-fiction : les véhicules modernes sont déjà bourrés d'électronique pour contrôler l'injection d'essence, la climatisation et l'auto-radio. Avec toute cette technologie, on peut tout à fait imaginer qu'une voiture appelle la maman du conducteur en cas de besoin.

## **Mieux appréhender les grandes décisions**

Dans la plupart des cas, pour leur premier accouchement, les femmes annoncent à leur médecin (longtemps avant d'avoir perdu les eaux) qu'elles refusent tout analgésique ou calmant. Cette décision, prise à tête reposée, force l'admiration. Cela dit, ces femmes-là sont incapables d'imaginer l'épreuve qui les attend. Et une fois devenues mères, elles jurent de s'offrir une péridurale pour le prochain accouchement.

Quand mon épouse, Sumi, attendait notre premier enfant, nous avons décidé de procéder à un petit test avant de trancher la question. Une sage-femme avait conseillé à Sumi de plonger les mains dans un saladier rempli de glaçons pendant deux minutes, tout en travaillant sa respiration avec moi. Si elle ne supportait pas cette épreuve, alors elle aurait besoin d'analgésiques pour l'accouchement. Les deux minutes écoulées, Sumi trouva un charme fou à la péridurale !

Il est difficile de prévoir quel comportement on adoptera dans un état donné, si l'on ne se trouve précisément pas dans l'état en question. La chose n'est pas toujours possible. Mon épouse a même appris, à ses dépens, combien cela pouvait être douloureux. Si l'on veut se décider en toute connaissance de cause, il convient de comprendre l'état émotionnel dans lequel on se trouvera au moment concerné par la décision.

Jamais il ne nous viendrait à l'idée d'emménager dans une ville sans en discuter avec des amis qui y vivent déjà. Ni d'aller voir un film sans en avoir lu de critiques. Alors pourquoi nous intéressons-nous si peu à toutes les facettes de notre personnalité ? Pourquoi réserver ce thème aux cours de psychologie, s'il nous permet d'éviter de commettre toujours les mêmes erreurs ? Chacun devrait explorer les deux faces de sa personnalité ; comprendre qui il est dans un état normal et qui il est dans un état exalté.

Il ressort de nos expériences que les modèles de comportement sont peut-être à repenser. L'être humain pourrait bien être un conglomerat de moi multiples. Mais en ayant conscience qu'une émotion intense risque de nous fourvoyer, nous avons plus de chances d'appliquer notre connaissance du « Hyde » intérieur à notre quotidien. Et c'est ce que nous allons aborder maintenant.

## **Appendice**

Voici la liste complète des questions que nous avons posées à nos cobayes, avec la moyenne des réponses et les différences en pourcentages. Chaque question était présentée sur une échelle allant de « Non » (0) à « Oui » (100) en passant par « Peut-être » (50).

**Tableau 1**  
**Évaluez l'attrait de diverses activités**

Question	Non excité	Excité	Différence (%)
Les chaussures de femme sont-elles érotiques ?	42	65	55
Imaginez-vous pouvoir être attiré par une fillette de 12 ans ?	23	46	100
Imaginez-vous de coucher avec une femme de 40 ans ?	58	77	33
Imaginez-vous de coucher avec une femme de 50 ans ?	28	55	96
Imaginez-vous de coucher avec une femme de 60 ans ?	7	23	229
Imaginez-vous de coucher avec un homme ?	8	14	75

Question	Non excité	Excité	Différence (%)
Aimeriez-vous coucher avec quelqu'un d'obèse ?	13	24	85
Auriez-vous du plaisir à coucher avec quelqu'un que vous détestez ?	53	77	45
Si la fille de votre choix vous proposait un plan à trois avec un autre homme, accepteriez-vous ?	19	34	79
Une fille qui transpire est-elle sexy ?	56	72	29
L'odeur du tabac est-elle excitante ?	13	22	69
Aimeriez-vous vous faire ligoter par votre partenaire ?	63	81	29
Aimeriez-vous ligoter votre partenaire ?	47	75	60
Aimeriez-vous regarder une jolie fille uriner ?	25	32	28
Trouveriez-vous excitant de fesser votre partenaire ?	61	72	18
Trouveriez-vous excitant de vous faire fesser par une jolie fille ?	50	68	36
Trouveriez-vous excitant d'avoir un rapport anal ?	46	77	67
Imaginez-vous pouvoir être excité en touchant un animal ?	6	16	167
Est-il frustrant de se limiter au baiser ?	41	69	68

**Tableau 2**  
**Évaluez la possibilité que vous vous livriez à**  
**un comportement immoral, tel violer une fille**  
**avec qui vous avez rendez-vous (l'ordre des questions**  
**ne reflète pas la gravité des faits)**

Question	Non excité	Excité	Différence (%)
Emmèneriez-vous une fille dans un bon restaurant pour augmenter vos chances de coucher avec elle ?	55	70	27
Affirmeriez-vous à une fille que vous l'aimez pour augmenter la probabilité qu'elle accepte de coucher avec vous ?	30	51	70
Encourageriez-vous une fille à boire pour augmenter la probabilité qu'elle accepte de coucher avec vous ?	46	63	37
Insisteriez-vous après qu'une fille vous a dit « non » ?	20	45	125
Drogueriez-vous une fille à son insu pour augmenter la probabilité qu'elle accepte de coucher avec vous ?	5	26	420

---

**Tableau 3**  
**Évaluez votre tendance à utiliser des moyens de**  
**contraception – et les conséquences de leur non-utilisation**

Question	Non excité	Excité	Différence (%)
La contraception est de la responsabilité de la fille	34	44	29
Le préservatif diminue le plaisir	66	78	18
Le préservatif entrave la spontanéité des rapports	58	73	26
Utiliserez-vous systématiquement un préservatif si vous ignorez les antécédents sexuels de votre partenaire ?	88	69	22
Utiliserez-vous un préservatif même en craignant que votre partenaire change d'avis pendant que vous allez le chercher ?	86	60	30

---



## **Chapitre 6**

### **Atermoiements et *self-control***

#### ***Ou Pourquoi on remet toujours au lendemain ce qu'on devrait faire le jour même***

Aux États-Unis, l'épargne individuelle connaît un déclin sans précédent depuis la Grande Dépression. En 1994, les Américains épargnaient près de cinq pour cent de leur revenu. Douze ans plus tard, ce chiffre est passé en dessous de zéro, à -1 %. Non seulement ils ne font plus d'économies, mais ils dépensent plus que ce qu'ils gagnent. À titre de comparaison, en Europe, on épargne en moyenne 20 % ; au Japon, 25 % ; en Chine, 50 %. Quelle mouche a piqué les Américains ?

L'une des réponses possibles est, à mon sens, qu'ils ont succombé au consumérisme. Comme point de repère, observons la taille de leurs placards. À Cambridge (Massachusetts), j'habite une maison construite en 1890 – c'est-à-dire avant l'époque du « il-me-faut-tout ». On n'y trouve aucun placard. Dans les placards d'une habitation des années 1940, on pouvait à peine tenir debout. Trente ans plus tard, ils avaient un peu grandi – on pouvait y ranger un nécessaire à fondue, un carton de 33 tours, et y suspendre quelques tenues disco. Les placards d'aujourd'hui, c'est autre chose. Ils forment presque une petite pièce, et, malgré tout, mes concitoyens trouvent quand même le moyen de les remplir à craquer.

Une autre réponse possible à la question de l'épargne aux États-Unis, l'autre moitié du problème, à mes yeux, est l'explosion du crédit à la consommation. En moyenne, on compte six cartes de crédit par foyer (pour la seule année 2005, les Américains ont reçu six milliards de courriers leur proposant une carte de crédit). La dette moyenne d'un foyer, avec ces cartes, atteint le chiffre effrayant

de 9 000\$. Sept foyers sur dix les utilisent pour des produits de base – alimentation, utilités, biens de consommation courante, vêtements.

Ne vaudrait-il donc pas mieux apprendre aux Américains à mettre de l'argent de côté, comme tout le monde, et à n'acheter un produit que lorsqu'ils en ont les moyens ? Pourquoi n'arrive-t-on pas à épargner une partie de notre salaire, quand bien même nous savons qu'il en va de notre intérêt ? Pourquoi succombons-nous à la tentation d'acheter à crédit ? Mais où est passé notre *self-control* ?

L'enfer est pavé de bonnes intentions, nous en savons tous quelque chose : l'argent mis de côté pour la retraite qui sert à payer les vacances ; le régime qui s'arrête quand le dessert arrive ; le taux de cholestérol qu'on se promet de faire mesurer... le 36 du mois.

En quoi sommes-nous perdants lorsqu'une pulsion nous détourne de nos objectifs à long terme ? Notre santé pâtit-elle vraiment du manque d'exercice, et des analyses de sang reportées ? Nos finances sont-elles en danger quand nous oublions de consommer moins et d'économiser plus ? Pourquoi nos atermoiements ont-ils si souvent le dessus ?

Au chapitre précédent, nous avons vu que les émotions pouvaient s'emparer de nous et modifier notre vision du monde. Les atermoiements sont liés au même type de problème. Quand nous jurons de faire des économies, nous sommes dans un état « normal », froid. Idem pour les promesses de régime et d'exercice. Or c'est le moment que choisit un torrent d'émotions brûlantes pour se déverser : vous vous promettez de faire des économies – et vous tombez sur une publicité pour une voiture, un VTT ou des baskets qu'il vous faut absolument avoir ; vous jurez de vous mettre au sport – et trouvez aussitôt de bonnes raisons de passer la journée devant la télé. Et ce fameux régime ? Un dernier cookie et je m'y mets ! Sacrifier un objectif à long terme au profit d'une satisfaction immédiate, voilà ce qu'on appelle un atermoiement.

En tant que professeur d'université, j'en connais un rayon sur le sujet. Chaque début de semestre, mes étudiants se font de grandes promesses : lire les documents avant le début des cours, rendre leurs devoirs le jour dit, et, plus généralement, « gérer la situation ». Et chaque semestre, je les vois succomber à diverses tentations – réunion du syndicat étudiant, voyage au ski – tandis que le travail en retard s'accumule dangereusement. Au final, ils me bluffent à tous les coups... mais moins par leur ponctualité que par leur créativité : toujours une

nouvelle excuse à proposer, jamais à court de drames familiaux pour expliquer un retard.

J'enseignais au MIT depuis plusieurs années quand mon collègue Klaus Wertenbroch (professeur à l'INSEAD) et moi-même avons décidé d'étudier les racines de ce problème. Comme cobayes, nous devions utiliser les étudiants inscrits à mon cours de « comportement du consommateur<sup>32</sup> ».

Au premier cours du semestre, tous plus motivés les uns que les autres (et déterminés à « gérer la situation »), ces étudiants m'écoutèrent leur présenter le programme : les douze séances du semestre donneraient lieu à trois grands devoirs qui constitueraient l'essentiel de leur note finale.

« Et concernant les délais ? » me demanda l'un des cobayes.

Un sourire aux lèvres, je lui répondis : « Du moment que vous rendez votre production avant la fin du semestre, c'est vous qui choisissez. D'ici la fin de la semaine, vous devrez m'annoncer la date à laquelle vous comptez remettre chacun des trois devoirs. Une fois la date choisie, vous ne pourrez pas la modifier. Pour chaque jour de retard, je diminuerai votre note d'un pour cent par rapport à son niveau initial. »

Par ailleurs, comme je n'allais pas lire leurs travaux avant la fin du semestre, ils n'avaient rien à gagner à me les rendre en avance. La balle était dans leur camp.

L'un des étudiants, Gaurav, me posa alors une question pertinente : « Vu ce que vous venez de nous dire, il serait logique que nous choisissions la date de remise la plus tardive, non ?

— Tout à fait, lui répondis-je. Si vous trouvez cette solution logique, allez-y. »

Un raisonnement parfaitement rationnel aurait dû conduire les étudiants à adopter le point de vue de Gaurav. À condition de ne pas succomber à la tentation..., de ne pas être enclin aux atermoiements. Si un étudiant sait qu'il n'est pas rationnel, il peut toujours utiliser la date de remise pour se « forcer la main ». En choisissant une limite bien antérieure au dernier cours, il s'oblige à se mettre au travail plus tôt.

En réalité, les étudiants ont espacé leurs trois dates de remise à intervalles réguliers tout au long du semestre. Cela signifie tout simplement qu'ils ont conscience de leur défaut, et que, lorsqu'ils en ont l'occasion, ils tentent de se contrôler. La grande question était alors de savoir si cette liberté de calendrier aurait une influence sur leurs notes. Pour y répondre, Klaus Wertenbroch et moi-

même avons mené d'autres versions de cette expérience dans d'autres classes, afin de comparer la qualité des travaux rendus.

À une autre classe, j'ai donc indiqué qu'aucune date de remise n'était fixée pour le semestre – ils n'auraient qu'à me rendre leurs devoirs à la fin du dernier cours. Naturellement, ils pouvaient anticiper l'opération, mais ils n'en retireraient aucun bénéfice en termes de note. Ils n'avaient pas à se plaindre : je leur offrais une souplesse absolue, la plus grande liberté de choix possible. En outre, c'étaient eux qui risquaient le moins de se faire pénaliser s'ils rataient une date de remise intermédiaire.

La troisième classe fut soumise à un traitement de type dictatorial : j'ai moi-même imposé les dates de remise de chaque travail, aux quatrième, huitième et douzième semaines. C'étaient les ordres ; il n'y avait pas à les discuter.

Selon vous, quelle classe a obtenu les meilleures notes ? Celle de Gaurav, qui disposait d'un peu de souplesse ? Ou la deuxième, avec date de remise au dernier cours, et qui avait droit à une flexibilité totale ? Ou la troisième, celle dont les dates de remise avaient été dictées, sans possibilité de modification ?

À la fin du semestre, quand Jose Silva (mon assistant pour ces trois classes, aujourd'hui professeur à Berkeley) eut rendu leurs travaux aux étudiants, nous avons pu comparer les notes suivant les différentes conditions de remise. Résultats : la classe aux dates imposées avait eu les meilleures notes ; la classe « liberté totale », les plus mauvaises ; et celle de Gaurav (dates à fixer par les étudiants, mais pénalité en cas de retard), des résultats intermédiaires.

Première conclusion : les étudiants ont tendance à remettre le travail au lendemain (pour une nouvelle...). Deuxième conclusion : pour les guérir de ce mal, rien de tel qu'un peu d'autoritarisme. Troisième conclusion : à la surprise générale, si l'on permet aux étudiants de s'engager, par avance, à respecter une date butoir, on les aide à obtenir de meilleures notes.

Ainsi, quand les étudiants ont conscience de leur problème d'atermoiements (et c'est généralement le cas), et quand on leur offre la possibilité de le combattre, ils y parviennent plutôt bien. Mais alors, pourquoi ces étudiants-là ont-ils obtenu de moins bonnes notes que ceux de la classe « dictature » ? Selon moi, cela vient du fait que cette tendance aux atermoiements n'est pas évidente pour tout le monde ; et que même ceux qui la connaissent ne comprennent pas forcément le problème à fond. En d'autres termes, les gens qui se fixent des dates butoir ne choisissent pas nécessairement la meilleure date possible.

En observant les dates choisies par Gaurav et ses collègues, la chose m'a sauté aux yeux. Une immense majorité de ces étudiants avaient espacé confortablement leurs dates de remise, et obtenu des notes aussi bonnes que celles de la classe « dictature ». En revanche, certains parmi eux se fixèrent des limites très proches les unes des autres, et quelques-uns optèrent pour la limite unique. Ces deux groupes d'étudiants tirèrent la moyenne de la classe vers le bas. En l'absence de limites suffisamment espacées – qui les auraient obligés à se mettre au travail plus tôt dans le semestre –, ces étudiants me rendirent un dernier devoir souvent bâclé et mal rédigé.

Les résultats de cette expérience semblent indiquer que les individus qui reconnaissent et admettent leurs problèmes d'atermoiements sont mieux à même d'utiliser les outils du « pré-engagement » pour réussir à les surmonter.

Ce que nous avons appris sur des étudiants pourrait-il s'appliquer à la vie de tous les jours ? Selon moi, oui. Résister à la tentation, et gagner en maîtrise de soi, sont deux grands objectifs de l'Homme. Et tant qu'on ne les a pas atteints, on s'expose à des ennuis à répétition. Autour de moi, je ne vois que des gens qui cherchent à bien faire – du point de vue du régime qu'ils ont juré de suivre, ou des économies qu'ils se sont promis de réaliser. Cette quête de maîtrise de soi est partout : dans les livres et les magazines, à la radio et à la télévision, on ne parle que de cela.

Mais tous ces lecteurs, auditeurs et téléspectateurs ne sont pas plus avancés que mes étudiants pour autant. Et cette situation perdurera tant qu'on n'aura pas compris que, sans pré-engagement, la tentation est toujours la plus forte.

Que faire, alors ? Les expériences que j'ai décrites plus haut démontrent que lorsqu'une « voix extérieure » donne des ordres, nous nous mettons, pour la plupart, au garde-à-vous. En effet, les étudiants auxquels j'avais imposé une date de remise des travaux ont obtenu les meilleures notes. Cela dit, on n'est pas toujours en situation de pouvoir hurler des ordres. Un bon compromis semble alors consister à donner aux gens la possibilité de s'engager sur la voie de leur choix. Quoique moins efficace que la version dictatoriale, cette technique est susceptible de pousser les candidats au changement dans la bonne direction.

En résumé : nous avons tous des problèmes de maîtrise de soi en relation avec la satisfaction immédiate ou retardée. Mais chacun des problèmes auxquels nous sommes confrontés possède des mécanismes de contrôle. Si l'on n'est pas capable de mettre de l'argent de côté, on peut toujours demander à son patron une déduction automatique. Ceux qui n'ont pas assez de volonté pour faire du

sport seuls régulièrement peuvent proposer à leurs amis d'en faire avec eux, au jour qui arrange tout le monde. Ces outils permettent d'anticiper le problème ; en les utilisant à bon escient, on devrait pouvoir effectuer, en nous, les changements que l'on estime nécessaires.

Le mécanisme du « pré-engagement » me semble également être à même de solutionner certaines questions de santé et d'endettement.

## **Soins médicaux**

Personne n'ignore qu'il vaut, en général, mieux prévenir que guérir. Et ce, tant pour la santé de l'individu que pour les finances de la société. Or, pour bien prévenir, il faut effectuer des examens de santé réguliers. Cela dit, la coloscopie et la mammographie ne sont pas des procédures anodines. La simple mesure du taux de cholestérol, qui nécessite une prise de sang, a quelque chose de désagréable. Par conséquent, et alors même que notre santé à long terme demande que nous passions ces examens, nous les remettons sans cesse au lendemain...

Mais imaginez une minute que tout le monde se fasse suivre en temps voulu. Combien de problèmes sérieux pourraient être résolus, si on les diagnostiquait tôt ? Songez aux économies réalisées et aux malheurs évités.

Par où s'attaquer à ce problème ? Tout d'abord, on pourrait envisager l'option dictatoriale, dans laquelle l'État (au sens orwellien du terme) nous ordonnerait de passer tel ou tel examen à telle ou telle date. Après tout, cette technique avait bien fonctionné avec mes étudiants. Nous nous porterions tous mieux s'il existait une sorte de police sanitaire dont les agents viendraient chercher chez eux les individus réticents, et les conduiraient au ministère du cholestérol pour contrôle.

Si vous trouvez cette solution extrême, pensez aux autres diktats que la société nous impose pour notre bien : oubliez de boucler votre ceinture, ou traversez en dehors des clous, et vous risquez la contravention. Il y a vingt ans, personne ne vous aurait cru, si vous aviez affirmé qu'il serait un jour interdit de fumer dans la plupart des bâtiments publics aux États-Unis, ainsi que dans les bars et les restaurants – et que les contrevenants seraient durement mis à l'amende. Aujourd'hui, c'est au tour des matières grasses de se retrouver dans la ligne de mire.

Nous ne sommes pas cohérents : parfois nous soutenons les lois qui s'attaquent à nos comportements autodestructeurs, et parfois nous défendons

mordicus notre liberté individuelle. Dans un cas comme dans l'autre, tout est affaire de compromis.

Donc, si des examens médicaux obligatoires sont inenvisageables, pourquoi ne mettrait-on pas en place un système de calendrier personnalisé – dans l'esprit de ce que j'avais proposé à Gaurav et ses camarades –, mais aussi de pénalités pour les « tête-en-l'air » ? On aurait là le compromis idéal entre l'autoritarisme et le navrant laxisme actuel.

Imaginez que votre médecin vous annonce que vous devez faire contrôler votre taux de cholestérol. Il vous faudra vous présenter un matin, à jeun depuis la veille au soir, au laboratoire d'analyses, attendre votre tour dans une salle d'attente noire de monde, puis subir une prise de sang. Rien que d'y penser, vous avez envie de remettre l'examen à la semaine suivante. Supposez maintenant que le médecin vous demande une caution de 100€, remboursable uniquement si vous vous présentez à l'heure dite au laboratoire. Dans ce cas, l'examen a plus de chances d'aboutir, non ?

Admettons que votre médecin vous propose de verser cette caution... Accepterez-vous de relever le défi ? Cela vous inciterait-il à pousser la porte du laboratoire ? Et s'il s'agissait d'un examen plus complexe – une coloscopie, par exemple ? Consentiriez-vous à verser une caution de 200€ ? Si oui, alors vous vous trouvez dans la même situation que la classe de Gaurav – une situation qui a grandement motivé les étudiants à agir de façon responsable.

Allons plus loin. Imaginons que l'on rende les procédures médicales et dentaires plus prévisibles et plus simples. Laissez-moi illustrer cette idée par une anecdote.

Il y a plusieurs années de cela, le constructeur automobile Ford cherchait un moyen de convaincre ses clients de venir faire l'entretien de leur véhicule à la concession. L'ennui, c'est qu'une Ford se compose en moyenne de quelque dix-huit mille pièces qui nécessitent un entretien – mais hélas pas toutes au même moment. En outre, avec plus d'une vingtaine de types de véhicules différents en circulation, sans compter les modèles particuliers, l'organisation de l'entretien du parc entier s'annonçait quasi impossible. Les consommateurs et les conseillers en entretien n'avaient plus qu'à se référer aux épais manuels du constructeur pour déterminer les priorités.

C'est alors que Ford se mit à lorgner du côté des concessions Honda... On y trouvait le même programme d'entretien idéal pour les mêmes dix-huit mille pièces – sauf que les dirigeants du groupe japonais avaient décidé de les répartir

en trois tranches d'opérations, à effectuer à différents intervalles (tous les six mois ou 8 000 km, tous les douze mois ou 16 000 km, tous les deux ans ou 40 000 km). Leur liste était affichée dans la salle de réception du service entretien. Des centaines d'opérations y étaient réduites à une série de tâches simples, fonction du kilométrage, et communes à tous les types et modèles de véhicules. Chaque tâche était décrite et tarifée, les informations restant à la disposition de tous.

Ce système, d'une simplicité biblique, indiquait au conducteur quand effectuer quelle révision, et le guidait donc dans l'entretien de son véhicule : plus la peine de tergiverser.

Bizarrement, l'idée ne trouva pas que des partisans, du côté de chez Ford. Il fallut d'abord convaincre certains ingénieurs que, certes, une voiture pouvait attendre 15 000 km pour une vidange, mais qu'en la faisant à 8 000 km, on pouvait effectuer d'autres opérations en même temps. Il fallut également les persuader qu'une Mustang et une camionnette F-250 Super Duty, malgré toutes leurs disparités techniques, pouvaient suivre le même programme d'entretien. Il fallut encore leur faire comprendre que répartir les dix-huit mille pièces en trois étapes n'était pas faire insulte aux ingénieurs, mais rendre service aux clients. Enfin, l'argument qui mit tout le monde d'accord était qu'il valait mieux un entretien à intervalles décidés par compromis, que pas d'entretien du tout.

Et Ford modela ses services sur ceux de Honda. Les consommateurs cessèrent de tergiverser. Les parkings d'entretien, jusque-là vides à 40 %, se remplirent. Les concessionnaires gagnèrent de l'argent. Et en trois ans à peine, les services entretien de Ford obtinrent d'aussi bons résultats que ceux de Honda.

Dans le même esprit, ne pourrait-on pas simplifier les examens et les bilans de santé – et, avec le recours à des pénalités financières de type caution, améliorer notre santé tout en en réduisant, de façon significative, les coûts ? L'expérience Ford-Honda nous apprend qu'en répartissant les différents examens médicaux (et procédures médicales) de sorte à ce que les patients ne les oublient pas, on obtiendra de meilleurs résultats qu'en imposant une série d'ordres auxquels personne n'a envie d'obéir. La grande question est donc la suivante : peut-on faire en sorte qu'il soit aussi simple de s'occuper de sa santé que de commander un menu chez McDonald's ?

## **Économies**



En s'inspirant de 1984, on pourrait interdire aux gens de dépenser. Les consommateurs se retrouveraient dans la même situation que les étudiants à qui j'avais imposé une date de remise des travaux. Mais on peut aussi chercher un moyen plus astucieux d'inciter les gens à surveiller leurs dépenses. Il y a quelques années de cela, on m'a parlé de la technique du verre congelé. Technique qui consiste à plonger votre carte de crédit dans un verre d'eau, puis à mettre le verre au congélateur. Par la suite, quand on éprouve le besoin impulsif de faire un achat, on doit attendre que la glace ait fondu pour retirer la carte du verre. Et la pulsion d'achat aura eu tout le temps de disparaître. (Avant de mettre le verre au micro-ondes pour accélérer le processus, dites-vous que la bande magnétique de la carte n'y survivra pas.)

Voici maintenant une autre approche, sans doute préférable, et certainement plus en phase avec notre époque. Dans un article du *New York Times*, John Leland décrit une tendance aussi nouvelle qu'originale : « La semaine dernière, en découvrant le montant cumulé de ses dettes sur ses différentes cartes de crédit (22 302\$), Tricia n'a pas pu garder cette information pour elle. La jeune femme de 29 ans dit pourtant avoir honte de sa situation financière, au point de n'en parler pas plus à sa famille qu'à ses amis. Et malgré tout, depuis la buanderie de son immeuble du Michigan, Tricia se livre à une activité que sa mère n'aurait jamais pu pratiquer : elle raconte sur Internet les détails de ses finances – y compris leur montant net (-38 691\$), le solde et les différents frais de ses cartes de crédit, ainsi que la part de sa dette qu'elle a remboursée depuis qu'elle a ouvert un blog sur ce thème, l'an passé (15 312\$). »

Tricia n'est pas seule à exposer sa situation financière sur le Net. Au contraire, il existe des dizaines (voire des milliers) de blogs consacrés au même sujet. D'après Leland, « les consommateurs qui n'arrivent pas à se maîtriser cherchent de l'aide entre eux, pour la simple raison que bon nombre d'entreprises ne font preuve d'aucune modération<sup>33</sup> ».

Ces blogs ne sont certes pas sans utilité, mais, comme nous l'avons vu pour les émotions au chapitre précédent, rien ne remplace une méthode permettant de restreindre notre consommation au moment de la tentation – pas même un espace où se lamenter sur son sort.

Que faire, alors ? Pourrait-on envisager la mise en place d'un système où une certaine liberté de choix cohabiterait avec des limites imposées (ce qu'avait expérimenté la classe de Gaurav) ? Pour ma part, j'ai commencé à réfléchir à une carte de crédit « nouvelle génération » : une carte *self-control*, grâce à laquelle le consommateur pourrait brider ses dépenses. Il déciderait, à l'avance, du montant

affecté à chaque catégorie, chaque boutique, et chaque plage horaire. Par exemple, il pourrait fixer ses dépenses à 20\$ par semaine en café, à 600\$ par semestre en vêtements, à 200\$ par semaine en alimentation, à 60\$ par mois en loisirs, et ne s'autoriser aucune dépense en friandises entre 14h et 17h. Qu'arriverait-il en cas de dépassement de la limite ? Ce serait au détenteur de la carte de le décider. Ainsi pourrait-il demander à ce que sa carte soit rejetée ; ou bien à payer une taxe supplémentaire dont le produit serait versé à un organisme de charité, un proche ou sur un compte d'épargne. On pourrait aussi envisager une variante du « verre congelé », avec une période de « dégel » pour les gros achats. Et pourquoi pas l'envoi automatique d'un e-mail à votre épouse, votre mère, ou un ami :

Chère Sumi,

Nous portons à votre connaissance que votre mari, Dan Ariely, un citoyen d'ordinaire honnête, a dépassé de 73,25\$ sa limite de dépense mensuelle en matière de chocolat (50\$).

Très cordialement,  
L'équipe de la carte de crédit *self-control*

Ce projet n'est pas aussi insensé qu'il y paraît. Songez, par exemple, aux « cartes intelligentes<sup>34</sup> », qui commencent à inonder le marché. D'un format « normal », elles disposent de capacités étonnantes, permettant notamment à leur détenteur de personnaliser ses besoins, et de l'aider à gérer son crédit. Pourquoi ces cartes ne pourraient-elles pas intégrer un limiteur qui agirait sur les transactions monétaires dans certaines conditions ?

Il y a quelques années de cela, persuadé de l'efficacité potentielle d'une carte de crédit *self-control*, j'ai pris contact avec une très grosse banque. À ma grande surprise, cette vénérable institution m'a répondu, et invité à me rendre à ses locaux new-yorkais.

Aussitôt dit, aussitôt fait, ou presque, et me voilà bientôt dans une salle de réunion moderne d'un immeuble de Wall Street. Face à moi, une dizaine de membres haut placés de cette banque, y compris le chef de la division « cartes de crédit ».

Je commence donc mon exposé en évoquant les atermoiements et les problèmes qu'ils engendrent au quotidien. Au niveau financier, ils nous font négliger l'épargne – la tentation du crédit facile nous incitant à remplir nos placards d'articles dont nous n'avons pas réellement besoin. Très vite, je me rends compte que mes interlocuteurs sont intéressés au premier chef.

Je leur décris ensuite la dépendance des Américains vis-à-vis des cartes de crédit ; l'endettement qui les ronge ; et leurs efforts pour s'en sortir. Les seniors ne sont pas les moins touchés par ce fléau. Entre 1992 et 2004, le taux d'endettement des plus de 55 ans a d'ailleurs connu la progression la plus rapide, toutes tranches d'âge comprises. Certains, parmi eux, vont jusqu'à utiliser leur carte de crédit pour financer leur assurance maladie. D'autres risquent de perdre leur maison.

Peu à peu, les grands pontes de la finance se sont « ouverts » : tous connaissaient une victime (parent ou ami, quand ce n'était pas leur épouse – mais jamais eux-mêmes...) des cartes de crédit. Nous avons échangé.

Le moment me paraissait bien choisi pour leur parler de ma carte de crédit *self-control*. Je leur conseillais rien moins que d'aider leurs clients à contrôler leurs dépenses – quelle audace ! Croyais-je vraiment qu'ils allaient s'asseoir sur les dix-sept milliards de dollars d'intérêts que leur rapportaient ces cartes ? Et puis quoi, encore ?

Je leur ai alors expliqué ce qu'ils auraient à gagner avec ce produit : « Les banques envoient six milliards de cartes en publipostage par an, sans qu'aucune ne ressorte du lot. Imaginez maintenant qu'une banque se démarque, et se présente comme l'amie du consommateur. Imaginez qu'un de vos concurrents ose proposer une carte qui aiderait son détenteur à gérer son crédit, voire à épargner une partie de ses revenus. D'après moi, des milliers de consommateurs seraient séduits... »

Un vent d'excitation balaya la salle. Les banquiers discutaient entre eux, un air d'approbation au visage – quelle idée révolutionnaire ! Après quoi, nous nous sommes quittés. Nous avons échangé des poignées de main chaleureuses ; ils ont promis de me rappeler.

J'attends toujours leur coup de fil. (De deux choses l'une, soit ils s'inquiètent pour leurs dix-sept milliards, soit ils se sont juré de m'appeler demain...) Mais je n'abandonne pas mon idée de carte de crédit *self-control*. Et peut-être qu'un jour, quelqu'un lui fera franchir l'étape suivante...

## **Chapitre 7**

### **Le coût élevé de la propriété**

#### ***Ou Pourquoi nous surestimons ce que nous possédons***

À l'Université Duke, le basket-ball se situe quelque part entre le hobby-passion et le sport-religion. Rançon de cette gloire, la salle de basket locale ne peut accueillir tous les spectateurs qui voudraient assister aux matches. Cela dit, personne ne s'en plaint : jamais l'Université n'a exprimé le désir d'agrandir l'endroit. D'autant qu'un système de sélection permet de réserver les billets aux supporters les plus fervents.

Avant même le début du semestre de printemps, les étudiants qui souhaitent assister aux matches plantent leur tente à l'extérieur du stade. Chaque tente peut abriter dix personnes. La petite communauté qui se forme ainsi est surnommée Krzyzewskiville – en hommage à Mike Krzyzewski, l'entraîneur de l'équipe.

Afin de bien distinguer les vrais fans du commun des étudiants, on fait retentir la sirène sur le campus, à intervalles aléatoires. Chaque tente a alors cinq minutes pour envoyer au moins un représentant auprès des responsables du basket-ball. En cas de non-présentation, la tente incriminée se retrouve reléguée à l'autre bout de Krzyzewskiville. Le processus se poursuit durant l'essentiel du semestre, et s'intensifie 48 heures avant chaque match.

Pendant cette période-là, les appels sont « individuels ». À chaque coup de sirène, tous les campeurs doivent se présenter au bureau des responsables. En cas d'absence, la sanction est la même. La sirène retentit en général avant les « petits » matches, mais elle est susceptible de se faire entendre à toute heure du jour et de la nuit en période de grande compétition.

Et les bizarreries ne s'arrêtent pas là. Pour les très grands matches – la finale du championnat, par exemple –, le système des tentes est remplacé par une loterie. Les résultats sont affichés au foyer des étudiants, et chacun sait alors s'il a décroché le précieux sésame.

Un jour que Ziv Carmon (professeur à l'INSEAD) et moi-même observions ce rituel, au printemps 1994, nous nous sommes rendu compte qu'une expérience se déroulait sous nos yeux. Tous les étudiants-campeurs voulaient une place pour le match. Tous campaient là depuis longtemps à cette fin. Mais une fois le tirage au sort effectué, tous n'obtiendraient pas de ticket.

Alors, question : les heureux élus allaient-ils accorder davantage de valeur à leurs places que les pauvres bougres qui avaient pourtant enduré les mêmes épreuves ? D'après Ziv Carmon et moi, oui, car cela nous semblait être une tendance naturelle, dès lors que l'on possède quelque chose.

Réfléchissez-y une minute. Pourquoi celui qui vend sa maison y attache-t-il plus de valeur que l'acheteur potentiel ? Pourquoi celui qui vend sa voiture fixe-t-il un prix plus élevé que celui qui envisage de l'acheter ? Dans plus d'une transaction, pourquoi le propriétaire pense-t-il que ce qu'il vend vaut plus que ce qu'en offre l'acheteur potentiel ?

Ce n'est peut-être qu'une affaire de point de vue. Mais pas toujours. J'ai ainsi un ami qui a vendu tout un carton de 33 tours, lors d'une brocante, pour la seule raison qu'il voulait faire de la place dans son garage. Le premier passant lui en a offert 25\$ (sans même consulter les titres), et mon ami les lui a cédés. L'acheteur en aura peut-être tiré dix fois plus le lendemain, qui sait ? De fait, si l'on surestimait toujours ce que l'on possède, personne ne serait surpris de découvrir un stradivarius dans son grenier...

Plus sérieusement, Ziv Carmon et moi-même pensions que le fait de posséder une chose en augmentait la valeur aux yeux du propriétaire. Était-ce le cas ? Les heureux élus de la loterie – qui se voyaient maintenant en train d'encourager leur équipe pendant la finale – accordaient-ils une plus grande valeur à leurs places que les perdants ? Une petite expérience s'imposait.

Protocole : essayer d'acheter des places aux heureux élus, pour les revendre aux perdants.

C'est donc armés de la liste des vainqueurs et des perdants de la loterie que nous avons décroché notre téléphone. Premier perdant contacté : William,

étudiant en chimie. Après une semaine de camping stérile, il avait pas mal de travail à rattraper, et donc très peu de temps à nous consacrer.

« Bonsoir Mike, lui dis-je. On m'a dit que tu n'avais pas pu avoir de place pour la demi-finale, c'est vrai ?

— C'est vrai.

— Bon, je vais peut-être pouvoir t'en vendre une.

— OK.

— Tu serais prêt à m'en donner combien ?

— Cent dollars, proposa Mike, ça irait ?

— Cent ? Non. Ça vaut plus.

— Cent cinquante, alors.

— Toujours pas. Jusqu'où tu peux aller ? »

Dix secondes de réflexion, puis il reprit :

« Cent soixante-quinze.

— Dernier prix ? lui demandai-je.

— Dernier prix.

— C'est bon, je te marque sur la liste et je te tiens au courant. Au fait, qu'est-ce qui t'a poussé à arrêter à cent soixante-quinze dollars ? »

William m'expliqua alors que, pour cette somme, il pouvait aller voir le match dans un bar (gratuitement), avec un bon petit repas, et qu'il lui resterait encore de quoi s'acheter des CD ou une paire de chaussures. Le match l'intéressait toujours... mais 175\$, ça faisait quand même une somme.

Candidat suivant, Joseph. Niveau études, il était dans la même situation que William. Niveau ticket, par contre, il faisait partie des heureux élus :

« Bonsoir Joseph, commençai-je. J'ai une proposition à te faire : est-ce que tu accepterais de me vendre ta place pour le match de basket ? Et si oui, quel est ton prix plancher ?

— Je n'ai pas de prix plancher.

— Allons, tout le monde a un prix », fis-je, mi-prof mi-mafioso.

Joseph m'annonça un premier prix plancher : 3 000\$.

« Tu rigoles ? rétorquai-je. Sois raisonnable, tu ne peux pas en demander autant.

— OK. Alors 2 400\$.

— C'est ton dernier mot ?

— Je n'irai pas plus bas.

— Très bien. Si je trouve un acheteur à ce prix-là, je t'appelle. À propos, qu'est-ce qui t'a poussé à t'arrêter à 2 400\$ ?

— Le basket universitaire tient une grande place dans ma vie, m’expliqua-t-il. Je veux faire de ce match un grand souvenir de mon passage à Duke, quelque chose que je pourrai transmettre à mes enfants et à mes petits-enfants. Et un souvenir, ça n’a pas de prix... »

En tout, Ziv Carmon et moi-même avons appelé plus d’une centaine d’étudiants. La plupart ne possédaient pas de place, et proposaient en moyenne 170\$ pour en obtenir une. Comme pour William, le prix était fonction des autres usages pouvant être faits de cette somme. Les détenteurs de billets, eux, acceptaient de s’en défaire contre 2 400\$ en moyenne. À l’instar de Joseph, ils parlaient tous de ce match comme d’un événement important, qu’ils n’oublieraient jamais, justifiant ainsi leurs prétentions financières.

Le plus surprenant, c’est que, à aucun moment, nous n’avons contacté de personne qui accepte de vendre sa place au prix proposé par un acheteur potentiel. Que s’était-il passé ? Avant la loterie, ces étudiants voulaient à tout prix une place ; puis le tirage au sort les avait répartis en deux groupes : les détenteurs de ticket, et les non-détenteurs. Un gouffre s’était ouvert entre ceux qui pouvaient s’imaginer vivre le match de leurs rêves, et ceux qui songeaient à investir autrement le prix du ticket. En outre, ce gouffre avait quelque chose d’empirique : le prix moyen demandé (environ 2 400\$) était quatorze fois supérieur au prix moyen proposé (environ 170\$).

D’un point de vue rationnel, les deux catégories d’étudiants auraient dû porter le même regard sur le match. Aucun tirage au sort ne devrait modifier ce que l’on attend d’un événement. Mais alors, comment les étudiants ont-ils été amenés à changer d’opinion vis-à-vis du match – et de la valeur qu’ils accordaient à une place ?

Omniprésente dans notre vie, la propriété a une façon bien à elle d’influencer quantité de nos actions. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, Adam Smith écrivait déjà : « Chaque homme subsiste d’échanges ou devient une espèce de marchand, et la société elle-même est proprement une société commerçante. » Et de fait, une bonne part de notre existence peut se raconter par l’observation du ballet de nos possessions : ce que nous acquérons, et ce dont nous nous défaisons. Par exemple, nous achetons des vêtements et de la nourriture, des voitures et des maisons. Mais nous vendons également : des maisons, des voitures et, tout au long de nos carrières, notre temps.

Vu le temps que nous consacrons à la propriété, on aurait intérêt à savoir prendre de bonnes décisions dans ce domaine. N’aimeriez-vous pas savoir

précisément quel plaisir vous retireriez d'une nouvelle maison, d'une voiture neuve, d'un autre canapé et d'un costume Armani, afin de choisir de les acquérir en toute connaissance de cause ? Malheureusement, les choses ne fonctionnent pas ainsi. Et ce à cause de trois éléments irrationnels de la nature humaine.

Le premier élément, nous l'avons vu avec l'expérience du basket-ball, c'est l'amour que l'on porte à ce que l'on possède. Imaginez que vous cherchiez à vendre votre vieux minivan Volkswagen. Que faites-vous en premier ? Avant même d'aller coller une affiche « À VENDRE » à la lunette arrière, vous vous rappelez tous les trajets faits à bord de ce véhicule. Vous étiez jeune ; vos enfants n'étaient pas encore des adolescents. Bientôt, vous baignez dans mille souvenirs agréables associés à ce minivan. Et il en va de même pour toutes vos autres possessions, avant même que vous vous en aperceviez, parfois.

Un couple de mes amis en a fait l'expérience. Ils avaient adopté une petite Chinoise, qu'ils partirent chercher dans son pays, en compagnie de douze autres couples. Une fois sur place, la directrice de l'orphelinat emmena chaque couple, individuellement, dans une salle, où elle leur présenta leur fille. Quand les couples revinrent dans l'établissement, le lendemain matin, tous saluèrent les choix de la directrice, qui avait su confier à chacun la fillette qui leur convenait. Mes amis abondèrent également dans ce sens, mais non sans comprendre ce que ces choix avaient eu d'aléatoire. En effet, ce n'est pas tant le talent de la directrice qui avait associé la bonne fillette aux bons parents, mais plutôt notre penchant naturel à nous attacher à ce que nous avons.

Autre élément d'irrationalité : nous pensons plus à ce que nous risquons de perdre qu'à ce que nous pouvons gagner. Ainsi du minivan : la perte du véhicule compte davantage à nos yeux que le gain d'argent (qui permettrait d'acheter autre chose). Idem pour l'étudiant qui a gagné le droit d'acheter une place pour le match de basket-ball : il se concentre plus sur l'événement extraordinaire qu'il pourrait rater que sur la somme qu'il pourra récupérer, ou les achats qu'il aura à faire. Notre aversion pour la perte est une émotion puissante, qui, nous le verrons plus tard, nous fait parfois prendre de mauvaises décisions. Vous ne vous êtes jamais demandé pourquoi, lorsque nous nous décidons enfin (après moult tergiversations) à vendre nos chères vieilleries, nous en demandons une fortune ? Dans bien des cas, c'est que nous en portons déjà le deuil.

Dernier élément d'irrationalité : nous croyons que l'acheteur portera le même regard que nous sur la transaction. Dans certains cas, nous espérons même que l'acheteur de notre minivan partagera nos émotions, nos sentiments et nos souvenirs. Autre possibilité, nous pensons que l'acquéreur de notre maison saura



apprécier la douce lumière qui filtre dans la cuisine, au petit matin. Malheureusement, il est plus probable que l'acheteur du minivan remarque l'abondante fumée qui s'en échappe ; et que l'acquéreur de la maison déniche toutes les traces de moisissures au plafond. Le fait est que nous avons toutes les peines du monde à imaginer que notre partenaire de transaction – acheteur ou vendeur – ne voie pas le monde avec nos yeux.

Et les « particularités » de la propriété ne s'arrêtent pas là. Songez, par exemple, à la dernière fois que vous avez monté une armoire en kit : plus vous vous êtes débattu avec les pièces et les instructions, plus vous vous sentez propriétaire du meuble.

Je dirais même que la fierté du propriétaire est inversement proportionnelle à la facilité de montage du meuble (ou de branchement d'un home cinéma, d'installation d'un logiciel informatique, etc.). Mon collègue Mike Norton (professeur à Harvard) et moi-même appelons ce phénomène l'« effet Ikea ».

Autre particularité : on peut se sentir propriétaire d'une chose avant même de la posséder. Rappelez-vous la dernière fois que vous avez participé à une enchère sur Internet. Mettons que vous ayez placé votre première enchère, pour une montre, un lundi matin – à ce moment-là, votre enchère est la plus élevée. Le soir même, votre position n'a pas évolué. Idem le lendemain soir. Vous vous voyez déjà porter la montre, et entendez les compliments de vos collègues. Et puis vous vous reconnectez une heure avant la fin des enchères, et constatez qu'un trouble-fête a surenchéri ! Vous n'allez quand même pas lui laisser votre montre... alors vous surenchérissez à votre tour, pour un montant supérieur à ce que vous aviez prévu.

Faut-il voir l'influence d'un sentiment de propriété partielle dans l'escalade qui caractérise souvent les enchères en ligne ? Se pourrait-il que, plus une enchère dure, plus la propriété virtuelle incite les différents participants à dépenser ? Il y a quelques années de cela, James Heyman, Yesim Orhun (professeur à l'Université de Chicago) et moi-même avons décidé d'étudier les effets de la durée d'une enchère sur les participants et leur détermination. Comme nous le supposions, les plus gros enchérisseurs, ceux qui « jouaient » le plus longtemps, étaient les plus sujets au sentiment de propriété virtuelle. En outre, dès qu'ils se considéraient propriétaires, ils étaient obligés de défendre leurs chances en enchérissant toujours plus.

La « propriété virtuelle », vous vous en doutez, est le ressort principal de la publicité. On ne peut pas voir un couple heureux longeant le littoral californien

au volant d'une BMW décapotable sans s'imaginer à leur place. Qu'un catalogue d'articles de randonnée nous tombe sous les yeux, et on se voit déjà arpenter la pampa dans un pull doux et chaud. Le piège n'attend que nous, et nous y plongeons de bon cœur. Nous devenons des propriétaires partiels avant même de posséder quoi que ce soit.

Avec les opérations « à l'essai », les entreprises disposent d'un autre moyen de nous inspirer la propriété virtuelle. Imaginez : vous êtes abonné au câble, formule de base, et on vous propose de tester le « package gold numérique » grâce à une offre promo « à l'essai » de 59\$ par mois au lieu des 89\$ habituels. Après tout, vous pourrez toujours retrouver votre formule de base, ou opter pour le « package silver », n'est-ce pas ?

Sauf que, quand on a goûté au « package gold », on éprouve un sentiment de propriété à son égard. Aurez-vous vraiment la force de retourner dans les catégories inférieures ? Pas sûr. Les premiers temps, vous vous dites que ça ne vous posera aucun problème, mais, une fois séduit par l'image numérique et les nouvelles chaînes, vous incorporez la propriété de cette technologie à votre vision du monde et de vous-même. Et bientôt, vous n'envisagez plus la différence de prix de façon rationnelle. D'autant que votre aversion pour la perte (de cette incroyable image numérique) atteint son paroxysme. En d'autres termes, avant de tester la nouvelle formule, vous ne saviez pas si vous en auriez vraiment pour votre argent ; mais une fois que vous la possédez, les émotions de la propriété vous persuadent qu'il vous sera plus pénible de perdre le « package gold numérique » que de dépenser quelques dollars de plus par mois. Vous vous dites que vous pourrez toujours revenir en arrière – mais l'opération s'avère nettement plus difficile que prévu.

Variante de cette technique : les « trente jours remboursement garanti ». Si l'on hésite à acheter un nouveau canapé, la certitude de pouvoir changer d'avis plus tard peut faire définitivement pencher la balance. On ne se rend pas compte que notre point de vue va changer, sitôt qu'on aura installé le meuble dans notre salon. On ne sait pas encore qu'on va le considérer comme nôtre, et que la perspective de le rapporter au magasin nous fera l'effet d'une perte. On se dit qu'on va juste l'essayer chez soi quelques jours, alors que ce canapé va en profiter pour susciter des émotions en nous, à notre insu.

Par ailleurs, la propriété ne se limite pas aux choses. Elle peut aussi s'appliquer aux opinions. Observons ce qui se passe, une fois qu'on a acquis la propriété d'une idée – qu'il s'agisse de politique ou de sport. On l'aime

davantage qu'on le devrait. On la surestime. Et, en général, on a du mal à s'en défaire... parce qu'on ne supporte pas l'idée de la perdre. On se retrouve alors avec une idéologie rigide.

La propriété reste, à ce jour, une maladie incurable. Comme le disait Adam Smith, elle est imbriquée dans notre existence. Mais il peut être utile d'en avoir conscience. En effet, nous sommes littéralement cernés par les tentations – tous ces achats qui promettent de nous rendre la vie plus douce (maison plus grande, deuxième voiture, lave-vaisselle, tondeuse à gazon, etc.). Cela dit, une fois le nouveau bien acquis, on a énormément de mal à retourner à notre état antérieur. Ainsi que je l'ai expliqué, la propriété modifie notre vision des choses. Tout à coup, retourner à notre état de propriété antérieur fait l'effet d'être une perte intolérable. Donc, au fur et à mesure que nous avançons dans la vie, nous croyons que nous pourrions toujours « faire demi-tour » en cas de besoin – mais en réalité, c'est impossible. Le fait d'emménager dans une plus petite maison sera ainsi vécu comme une perte, une souffrance psychologique. Or nous sommes prêts à tous les sacrifices pour éviter ce genre de perte – même si, dans ce cas précis, le loyer nous saigne à blanc.

Pour ma part, à chaque transaction (surtout si elle est importante), j'essaie de prendre de la distance par rapport au produit – de me défaire du sentiment de propriété (réelle ou anticipée). En cela, j'ignore si j'atteins le renoncement aux choses matérielles que prônent les sannyasi hindous, mais, au moins, je m'efforce de rester le plus zen possible.

## **Chapitre 8**

### **L’embarras du choix**

#### ***Ou Pourquoi les options nous détournent de notre objectif premier***

En l’an 210 avant Jésus-Christ, un général chinois du nom de Xiang Yu fit traverser le Yangzi Jiang à ses troupes, pour aller affronter celles de l’empire Qin. Après avoir bivouaqué sur la rive du fleuve, les soldats découvrirent, au réveil, leurs embarcations en flammes. Tous se rangèrent aussitôt en ordre de bataille, prêts à affronter l’ennemi. C’est alors que le général leur annonça qu’il avait, lui-même, mis le feu à leur flotte. Il avait, en outre, ordonné que soient détruits tous les ustensiles de cuisine.

Xiang Yu expliqua à ses hommes qu’ainsi, ils n’avaient d’autre choix que de vaincre l’ennemi ou de périr. Cette décision eut un formidable impact sur les soldats qui, le mors aux dents, remportèrent neuf victoires consécutives sur les troupes des Qin.

Cette anecdote est remarquable en ce sens qu’elle va à l’encontre du comportement normal. *Normalement*, l’idée de murer toutes les issues de secours nous est insupportable. À la place de Xiang Yu, nous aurions donc affecté une partie des hommes à l’entretien des bateaux, dans l’éventualité d’une retraite forcée ; nous aurions fait préparer à manger, au cas où notre séjour sur la rive du Yangzi Jiang se serait prolongé ; à d’autres soldats, enfin, nous aurions confié la confection de parchemins, afin de pouvoir, le cas échéant, y consigner la reddition des Qin.

Dans notre monde moderne, nous nous efforçons pareillement de parer à toutes les éventualités. Nous achetons un ordinateur hyper puissant, au cas où nous aurions besoin de ses mille et une fonctionnalités ; nous souscrivons à

l'extension de garantie d'un téléviseur plasma haute définition, au cas où son grand écran nous lâcherait ; nous inscrivons nos enfants à toutes les activités possibles et imaginables, dans l'espoir qu'ils s'intéressent à la gym, au piano, à l'anglais, au jardinage ou au taekwondo ; enfin, si nous nous offrons un 4×4 toutes options, ce n'est pas que nous comptons vraiment partir sillonner la campagne, mais plutôt parce que, au cas où, on serait plus en sécurité dans un engin de ce type.

On n'en a pas toujours conscience, mais chacun des choix précédents nous a coupé d'autres possibilités. C'est ainsi qu'on se retrouve donc avec un ordinateur suréquipé par rapport à nos besoins. Concernant les enfants, à multiplier les activités, on leur fait perdre leur temps, le nôtre, et on les empêche peut-être d'en maîtriser une à fond. À ne vouloir rien rater d'important, on passe à côté des choses qui comptent réellement.

J'en ai eu la confirmation grâce à Joe, un de mes étudiants. Au moment de se spécialiser, il hésitait entre plusieurs options, car ses capacités lui ouvraient plusieurs portes. Passionné d'architecture, il passait ses week-ends à étudier les bâtiments de Boston, et se serait bien vu en dessiner un. Mais dans le même temps, il aimait l'informatique, notamment pour la liberté et la flexibilité qui s'y rattachent : un poste intéressant et bien payé chez Google n'aurait pas été pour lui déplaire.

Malheureusement pour lui, les cursus d'informatique et d'architecture étaient incompatibles. Mais comment abandonner une carrière au profit d'une autre ? S'il s'engageait dans l'informatique, il aurait du mal à se replonger dans l'architecture ; et s'il privilégiait l'architecture, il pouvait faire une croix sur ses rêves d'informatique. Cela dit, en s'inscrivant dans les deux cursus, il avait toutes les chances de faire chou blanc à la fin de sa quatrième année, et il lui en faudrait une cinquième (payée par ses parents) pour rectifier le tir. (Au final, Joe opta pour l'informatique, et allia ses deux passions en devenant dessinateur de sous-marins nucléaires.)

Une autre de mes étudiantes, Dana, avait, elle aussi, beaucoup de mal à se décider entre deux... garçons. De deux choses l'une : soit elle consacrait toute son énergie et son amour à un jeune homme qu'elle venait de rencontrer, dans l'espoir de bâtir une relation durable avec lui ; soit elle continuait de s'investir dans son autre couple, plus ancien, qui battait de l'aile. De toute évidence, elle préférait le nouveau garçon à l'ancien – et malgré cela, elle ne pouvait se résoudre à quitter ce dernier. Pour ne rien arranger à l'affaire, le nouveau commençait à s'impatisser. C'est alors que j'ai posé une question à Dana : « Es-

tu vraiment prête à perdre le garçon que tu aimes, au risque de te rendre compte, dans le futur, que tu préfères ton ex ? » La jeune fille me fit « non » de la tête, avant de fondre en larmes.

Pourquoi avons-nous tant de mal à faire un choix ? Qu'est-ce qui nous pousse à conserver le plus d'options possible, et ce parfois à grands frais ? Pourquoi refuse-t-on de s'engager<sup>35</sup> ?

Pour essayer de répondre à ces questions, Jiwoong Shin (professeur à Yale) et moi-même avons conçu une série d'expériences grâce auxquelles nous espérions comprendre le dilemme de Joe et celui de Dana. Notre expérience était basée sur un jeu vidéo censé éliminer certaines complexités de la vie, et nous dire, clairement, si les gens ont tendance à s'attacher trop longtemps à différentes options. Ce jeu, nous l'avons baptisé « Les 3 Portes ».

Il y a quelques années de cela, Kim, mon assistante, s'est donc rendue dans une résidence universitaire du MIT, un ordinateur portable sous le bras. Aux étudiants qu'elle croisait, elle demandait s'ils accepteraient de participer à une petite expérience, pour une poignée de dollars.

S'ils répondaient « Oui », nos cobayes se retrouvaient bientôt devant un écran d'ordinateur sur lequel apparaissaient trois portes : une rouge, une bleue et une verte. Kim leur expliquait alors qu'ils pouvaient choisir de pousser n'importe laquelle, en cliquant dessus. Après quoi, tout nouveau clic à l'intérieur de la pièce ainsi ouverte leur rapportait une certaine somme d'argent. Par exemple, si la pièce offrait entre 1 et 10 centimes, les étudiants gagnaient une somme équivalente à chaque clic. Le montant total s'affichait à l'écran.

Pour que l'opération soit rentable, il fallait trouver la salle la plus offrante, et cliquer dedans autant que possible. Oui mais... chaque fois que l'on passait d'une salle à une autre, on perdait un clic (sur un total de 100). D'un côté, on avait un intérêt financier à le faire ; mais d'un autre côté, à courir d'une pièce à une autre, on se privait de clics rémunérateurs...

Albert, étudiant et violoniste, fut l'un de nos premiers cobayes. Compétiteur dans l'âme, il était bien décidé à gagner plus que ses « concurrents ». Son premier clic lui ouvrit la porte rouge, donnant sur une pièce cubique.

À l'intérieur, un nouveau clic lui rapporta 3,5 centimes, le suivant 4,1 centimes, et le quatrième un centime. Au bout d'un moment, il finit par se lasser de la salle cubique, et s'en alla ouvrir la porte verte.

Une fois entré, un premier clic lui rapporta 3,7 centimes, un deuxième 5,8 centimes et un troisième 6,5 centimes. Au bas de l'écran, ses gains

commençaient à prendre du volume. Apparemment, cette salle verte était plus rentable que la rouge – mais qu’en serait-il de la bleue ? Albert y entra aussitôt, et ne gagna qu’environ 12 centimes en trois clics. Retour immédiat à la porte verte (dont la salle offrait en moyenne 5 centimes par clic), où notre étudiant épuisa son crédit de clics restant. Au final, quand Kim lui annonça son score, Albert fut ravi d’apprendre qu’il figurait parmi les meilleurs.

Albert venait de confirmer une de nos hypothèses : face à un environnement simple, et avec un objectif clair, nous savons tous obtenir satisfaction. Traduite en langage « séduction », cette expérience donne les résultats suivants : Albert a sélectionné une partenaire, puis en a testé deux autres, après quoi il s’est fixé avec la meilleure.

Mais pour être honnête, Albert a eu de la chance : les autres partenaires l’attendaient bien sagement pendant qu’il essayait leurs concurrentes. Imaginons à présent que les autres partenaires, de guerre lasse, aient préféré aller voir ailleurs. Supposons que le nombre d’options se soit restreint. Albert aurait-il accepté de sacrifier des gains garantis pour continuer à avoir le choix ?

En modifiant notre jeu, nous allions répondre à cette question : désormais, toute porte « inutilisée » pendant douze clics disparaissait.

Notre premier cobaye, pour cette nouvelle formule, s’appelait Sam. Il choisit de cliquer en premier sur la porte bleue. Une fois entré dans la salle correspondante, il cliqua trois fois. Sam remarqua aussi que, à chaque clic, les autres portes perdaient un douzième de leur taille : encore huit clics, et elles disparaîtraient définitivement.

Sam réagit aussitôt : il ouvrit la porte rouge, qui retrouva sa taille normale, et cliqua trois fois à l’intérieur. Mais la porte verte, elle, n’était plus qu’à quatre clics de l’extinction... Notre étudiant vola à son secours.

Cette troisième porte lui ouvrit la salle la plus rentable : Sam devait-il choisir d’y rester ? (N’oublions pas que chaque pièce proposait une *gamme* de rémunérations. Le participant ne pouvait donc être certain de faire le bon choix.) Notre cobaye préféra passer de salle en salle, donnant quelques clics ici, puis fonçant à la suivante, qui menaçait de s’éteindre, avant de retourner voir la troisième. Plus je le regardais, plus Sam me rappelait ces parents qui font la course pour amener leurs enfants à leurs différentes activités, le mercredi et le week-end.

Est-ce là un mode de vie efficace (surtout si l'on y ajoute deux ou trois portes chaque semaine) ? J'ignore ce qu'il en est dans votre vie privée, mais dans notre expérience, ce marathon s'est révélé à la fois stressant et contre-productif. Les étudiants qui s'y sont adonnés ont remporté moins d'argent (environ -15 %) que ceux qui n'avaient pas eu à surveiller les autres portes. Le fait est que, en restant dans une même salle, quelle qu'elle soit, ils auraient gagné davantage. (Essayez d'appliquer cette conclusion à votre vie quotidienne ou à votre carrière.)

Par la suite, Jiwoong et moi-même avons encore modifié l'expérience : cette fois, chaque clic sur une porte coûtait trois centimes. En plus de perdre un clic sur les cent d'origine, le cobaye était donc directement pénalisé au niveau du porte-monnaie. Et pourtant, cette expérience se solda par les mêmes résultats : nos étudiants persistèrent dans l'irrationnel, afin de ne se couper d'aucune option.

Étape suivante, nous avons annoncé à chaque participant ce que rapportait chaque salle. Aucun effet sur les résultats : nos étudiants ne supportaient pas de voir une porte se fermer. Par la suite, nous avons proposé à certains cobayes d'effectuer des centaines d'essais avant de passer à l'expérience proprement dite. Ils devaient, selon nous, comprendre qu'il valait mieux ne pas s'occuper des portes « en perdition ». Erreur. Dès qu'ils constataient une diminution des options, c'était la panique, ils cherchaient à gagner plus... et finissaient par gagner nettement moins.

En guise de conclusion, nous avons concocté une dernière expérience, autour de la réincarnation (!). Cette fois, toute porte restant fermée pendant douze clics disparaissait toujours, mais on pouvait la ressusciter d'un seul clic. Autrement dit, on ne perdait rien à la négliger. Malgré tout, nos participants ont continué à gaspiller des clics sur cette porte « ressuscitable », alors même que sa disparition était dépourvue de conséquence réelle, et pouvait être annulée. Là encore, l'idée de perte leur étant insupportable, ils s'arrangeaient pour prévenir toute fermeture.

Comment faire, pour enfin être libre de se défaire des choix insignifiants ? Dans *La Peur de la liberté* (1941), le psychanalyste Erich Fromm nous explique que, dans une démocratie moderne, les individus ne sont pas menacés par l'absence de possibilités, mais au contraire par une abondance d'options. Sans cesse, on nous rappelle que nous pouvons faire et être ce que nous voulons – le problème étant d'y parvenir. Nous devons nous développer dans tous les



domaines ; goûter à toutes les composantes de l'existence ; ne rater aucune des mille choses à voir avant de mourir – au risque de ne connaître que la superficialité. À mon sens, la tentation dont parlait Fromm s'illustre dans la façon dont nos cobayes « couraient » d'une porte à une autre.

C'est là un comportement étrange, mais que dire de celui qui consiste à s'intéresser aux portes sans grande valeur ? Observons à nouveau Dana, l'étudiante qui hésitait entre deux copains. L'une des deux options lui apparaissait clairement comme une impasse. Alors pourquoi mettait-elle en péril sa relation avec l'autre garçon, en continuant de sortir avec ce futur ex ? Et nous, tous autant que nous sommes, combien avons-nous acheté d'articles en solde, non parce que nous en avons besoin, mais parce que, une fois les soldes terminés, ils disparaîtraient, et on ne les retrouverait plus à ce prix ?

En outre, il arrive qu'on ne voie pas une porte se fermer. Et c'est ainsi que l'on passe sa vie au bureau, sans s'apercevoir que nos enfants grandissent. Parfois, le mouvement est trop lent pour qu'on le remarque. Un de mes amis me racontait l'autre jour que la meilleure année de son mariage, il l'avait passée à New York, et son épouse à Boston. Ils ne se voyaient alors que le week-end. Auparavant, tous deux habitaient Boston, et ils profitaient des week-ends pour travailler, au lieu de sortir. Quand ils n'eurent plus que deux jours par semaine à passer ensemble, ils consacrèrent davantage de temps à leur couple qu'à leur travail.

Entendons-nous bien : je ne vous conseille pas de démissionner pour profiter de vos enfants, ni de déménager pour sauver votre couple ; mais il serait bon de savoir repérer à quel moment les portes importantes commencent à se fermer.

Alors, que faire ? À courir dans tous les sens pour empêcher les portes de se fermer, on ne réussit qu'à s'épuiser – physiquement et financièrement. Au contraire, il nous faut apprendre à fermer, consciemment, certaines portes. À commencer par les petites : pourquoi ne pas rayer quelques noms de la liste des vœux de fin d'année ; ou les leçons de taekwondo de la série d'activités de votre fille ?

Mais les portes les plus grandes (ou qui nous apparaissent comme telles) sont aussi les plus difficiles à fermer. On a déjà du mal avec celles qui donnent sur une nouvelle carrière ou un meilleur poste. Mais celles qui sont liées à nos rêves, ce n'est pas mieux. De même que celles qui nous rattachent à certaines personnes – quand bien même ces relations semblent mortes.

Nous sommes ainsi faits que nous éprouvons le besoin irrationnel de laisser ces portes ouvertes. Mais cela ne doit pas nous empêcher d'essayer de les fermer. Un peu comme Rhett Butler, à la fin d'*Autant en emporte le vent*, lorsque Scarlett O'Hara le supplie de ne pas la quitter : « Où vais-je aller ? Que vais-je devenir ? » gémit-elle. Mais la Sudiste lui en a trop fait voir, Rhett a atteint le point de non-retour et lui rétorque : « Franchement, ma chère, c'est le cadet de mes soucis. » Cette réplique, sans doute l'une des plus célèbres de l'histoire du cinéma, est là pour nous rappeler que nous avons tous des portes – petites ou grandes – à fermer.

Nous ne devrions plus envoyer de cartes de vœux aux gens qui sont sortis de notre vie. Il faudrait pouvoir déterminer si toutes nos activités extérieures (football, golf, squash) sont bien compatibles avec notre vie de famille. Peut-être conviendrait-il de fermer ces portes, et d'employer autrement l'énergie et la volonté qu'on y investit.

Imaginez que, à force de fermer des portes, il ne vous en reste plus que deux d'ouvertes. Le choix n'en est hélas pas plus facile pour autant. En fait, rien n'est plus difficile que de choisir entre deux choses d'attraction égale. Il n'est plus question, ici, de conserver des options le plus longtemps possible, mais de subir les conséquences de notre indécision. Voici une petite histoire qui va illustrer mon propos.

Un âne arrive devant une grange. Il cherche du foin, et découvre deux meules identiques à chaque extrémité du bâtiment. L'animal se trouve à égale distance des meules, incapable d'en choisir une. Le temps passe, l'âne demeure indécis, et au final, bien souvent, il meurt<sup>36</sup>.

Ce n'est qu'une histoire ? Il n'y a rien de réel là-dedans ? Très bien. Tournons-nous alors vers le Congrès américain. Le fonctionnement de cette vénérable institution subit de réguliers ralentissements, non pas à cause d'une loi problématique, mais plutôt à cause de détails. Aux yeux d'un observateur raisonnable, bien souvent, les points de vue républicain et démocrate sur ces sujets font l'effet de deux meules de foin. Et malgré (ou à cause de) cela, le Congrès se retrouve fréquemment coincé entre les deux. Ne vaudrait-il pas mieux se décider plus rapidement ?

Autre exemple : un de mes amis a passé trois mois à hésiter entre deux appareils photo numériques presque identiques. Quand il a fini par se décider, je lui ai demandé combien de photos il avait raté à cause de ses tergiversations, combien de temps il avait ainsi été détourné d'autres activités, ou combien il

serait prêt à payer pour avoir des clichés de ses proches pris ces trois derniers mois. Cela vous rappelle-t-il quelque chose ?

En s'intéressant à des détails sans grande importance, mon ami a oublié de prendre en compte les *conséquences de cette attente*. Dans le même ordre d'idée, l'âne omet de prendre en compte la mort (de faim), et le Congrès ne pense pas aux automobilistes qui meurent pendant les négociations sur la législation autoroutière. En outre, ils oublient tous de tenir compte des différences relativement mineures qu'auraient entraînées l'une comme l'autre décision.

Mon ami aurait été tout autant satisfait d'un appareil que de l'autre ; l'âne se serait autant régalé avec une meule qu'avec l'autre ; et les membres du Congrès auraient pu se féliciter de leurs conclusions, en dépit des légères disparités entre les projets de loi. En d'autres termes, ils se sont tous fait une montagne d'un talus. Ils auraient aussi bien pu tirer à pile ou face (sauf l'âne, peut-être), et passer à autre chose. Du moins, s'il avait été dans leur nature de pouvoir fermer des portes.

Ainsi, il est moins facile que l'on croit de choisir entre deux options très semblables. J'en ai moi-même fait la douloureuse expérience il y a quelques années. À l'époque, j'hésitais à quitter le MIT pour Stanford. J'ai donc passé des semaines à comparer de près les deux établissements, pour me rendre compte qu'ils m'attiraient autant l'un que l'autre. Que faire ? À ce stade, j'ai ressenti le besoin de m'entretenir avec des membres de chaque école, de visiter les lieux, et de m'intéresser à leur environnement. Avec ma femme, nous avons mis chaque option en perspective avec la vie que nous voulions mener. Très vite, ces cogitations m'ont pesé au point d'affecter mes recherches et ma productivité (quelle ironie !).

Conclusion : on a beau connaître les difficultés liées au processus de décision, on n'en reste pas moins d'une irrationalité prévisible !

## Chapitre 9

### Attentes et autopersuasion

#### *Ou Pourquoi l'esprit voit ce qu'il veut voir*

Imaginez que vous regardiez un match de football américain avec un ami. Vous êtes un supporter des Eagles, et lui, un fan des Giants. Les Eagles ont un point de retard ; il reste six secondes à jouer ; quatre receveurs des Eagles se préparent pour la dernière action ; le *quarterback* leur lance la balle ; l'un d'eux se jette en avant et la récupère au moment où retentit la fin du match.

L'arbitre accorde un *touchdown* aux Eagles, qui remportent la partie. À moins que... Le receveur avait-il bien les deux pieds dans la zone de *touchdown* ? On demande l'arbitrage vidéo. Vous dites alors à votre ami : « Tu as vu cette réception ? Il était dans la zone. Pas la peine de demander le ralenti. » Et ce fan des Giants de répondre : « Il était dehors ; l'arbitre est aveugle, ou quoi ? Faut être malade, pour dire qu'il était dedans ! »

Observons ce dialogue au ralenti. Votre ami prend-il ses rêves pour la réalité ? Se ment-il à lui-même ? Oserait-il *vous* mentir ? Ou bien son jugement est-il altéré par son amour des Giants, et l'anticipation de leur victoire ?

C'est à n'y rien comprendre : comment deux amis, honnêtes l'un comme l'autre, peuvent-ils voir une même action de façons aussi différentes ? *A fortiori*, comment les Démocrates et les Républicains peuvent-ils porter des jugements aussi différents face à un enfant qui ne sait pas lire ? Comment un mari et sa femme peuvent-ils adopter des points de vue aussi incompatibles sur un même sujet ?

Un de mes amis, ancien correspondant de presse à Belfast, m'a raconté une anecdote intéressante : un jour qu'il interviewait des membres de l'IRA, la nouvelle tomba que le directeur de la prison de Maze (où étaient retenus bon nombre de leurs frères d'armes) avait été assassiné. Les paramilitaires irlandais

ne cachèrent pas leur satisfaction – cette mort leur apparaissait comme une victoire. Les Britanniques, eux, voyaient la chose différemment. La presse du lendemain ne parlait que de colère et de vengeance. En tant qu’Israélien, je connais ces cycles de violence. Du reste, la violence est si présente dans nos sociétés que nous ne nous interrogeons presque jamais sur ses origines. Est-ce une affaire d’histoire, de race, de politique ? Ou bien portons-nous tous, en nous, quelque chose de fondamentalement irrationnel qui favorise le conflit, qui nous fait voir un même événement de façons contradictoires ?

Leonard Lee (professeur à l’Université Columbia), Shane Frederick (professeur au MIT) et moi-même ne savions que répondre à ces graves questions. Alors, pour mettre au jour les racines de cette caractéristique humaine, nous avons conçu une série d’expériences simples permettant d’analyser comment des impressions antérieures peuvent obscurcir notre jugement. Et notre révélateur ne fut ni la religion, ni la politique, ni le sport, mais... la bière.

Le Muddy Charles est l’un des deux pubs du MIT – c’est là que Leonard, Shane et moi-même avons décidé de mener nos expériences. Notre but : déterminer si les attentes des gens influençaient leurs opinions sur des événements ultérieurs. Traduction : les attentes des consommateurs par rapport à un certain type de bière allaient-elles façonner leur perception de son goût ?

Le Muddy Charles proposerait donc à ses clients de la Budweiser et de la MIT Special. Ce dernier breuvage se composait, en fait, de Budweiser additionnée d’un « ingrédient secret » – deux gouttes de vinaigre balsamique pour environ trente millilitres de bière.

Le premier soir, un certain Jeffrey, étudiant en deuxième année d’informatique, poussa la porte du Muddy Charles. Leonard Lee lui fit aussitôt une proposition : « Ça te dirait de goûter deux échantillons gratuits de bière ? » Jeffrey ne se fit pas prier pour rejoindre la table où l’attendaient deux pichets. L’un portait une étiquette « A », l’autre une étiquette « B ». Notre cobaye prit une gorgée de chaque, après quoi Leonard lui demanda : « Si je te propose une chope gratuite d’une des deux, tu choisis laquelle ? »

L’étudiant se prononça en faveur de la bière « B », et partit retrouver ses copains. À son insu, Jeffrey venait de manifester une préférence pour la MIT Special – le cocktail Budweiser + vinaigre.

Quelques minutes plus tard, c’est Mina, une étudiante estonienne, qui poussa la porte du Muddy Charles. Leonard lui proposa une bière gratuite, qu’elle accepta d’un sourire. Sauf que, cette fois, mon collègue a un peu précisé les

choses. La bière « A », expliqua-t-il à notre cobaye, est une bière normale du commerce ; la « B » contient quelques gouttes de vinaigre balsamique. Mina goûta donc les deux boissons, accueillit l'échantillon « B » par une grimace, et demanda une chope de l'autre. Leonard s'exécuta, et Mina rejoignit ses copines.

En tout, cette expérience a porté sur des centaines d'étudiants, mais les réactions de Jeffrey et de Mina furent symptomatiques. En effet, la « bière au vinaigre » avait plus de succès quand les cobayes en ignoraient la composition. Car dans le cas contraire, c'est à peine s'ils trempaient les lèvres dans la mousse vinaigrée, une moue dégoûtée au visage, avant de demander une Budweiser. Conclusion : si vous annoncez à un individu qu'il va goûter une boisson (ou toute autre chose) immonde, il y a de fortes chances pour qu'il finisse par se ranger à votre avis. Et ce, en se fondant non pas sur son expérience mais sur ses attentes.

Le test de la bière n'était qu'un début. Les étudiants de la Sloan School du MIT sont également de gros consommateurs de café. C'est ce qui nous a décidés, Elie Ofek (professeur à la Harvard Business School), Marco Bertini (enseignant à la London Business School) et moi-même, à ouvrir un stand de cafés gratuits. Nos cobayes recevaient donc une tasse de café, avant d'être invités à choisir entre différents suppléments – lait, crème, lait & crème, sucre blanc, sucre roux. Nous leur réservions en outre d'autres ingrédients, plus originaux : clou de girofle, muscade, zest d'orange, anis, paprika doux et cardamome.

Après avoir « assaisonné » et goûté leur café (sans jamais prendre nos suggestions spéciales), les étudiants devaient répondre à un questionnaire – avaient-ils apprécié leur boisson ? Souhaiteraient-ils en trouver à la cafétéria ? Quel prix maximum seraient-ils prêts à payer pour la boire ?

L'opération café se poursuivit plusieurs jours, mais nous changions, de temps en temps, les récipients dans lesquels se trouvaient les suppléments. Il s'agissait tantôt de jolis pots en verre et métal, tantôt de plateaux métalliques avec petites cuillères d'argent et étiquettes stylisées. D'autres fois, nous disposions les suppléments dans des coupes en polystyrène. Les étiquettes étaient alors rédigées au feutre rouge. Par la suite, nous avons également déchiré le rebord de ces coupes, sans application aucune.

Résultat ? Les jolis pots et plateaux sont restés sans effet sur la popularité de nos ingrédients originaux. En revanche, lorsque ces derniers étaient présentés avec soin, les consommateurs avaient davantage tendance à nous dire qu'ils aimaient leur café, qu'ils étaient prêts à payer une somme assez élevée, et qu'ils

souhaiteraient que la cafétéria en propose à l'avenir. Autrement dit, dans un contexte raffiné, le café a meilleur goût.

Lorsque nous croyons que quelque chose sera bon avant même d'y avoir goûté, on est rarement déçu (idem si l'on est persuadé que ce que l'on va goûter sera mauvais). Mais jusqu'où ces influences vont-elles ? Ne modifient-elles que nos croyances, ou bien aussi la physiologie de l'expérience ? En d'autres termes, un savoir antérieur peut-il modifier l'activité nerveuse liée au goût lui-même, transformant cette perception suivant ce que l'on en attend ?

Pour en avoir le cœur net, Leonard, Shane et moi-même avons repris l'expérience de la bière. La première fois, elle comportait deux variantes, selon que nous annoncions, ou non, aux étudiants que la MIT Special contenait du vinaigre balsamique, *avant* qu'ils n'y goûtent. Imaginons maintenant que nous ne leur révélions la présence de cet ingrédient qu'*après* dégustation. Le déplacement du savoir – *après* l'expérience – aura-t-il un effet sur la réaction des participants ?

Petite parenthèse, changeons d'exemple : imaginons qu'un ami vous parle du plaisir qu'il a eu à tester une voiture de sport fantastique, puis que vous l'essayiez à votre tour, et qu'on vous demande ce que vous en pensez. Vos impressions seront-elles différentes de celles d'un homme qui essayerait ce bolide sans rien en savoir, puis qui en entendrait parler en termes élogieux, et à qui on demanderait ensuite son avis sur la voiture ? Autrement dit : le moment où l'on reçoit une information (avant ou après l'expérience) a-t-il une importance ? Et si oui, quel type de donnée prime sur l'autre ?

Si l'information en question ne fait que nous renseigner sur un état de fait, alors elle ne devrait pas jouer sur le goût de la bière, tel que jugé par les consommateurs. Je m'explique : que nous leur annoncions qu'une bière contient du vinaigre avant ou après qu'ils l'aient goûtée, cette info devrait avoir le même effet sur leur appréciation du breuvage. Après tout, dans un cas comme dans l'autre, les clients reçoivent le même renseignement. C'est ce qui devrait se passer si l'information ne faisait que nous... informer.

D'autre part, si le fait de révéler aux cobayes l'ingrédient secret après la dégustation modifie leur perception sensorielle, alors ceux qui le connaissent *avant* de boire devraient émettre un jugement diamétralement opposé au leur. Si l'info modifie le goût, les étudiants qui ont bu la bière avant d'apprendre qu'elle contenait du vinaigre l'ont goûtée dans les mêmes conditions que ceux à qui nous n'avons pas révélé l'ingrédient secret. Ils n'ont appris sa nature qu'une fois

leur goût formé, soit trop tard (si nos attentes modifient notre ressenti) pour que cette donnée affecte leurs perceptions sensorielles.

Observons les réactions des étudiants. Ceux à qui nous avons parlé du vinaigre après la dégustation ont apprécié la bière davantage que ceux à qui nous avons révélé sa présence avant la dégustation. De fait, ils l'ont appréciée autant que ceux qui n'ont jamais rien su de l'ingrédient secret.

Que faut-il en conclure ? Avant de répondre, analysons un autre exemple. Imaginez qu'une vieille dame veuille se débarrasser d'une partie de toutes les bricoles qu'elle a amassées dans sa vie. Elle prend un stand à la brocante de son quartier, et un client s'intéresse à un tableau qu'elle a mis en vente. À ses yeux, c'est là un bel exemple de primitivisme américain ancien. La vieille dame acquiesce. Mais lui avouera-t-elle que c'est une copie... effectuée par elle-même, d'après photo, cinq ans plus tôt ?

En toute honnêteté, elle le devrait. Oui mais... *avant* ou *après* avoir conclu la vente ? Nos expériences ont montré que la vieille dame a tout intérêt à attendre. Je ne prétends pas qu'elle en tirera forcément des milliers de dollars, mais elle fera une meilleure affaire quand même.

Par ailleurs, nous avons également mis en place une version extrême du test de la bière. À un premier groupe, nous avons parlé du vinaigre avant la dégustation, et à un second groupe après. La dégustation terminée, plutôt que d'offrir aux étudiants une chope du breuvage de leur choix, nous leur avons offert un grand verre de bière « normale », un peu de vinaigre, un compte-gouttes et la recette de la MIT Special. Nous cherchions à savoir si des cobayes verseraient, de leur plein gré, du vinaigre dans leur bière ; et si oui, en quelle quantité ; enfin, dans quelle mesure ces résultats dépendraient du groupe d'origine (« avant » ou « après ») des participants.

Résultat : les cobayes du groupe « après » furent deux fois plus nombreux à ajouter une pointe de vinaigre dans leur bière. Apparemment, la MIT Special ne leur avait pas déplu ; ils étaient partants pour un deuxième essai<sup>37</sup>.

Vous le constatez par vous-même, les attentes ont une influence sur quasiment tous les domaines de la vie. Supposons, par exemple, que vous confiiez votre repas de mariage à un traiteur. Le Nôtre vous propose son « délicieux poulet asiatique au gingembre » et son « exquisite salade grecque avec feta et olives kalamata ». Un autre traiteur, Dalloyau, offre une « succulente escalope de volaille, rôtie à souhait, arrosée d'un merlot, sur un lit de couscous



israélien aux herbes » et un « méli-mélo de tomates cerises et légumes croquants, avec tourbillon de chèvre chaud et sa vinaigrette aux framboises ».

En l'état, rien ne vous permet de préférer la cuisine de Dalloyau à celle de Le Nôtre. Toutefois, le descriptif des plats est plutôt à l'avantage de la salade de tomates avec fromage de chèvre. Dès lors, la probabilité est plus grande que l'on raffole de ces délices.

Ce principe, si cher aux traiteurs, peut être appliqué par n'importe qui. Qui vous empêche d'ajouter des ingrédients au nom exotique et « tendance » à vos recettes ? En termes de goût pur, ils ne changeront pas forcément grand-chose, mais, en modifiant les attentes des convives, ils peuvent influencer efficacement la perception que ces derniers en auront.

Ces techniques se révèlent d'un grand secours si vous invitez votre patron à dîner, ou si vous cherchez à persuader vos enfants de goûter un nouveau plat. N'ayez pas de scrupule à omettre de préciser que la farce de vos raviolis vient d'une boîte de conserve ; ou que le jus d'orange de vos cocktails est d'une sous-marque ; ou que le roquefort contient de la moisissure (surtout pour les enfants). Vos convives (ou enfants) n'en apprécieront que plus le contenu de leurs assiettes ou de leurs verres.

Enfin, ne bâclez pas la présentation. C'est un art aussi essentiel que celui de la cuisson. Même lorsque vous achetez des plats à emporter, pensez à les retirer de leur emballage et à les disposer sur vos plus beaux plats de service – ça change tout !

Concernant le vin, n'hésitez pas à investir dans de beaux verres. D'autant qu'on ne sert pas un Bourgogne et un Chardonnay dans le même. Chaque type de verre est censé révéler tous les arômes, les goûts et les parfums de chaque cépage. En réalité, des études sérieuses ont infirmé cette hypothèse, mais ça n'empêche pas les consommateurs de trouver une différence lorsque le vin est servi dans « le bon verre ». Par ailleurs, si vous réussissez à oublier les conclusions de ces études, vous apprécierez davantage votre prochaine bonne bouteille si vous la servez dans le verre adéquat.

Mais le phénomène des attentes, et ses conséquences, ne se limite pas à l'alimentation. Si vous invitez des amis au cinéma, vous décuplerez leur plaisir en leur expliquant que le film en question a reçu d'excellents échos dans la presse. Ce système permet également d'étayer la réputation d'une marque ou d'un produit. En langage technique, cela s'appelle le marketing : donner des informations qui augmenteront le plaisir réel et anticipé des consommateurs.

Mais on peut aussi se demander si les attentes que crée le marketing modifient réellement notre plaisir.

Aux États-Unis, la marque Pepsi a diffusé une série de publicités basées sur le principe du *blind test* : des consommateurs choisis au hasard devaient goûter un verre de Pepsi et un verre de Coca. Conclusion de la pub : les gens préfèrent Pepsi. Oui mais, repris par Coca, le concept se conclut de façon diamétralement opposée. Était-ce de la publicité mensongère ? Et si oui, de la part de qui ?

La réponse à cette question tient à la façon dont Pepsi et Coca ont évalué leurs produits. Coca avait fondé son étude de marché sur les préférences des consommateurs lorsqu'ils pouvaient voir ce qu'ils buvaient (y compris le célèbre logo de la marque). Pepsi, on l'a vu, avait préféré le *blind test*, chaque gobelet étant marqué d'un M ou d'un Q. Doit-on en conclure que le Pepsi a meilleur goût les yeux bandés, et le Coca les yeux ouverts ?

Pour mieux comprendre ce problème, une équipe de spécialistes des neurosciences (Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague et Read Montague) reprirent le principe du *blind test* et du test normal – mais en l'agrémentant d'une touche de modernité, avec l'utilisation d'un appareil à imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf). Les chercheurs pouvaient ainsi contrôler l'activité du cerveau de chaque cobaye pendant sa consommation de cola.

Cela dit, cette opération n'avait rien de simple. En effet, pour que l'IRMf soit réussie, le patient doit rester complètement immobile. Sam McClure et ses collègues firent donc boire les cobayes par un long tube en plastique glissé entre leurs lèvres. Ils leur indiquaient en outre quelle boisson ils absorbaient, par information visuelle : du Coca, du Pepsi ou « un cola ». Ainsi les chercheurs pouvaient-ils observer l'activité cérébrale de leurs cobayes en situation de consommation informée ou non.

Au final, cette expérience a permis de confirmer les résultats des publicités. L'activité du cerveau des participants différait, en effet, selon que ces derniers savaient ou non quelle boisson on leur servait. Concrètement, chaque fois qu'un cobaye absorbait une gorgée de Coca ou de Pepsi, le centre du cerveau associé à d'intenses sentiments de connexion émotionnelle – le cortex préfrontal ventromédian – était stimulé. Mais lorsque les participants savaient, à l'avance, qu'ils allaient consommer du Coca, la zone frontale du cerveau – cortex préfrontal dorsolatéral, zone impliquée dans des activités cérébrales plus complexes (mémoire, idées, associations) – était également activée. Certes, la chose se produisait aussi en cas de consommation de Pepsi – mais de façon

moins marquée qu'avec un Coca (naturellement, la réaction était plus forte chez les cobayes qui préféraient cette boisson).

En d'autres termes, la réaction du cerveau à la valeur plaisir de base des deux colas (le sucre, essentiellement) se révéla identique pour Coca et Pepsi. Mais la « marque rouge » prenait l'avantage sur la « bleue » lorsque son nom était connu des cobayes – donnée qui activait des mécanismes cervicaux complexes. C'est donc à ces associations, et non à ses propriétés chimiques propres, que Coca doit sa position sur le marché.

En outre, la partie antérieure du cerveau est reliée aux centres du plaisir. Elle libère de la dopamine qui active les centres de plaisir. Voilà sans doute pourquoi le fait de savoir que l'on boit du Coca augmente le plaisir du consommateur – les associations, plus fortes, permettent à la zone du cerveau qui les représente d'intensifier le centre du plaisir du cerveau.

Les attentes conditionnent également les stéréotypes. Rien d'étonnant à cela puisqu'un stéréotype est un mode de catégorisation de l'information, destiné à anticiper des expériences. Le cerveau ne peut pas redémarrer de zéro à chaque nouvelle situation. Il doit s'appuyer sur ce qu'il connaît. Les stéréotypes ne sont donc pas intrinsèquement mauvais. Ils font office de raccourcis dans notre éternelle quête de sens. Et l'on s'attend à ce qu'une personne âgée ne sache pas se servir d'un ordinateur, ou à ce qu'un étudiant de grande école soit intelligent. Cela dit, comme les stéréotypes nous fournissent des attentes spécifiques par rapport aux membres d'un groupe, ils peuvent aussi influencer, défavorablement, nos perceptions et notre comportement.

La recherche a démontré que, en outre, les victimes de stéréotypes elles-mêmes réagissent différemment lorsqu'elles ont conscience de porter une étiquette au front. Par exemple, un stéréotype veut que les Américains d'origine asiatique soient plus doués que les autres pour les mathématiques et les sciences. Un autre prétend que les femmes sont mauvaises en maths. Une Américaine d'origine asiatique devrait-elle être influencée par ces deux notions ?

Il semblerait que oui... Margaret Shin, Todd Pittinsky et Nalini Ambady ont ainsi fait passer un examen de maths à des Américaines d'origine asiatique. Réparties en deux groupes, ces dernières commencèrent par répondre à des questions liées à leur sexe (pour le premier groupe) ou à leur origine ethnique (pour le second).

Conséquence : leurs résultats à l'examen reflétèrent les stéréotypes associés à chaque thème (sexe et origine ethnique). Ainsi les participantes du groupe

« sexe » furent-elles moins performantes que celles du groupe « origine ethnique ». Cela prouve bien que le comportement de la victime de stéréotypes est influencé par ceux-ci, et que leur activation peut dépendre de l'état d'esprit de la victime et de l'opinion qu'elle a d'elle-même sur le moment.

Plus étonnant encore, les stéréotypes peuvent affecter le comportement de personnes qui n'en sont pas victimes. John Bargh, Mark Chen et Lara Burrows ont ainsi demandé à des cobayes de récrire une phrase dont l'ordre des mots avait été chamboulé. Certaines phrases avaient une thématique « courtoise » (avec des mots comme *honneur*, *prévenant* ou *poli*) ; d'autres une thématique « agressive » (autour de *insolence*, *importuner* ou *provocant*). Chaque liste (confiée à des groupes de participants distincts) devait inciter les cobayes à penser « courtoisie » ou « agressivité » après avoir remis leurs phrases dans le bon ordre (technique particulièrement efficace en psychologie sociale).

Leur tâche accomplie, les participants passaient dans un autre laboratoire, où un nouvel exercice était censé les attendre. À leur entrée dans la salle, ils se retrouvaient face à un chercheur occupé à expliquer l'exercice en question à un participant particulièrement lent à comprendre (un autre chercheur, en fait). D'après vous, combien de temps les *vrais* cobayes ont-ils attendu avant de demander qu'on leur explique l'exercice ?

La durée d'attente fut fonction de la thématique étudiée. Le groupe « courtoisie » attendit ainsi environ neuf minutes ; et le groupe « agressivité » à peine cinq.

Une autre expérience évoquait le concept d'âge, au moyen de mots comme *ancien*, *tisane* ou *retraite*. Après avoir remodelé leur phrase, les cobayes quittaient le labo, croyant en avoir terminé – mais l'expérience ne faisait que commencer. En effet, ce qui intéressait les chercheurs, c'était l'allure à laquelle ces participants allaient sortir de l'établissement, par rapport à ceux qui n'avaient pas travaillé sur la même thématique : résultats, les cobayes « affectés » marchèrent moins vite que les autres. Et n'oubliez pas qu'il s'agissait d'étudiants, et non de vraies personnes âgées.

Résumé de la situation : les attentes nous permettent de comprendre une conversation même lorsque les bruits extérieurs nous empêchent d'entendre un mot, ici ou là. De même, nous savons déchiffrer, grâce à nos attentes, des textos, bien qu'ils soient rédigés de façon pour le moins bizarre.

Reprenons le premier exemple de ce chapitre, celui du match de football américain. Votre ami et vous-même avez vu la même action – mais pas de la

même façon. Pour vous, la réception était correcte ; pour votre ami, elle ne l'était pas. Tant qu'il ne s'agit que de sport, ce genre de débat reste inoffensif. L'ennui, c'est que ce processus de désobjectivisation peut influencer notre perception d'autres aspects du monde. De fait, il joue un rôle majeur dans l'escalade qui caractérise la plupart des conflits.

Dans tout conflit, en effet, les individus des deux camps apprennent les mêmes faits, parfois dans des livres d'histoire quasi identiques – et pourtant, jamais ils ne diront d'une même voix qui a déclenché le conflit, qui est coupable, qui doit faire la prochaine concession... En pareils cas, l'individu s'investit bien plus dans son idée que dans l'exemple du sport. Il s'y accrochera davantage. Dès lors, la probabilité de s'entendre sur les « faits » s'amenuise, à mesure que croît l'investissement individuel. Nous aimons à croire que, si nous nous asseyons autour d'une table, nous arriverons à un compromis. Mais l'histoire nous a prouvé qu'il en allait rarement ainsi. Et nous savons à présent pourquoi.

Tout espoir n'est cependant pas perdu. L'expérience sur la bière a ainsi permis de montrer qu'une dégustation « innocente » faisait ressortir le vrai goût du breuvage. Pourquoi ne pas employer la même approche pour régler les disputes ? On pourrait, par exemple, exposer les points de vue opposés, sans préciser à quelle partie ils appartiennent. Un examen façon *blind test* nous dévoilerait peut-être la vérité.

Par ailleurs, si l'on n'arrive pas à oublier préconceptions et connaissances antérieures, on peut toujours reconnaître cet état de fait. Si l'on admet être prisonnier d'une opinion, qui nous masque en partie la vérité, alors l'intervention d'un médiateur neutre, qui définira les règles du débat, aura plus de chances de s'imposer. La grande difficulté sera d'accepter sa parole – mais les résultats s'annoncent fantastiques, si nous y parvenons.

## Chapitre 10

### Le pouvoir du prix

#### ***Ou Pourquoi une aspirine à 50 centimes sera plus efficace qu'une aspirine à 5 centimes***

En 1950, quand un patient allait se plaindre de douleurs de poitrine à son cardiologue, il se voyait généralement prescrire une ligature de l'artère mammaire interne, pour le traitement de l'angine de poitrine : anesthésie générale, sternotomie puis ligature de l'artère mammaire. Résultats : augmentation de la pression dans les artères péricardo-phréniques, et meilleure circulation dans le myocarde<sup>38</sup>.

Cette opération, apparemment efficace, satisfaisait tout le monde depuis vingt ans, jusqu'à ce jour de 1955 où Leonard Cobb (cardiologue à Seattle) et quelques-uns de ses collègues se mirent à douter. Cobb décida alors de tenter un pari pour le moins osé : il fit subir l'intervention à la moitié de ses patients, et la simula pour l'autre moitié. Après quoi, il verrait lesquels se sentiraient le mieux, et lesquels *seraient en meilleure santé*. Autrement dit, après avoir passé des années à charcuter leurs patients, les chirurgiens cardiologues allaient enfin connaître l'efficacité de la procédure.

Je ne reviendrai pas sur le déroulement de la « vraie » procédure. En revanche, pour sa version placebo, je me dois de dire que Cobb se contenta d'inciser la poitrine des patients, afin d'obtenir une petite cicatrice – rien de plus.

Au final, les douleurs disparurent chez les deux catégories de patients. Dans un groupe comme dans l'autre, cette amélioration perdura environ trois mois – après quoi, les douleurs revinrent. Durant ce laps de temps, aucun électrocardiogramme ne décela de différence entre les patients qui avaient subi l'opération, et ceux qui n'avaient eu droit qu'au placebo. Traduction : la

procédure traditionnelle apportait un soulagement provisoire... tout autant que le placebo. En fin de compte, aucune ne se révélait efficace à long terme.

En 1993, J. B. Moseley, chirurgien orthopédiste, effectua une expérience similaire sur une autre procédure, concernant le traitement d'un certain type d'arthrose du genou. Le docteur Moseley et ses collègues répartirent en trois groupes 180 patients atteints d'ostéoarthrite (tous volontaires, comme dans toute expérience de placebo).

Au premier groupe, ils appliquèrent le traitement standard : anesthésie, trois incisions, insertion de la caméra, retrait du cartilage, correction des problèmes de tissus souples, et injection de dix litres de solution saline dans le genou. Un deuxième groupe subit l'anesthésie, les incisions et l'injection de solution saline – mais pas le retrait de cartilage. Enfin, les patients du troisième groupe (ou groupe « placebo ») subirent une opération apparemment similaire – anesthésie, incisions, etc. –, et d'une durée identique, sauf qu'aucun instrument ne fut introduit dans leur genou<sup>39</sup>.

Pendant deux ans, le suivi des cent quatre-vingts patients s'intéressa à l'intensité des douleurs ressenties, ainsi qu'au temps mis pour marcher et monter un escalier. Ceux qui avaient subi l'intervention normale n'en tirèrent que satisfaction et bien-être ; mais, à la surprise générale, les membres du groupe placebo aussi ! Face à cette incroyable conclusion, le docteur Nelda Wray, l'un des auteurs de l'étude Moseley, nota : « À constater que le lavage arthroscopique et le débridement n'ont pas plus d'efficacité qu'un traitement placebo, on se demande si le milliard de dollars investi chaque année dans ces procédures ne serait pas mieux employé ailleurs. »

Quand le *New England Journal of Medicine* publia cette étude, le 11 juillet 2002, certains docteurs en remirent en question tant la méthode que les résultats. Le docteur Moseley protesta du sérieux avec lequel son expérience avait été conçue et menée. « Je comprends, déclara-t-il, que les chirurgiens habitués à pratiquer l'arthroscopie soient gênés d'apprendre que l'amélioration du sort de leurs patients n'est pas due à leurs talents, mais à l'effet placebo. Je ne m'étonne donc pas que ces gens-là s'acharnent à discréditer notre travail. »

Quelle que soit votre opinion sur les conclusions de l'étude Moseley, vous reconnaîtrez qu'elle met en doute la pertinence de la chirurgie arthroscopique dans ce cas de figure. Admettez aussi qu'elle souligne la nécessité de prouver l'opportunité des procédures médicales en général.

Au chapitre précédent, nous avons vu que nos attentes modifient notre perception et notre appréciation d'une expérience. Nous allons à présent constater qu'elles peuvent altérer nos expériences subjectives – et même objectives.

Je tiens, en particulier, à explorer un aspect du placebo qui échappe encore à notre entendement : à savoir, le rôle que joue le *prix* dans ce phénomène. Concrètement, un médicament cher est-il plus efficace que son équivalent bon marché ? Améliore-t-il davantage notre situation *physiologique* ? Qu'en est-il des traitements onéreux, et de la nouvelle génération d'appareils médicaux (pacemakers numériques, stents hi-tech<sup>40</sup>, etc.) ? Leur prix influe-t-il sur leur efficacité ? Et si oui, doit-on en conclure le pire pour la facture des soins médicaux ? Commençons par le commencement.

En 1785, le *New Medical Dictionary* fait mention du mot *placebo* dans le cadre de pratiques médicales marginales. L'une des premières occurrences du terme dans la littérature médicale date de 1794. Cette année-là, un médecin italien du nom de Gerbi fit, en effet, une découverte surprenante : lorsqu'il frottait les sécrétions d'un certain type de ver sur une dent malade, la douleur disparaissait pendant un an. Gerbi appliqua ce traitement à des centaines de patients, tenant un relevé précis de leurs réactions. Et 68 % d'entre eux déclarèrent que la douleur avait cessé un an. Sans tout connaître de Gerbi et de son histoire de sécrétions, on peut se douter que son remède miracle n'avait rien d'un remède. Le fait est simplement que le médecin y croyait dur comme fer, de même que la majorité de ses patients.

Naturellement, Gerbi n'était pas le premier à employer des placebos. Du reste, jusque récemment, la plupart des médicaments *n'étaient pas autre chose* : qui croirait, aujourd'hui, aux vertus curatives de l'œil de crapaud, de l'aile de chauve-souris, du poumon de renard séché, du mercure, de l'eau minérale ou de la cocaïne ? Alors que Lincoln gisait, à l'agonie, touché par les balles d'un opposant fanatique, on raconte que son médecin appliqua de la poudre de momie égyptienne sur ses blessures. Cette mixture était alors jugée efficace contre l'épilepsie, les abcès, l'urticaire, la paralysie, la migraine, les ulcères et j'en passe. Le catalogue du laboratoire pharmaceutique Merck proposa d'ailleurs d'« authentiques momies égyptiennes » jusqu'en 1908 – et il y a fort à parier qu'elles demeurent en usage quelque part dans le monde, à l'heure actuelle<sup>41</sup>.

Et encore, la momie en poudre n'est pas le plus macabre des remèdes... Voyez plutôt cette recette de médicament miracle (XVII<sup>e</sup> siècle) : « Procurez-



vous le cadavre d'un jeune homme de 24 ans, roux, ne portant aucune blessure, ni aucune tache ; l'individu sera mort de la veille au plus tard, de préférence par la corde, la roue ou le pal. [...] Exposez-le un jour et une nuit à la lumière du soleil et de la lune, puis découpez-le en bandes grossières. Saupoudrez d'un peu de myrrhe et d'aloès en poudre, pour prévenir l'amertume. »

Vous pensez que les choses ont évolué en quatre siècles ? Erreur. Les placebos fonctionnent toujours aussi bien. Pendant des années, les chirurgiens ont ainsi retiré les restes de tissus cicatrisés de l'abdomen, estimant éliminer par là même les douleurs abdominales chroniques – jusqu'au jour où des chercheurs ont simulé cette pratique, dans le cadre d'études sérieuses, sans que la réaction des patients en soit modifiée<sup>42</sup>. L'encaïnide, la flecainide et la mexilétine furent longtemps prescrites contre l'arythmie cardiaque – avant qu'on se rende compte qu'elles provoquaient des arrêts du cœur<sup>43</sup>. Après avoir testé les six antidépresseurs les plus vendus, des chercheurs constatèrent que 75 % de leurs effets se retrouvaient dans l'utilisation du placebo<sup>44</sup>. Et il en va de même pour le traitement de la maladie de Parkinson par la chirurgie du cerveau<sup>45</sup> : quand les médecins percèrent des trous dans le crâne de plusieurs patients sans mener la procédure à son terme, afin d'en tester l'efficacité, les patients de la procédure tronquée ressentirent les mêmes effets que les autres.

Et la liste est encore longue...

À ceux qui protesteraient que ces techniques et médicaments modernes ont été créés et développés avec les meilleures intentions du monde, rappelons que ce jugement s'applique aussi à l'utilisation de la momie en poudre. D'autant que cette mixture se révélait parfois aussi efficace (du moins, aussi neutre) que les autres concoctions utilisées.

En réalité, les placebos exploitent la force de suggestion. Ils sont efficaces parce que les gens « y croient ». Une visite chez le docteur, et ça repart ; une petite pilule et ça va mieux. Et mieux encore si c'est un grand spécialiste qui l'a prescrite, ou si la pilule est le dernier remède miracle connu. Intéressons-nous, à présent, à la façon dont la suggestion nous influence.

En règle générale, les attentes qui favorisent le fonctionnement des placebos obéissent à deux mécanismes. Tout d'abord, il y a la confiance (ou la foi) du patient envers le remède, le traitement ou le soignant. Il suffit parfois qu'un médecin ou une infirmière s'occupe de nous et nous rassure pour que nous nous sentions mieux – mais aussi pour déclencher le processus interne de guérison.

L'enthousiasme d'un docteur par rapport à un traitement particulier peut même nous prédisposer à un résultat positif.

Le second mécanisme, c'est le conditionnement. Le corps développe une attente suite à la répétition d'une expérience, et il émet diverses substances pour nous préparer à ce qui nous attend<sup>46</sup>. Imaginez que vous ayez l'habitude de commander des pizzas : à l'instant où le livreur sonne à votre porte, vous commencez à sécréter des sucs digestifs, sans même avoir senti l'odeur de la mozzarella. Autre exemple : vous enlacez votre jeune épouse devant un beau feu de cheminée. La perspective d'une nuit d'amour libère des endorphines qui vous préparent à la suite des événements et décuple votre sensation de bien-être.

Concernant la douleur, les attentes peuvent libérer des hormones et des neurotransmetteurs, tels les endorphines et les opiacés, qui bloquent la souffrance et entraînent en même temps un état d'intense jubilation<sup>47</sup>. J'en ai fait l'expérience durant mon séjour au service des grands brûlés. Sitôt que je voyais approcher une infirmière « armée » d'un tranquillisant, mon cerveau se mettait à sécréter des opioïdes avant même que la seringue ait touché ma peau !

Ainsi la connaissance qu'on a d'une chose provoque-t-elle des attentes. Une marque, un emballage ou la bienveillance d'un soignant peuvent nous être bénéfiques. Mais qu'en est-il du prix ? A-t-il, lui aussi, un effet sur notre réaction ?

En se fondant uniquement sur le prix, on imagine facilement qu'un canapé à 4 000\$ est plus confortable qu'un canapé à 400\$ ; ou qu'un jeans de grande marque sera de meilleure facture qu'un pantalon de supermarché ; ou encore qu'une ponceuse haut de gamme fonctionnera mieux qu'une ponceuse premier prix ; ou enfin que le canard laqué d'un grand traiteur chinois (19,95\$) aura meilleur goût que celui d'un petit restaurant (10,95\$). Maintenant, ces différences qualitatives présumées peuvent-elles influencer sur l'expérience objective ? Et cette influence s'applique-t-elle aux expériences objectives telles nos réactions aux médicaments ?

Exemples : un calmant bon marché sera-t-il moins efficace qu'un calmant onéreux ? Votre rhume s'aggraverait-il si vous le soignez avec un sirop « générique » ? Et votre asthme ? Pour dire les choses autrement, les médicaments obéissent-ils à la même règle que le canard laqué, les canapés, les pantalons et les ponceuses ? Peut-on indexer la qualité sur le prix ? Et nos attentes favorisent-elles l'efficacité objective d'un produit ?

Graves questions. En effet, on ne risque rien à acheter à « tarif réduit » un pantalon ou une perceuse. Avec un peu de sang-froid, on arrive à résister aux produits de luxe. Mais quand il s'agit de notre santé ? Plus précisément, quand notre vie est en jeu, regardons-nous autant à la dépense ? Non, évidemment. Nous voulons ce qu'il y a de mieux pour nous-mêmes, pour nos enfants et pour nos proches.

Dans ce cas, un médicament onéreux est-il plus efficace qu'un remède bon marché ? Le prix modifie-t-il réellement notre état ? C'est le mystère que Rebecca Waber (étudiante au MIT), Baba Shiv (professeur à Stanford) et moi-même avons décidé d'élucider, il y a quelques années de cela, au moyen d'une série d'expériences.

Imaginez que vous participiez à une expérience sur l'efficacité d'un nouvel analgésique, le Veladone-Rx. (Dans la réalité, cette expérience a été conduite sur une centaine d'adultes habitant Boston.)

Un matin, vous vous présentez au labo média du MIT, où Taya Leary vous accueille chaleureusement. Taya porte un tailleur strict. À la pochette de sa veste, un badge (avec photo) identifie la jeune femme comme une représentante de la firme Vel Pharmaceuticals. Elle vous invite à lire une brochure de son employeur. La pièce dans laquelle vous vous trouvez a tout d'une salle d'attente de cabinet médical : vieilles revues cornées, dépliants sur le Veladone-Rx et même stylos publicitaires. La brochure proposée par Taya vous apprend que « le Veladone est un tout nouveau médicament de la famille des opioïdes. Des études cliniques ont démontré que plus de 92 % des patients traités avec du Veladone ont constaté une diminution significative de leurs souffrances en à peine dix minutes. Et ce soulagement s'est maintenu jusqu'à huit heures d'affilée ». Combien coûte cette petite merveille ? D'après la brochure : 2,50\$ la dose.

Votre lecture terminée, Taya cède la place à Rebecca Waber. Cette dernière porte une blouse blanche, un stéthoscope autour du cou, et commence à vous poser des questions sur votre état de santé et vos antécédents familiaux. Elle écoute votre cœur, puis vous prend la tension, après quoi elle vous colle des électrodes aux poignets, reliées à une grosse machine compliquée. « C'est le générateur de décharge électrique, explique Rebecca. Il va nous permettre d'évaluer votre perception et votre résistance à la douleur. »

Rebecca vous envoie donc une série de décharges par les électrodes. Les premières sont bénignes. Mais bientôt la douleur devient si forte que vous restez les yeux grands ouverts, et que votre cœur s'emballe. La jeune femme note vos

réactions, après quoi elle lance une nouvelle vague de décharges, d'intensité variable. Après chaque décharge, Rebecca vous demande d'indiquer, sur un ordinateur installé devant vous, la quantité de douleur ressentie : il vous suffit de cliquer sur une ligne allant de « pas du tout douloureux » à « summum de douleur ».

Cette torture terminée, Rebecca vous propose une gélule de Veladone et un verre d'eau. « Le produit met une quinzaine de minutes à agir », précise-t-elle. Vous avalez la gélule, puis allez lire un magazine dans un coin de la salle, le temps qu'il fasse effet.

Un quart d'heure plus tard, Rebecca vient remettre du gel sous les électrodes en disant : « Prêt pour l'étape suivante ? » Un soupçon d'inquiétude dans la voix, vous répondez « Prêt ».

Vous voilà de nouveau relié à la machine, pour une nouvelle série de décharges. Là encore, il vous faut évaluer l'intensité de la douleur après chaque décharge. Mais cette fois – miracle du Veladone-Rx ! – vous résistez davantage. Vous quittez donc le labo média du MIT en fervent adepte de ce fabuleux analgésique.

Il en est allé ainsi pour la plupart de nos cobayes. Tous ou presque ont constaté une diminution de la douleur sous l'influence du Veladone. Et dire que ce n'était que de la vitamine C...

Cette expérience nous a permis de mettre en évidence l'effet placebo de notre gélule. Mais supposons maintenant que nous changions le prix du Veladone. De 2,50\$, nous le faisons passer à 10 centimes. Aura-t-il le même effet sur nos participants ?

Pour la suite de l'expérience, nous avons donc modifié le prix de l'analgésique imprimé sur la brochure. Cette ristourne a-t-elle eu des conséquences sur la réaction des cobayes ? Affirmatif : à 2,50\$ pièce, la plupart d'entre eux ressentirent une diminution de la douleur ; mais à 10 centimes pièce, ils n'étaient plus qu'un sur deux.

De plus, la relation entre le prix et l'effet placebo n'a pas été la même pour tous les participants, et ce dernier s'est davantage fait sentir chez les cobayes qui avaient récemment subi de plus grandes souffrances. Traduction : chez les patients qui avaient le plus souffert, et dont la dépendance vis-à-vis des analgésiques était, par conséquent, plus grande, la relation était plus marquée – la ristourne diminuait l'effet ressenti. Conclusion : dans le domaine des

médicaments aussi, on en a pour son argent. Les prix peuvent modifier l'expérience.

Du reste, un autre test nous a permis de confirmer ces résultats. Lors d'une étude menée, un matin d'hiver, dans l'Université d'Iowa, nous avons demandé à un groupe d'étudiants de noter, d'ici le retour des beaux jours, s'ils utilisaient des médicaments *discount* ou non pour combattre le rhume, et avec quelle efficacité. À la fin du semestre, treize participants déclarèrent avoir acheté des remèdes au « prix catalogue », et seize avec remise. Et concernant les effets de ces produits ? Pas de surprise : les treize cobayes à avoir payé le prix fort constatèrent des résultats supérieurs à ceux ressentis par les seize du groupe « discount ». Conclusion, les médicaments vendus sans ordonnance n'échappent pas à la règle : avec eux aussi, on en a pour son argent.

Ces expériences viennent de démontrer l'influence des prix sur l'effet placebo des médicaments. Mais cette influence pourrait-elle se faire sentir sur d'autres produits ? Cette fois, notre étude portera sur SoBe Adrenaline Rush – une boisson énergisante, « pour le corps et pour l'esprit ».

Dans un premier temps, nous avons installé un stand de SoBe à l'entrée du gymnase de la fac. Un premier groupe d'étudiants nous en a acheté au prix normal, après quoi un second groupe a eu droit à un rabais de 50 %. Quand ces cobayes ressortirent du gymnase, nous leur avons demandé s'ils ressentaient la même fatigue qu'après un entraînement normal. Les membres des deux groupes se déclarèrent un peu moins fatigués que d'habitude – plausible, vu la dose de caféine que contient chaque bouteille de SoBe.

Cela dit, c'est l'effet du prix, et non celui de la caféine, qui nous intéressait. Et, vous vous en doutez, les étudiants qui ont payé leur SoBe « plein tarif » ont affirmé ressentir moins de fatigue que ceux qui l'avaient eu à moitié prix.

On pourrait objecter que cette expérience se basait sur la perception *subjective* de leur état par les étudiants. Il convient donc d'effectuer un test plus direct et objectif. Et voici comment : nous allons évaluer les effets du SoBe sur l'esprit – puisque la publicité proclame son efficacité dans ce domaine également.

Un groupe d'étudiants achète donc son SoBe au prix normal, et l'autre avec ristourne. Quand ils ont fini de boire, nous leur diffusons un petit film de dix minutes (le temps que la boisson agisse, leur expliquons-nous). Ensuite, chaque participant se voit remettre une liste de quinze mots en désordre, à remettre dans

le bon ordre. Temps imparti : trente minutes. (Par exemple, retrouver OBLONG à partir de GONBOL.)

Comme élément de comparaison, nous avons soumis un autre groupe d'étudiants à cette même épreuve – mais sans leur avoir fait boire de SoBe au préalable. En moyenne, ils avaient recomposé neuf mots sur les quinze. Et nos cobayes « énergisés », alors ? Les membres du groupe « plein tarif » retrouvèrent en moyenne neuf mots – tout comme ceux qui n'avaient rien bu. En revanche, les membres du groupe « ristourne » ne rangèrent que 6,5 mots en moyenne. Conclusion : le prix fait la différence (l'écart constaté étant ici d'environ 28 %).

SoBe n'a donc transformé personne en génie. Est-ce à dire que ce produit est une arnaque (au moins lorsqu'il s'agit de remettre des mots dans le bon ordre) ? Pour le savoir, nous avons imprimé une mention sur la première page du questionnaire : « Il a été démontré que la consommation de boissons énergisantes, tel SoBe, entraîne une amélioration du fonctionnement du cerveau. Amélioration qui se traduit par de meilleures performances dans les casse-têtes de type anagrammes. » En outre, nous avons étayé cette note par de fausses informations selon lesquelles le site internet de SoBe fondait ce constat sur plus de cinquante études scientifiques.

Résultats : le groupe « plein tarif » s'est à nouveau distingué, mais la mention imprimée sur le questionnaire n'a pas été sans influence. En effet, les deux groupes ayant été « préparés » à escompter réussir, tous les étudiants ont obtenu de meilleurs scores que ceux qui n'avaient pas eu connaissance de la mention. En moyenne, les membres du groupe « ristourne » recomposèrent 0,6 mots en plus, après avoir lu la mention ; et ceux du groupe « plein tarif » environ 3,3 mots en plus. Autrement dit, le slogan publicitaire, la mention imprimée sur le questionnaire, et le prix sont plus efficaces que la boisson elle-même.

Sommes-nous donc condamnés à retirer des bénéfices moindres de ce que nous achetons en solde ? Si nous nous abandonnons à nos instincts irrationnels, la réponse est oui, car, dans ce cas, nous estimons que la valeur d'un article à moitié prix est inférieure à celle d'un produit « plein tarif » – et au final, la réalité se met au diapason. Comment échapper à ce piège ? Peut-être en comparant, de façon rationnelle, le produit et son prix. Et ce afin de briser le ressort inconscient qui nous fait associer une baisse de la qualité à celle du prix.

Nous avons essayé d'appliquer ce principe dans une série d'expériences. Expériences qui nous ont prouvé que les consommateurs qui prennent en compte le rapport qualité-prix sont moins nombreux à juger la boisson à 50 % moins

efficace (par conséquent, ils obtiennent de meilleurs résultats au test des mots). Ces résultats ne nous montrent pas seulement un moyen de surmonter la relation entre le prix et l'effet placebo, ils nous indiquent aussi que l'effet des ristournes est en grande partie une réaction inconsciente aux prix inférieurs.

Maintenant que nous avons observé l'effet des prix sur l'efficacité des placebos, des analgésiques et des boissons énergisantes, une question se pose : si l'on se sent mieux après avoir pris un placebo, pourquoi ne pas en profiter ? Ou bien ces produits sont-ils d'ignobles impostures qui ne méritent que notre mépris, quelle que soit leur efficacité ? Avant de répondre à cette question, prenons un peu de recul. Imaginez que vous découvriez une substance ou une procédure de type placebo, qui vous fasse *réellement* effet. L'utiliserez-vous malgré tout ? Et si vous étiez médecin, prescririez-vous des remèdes qui ne sont que des placebos ? Voici une petite histoire qui illustrera mon propos.

En l'an 800, le pape Léon III couronna Charlemagne empereur des Romains, créant ainsi un lien direct entre l'Église et l'État. De ce jour, les empereurs romains d'Occident, et les rois d'Europe après eux, se parèrent d'une aura divine. Dimension qui trouva son application pratique sous la forme du « toucher royal ». Charles II d'Angleterre (1630-1685) est ainsi censé avoir touché et guéri quelque cent mille personnes au cours de son règne ; et les chroniques évoquent même des colons rentrant des Amériques pour croiser le chemin du roi, et se faire guérir.

Le toucher royal était-il vraiment efficace ? Si personne n'en avait jamais retiré de bienfait, la pratique serait tombée en désuétude. Or des milliers d'individus en ont, paraît-il, bénéficié au cours de l'histoire, notamment contre les écrouelles. À l'Acte IV, scène 3 de *Macbeth*, Shakespeare écrit d'ailleurs : « [...] Le fait est qu'il guérit des gens affligés d'un mal cruel, tout bouffis et couverts d'ulcères, pitoyables à voir, et désespoir de la médecine, en leur suspendant au cou une médaille d'or qu'il accompagne de saintes prières ; et l'on dit qu'il transmettra aux rois ses successeurs ce bienfaisant pouvoir de guérir. » La pratique perdura jusqu'aux années 1820, époque où prit fin la légende de l'essence divine des monarques.

Quand on pense à ce type de placebo, on se dit que c'est « purement psychologique ». On ferait peut-être mieux d'y voir l'illustration du pouvoir de l'esprit sur le corps. On ignore encore comment la chose se met en place, mais certains de ses effets sont sans aucun doute liés à la diminution du stress, à un changement de sécrétions hormonales, à des modifications du système

immunitaire, etc.<sup>48</sup>. Plus on comprend les connexions entre le cerveau et le corps, plus certaines choses que l'on croyait connaître deviennent ambiguës. C'est flagrant dans le cas du placebo.

En réalité, les médecins prescrivent des placebos tous les jours. Une étude réalisée en 2003 a ainsi révélé que plus d'un tiers des patients ayant pris des antibiotiques pour traiter des maux de gorge se sont ensuite vu diagnostiquer des infections virales, pour lesquelles aucun antibiotique n'est efficace (d'aucuns pensent qu'ils favorisent peut-être la résistance aux médicaments d'un nombre croissant d'infections bactériennes – qui nous menacent tous<sup>49</sup>). Pour autant, les médecins cesseront-ils de nous prescrire des antibiotiques en cas de rhume viral ? Même lorsqu'ils savent qu'un rhume est d'origine virale et non bactérienne, ils se disent que leur patient cherche une forme de réconfort. Or la plupart des gens n'imaginent pas sortir de chez le médecin sans ordonnance. Ce dernier est-il fondé à satisfaire ce besoin psychique ?

Ce n'est pas forcément de gaieté de cœur que les médecins prescrivent des placebos. Cette pratique doit les gêner aux entournures. Leur formation scientifique leur a appris à chercher des réponses dans les technologies de pointe de la médecine moderne. Ils se considèrent comme de vrais guérisseurs, et non des sorciers vaudous. On comprendra donc qu'ils aient du mal à reconnaître que l'emploi du placebo leur est d'un grand secours. Supposons maintenant qu'un médecin admette la chose. Doit-il prescrire, avec enthousiasme, ce placebo à ses patients ? Après tout, son enthousiasme peut influencer l'efficacité du traitement.

Autre point : les États-Unis sont le pays occidental qui affecte la plus grande part de son PNB à la santé de ses citoyens, par habitant. Dans cette optique, que penser du fait qu'un remède onéreux (l'aspirine à 50 centimes) puisse faire davantage effet au patient qu'un médicament bon marché (l'aspirine à 5 centimes) ? Doit-on encourager l'irrationalité des gens, et augmenter par là même le coût des soins médicaux ? Ou doit-on, au contraire, exhorter nos concitoyens à opter pour les médicaments (et les procédures médicales) bon marché, sans songer à l'efficacité accrue des remèdes plus coûteux ? Comment structurer le coût et le copaiement des traitements pour exploiter au mieux les médicaments – et comment fournir des remèdes à tarif réduit aux populations pauvres sans leur proposer des produits moins efficaces ? J'ignore quelles réponses apporter à ces questions essentielles pour l'organisation de notre système de santé ; mais il est capital que nous les comprenions tous.

Par ailleurs, les placebos sont des casse-têtes pour les experts en marketing. Vanter un produit sur des points que l'on ne peut objectivement pas prouver est à



mi-chemin entre l'imagination et le mensonge. Mais nous avons vu que la perception de la valeur, qu'il s'agisse de médicaments, de sodas ou d'automobiles, peut créer de la valeur. Si, au final, les consommateurs retirent davantage de satisfaction d'un produit « matraqué », qu'ont fait les publicitaires, à part vendre l'odeur de grillade avec le steak ? Plus on réfléchit aux placebos, et à cette frontière floue entre croyances et réalité, plus on a de peine à répondre à ces questions.

En tant que scientifique, je suis très attaché aux expériences quand il s'agit de tester nos croyances et l'efficacité de différents traitements. Mais dans le même temps, j'ai parfaitement conscience que ces procédures, et en particulier celles qui tournent autour des placebos en médecine, posent d'importantes questions d'ordre éthique. Celle sur la ligature mammaire, que j'évoquais en début de chapitre, par exemple : ce principe de l'opération simulée a entraîné de vives protestations.

L'idée que l'on puisse sacrifier le bien-être, ou la vie, de quelques individus afin de déterminer si une procédure doit être abandonnée ou non, cette idée, donc, ne va pas sans mal. Essayez seulement d'imaginer un cancéreux à qui l'on administrerait un traitement placebo, dans le seul but d'améliorer, éventuellement, la condition de futurs patients...

Cela dit, proscrire les expériences de type placebo n'est pas non plus la panacée (puisque, grâce à elles, des centaines, voire des milliers, de personnes n'ont plus à subir des opérations à la fois inutiles et dangereuses). Aux États-Unis, rares sont les procédures chirurgicales à avoir fait l'objet de tests scientifiques. Dès lors, on ignore lesquelles sont réellement efficaces, et lesquelles n'ont qu'un effet placebo. On se retrouve donc fréquemment soumis à des procédures et des opérations qui ne résisteraient peut-être pas à une étude scientifique sérieuse. À titre personnel, j'ai été confronté à une procédure dont on m'avait dit le plus grand bien, mais qui, en réalité, ne fit que m'infliger le plus grand mal.

J'étais à l'hôpital depuis deux longs mois, lorsque mon ergothérapeute vint m'annoncer une grande nouvelle. On allait me fournir un « costume » Jobst. Ce vêtement moulant accentuerait la pression du peu de peau qu'il me restait, de sorte à en faciliter la guérison. Deux usines produisaient ces costumes : l'une en Irlande, l'autre aux États-Unis. J'allais donc en recevoir une sur mesures. Mon ergothérapeute m'expliqua encore que, à chacun de mes mouvements, cet équipement – pantalon, chemise, gants et masque – me masserait la peau en

douceur, faisant ainsi disparaître les rougeurs et les excroissances de mes cicatrices.

Pour une nouvelle ! Shula, ma physiothérapeute, partageait, elle aussi, mon enthousiasme. Quand elle m'annonça qu'il existait différentes couleurs de costumes, je m'imaginai déjà tout de bleu vêtu, comme Spider Man ; mais Shula précisa aussitôt que les deux seuls coloris en catalogue étaient marron pour les Blancs, et noir pour les Noirs. En outre, elle m'apprit que, à plusieurs occasions, des employés de banque avaient appelé la police quand un individu portant le masque Jobst était entré dans leur établissement, croyant qu'il s'agissait d'un malfaiteur. D'ailleurs, ce masque était livré avec un badge expliquant la situation, à l'attention des « ignorants ».

Au lieu de m'inquiéter, cette histoire me mit de bonne humeur. L'idée de me balader dans les rues, tout en étant invisible, me plaisait bien. Les passants ne verraient de moi que ma bouche et mes yeux. Mes cicatrices resteraient cachées.

Tout excité par cette perspective, je me sentais prêt à supporter les douleurs jusqu'à la livraison de mon costume Jobst. Des semaines passèrent. Puis il arriva. Shula vint m'aider à l'enfiler, la première fois : d'abord le pantalon. En guise de massage, j'ai plutôt eu l'impression de me faire arracher les cicatrices, mais je ne me suis pas laissé démoraliser : je tenais vraiment à essayer le costume en entier.

Comme j'avais pris du poids, depuis la prise des mensurations (ma ration quotidienne comprenait sept mille calories et trente œufs, afin d'aider mon corps à guérir), les vêtements n'étaient plus vraiment à ma taille... mais je les attendais depuis si longtemps ! Enfin, à force de patience et d'efforts, j'ai réussi à les enfiler. Premières impressions : la chemise à manches longues m'oppressait au niveau de la poitrine, des épaules et des bras ; le masque m'enserrait la tête, à me faire mal ; le pantalon partait des orteils et remontait jusqu'au nombril ; et puis, il y avait les gants. Les seules parties visibles de mon corps étaient le bout de mes orteils, mes yeux, mes oreilles et ma bouche.

Le costume semblait accroître sa pression à chaque instant. À l'intérieur, j'étouffais. Cette chaleur accéléra l'afflux de sang dans mes cicatrices (d'ordinaire mal irriguées), ce qui eut pour effet d'augmenter rougeurs et démangeaisons. Quant au badge livré avec le masque, il était rédigé en anglais, et non en hébreu, ce qui limitait son efficacité. Mon doux rêve s'était évanoui. J'ai retiré, à grand-peine, mon costume, et l'on m'a repris mes mensurations afin que l'usine irlandaise me confectionne une nouvelle tenue.

De ce point de vue-là, cette dernière se révéla plus confortable. Mais à part ça, j'ai enduré démangeaisons et souffrances pendant des mois. Chaque séance d'enfilage m'arrachait littéralement ma délicate nouvelle peau (dont la guérison prenait alors une éternité). Bilan de l'opération : pas grand-chose à retenir de ce costume, selon moi. Je ne ressentais aucune amélioration au niveau des parties de mon corps qu'elle recouvrait. Tout ce que j'ai retiré de cette histoire, c'est davantage de douleurs encore.

J'estime qu'il serait moralement discutable de demander aux patients d'une unité de grands brûlés de participer à une expérience sur l'efficacité de ce costume (en testant différents types de tissu, niveaux de pression, etc.) ; et qu'il serait encore plus difficile d'organiser une expérience de type placebo ; mais peut-on, pour autant, infliger des traitements douloureux à de nombreux patients, pendant des années, sans avoir de bonne raison de le faire ?

Si ce type de costume avait été testé, comparativement à d'autres méthodes, ainsi qu'à une tenue placebo, on m'aurait peut-être épargné d'indicibles souffrances. La recherche se serait peut-être tournée vers de nouvelles approches – des approches *efficaces*. Mais ce ne fut pas le cas, et ce sont les grands brûlés qui en ont fait les frais.

Doit-on tester tout type de procédure, et recourir aux expériences placebo ? Les dilemmes moraux engendrés par les expériences médicales et les placebos sont réels. Il convient de peser le pour et le contre : les bénéfices contre les coûts. On comprendra alors qu'il n'est pas toujours possible ou envisageable de mettre en place une expérience placebo. Mais on ne m'ôtera pas de l'idée que nous n'en pratiquons pas autant que nécessaire.

## **Chapitre 11**

### **Les fourberies de l'humain, I**

#### ***Ou Pourquoi nous sommes malhonnêtes, et Comment y remédier***

En 2004, aux États-Unis, les vols ont porté sur une valeur totale de 525 millions de dollars (pour une moyenne relativement faible de 1 300\$ le larcin)<sup>50</sup>. Ce montant n'est pas si élevé que cela – surtout en regard des colossaux moyens de police, de justice et de répression mis en œuvre pour la capture et la détention des voleurs (sans parler de la couverture médiatique que cette criminalité suscite). Attention, je ne préconise pas de lâcher la bride aux malfrats. Leurs actes sont répréhensibles, et nous devons nous en protéger.

Cela dit, chaque année, on estime à environ 600 milliards de dollars les sommes détournées par des employés sur leur lieu de travail : un montant supérieur à celui, cumulé, des cambriolages et vols en tous genres (environ 16 milliards en 2004) ; supérieur également à tout ce que les pros de la fauche peuvent engranger au cours de leur vie. Et ce n'est pas tout. Chaque année, à en croire les compagnies d'assurance, les gens surestiment frauduleusement de 24 milliards de dollars leurs pertes de biens. Le fisc, de son côté, chiffre à 350 milliards de dollars l'écart entre ce que les gens devraient lui verser, et ce qu'ils payent au final. Dans le vêtement, les choses ne vont pas mieux : l'industrie perd 16 milliards de dollars par an à cause des clients qui leur achètent des articles, les portent sans en retirer l'étiquette, puis les rapportent au magasin pour se faire rembourser.

Ajoutez à cela les exemples de malhonnêteté quotidienne (le sénateur qui accepte un petit cadeau de la part d'un lobby ; le médecin qui s'entend avec un laboratoire pharmaceutique ; le cadre qui arrondit ses fins de mois en antidatant

ses stock-options, etc.), et vous obtenez le panorama d'une activité économique illégale autrement plus importante.

En 2001, quand le scandale Enron éclata, Nina Mazar, On Amir (professeur à l'Université de Californie – San Diego) et moi-même nous sommes retrouvés à discuter de l'affaire, un jour, à table. Pourquoi certains crimes (et en particulier la criminalité en col blanc) sont-ils jugés moins sévèrement que d'autres, nous demandions-nous ? Et ce, alors que leurs auteurs ont un plus grand pouvoir de nuisance entre 10 h et midi, qu'un cambrioleur moyen durant toute sa carrière...

Nous en avons conclu à la coexistence de deux types de malhonnêteté. Le premier, on pourrait l'illustrer par l'exemple de deux malfrats prévoyant de braquer une station-service : ils observent les lieux, estiment le contenu de la caisse, repèrent le vigile et se demandent ce qu'ils risquent s'ils se font prendre (remise de peine pour bonne conduite comprise). Procédant à une analyse coûts-bénéfices, ils décident, ou non, de passer à l'acte.

Le second type de malhonnêteté concerne des délits commis par des gens qui se considèrent généralement honnêtes – tous ceux qui ont « emprunté » un stylo lors d'une conférence, ou gonflé le prix de leur téléviseur sur leur déclaration de vol, ou fait passer un dîner aux chandelles en note de frais.

Cette malhonnêteté-là, bien connue, est-elle vraiment si répandue que cela ? Pour le savoir, soumettons un groupe d'« honnêtes » gens à la tentation, dans le cadre d'une expérience scientifique, et voyons s'ils passent du côté obscur.

La Harvard Business School occupe une place à part, aux États-Unis. Les plus grands chefs d'entreprise du pays y ont fait leurs classes. Dans chacune des cinq cents meilleures entreprises recensées par le magazine *Fortune*, environ 20 % des trois postes les plus haut placés sont occupés par des anciens de la Harvard Business School<sup>51</sup>. L'endroit paraissait donc idéal pour une petite expérience sur la question de l'honnêteté.

Cette étude, un questionnaire à choix multiples, fut donc soumise à des étudiants d'Harvard et du MIT. Ils avaient quinze minutes pour répondre à cinquante questions de culture générale (quel est le plus long fleuve du monde ? Qui a écrit *Moby Dick* ? Qui était la déesse grecque de l'amour ? etc.). Le quart d'heure écoulé, on leur demandait de reporter leurs réponses en cochant un tableau de score, puis de remettre questionnaire et tableau à un surveillant, qui leur donnerait 10 centimes par réponse correcte.

Un deuxième groupe d'étudiants passa ensuite le même test, à ceci près que le tableau de score sur lequel ils devaient recopier leurs réponses contenait les

solutions. Concrètement, si un étudiant avait répondu, sur son questionnaire, que le plus long fleuve du monde était le Mississippi, il pouvait constater, en consultant le tableau, que la bonne réponse était le Nil (dont la case était plus foncée que les autres), et décider de tricher à ce stade.

L'opération de transfert des réponses effectuée, les cobayes devaient faire les comptes et noter leur score en haut du tableau. Ils pouvaient ensuite rendre les deux copies au surveillant. Ce dernier regardait le nombre de réponses correctes annoncé, puis leur versait 10 centimes par bonne réponse.

Nos participants allaient-ils tricher (modifier leurs erreurs en fonction des données du tableau) ? Rien ne nous permettait de le dire, mais nous avons quand même décidé de pousser le vice plus loin avec le troisième groupe. À ces étudiants-là, nous avons en effet demandé de déchirer leur brouillon, et de ne remettre au surveillant que le tableau de score (sur lequel apparaissaient également les solutions). Autrement dit, nous les invitions à détruire toute preuve d'un éventuel méfait. Allaient-ils mordre à l'hameçon ? Là encore, impossible de le savoir.

Enfin, aux membres d'un quatrième groupe, nous avons carrément demandé de déchirer le questionnaire *et* le tableau des scores. Ils n'auraient même pas à annoncer leur résultat au surveillant : une boîte remplie de pièces de 10 centimes les attendait à la sortie, ils n'auraient qu'à se servir.

La tentation serait-elle trop forte ? La triche trop facile ? La crème des étudiants américains allait-elle passer du côté obscur ?

Le premier groupe vint donc s'installer pour le QCM. Un quart d'heure plus tard, ils rendaient leurs copies au surveillant. Ces participants constituaient notre groupe de contrôle. Ils n'avaient eu aucune possibilité de tricher. En moyenne, ils répondirent correctement à 32,6 questions sur 50.

Et les autres cobayes, selon vous, comment se sont-ils débrouillés ? N'oubliez pas qu'ils disposaient de « menus » avantages. Commençons par le deuxième groupe, celui qui découvrait les solutions sur le tableau. Ses membres ont-ils échangé leur intégrité contre 10 centimes par réponse ? Il se trouve que ces étudiants-là ont répondu juste, en moyenne, à 36,2 questions. Étaient-ils plus fûtés que leurs camarades du groupe 1 ? Pas sûr. Du reste, nous en avons surpris plus d'un à tricher.

Le troisième groupe, à présent. Ont-ils mordu au double hameçon (solutions + destruction des preuves) ? Parfaitement. En moyenne, ils ont trouvé

35,9 réponses exactes – soit un score supérieur à celui du groupe de contrôle, mais équivalent à celui du groupe 2.

Enfin, le quatrième groupe, celui qui disposait de tous les atouts pour tricher. Tous ces cobayes-là ont bien gentiment déchiré leurs brouillons et leurs tableaux avant de se servir en pièces de 10 centimes. Et, bien gentiment, ils ont déclaré avoir répondu correctement à 36,1 questions, en moyenne. Soit bien plus que les 32,6 de notre groupe de contrôle – mais à peu près autant que les groupes 2 et 3, également incités à tricher.

Conclusion ? Tout d’abord, s’ils en ont l’occasion, beaucoup d’honnêtes gens fraudent. Nos résultats montrent en effet qu’une majorité d’individus trichent, mais dans des proportions minimales<sup>52</sup>. Et avant que vous ne voyiez là un particularisme façon Harvard, je précise que nous avons obtenu des résultats similaires auprès d’étudiants du MIT, de Princeton, de l’UCLA et de Yale.

Seconde conclusion, plus surprenante : une fois confrontés à la possibilité de tricher, les participants ne semblent guère influencés par le risque de se faire prendre. Ainsi, quand on leur « permet » de frauder sans les autoriser à détruire leurs brouillons, le nombre de bonnes réponses passe de 32,6 à 36,2. Mais lorsqu’ils ont le droit de déchirer leurs brouillons, on n’assiste pas à une explosion de malhonnêteté pour autant. Le niveau de triche reste stable. Traduction : la possibilité de frauder sans se faire prendre ne transforme personne en Al Capone.

Dernier cas de figure, celui où les étudiants avaient la possibilité de déchirer leurs brouillons, leurs tableaux, de se servir eux-mêmes en pièces de 10 centimes, puis de s’en aller. Techniquement, ils auraient pu prétendre avoir fait tout juste, ou prendre plus d’argent (notre boîte contenait une centaine de dollars). Or personne n’a osé franchir le pas. Pourquoi ? Quelque chose, en eux, a dû les en empêcher, mais quoi ? Qu’entend-on par « honnêteté », d’ailleurs ?

À cette question, le célèbre économiste Adam Smith répondrait : « La Nature, quand elle a formé l’homme pour la société, l’a doté du désir originel de plaire à ses frères et de la crainte originelle de les offenser. Elle lui a appris à sentir du plaisir ou de la douleur lorsque leurs regards étaient favorables ou défavorables. »

Il ajouta également : « [L]e succès de [la plupart des] gens dépend presque toujours de la faveur et de la bonne opinion de leurs prochains et de leurs égaux ; et sans une conduite passablement régulière, celles-ci peuvent être très rarement

obtenues. Ainsi le bon vieux proverbe selon lequel “l’honnêteté est la meilleure des politiques” vaut presque toujours dans de telles conditions. »

Cette vision optimiste des choses a toutefois son revers : puisque les gens font précéder l’honnêteté d’une analyse coûts-bénéfices, ils agissent peut-être de même avec la malhonnêteté. De ce point de vue-là, les individus décident de leur « niveau » d’honnêteté (y compris dans leur désir de faire plaisir à autrui).

On peut alors se demander si le rapport à l’honnêteté et à la malhonnêteté se fonde sur la même analyse coûts-bénéfices que celle qui nous aide à choisir entre deux voitures, deux fromages ou deux ordinateurs ? Personnellement, je ne le crois pas. Il me paraît inimaginable, par exemple, qu’un ami vienne m’expliquer l’analyse coûts-bénéfices qui l’a décidé à voler une voiture. J’aurais plutôt tendance à considérer l’honnêteté comme une vertu morale universellement reconnue. Et donc à la situer bien au-dessus de ce débat.

Sigmund Freud disait que nous intériorisons les vertus sociales à mesure que nous grandissons dans la société. Ce processus entraîne le développement du surmoi. En règle général, ce dernier est content quand nous nous plions à l’éthique sociale, et il se fâche dans le cas contraire. Voilà pourquoi nous respectons les feux rouges, même à quatre heures du matin, quand on sait pourtant qu’il n’y a personne dans les rues ; voilà aussi pourquoi on se sent bien quand on rapporte un portefeuille perdu à son propriétaire, même si ce geste reste anonyme. Ces actes stimulent les centres de gratitude de notre cerveau – noyau *accumbens* et noyau caudé – et nous rendent heureux.

Mais alors, si nous accordons tant de prix à l’honnêteté (une étude récente, portant sur 36 000 lycéens américains, indique que 98 % d’entre eux jugent important d’être honnête), et si celle-ci nous rend heureux, pourquoi lui manquons-nous si souvent de respect ?

Selon moi, tout le monde veut être honnête. L’ennui, c’est que notre système interne de contrôle ne se déclenche qu’au regard de grosses transgressions (comme chiper toute une boîte de stylos, lors d’une conférence). Les petites transgressions (chipper un ou deux stylos), on ne s’interroge même pas sur leurs conséquences vis-à-vis de notre honnêteté – et notre surmoi ne s’en émeut donc pas.

Sans l’aide du surmoi, sans le contrôle qu’il exerce sur notre honnêteté, le seul mécanisme de défense dont nous disposons face à ce type de transgression, c’est l’analyse coûts-bénéfices. Cela dit, personne ne compare jamais ce qu’il a à gagner en volant une serviette dans un hôtel, et ce qu’il a à perdre s’il se fait prendre. Personne ne pèse jamais le pour et le contre avant de gonfler légèrement



une note de frais. L'expérience Harvard nous a montré que l'analyse coûts-bénéfices, et en particulier la probabilité de se faire pincer, ne semble guère avoir d'influence sur notre rapport à la malhonnêteté.

C'est la vie. Les journaux ne parlent que d'arnaques et de malversations. Les organismes de crédit augmentent, de façon éhontée, leurs taux d'intérêt – et nous ne disons rien. Les compagnies aériennes font banqueroute, puis demandent au gouvernement de les sortir du pétrin (elles et leurs fonds de pension sous-financés) – et nous ne bronchons pas. Les écoles soutiennent la présence de distributeurs de soda dans les établissements (empochant, au passage, des millions de dollars), tout en sachant que ces boissons sont des vecteurs d'hyperactivité et d'obésité – et ça ne nous dérange pas. Les taxes elles-mêmes contribuent à l'érosion de l'éthique, comme David Cay Johnston, journaliste au *New York Times*, l'observe dans *Perfectly Legal*, son ouvrage paru en 2005.

La société, par l'entremise du gouvernement, s'efforce de lutter contre ce phénomène. Ainsi, pour nous prémunir d'un nouveau scandale Enron, le législateur a mis en place une loi obligeant les directeurs des entreprises publiques à se porter garants des audits et des comptes de leur firme<sup>53</sup>. Le Congrès américain a également limité la pratique du « *earmarking* » (dépenses électorales – travaux publics ou programmes de recherches entrepris à des fins électorales – que les hommes politiques font payer par l'État). La Securities and Exchange Commission est allée jusqu'à exiger davantage de transparence concernant les paies et les avantages des cadres.

Toutefois, on peut s'interroger sur l'efficacité de toutes ces mesures. Prenons l'exemple des réformes éthiques au sein du Congrès : les statuts de cette institution interdisent désormais aux groupes de pression d'inviter des membres et leurs assistants à des dîners « de grande affluence ». En conséquence, les lobbyistes se sont tournés vers les repas en comité restreint. Dans la même veine, la nouvelle éthique leur interdisant de transporter les membres du Congrès dans des appareils « à voilure fixe », ils ont opté pour l'hélicoptère !

Mais il y a mieux : une loi qui interdit aux lobbyistes de servir aux membres du Congrès des repas « assis » – ce qui ne les empêche pas de leur proposer des amuse-gueules et autres hors-d'œuvre, qu'ils mangeront debout, avec les doigts.

La loi Sarbanes-Oxley traîne, elle aussi, une réputation d'inefficacité. Certains la jugent rigide et inflexible. Mais la critique la plus virulente vient de ceux qui la trouvent ambiguë, inconsistante, inefficace et par trop onéreuse (surtout pour les petites entreprises). « La corruption n'a pas disparu, estime

William A. Niskanen, président du Cato Institute ; cette loi a juste compliqué la vie des entreprises. »

En résumé, les mécanismes de contrôle externe ne fonctionnent pas toujours. Que pourrait-on faire, alors, pour endiguer la malhonnêteté ?

Avant d'essayer de répondre à cette question, laissez-moi vous raconter une expérience qui en dit très long sur la question. Il y a quelques années de cela, Nina, On et moi-même avons réuni un groupe de cobayes dans un laboratoire de l'UCLA, afin de les soumettre à un test de maths – vingt problèmes simples (voir tableau page suivante). Ils avaient cinq minutes pour en résoudre le plus possible, après quoi, ils participaient à une tombola. S'ils étaient tirés au sort, ils recevaient 10 dollars par problème résolu.

Comme dans une expérience précédente, les membres d'un premier groupe remirent directement leur copie au surveillant – c'était notre groupe de contrôle. Les autres participants devaient noter, sur une autre feuille, le nombre de questions auxquelles ils avaient su répondre, après quoi ils pouvaient jeter leur première copie. Ils avaient donc toute latitude pour tricher. Allaient-ils sauter le pas ? Vous ne serez pas surpris d'apprendre que oui (mais naturellement pas dans des proportions gigantesques).

---

**Notez l'heure qu'il est, puis cherchez deux nombres  
dans la liste ci-dessous, dont la somme est égale à 10.  
Combien de temps avez-vous mis ?**

1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

---

Jusqu'ici, rien de nouveau. Il faut dire que la grande spécificité de cette expérience, c'est ce qui l'a précédée. Quand nos cobayes sont entrés dans le labo, nous avons demandé à certains de mettre par écrit dix titres de livres qu'ils avaient lus au lycée ; à d'autres, les Dix Commandements (dans les limites de

leurs souvenirs)<sup>54</sup>. Cette formalité remplie, ils pouvaient passer aux problèmes mathématiques.

Dans ce cadre expérimental, certains participants se retrouvèrent tentés de tricher après s'être rappelé des titres de livres, et d'autres les Dix Commandements. D'après vous, quel groupe a produit le plus de fraudeurs ?

Notre groupe de contrôle – sans possibilité de triche – a solutionné une moyenne de 3,1 problèmes<sup>55</sup>.

Les membres du groupe « livres » – avec possibilité de triche – ont répondu juste à 4,1 questions en moyenne (soit 33 % de plus que le groupe de contrôle).

Et les membres du groupe « Dix Commandements », alors ? Ont-ils cédé à la tentation de la fraude ? Ou bien les injonctions divines ont-elles eu une influence positive sur eux ? À notre grande surprise, pas un de ces étudiants n'a triché. En moyenne, ils ont répondu correctement à trois questions (à peu près autant que le groupe de contrôle, et un point de moins seulement que ceux qui, également soumis à la possibilité de tricher, s'étaient remémoré des titres de livres).

Je n'en revenais pas. Le groupe « livres » avait triché. Certes pas énormément – tout juste le temps pour leur mécanisme interne (noyau *accumbens* et surmoi) d'entrer en jeu. Mais par quel miracle les Dix Commandements avaient-ils transformé de simples étudiants en petits saints ? Aucun d'entre eux, ou presque, ne les avait tous retrouvés. Ce petit exercice avait insufflé l'honnêteté (tout au moins son idée) parmi eux, conformément à nos folles espérances. Quant aux conclusions de cette expérience, il nous a fallu plusieurs semaines pour les formuler.

Pour commencer, on pourrait envisager de remettre la Bible au goût du jour. Elle nous aiderait sans doute à combattre la malhonnêteté. Mais d'aucuns objecteront alors que cela orienterait la population vers une religion en particulier ; ou même, que cela reviendrait à mêler religion, commerce et laïcité. Observons de plus près notre expérience, et nous constaterons que les étudiants qui ne se rappelèrent qu'un ou deux commandements furent tout aussi influencés que les rares qui se souvinrent des dix. On en déduira donc que ce ne sont pas les Dix Commandements, en soi, qui les ont incités à l'honnêteté, mais la simple évocation d'un repère moral.

Si le cas de figure peut se généraliser, on pourrait utiliser des repères laïcs pour favoriser l'honnêteté universelle. Songez au serment d'Hippocrate, par exemple. Ce genre d'engagement, de « profession de foi » pourrait-il faire l'affaire ?

Le mot *profession* vient du latin *professus* : « affirmer publiquement ». Les premières professions remontent aux temps immémoriaux de la religion, après quoi elles se sont étendues aux domaines médical et légal. On raconte que les individus qui maîtrisaient des savoirs ésotériques, détenaient non seulement le monopole de leurs pratiques, mais avaient en outre obligation d'exercer leurs pouvoirs avec sagesse et honnêteté. Le serment – oral, et souvent écrit – était là pour rappeler à l'ordre les praticiens, tout en leur fournissant des règles à suivre dans l'exercice de leur profession.

Le recours aux serments est resté très longtemps en vigueur. Mais dans les années 1960, un important mouvement a vu le jour, qui voulait déréguler les professions. Ces dernières étaient considérées comme des organisations élitistes, dont les rouages devaient être affichés au grand jour. Pour les gens de loi, cela se traduisit par un recours plus fréquent à la langue de Shakespeare, au détriment de celle de Cicéron ; mais aussi par l'introduction de caméras dans les tribunaux. Le même mouvement s'attaqua aux professions médicales, et aux métiers de la banque – pour des résultats bien souvent positifs. Néanmoins, on peut regretter qu'un professionnalisme strict ait dû céder sa place à la flexibilité, au jugement individuel, aux lois du commerce et au désir de richesse. Et ce parce que sa disparition a entraîné celle du socle éthique – socle de valeurs – sur lequel se dressaient les professions.

Dans les années 1990, le barreau de Californie a réalisé une étude selon laquelle une majorité d'avocats de l'État déploraient l'affaiblissement de l'honneur, dans la profession, et se déclaraient « profondément pessimistes » quant à leurs conditions d'exercice. Deux tiers d'entre eux estimaient que les « pressions économiques » poussent les avocats à « compromettre leur professionnalisme ». Ils étaient près de 80 % à affirmer que le barreau « ne punit pas correctement les manquements à l'éthique ». Un avocat sur deux prétendait enfin que, s'il devait repartir de zéro, il ne s'engagerait pas dans cette voie<sup>56</sup>.

Une étude similaire, menée par la Judicial Task Force du Maryland, a révélé le même malaise chez les avocats de cet État. Ces derniers estiment que leur situation s'est dégradée au point qu'ils se retrouvent partagés entre deux types de comportement : d'une part un mélange d'« irritabilité, de susceptibilité, d'agressivité verbale et de tendance à l'ergotage », et de l'autre un cocktail de « détachement, d'enfermement, d'inquiétude ou d'effolement ». À la question de savoir si la prolifération du manque de professionnalisme devait être imputée à quelques « cas isolés », ou bien si elle révélait une tendance plus générale, les avocats de Virginie accusèrent très majoritairement une tendance de masse<sup>57</sup>.

La réputation de leurs collègues de Floride n'est guère enviable<sup>58</sup>. En 2003, un rapport du barreau de l'État indiquait qu'une « minorité substantielle » d'avocats étaient « des rapaces, un peu trop malins, retors, sournois, absolument pas dignes de confiance ; faisant preuve d'une quasi-indifférence vis-à-vis de la vérité ou de la justice, enclins à la déformation, la manipulation et à la dissimulation si cela leur permet de l'emporter ; arrogants, condescendants et insultants ». Leur était également reprochée une attitude « pompeuse et odieuse ». N'en jetez plus...

Le corps médical n'est pas non plus exempt de tout reproche. Ici, ce sont les interventions et autres procédures superflues, uniquement motivées par l'appât du gain, qui sont pointées du doigt – comme ces docteurs qui commandent des tests aux laboratoires qui leur accordent des ristournes, ou qui préconisent des interventions nécessitant des équipements que possèdent ces labos. Et que dire de l'industrie pharmaceutique ? Un de mes amis me racontait dernièrement qu'il avait patienté une heure en salle d'attente, pendant que son médecin recevait la visite de quatre (ravissantes) représentantes de compagnies pharmaceutiques.

Et les mêmes problèmes se retrouvent dans la quasi-totalité des corps de métier. Ainsi des géologues pétroliers, par exemple : « On constate une prolifération inquiétante des manquements à l'éthique », déplore un membre de l'Association of Petroleum Geologists<sup>59</sup>. Dans leur cas, la malhonnêteté prend la forme de l'utilisation de données sismiques et numériques pirates ; de vol de cartes et de matériaux ; de l'exagération du potentiel de certains gisements de pétrole dans des zones d'investissement foncier. « Ces malversations se font, plus généralement, sur le mode de la subtilité », observe un géologue pétrolier.

Mais ne crions pas haro sur cette profession puisque, rappelons-le, tous les corps de métier sont touchés. Il n'y a qu'à voir le débat au sein même de la corporation des professionnels de l'éthique. Ces derniers sont appelés, de plus en plus souvent, à témoigner lors d'audiences et de procès, au cours desquels l'une ou l'autre des parties peut demander leur éclairage sur des thèmes tels le traitement prescrit à un patient, ou les droits du fœtus. Ces gens-là sont-ils blindés contre toute tentation ? Pas sûr : en 1995, la revue *Bioethics* publiait un article intitulé « Expertise morale : Problème d'éthique professionnelle chez les professionnels de l'éthique<sup>60</sup> »...

Que faire ? Et si, au lieu d'invoquer les Dix Commandements, nous prenions l'habitude de paraphraser un document qui nous rappellerait notre vœu

d'honnêteté ? Ce sermon serait-il aussi efficace que les injonctions divines ? Une petite expérience nous a permis d'en savoir plus.

Cette fois, c'est au MIT que l'étude s'est déroulée. Un premier groupe d'étudiants a donc passé notre fameux test de mathématiques, après quoi ses membres devaient remettre leurs copies à un surveillant qui comptabilisait les réponses correctes et rémunérait les étudiants en conséquence. Pour le deuxième groupe, même opération, sauf que les participants devaient plier leur copie en deux, la conserver sur eux, puis annoncer leur score au surveillant. Ce dernier les rétribuait en fonction du nombre communiqué.

La grande nouveauté de cette variante de l'expérience, c'est le troisième groupe qui y a eu droit. Avant le début de l'épreuve, nous leur avons fait signer un document indiquant : « J'ai conscience que cette étude est régie par le code de l'honneur du MIT. » L'épreuve terminée, ils gardaient leur copie sur eux, se présentaient au surveillant, et lui disaient combien de problèmes ils avaient solutionnés. En échange, ils recevaient leur récompense.

Les résultats, maintenant. Dans le groupe de contrôle (triche impossible), les participants ont résolu en moyenne trois problèmes. Les membres du deuxième groupe (fraude envisageable) trouvèrent une moyenne de 5,5 réponses exactes. Enfin, la performance du troisième groupe (possibilité de triche mais engagement envers un code de l'honneur) fut identique à celle du groupe 1. Autrement dit, on retrouvait là les effets mis au jour grâce aux Dix Commandements. Et dire que le MIT ne possède même pas de code de l'honneur...

Nous avons donc découvert que les gens trichaient quand ils en avaient la possibilité, mais pas de façon outrancière. En outre, dès qu'ils pensent au concept d'honnêteté – que ce soit par l'intermédiaire des Dix Commandements, ou d'un code de l'honneur –, ils cessent immédiatement de frauder. Traduction : en l'absence de repères d'honnêteté, nous avons tendance à passer du côté obscur. Mais si l'on nous rappelle à la moralité au moment de la tentation, alors nous avons davantage de chances de rester « dans les clous ».

À l'heure actuelle, plusieurs barreaux d'État américains et organisations professionnelles s'efforcent de renforcer leur éthique professionnelle. Ainsi le juge Dennis M. Sweeney de Howard County (Maryland) a-t-il fait paraître un ouvrage (*Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct*) dans lequel il déclare : « La plupart des règles font appel à notre bon sens. Elles n'évoquent rien d'autre que ce qu'une mère attend de son grand garçon ou de sa grande fille, à qui elle a inculqué la politesse et les bonnes manières. Cela dit, les mères étant trop

occupées, par ailleurs, pour venir siéger dans les tribunaux de l'État, je me suis permis de proposer ces quelques règles. »

Que peut-on attendre de mesures générales de cet ordre-là ? N'oublions pas que les avocats prêtent serment lors de leur admission au barreau ; et que les docteurs en font de même avant de pouvoir exercer. Mais cela ne suffit pas. Nos expériences ont démontré le besoin de rappeler serments et règles au moment de la tentation, ou juste avant. De plus, le temps n'est pas notre allié : au chapitre 4, nous avons vu que, lorsque les normes sociales se heurtent à celles du marché, les premières prennent la tangente, et les secondes prennent racine. Comparaison n'est pas raison, certes, mais on peut rapprocher ce constat de la question de l'honnêteté : quand l'éthique professionnelle (les normes sociales) auront décliné, nous aurons toutes les peines du monde à les réinstaurer.

Que cela ne nous empêche surtout pas d'essayer ! Pour vous convaincre de l'importance que revêt l'honnêteté, songez que, si les États-Unis occupent la position de puissance économique qui est la leur aujourd'hui, ils le doivent en partie à leur statut (réel ou perçu) de nation honnête, eu égard à leurs critères de direction commerciale.

En 2002, le pays apparaissait à la 20<sup>e</sup> place du classement mondial de l'intégrité (n<sup>o</sup> 1 : le Danemark, la Finlande et la Nouvelle-Zélande ; n<sup>o</sup> 163, et bons derniers : Haïti, l'Irak, le Myanmar et la Somalie). Partant, j'imagine que les pays qui commercent avec nous s'estiment équitablement traités. Or il se trouve que les États-Unis figuraient en 14<sup>e</sup> position de ce même classement en l'an 2000 – avant que la déferlante des scandales ne s'abatte à la une des quotidiens du monde entier<sup>61</sup>. En d'autres termes, nous sommes sur une pente glissante, dont les conséquences financières s'annoncent pénibles et durables.

Adam Smith nous rappelait que « l'honnêteté est la meilleure des politiques » – surtout dans les affaires. Regardez donc ce qui se passe dans les pays où la confiance n'a pas droit de cité. En Chine, la parole d'un individu n'est pas forcément valide d'une région à l'autre. L'Amérique latine regorge de cartels « familiaux » au sein desquels on s'accorde des prêts entre proches – et où l'on maintient le crédit même lorsque le débiteur manque à ses engagements. Un étudiant iranien du MIT me racontait que ce qui manque au monde des affaires, dans son pays, c'est un socle de confiance. En l'état, personne n'accepte de payer à l'avance, personne ne fait crédit, et personne ne prend de risques. Les gens en sont réduits à contracter des emprunts auprès de leurs proches – là où

subsiste un fond de confiance. Ce panorama n'a rien d'attirant. Et pourtant, si nous n'y prenons garde, si nous abandonnons toute notion d'honnêteté, c'est ce qui nous attend.

Pour soutenir l'honnêteté, nous pouvons certes lire la Bible, le Coran ou tout autre livre saint. Nous pouvons également remettre l'éthique professionnelle au goût du jour. Nous pouvons nous engager à agir avec intégrité.

Je voudrais, pour ma part, proposer une autre approche : commencer par admettre que, lorsque nos bénéfices financiers personnels s'opposent à nos critères moraux, nous sommes susceptibles de « déformer » la réalité, de voir le monde par la lorgnette de nos intérêts égoïstes, et de plonger dans la malhonnêteté. Si nous en prenons conscience, nous éviterons de nous retrouver en pareille situation. Ainsi, nous interdirons aux médecins de prescrire des examens dont ils tireraient un bénéfice pécuniaire ; aux auditeurs de faire fonction de consultants auprès des entreprises qu'ils auditent ; aux membres du Congrès de fixer leurs propres salaires, etc.



## Appendice

### *Les Dix Commandements*

« Je suis le Seigneur ton Dieu [...]

Tu n'auras pas d'autres dieux devant ma face. [...]

Tu ne prononceras pas le nom de Yahvé ton Dieu à faux. [...]

Souviens-toi du jour du sabbat pour le sanctifier. [...]

Honore ton père et ta mère. [...]

Tu ne tueras pas.

Tu ne commettras pas d'adultère.

Tu ne voleras pas.

Tu ne porteras point de faux témoignage contre ton prochain.

Tu ne convoiteras point la maison de ton prochain. Tu ne convoiteras pas la femme de ton prochain, ni son serviteur, ni sa servante, ni son bœuf, ni son âne, rien de ce qui est à ton prochain<sup>62</sup>. »

## **Chapitre 12**

### **Les fourberies de l'humain, II**

#### ***Ou Pourquoi manipuler du liquide nous rend plus honnêtes***

Les résidences universitaires du MIT comportent des parties communes dans lesquelles sont installés des réfrigérateurs. Les étudiants des chambres voisines sont tout à fait libres de les utiliser. Un matin, sur le coup de onze heures, j'ai donc visité ces résidences, à la recherche de frigos communs.

Dès que j'en trouvais un, j'y déposais un paquet de six canettes de Coca, en veillant à ne pas me faire remarquer. Je me mettais ensuite à l'écart pour noter l'emplacement du frigo, et l'heure à laquelle j'y avais laissé mes boissons.

Les jours qui suivirent, je retournais vérifier qu'aucune canette n'avait disparu – je tenais un registre quotidien. Vous vous doutez bien que l'espérance de vie d'un Coca dans une résidence universitaire n'est pas très longue. En 72 heures, il n'en restait plus une. Par ailleurs, dans certains réfrigérateurs, au lieu de déposer des boissons, j'entreposais une assiette contenant six billets de 1\$. L'argent s'évapore-t-il plus vite que le soda ?

Avant de répondre à cette question, je vous en pose une autre. Imaginez que votre épouse vous appelle au travail : votre fille a besoin d'un stylo rouge pour l'école, demain – « Tu peux lui en rapporter un ? » Comment réagissez-vous ? Gros problème ? Petit problème ? Pas de problème ?

Autre question. Admettons que vous n'ayez pas de stylo rouge à portée de main, mais que vous puissiez en acheter un juste en face du bureau, pour 10 centimes. Supposons maintenant que la caisse des dépenses courantes du bureau ait été laissée ouverte, et que vous vous trouviez seul. Allez-vous y

prélever une pièce de 10 centimes pour acheter un stylo à votre fille ? Admettons que vous n'ayez pas de liquide sur vous. Cela vous poserait-il un problème ?

J'ignore ce qu'il en est pour vous, mais moi, j'aurais du mal à taper dans la caisse (alors que, bizarrement, chiper un stylo ne m'aurait pas gêné).

De fait, les étudiants du MIT ont rencontré la même difficulté : alors que les canettes avaient disparu en soixante-douze heures, aucun billet ne fut subtilisé pendant ce laps de temps – après quoi je les ai retirés.

Que faut-il en conclure ?

La plupart des cas de malhonnêteté n'ont pas trait à l'argent liquide. Les compagnies truquent leurs comptes ; les cadres antidentent leurs stock-options ; les lobbyistes utilisent des hélicoptères en lieu et place d'avions ; les compagnies pharmaceutiques offrent des croisières à des médecins et à leurs épouses. Cependant, jamais (ou presque) ces gens-là ne fraudent avec du liquide. J'en ai la conviction : il est plus facile de tricher quand l'opération n'implique pas de manipuler du cash.

Croyez-vous vraiment les responsables du scandale Enron (Kenneth Lay, Jeffrey Skilling et Andrew Fastow) capables de braquer une mamie ? Certes, ils ont escroqué plus d'une petite vieille en détournant ces millions de dollars de fonds de pension. Mais de là à les imaginer en train d'en agresser une, puis de lui prendre ses économies de leurs propres mains... En tout cas, moi, je n'y crois pas.

Mais alors, qu'est-ce qui nous autorise à tricher quand il n'y a pas de liquide en jeu, et nous retient dans le cas contraire ? Qu'est-ce qui déclenche l'impulsion irrationnelle ?

Nous avons tellement l'habitude de rationaliser nos petits actes malhonnêtes, qu'il en devient difficile de voir comment les devises non monétaires influencent ces gestes. Par exemple, si je chipe un stylo, je peux me dire que les fournitures de bureau font partie d'un ensemble de compensations, ou que tout le monde fait pareil. Je peux également me dire qu'il n'y a rien de mal à prendre une canette de Coca par-ci par-là dans un réfrigérateur commun – ça arrive à tout le monde. Peut-être que Lay, Skilling et Fastow n'ont vu dans leurs trucages des comptes qu'une opération provisoire, que la reprise des affaires corrigerait bien vite. Qui sait ?

Pour toucher à la vraie nature de la malhonnêteté, Nina, On et moi-même devons concevoir une expérience portant sur un objet inspirant le moins d'excuses possible. Nous avons songé à utiliser des jetons – ce n'était certes pas

du liquide, mais l'objet n'avait pas d'*histoire* en soi, contrairement à un Coca ou un stylo. Saurait-il nous mener au cœur du processus de fraude ? Pas sûr, mais possible. Nous avons donc décidé de tenter le coup.

Concrètement, nous sommes allés recruter, à la cafétéria du MIT, des étudiants pour une expérience qui ne leur prendrait pas plus de cinq minutes. Ils n'auraient qu'à résoudre vingt problèmes de maths faciles (trouver deux nombres dont la somme est égale à dix), et nous leur verserions 50 centimes par réponse juste.

Répartis en trois groupes, nos cobayes subirent le même sort jusqu'au moment de remettre leurs copies. Les membres du premier groupe devaient rendre leurs travaux à un surveillant, qui comptabilisait leurs bonnes réponses et les récompensait en conséquence. Leurs collègues du deuxième groupe, eux, devaient déchirer leurs copies, conserver les débris sur eux, et annoncer leur score au surveillant. Jusqu'ici, nous ne faisons que reprendre le protocole décrit au chapitre 11.

Les membres du troisième groupe reçurent, pour leur part, une consigne bien particulière. Nous leur avons demandé d'agir comme les cobayes du groupe 2, à ceci près que le surveillant leur donnerait un jeton par réponse correcte. Ils devraient ensuite se rendre dans une autre pièce, où un de nos assistants leur changerait ces jetons contre des pièces de 50 centimes.

L'introduction du jeton – objet dénué de valeur monétaire – allait-elle affecter l'honnêteté des étudiants ? Ces derniers seraient-ils moins honnêtes que les autres au moment d'annoncer leur score ? Et si oui, dans quelle mesure ?

Les résultats nous laissèrent sans voix : les membres du premier groupe solutionnèrent une moyenne de 3,5 questions.

Ceux du deuxième groupe, 6,2 (dans la mesure où le fait de déchirer leurs copies n'aura sans doute pas rendu ces cobayes-là plus intelligents, on attribuera les 2,7 réponses correctes supplémentaires à la triche).

Mais la palme de la malhonnêteté revient aux étudiants du troisième groupe, qui prétendirent avoir trouvé la solution de 9,4 problèmes (5,9 de plus que le groupe de contrôle ; 3,2 de plus que le groupe 2).

Conclusion : quand ils avaient la possibilité de tricher, dans des conditions « normales », les étudiants ne s'en sont pas privés (en moyenne, 2,7 fausses bonnes réponses). Mais lorsqu'ils pouvaient frauder avec un objet non monétaire, ils déclarèrent 5,9 fausses bonnes réponses (soit plus du double, par rapport au groupe 2).

Si la chose vous surprend, apprenez que, sur les deux mille participants à nos études sur l'honnêteté (décrites au chapitre précédent), seuls quatre étudiants prétendirent avoir solutionné tous les problèmes. Autrement dit, le taux de « fraude totale » était de quatre sur deux mille<sup>63</sup>.

Mais dans cette nouvelle version de l'expérience (avec jeton), 24 des 450 cobayes ont triché « sur toute la ligne ». Rapporté au taux précédent, cela donnerait 320 sur 2 000. Conclusion : le jeton (l'objet) « libère » les gens de certaines contraintes morales – et certains nettement plus que d'autres !

Et encore, les choses auraient pu être plus graves. N'oublions pas que, dans notre expérience, les jetons étaient échangés contre du liquide en l'espace de quelques secondes. Quel aurait été le taux de fraude, si l'échange avait pris plusieurs jours, plusieurs semaines, plusieurs mois (comme dans le cas des stock-options, par exemple) ? D'autres étudiants seraient-ils passés à l'acte ? Dans de plus grandes proportions ?

Nous avons vu que, l'occasion se présentant, les gens trichent. Mais le plus étrange, c'est que personne n'en a en général conscience à l'avance. Lorsque nous avons demandé aux participants d'une autre expérience si les gens frauderaient davantage pour des jetons que pour du liquide, ils nous répondirent que non. Selon eux, les jetons représentaient de l'argent bien réel – d'autant qu'ils étaient échangés quelques secondes plus tard contre espèces sonnantes et trébuchantes. Dès lors, nos cobayes prédirent que les participants traiteraient argent et jetons sur un pied d'égalité.

Grossière erreur ! Ces étudiants ignoraient à quel point nous sommes capables de rationaliser un acte malhonnête s'il n'a pas trait à l'argent liquide. En fait, nous l'ignorons tous. Cela explique peut-être la prolifération de la fraude. C'est peut-être cela qui a entraîné Lay, Skilling, Fastow et consorts (sans oublier leurs entreprises) sur une pente glissante.

Personne n'échappe à cette faiblesse. La fraude à l'assurance, par exemple : on estime que les gens « gonflent » de 10 % les pertes qu'ils estiment sur leur domicile ou leur voiture (dans ce cas-là, la compagnie d'assurance augmente automatiquement votre prime, et vous n'y gagnez rien). La fraude n'est pas nécessairement d'une grande ampleur : disons qu'un assuré qui a perdu un téléviseur écran 27 pouces déclarera la perte d'un 32 pouces ; et un consommateur qui a perdu un 32 pouces déclarera avoir perdu un 36, etc. Ces mêmes personnes seraient toutefois incapables de voler directement de l'argent à

leur assureur – mais la démarche de la déclaration « gonflée » (concernant un objet qu'ils ne possèdent plus) les aide à sauter le pas.

Entre autres pratiques intéressantes, il est celle dite du *wardrobing*. Elle consiste à acheter un vêtement, le porter quelque temps, puis le rapporter au magasin dans un état suffisamment « neuf » pour que le retour puisse être accepté. Ce faisant, le client ne vole pas directement d'argent à la boutique ; il ne fait qu'user du droit de retour. Les professionnels du vêtement, eux, ne l'entendent pas de cette oreille : ils chiffrent à environ 16 milliards de dollars les pertes entraînées par cette pratique chaque année (peu ou prou le même montant que le total des cambriolages et des vols de voitures cumulés).

Et que dire des notes de frais ? Lorsqu'ils sont en voyage d'affaires, les gens sont censés connaître les règles. Toutefois, les notes de frais n'ont pas trait, directement, au liquide. Dans une de nos études, Nina Mazar et moi-même avons observé que toutes les dépenses ne sont pas susceptibles d'être passées, frauduleusement, en notes de frais. Exemple : offrir une tasse souvenir (5\$) à une ravissante inconnue ne donnait pas lieu à une note de frais ; en revanche, payer un cocktail (8\$) au bar à la même jeune femme, si. La différence ne tient pas tant au prix du cadeau, ou à la peur de se faire prendre, qu'à la possibilité, pour l'employé, de justifier la dépense, à ses propres yeux, comme utilisation légitime de l'argent de l'entreprise.

D'autres études sur les notes de frais ont mis au jour le même type de rationalisation. L'une d'elles nous a permis de découvrir que lorsque les employés soumettent leurs notes à l'administration, ils ont pris de la distance par rapport à l'acte malhonnête, et sont davantage susceptibles de faire passer des frais indus. Une autre étude nous a appris que les hommes d'affaires new-yorkais avaient plutôt tendance à déclarer en note de frais un petit cadeau pour leur fils s'ils l'achetaient à l'aéroport de San Francisco (ou ailleurs) qu'à celui de New York, ou sur la route du retour. Rien de logique là-dedans, sauf que, lorsque l'objet d'échange est de type non monétaire, nous déployons des trésors d'ingéniosité pour rationaliser la transaction.

Il y a quelques années, j'ai été directement confronté à la malhonnêteté. Un individu s'est immiscé dans mon système de téléphonie par Internet (Skype), et a débité mon compte PayPal (système de télépaiement) de quelques centaines de dollars.

Je ne pense pas avoir été victime d'un bandit de grand chemin. Un vrai criminel n'aurait pas perdu son temps, ni gâché son talent, à forcer mon système

Skype, alors que pirater Amazon, Dell, voire un compte de carte de crédit, lui aurait été bien plus profitable. Je crois plutôt avoir eu affaire à un petit futé qui a profité de ses dons en informatique pour appeler gratuitement Dieu sait qui, jusqu'à ce que je reprenne les choses en main. Il s'était peut-être lancé un défi à lui-même – à moins qu'il ne s'agisse d'une vengeance d'étudiant mal noté.

Ce type serait-il venu faucher de l'argent dans mon portefeuille, même en sachant qu'il ne se ferait pas prendre ? Peut-être, mais je crois plutôt que non. En effet, mon détrousseur a pu trouver, dans Skype, des éléments qui l'ont aidé à franchir le pas, sans ressentir de culpabilité au plan moral : en premier lieu, il m'a dérobé du *temps*, et non de l'argent. Deuxièmement, la transaction ne lui a rien rapporté de concret. Troisièmement, c'est plus Skype que moi qui a été victime du vol. Quatrièmement, il pouvait tout à fait se dire que, au final, c'est Skype, et non moi, qui couvrirait les frais. Enfin, le coût des appels m'était facturé via PayPal – ce qui brouillait davantage encore l'image de la personne réelle qui payait les appels.

Cette personne a-t-elle perpétré un vol contre ma personne ? Certainement. Mais toute une foule d'éléments sont venus perturber sa perception de l'acte. J'irais même jusqu'à dire qu'il ne s'est pas senti malhonnête : il n'a pas pris de liquide ; personne n'a été blessé. Ce genre de raisonnement a quelque chose d'inquiétant. Si mon problème avec Skype est bel et bien dû à la nature non monétaire de la transaction, cela signifie que j'ai énormément à perdre là-dedans. Toutes ces transactions électroniques, sans échange physique d'argent, facilitent peut-être le passage à l'acte chez des voleurs potentiels (sans qu'ils aient conscience de l'immoralité de leurs actes).

Nos études ont mis en évidence un autre problème. Nos cobayes étaient des individus intelligents, attentionnés, honorables ; pour la plupart, ils se fixaient des limites nettes en matière de fraude ; la quasi-totalité de ces étudiants savaient quand s'arrêter. Par conséquent, les cas de malhonnêteté constatés correspondent à la limite inférieure chez l'homme : le niveau exercé par des individus qui s'efforcent de respecter une certaine éthique, et qui aiment à se considérer comme des *honnêtes* gens.

Ce qui m'effraie, c'est que, si nous avons mené nos expériences avec des devises non monétaires qui n'aient pas été immédiatement échangeables contre de l'argent ; ou auprès d'individus moins soucieux d'honnêteté ; ou sur un comportement moins facile à observer ; nous aurions sans doute trouvé des niveaux de malhonnêteté plus élevés. Traduction : le niveau de fraude constaté

est sans doute inférieur à celui que l'on aurait rencontré auprès d'autres individus, et dans d'autres circonstances.

Imaginons, à présent, que votre chef soit un roi du cynisme, un farouche partisan de la cupidité, et qu'il utilise la voie non monétaire pour favoriser la malhonnêteté au travail. Ce personnage n'aurait aucun mal à modifier la mentalité de ses collaborateurs qui, en principe, ne demandent qu'à être honnêtes, et se considèrent comme tels – mais qui tiennent aussi à conserver leur emploi, et à avancer dans la vie. C'est dans ces situations-là que les devises non monétaires risquent de nous fourvoyer. Elles mettent notre conscience en sourdine le temps que nous explorions les bénéfices de l'acte malhonnête.

Cet aspect de la nature humaine fait froid dans le dos. On a beau s'entourer de personnes que l'on croit bonnes et honnêtes, il ne faut pas se voiler la face. Tout le monde peut se laisser aveugler, même partiellement, par son propre esprit. Dès lors, on se laisse entraîner à commettre des actes qui violent nos critères moraux, dans le seul but de gagner de l'argent. Cette motivation peut nous jouer des tours, que nous soyons d'honnêtes gens ou non.

Le journaliste et écrivain Upton Sinclair a écrit : « Il est difficile de faire comprendre quelque chose à un homme, si son salaire dépend de ce qu'il ne la comprend pas. » Ce à quoi nous pouvons ajouter : il est encore plus difficile de faire comprendre quelque chose à un homme quand des devises non monétaires sont en jeu.

Par ailleurs, les problèmes liés à la malhonnêteté ne s'appliquent pas qu'aux seuls individus. Ces dernières années, on constate que le monde des affaires en est de plus en plus affecté. Mettons de côté les gros scandales de type Enron ou Worldcom. Je veux parler des petits actes pareils au fait de voler une canette de Coca dans un frigo commun. En d'autres termes, certaines entreprises, sans nous dérober un dollar en liquide, nous volent sur d'autres tableaux.

Et les exemples sont légion. Il y a peu, un de mes amis, qui cumulait des *frequent-flyer miles*<sup>64</sup> en prévision de ses vacances, se présenta dans une agence de la compagnie aérienne qui les lui délivrait. On lui annonça que les dates qu'il souhaitait réserver étaient déjà complètes. En d'autres termes, il disposait de 25 000 *frequent-flyer miles* qu'il ne pouvait utiliser (ce ne fut pourtant pas faute de proposer plusieurs dates). Son interlocutrice lui expliqua alors que, s'il avait 50 000 *miles* à disposition, il trouverait peut-être un vol. Vérification faite, c'était vrai.



Vous pouvez être sûr que cette procédure est autorisée par une mention figurant en petits caractères dans la brochure des *frequent-flyer miles*. Mais pour mon ami, ses 25 000 *miles* représentaient une somme importante (dans les 450\$). La compagnie aérienne lui aurait-elle soutiré, physiquement, ce pécule ? L'aurait-elle détourné de son compte en banque ? Non. Mais comme la procédure des *miles* n'entraînait aucune manipulation de liquide, la compagnie a pu escroquer mon ami en lui « extorquant » 25 000 *miles* supplémentaires.

Autre exemple : le taux d'intérêt des cartes de crédit, et la technique de la facturation en deux temps<sup>65</sup>. Le principe de base en est le suivant : dès que le client ne peut s'acquitter de sa facture, l'organisme de crédit ne se contente pas d'appliquer un taux d'intérêt plus élevé sur les prochains achats, il l'applique aussi, rétroactivement, sur des achats précédents. Quand la commission sénatoriale sur les banques s'est intéressée à cette pratique, les témoignages affluèrent qui allaient dans le sens de comportements malhonnêtes de la part des banques. On notera le cas de cet habitant de l'Ohio, dont la dette passa brutalement de 3 200 à 10 700\$ à cause de pénalités, frais et intérêts.

Et il ne s'agissait pas de petits organismes de crédit, mais bien de grandes banques d'Amérique – comptant parmi les plus réputées. De celles qui se font passer, dans leurs publicités, pour un membre de la famille. Un membre de la famille qui vous fait les poches, ça n'existe pas, n'est-ce pas ? Eh bien, en utilisant un stratagème n'impliquant pas le maniement de liquide, ces banques-là font exception à la règle.

Vue comme ça, la malhonnêteté est omniprésente : impossible d'ouvrir le journal sans y trouver de nouveaux exemples.

Revenons-en au liquide, au cash : pourquoi, lorsqu'il en est question, lorsque nous en manipulons, avons-nous tendance à agir comme si nous venions de signer un code de l'honneur ? Regardez un billet de banque – ne dirait-on pas une espèce de contrat ? Tout le symbolisme des illustrations, la solennité du drapeau, alliés au fait que l'argent est une unité d'échange formellement reconnue. Un billet de banque n'est pas un bout de papier comme un autre.

En revanche, dès qu'on touche à des devises non monétaires, les excuses ne tardent jamais à venir. On peut faucher un stylo au bureau, chiper un Coca dans le frigo, voire antidater des stock-options – on trouvera toujours un moyen d'expliquer notre geste. Dès lors, on peut être malhonnête sans se considérer comme tel. On peut voler, sans que notre conscience se mette en état d'alerte.

Comment mettre un terme à cette situation ? Peut-être en accrochant une étiquette de prix à chaque stylo, règle, gomme, crayon, etc. qui traîne dans le bureau ; ou bien en rebaptisant les stock-options par un mot qui en indiquera la valeur monétaire. Mais à plus grande échelle, il faudrait sans doute mettre en évidence le lien entre les devises non monétaires et notre tendance à frauder – reconnaître que dès qu'on s'éloigne de l'argent liquide, on a plus de chances de tricher qu'on le croit. Chacun doit prendre conscience de cet état de fait – à titre individuel, mais aussi collectif, en tant que nation. Et le plus tôt sera le mieux.

Pourquoi ? Déjà parce que l'argent liquide vit ses dernières heures (il plombe les profits des banques, qui veulent s'en débarrasser.) Ensuite, il y a la rentabilité des instruments électroniques. Rien qu'aux États-Unis, les profits générés par les cartes de crédit sont passés de 9 milliards de dollars en 1996 à 27 milliards en 2004. D'ici 2010, les analystes estiment que les transactions électroniques atteindront les 50 milliards de dollars, près du double des profits annoncés par Visa et MasterCard en 2004<sup>66</sup>. La question est donc de savoir comment contrôler notre tendance à frauder, si seule la vue d'un billet ou d'une pièce peut nous ramener à la raison.

Si les banques se font braquer, a dit un jour Willie Sutton, c'est parce que c'est là que l'argent se trouve. Cette logique s'applique aux clauses des organismes de crédit, ou aux dates saturées des compagnies aériennes. Vous n'y trouverez peut-être pas de liquide, mais c'est là qu'est l'argent.

## **Chapitre 13**

### **Une bière, pour conclure**

#### ***Ou Qu'est-ce que la behavioral economics ?***

Le Carolina Brewery est un bar très tendance de Franklin Street, la grande artère qui dessert l'Université de Caroline du Nord, à Chapel Hill. L'intérieur est décoré à l'ancienne, avec plafond élevé, poutres apparentes, et quelques tonneaux de bière en inox du meilleur effet.

Peu après mon arrivée au MIT, Jonathan Levav (professeur à l'Université Columbia) et moi-même nous sommes retrouvés dans cet établissement. Après quelques bières, nous en sommes venus à nous demander si le processus séquentiel de l'acte de commande (chaque client indiquant, à tour de rôle, ce qu'il désire) influençait les choix que nos voisins de table allaient faire ? Traduction : les clients sont-ils influencés par les décisions de leurs congénères ? Et si oui, ce phénomène les inciterait-il au conformisme ou à l'anticonformisme ? En d'autres termes : allaient-ils choisir, de façon intentionnelle, des bières différentes de celles commandées par leurs voisins de table ? Enfin, nous nous demandions si le fait d'être influencé par les choix d'autrui jouait sur l'appréciation de la bière.

Jusqu'à présent, les expériences que je vous ai décrites réfutaient l'idée selon laquelle nous sommes tous, fondamentalement, rationnels. À plus d'une reprise, j'ai démontré que l'homme n'était pas le « chef-d'œuvre » évoqué par Shakespeare. En fait, nous ne sommes pas nobles dans notre raison, ni infinis dans nos facultés, et nous ne ressemblons pas vraiment à un Dieu (pour être honnête, je pense que Shakespeare en avait conscience, et que cette réplique n'est pas dénuée d'ironie). Dans cet ultime chapitre, je vais vous dévoiler une expérience qui illustre à nouveau notre irrationalité prévisible.

Pour répondre aux questions fondamentales que Jonathan et moi-même nous posions au Carolina Brewery, nous avons demandé une faveur au patron de l'établissement. Ce dernier nous a gentiment permis d'installer un stand de dégustation gratuite de bière – du moment que nous lui payions ces boissons nous-mêmes. Il avait lui aussi quelque chose à gagner dans l'opération, puisque notre dégustation risquait fort de donner envie aux consommateurs de revenir chez lui.

Notre homme jugea toutefois utile de poser une condition à notre expérience : une fois les clients assis, nous avions une minute pour leur faire notre offre. Si la chose se révélait impossible, nous devions faire signe aux « vrais » serveurs, qui prendraient leurs « vraies » commandes. C'était raisonnable : le patron ne voulait pas perdre de temps, ni de clients.

Le premier groupe que j'ai approché était constitué de quatre étudiants, deux garçons et deux filles qui sortaient en couples. Les ayant salués, je leur ai proposé une dégustation gratuite d'une des quatre bières ci-dessous :

- 1) Coppeline Amber Ale : bière rousse (houblon de qualité, malt prononcé et goût fruité).
- 2) Franklin Street Lager : sorte de Pils dorée (malt doux et houblon piquant).
- 3) India Pale Ale : bière robuste (houblon prononcé), conçue, à l'origine, pour résister au long voyage d'Angleterre en Inde par le cap de Bonne-Espérance. Arrière-goût floral.
- 4) Summer Wheat Ale : sorte de bière bavaroise (50 % blé), rafraîchissante et pétillante. Son arôme unique – banane et clou de girofle – lui vient de sa levure allemande spéciale.

Voici ce que chacun de mes quatre cobayes a commandé, après que je leur ai décrit chaque sorte de bière : le premier garçon a pris une India Pale Ale ; sa copine, une Franklin Street Lager ; l'autre fille, une Copperline Amber Ale ; enfin, son copain, une Summer Wheat Ale. En bon serveur, je me suis aussitôt empressé d'aller chercher leurs verres, puis suis revenu les déposer sur leur table.

En plus de leur consommation, chaque cobaye se vit remettre un questionnaire (Avaient-ils apprécié leur bière ? Regrettaient-ils leur choix ?). Après qu'ils m'eurent rendus ces fiches remplies, j'ai continué à les observer de loin, pour voir si l'un de ces quatre jeunes allait goûter la bière d'un des trois autres. De fait, ce ne fut pas le cas.

Jonathan et moi-même avons répété quarante-neuf fois cette procédure. Après quoi, pour les cinquante dégustations suivantes, nous avons modifié le protocole : cette fois, après avoir lu à nos cobayes le descriptif des bières, nous leur avons fait passer un petit menu comportant les noms des quatre variétés, et leur avons demandé d'indiquer, par écrit, leur choix, au lieu de nous le dire.

Ainsi l'acte de commande passait-il de la sphère publique à la sphère privée. Aucun participant ne pouvait entendre ce que les autres – y compris, qui sait ? quelqu'un qu'ils cherchaient à impressionner – commandaient, et ne pouvait donc pas être influencé par leurs décisions.

Résultat : nous avons découvert que, lorsque les commandes se font à l'oral, les unes à la suite des autres, les choix ne sont pas les mêmes que s'ils sont énoncés discrètement. Dans le premier cas, les clients commandent davantage de marques différentes par table – c'est le choix de la variété. L'exemple de la Summer Wheat Ale illustre ce point : bien qu'elle n'ait rien de très engageant, les consommateurs finissaient tout de même par la commander lorsque toutes les autres possibilités avaient été prises (peut-être pour faire montre d'indépendance, ou d'originalité). Et ils se retrouvaient donc à boire une bière qui ne leur faisait pas envie, à la base, mais qui exprimait leur individualité.

Oui mais, qu'en était-il du plaisir de consommation ? Eh bien précisément : si quelqu'un commande une certaine bière pour la seule raison que personne n'en boit à sa table, et dans le but de se démarquer des autres, il finit sûrement par boire une variété qui ne lui plaît pas tant que ça, ou qui ne lui fait pas plus envie que ça. Dans l'ensemble, les clients qui passèrent commande à voix haute s'estimèrent moins satisfaits que ceux qui l'écrivirent sur notre menu – sans tenir compte des choix de leurs voisins. À cela, une exception notable : la première personne à passer commande oralement se retrouve, *de facto*, dans la même situation que ceux qui commandent « en privé ». Par conséquent, ce client-là est le plus satisfait du groupe – autant que ceux qui choisissent « en privé ».

Une autre étude, menée à l'Université Duke, avec pour cobayes des étudiants en mastère de gestion à qui nous proposons une dégustation de vin, nous a permis de connaître un peu mieux l'« âme » humaine. Nous avons en effet découvert qu'il existe un lien entre la tendance à commander des boissons alcoolisées différentes de celles choisies par les voisins, et un trait de la personnalité appelé « besoin de se démarquer ». Pour résumer, les individus qui cherchaient le plus à exprimer leur originalité avaient davantage tendance à commander des boissons que personne n'avait choisies jusque-là.

Ces résultats nous montrent que les gens sont parfois prêts à sacrifier le plaisir qu'ils pourraient tirer d'une expérience de consommation, dans le but de projeter une certaine image d'eux-mêmes à leurs voisins. Ainsi, lorsqu'ils passent commande (plats ou boissons), les gens semblent avoir deux buts : demander un plat ou une boisson qui leur procurera du plaisir, et se présenter

sous un jour favorable aux yeux de leurs amis. L'ennui, c'est que, une fois la commande passée, ils se retrouvent parfois déçus de leur choix. Mais pour l'essentiel, les individus, et en particulier ceux qui ont un grand besoin de se démarquer, accepteront de sacrifier leur plaisir personnel à leur réputation.

Malgré la grande clarté de ces résultats, nous pensions que, dans d'autres cultures (où le besoin de se démarquer ne constitue pas un trait positif), les gens qui passent commande à voix haute chercheraient à exprimer un sentiment d'appartenance au groupe, et un plus grand conformisme au niveau des choix. Nous avons donc mené une étude à Hong Kong, qui a confirmé nos soupçons. À Hong Kong aussi, les cobayes avaient tendance à commander un plat qu'il n'aimaient pas vraiment lorsqu'ils passaient commande oralement – sauf que là, ils se réglaient sur le choix du premier client à prendre la parole.

Il ressort de cette expérience que, lorsqu'on va au restaurant, on a tout intérêt à se décider *avant* que le serveur vienne prendre notre commande. Laissez-vous influencer par les choix de vos voisins de table, et c'est la déception presque assurée. Si vous craignez d'être influencé malgré tout, arrangez-vous pour annoncer votre choix à vos convives avant l'arrivée du serveur. Ainsi, vous « marquez votre territoire », vos amis remarqueront votre personnalité, même si l'un d'eux commande la même chose que vous avant vous. Naturellement, la meilleure solution consiste à commander en premier.

Les patrons de restaurant auraient peut-être intérêt à instaurer des commandes écrites, « en privé », de sorte à ce que les clients ne soient pas influencés par les décisions de leurs voisins. Une sortie au restaurant n'est pas un plaisir gratuit, et la commande anonyme semble être le meilleur moyen d'en décupler le plaisir.

L'autre grande leçon à tirer de cette expérience – ainsi que des chapitres précédents –, c'est que l'économie traditionnelle nous pense tous rationnels. Elle croit que nous nous décidons en parfaite connaissance de cause, que nous savons évaluer les différentes options qui s'offrent à nous, et que rien n'entrave notre approche de chacune de ces options.

Il en résulte que nous sommes donc censés prendre des décisions logiques et sensées. Et même s'il nous arrive de nous tromper, à l'occasion, l'économie traditionnelle reste persuadée que nous tirerons vite les leçons de ces erreurs, que ce soit par nos propres moyens ou avec l'aide des « forces du marché ». C'est en se fondant sur ces hypothèses que les économistes tirent des conclusions sur à peu près tous les sujets possibles et imaginables.

Cela dit, les résultats des expériences décrites dans ce livre indiquent que nous faisons preuve de bien moins de rationalité dans nos prises de décision. En outre, nos comportements irrationnels ne sont pas plus aléatoires qu'infondés – mais plutôt systématiques et prévisibles. Nous répétons, tous, les mêmes types d'erreurs à longueur de temps. Et ce par la faute du mode de fonctionnement de notre cerveau. Dès lors, ne serait-il pas intéressant de modifier l'économie traditionnelle, et de se détourner de la psychologie naïve qui, bien souvent, ne résiste ni à la raison, ni à l'introspection, ni à l'examen empirique ?

L'économie aurait beaucoup à gagner à se fonder sur le comportement *réel* des gens, et non sur leur comportement *supposé*. Comme je le disais en introduction, cette idée est à la base de la *behavioral economics*, discipline nouvelle qui part du principe que les individus n'agissent pas toujours de façon rationnelle, et prennent souvent des décisions mal fondées.

À bien des égards, l'économie traditionnelle et le point de vue shakespearien sont optimistes sur la nature humaine, puisque tous deux nous octroient une capacité de raisonnement illimitée. En comparaison, la *behavioral economics*, qui reconnaît les faiblesses, les lacunes et les imperfections de l'Homme, a quelque chose de déprimant. En effet, quelle tristesse de constater que nous prenons sans cesse des décisions irrationnelles dans notre vie quotidienne, au travail, ainsi que dans nos rapports avec les autres. Mais tout espoir n'est pas perdu : puisque nous commettons des erreurs, c'est donc que nous pouvons nous améliorer.

L'une des grandes différences entre l'économie traditionnelle et la *behavioral economics* tient à cette possibilité de progresser. L'économie traditionnelle pense que toutes les décisions de l'Homme sont rationnelles et fondées, motivées par une connaissance précise de la valeur de chaque bien et service, ainsi que de la quantité de bonheur (utilité) que chaque décision est susceptible de rapporter. Dans ce cadre de pensée, sur le marché, tous les individus cherchent à optimiser leurs profits et leurs expériences.

La *behavioral economics* estime, pour sa part, que les gens sont soumis aux influences néfastes de leur environnement immédiat, de leurs émotions, d'un certain manque de perspicacité ainsi que d'autres formes d'irrationalité (l'effet du contexte). Mais quand on a pris conscience de cet état de fait, on se rend compte que ces erreurs nous offrent également la possibilité de nous améliorer. Puisque nous commettons tous des erreurs systématiques, au niveau de nos décisions, pourquoi ne pas développer de nouvelles stratégies, inventer de

nouveaux outils et mettre au point de nouvelles méthodes pour favoriser de meilleures décisions et améliorer notre condition ? C'est ce que la *behavioral economics* nous aide à faire.

Par exemple, l'économie traditionnelle se moque de savoir pourquoi les Américains se détournent de l'épargne-retraite. En effet, puisque nous prenons tous de bonnes décisions, bien fondées, dans tous les domaines de l'existence, alors nous économisons précisément ce que nous voulons mettre de côté. Si nous n'épargnons pas beaucoup, c'est peut-être par mépris de l'avenir, ou pour nous mitonner une vieillesse misérable, ou pour vivre plus tard aux crochets de nos enfants, ou encore parce que nous espérons gagner au Loto – il y a tant de raisons. Le fait est que l'économie traditionnelle croit que nous mettons de côté la somme exacte que nous voulons épargner.

La *behavioral economics*, elle, ne nous suppose pas rationnels. Dès lors, l'idée que nous n'économisons pas assez lui est parfaitement raisonnable. Et la recherche propose plusieurs pistes pour expliquer ce phénomène : à commencer par cette propension des individus à remettre les choses au lendemain ; ensuite, il y a le fait que les gens n'ont pas conscience des conséquences de cette attitude, ni de ce que l'épargne aurait à leur offrir. (Imaginez que vous déposiez, tous les mois, 1 000\$ de plus sur votre compte retraite, et ce pendant vingt ans... Vous voyez un peu la différence ?) Pensez aussi à ces individus qui, étant propriétaires de leur logement, ont l'impression d'être riches<sup>67</sup>. Ou encore, au fait qu'on se crée plus facilement des habitudes de consommation qu'on ne les abandonne. Etc.

Du point de vue de la *behavioral economics*, la perspective du progrès réside dans de nouvelles méthodes et de nouveaux mécanismes permettant à nos semblables de réaliser leurs vrais projets. Ainsi, par exemple, des cartes de crédit nouvelle génération que j'évoquais au chapitre 6 – et qui aideraient leurs titulaires à se contrôler au niveau des dépenses.

Variante de cette approche, le mécanisme dit du « *Save more tomorrow*<sup>68</sup> », mis au point par Dick Thaler et Shlomo Benartzi. Son principe est le suivant : quand une personne entre dans sa nouvelle entreprise, en plus de lui demander quel pourcentage de son salaire il veut investir dans le plan-retraite de la compagnie, on lui demanderait aussi le pourcentage de ses augmentations futures qu'il souhaite y placer. En effet, on accepte plus facilement les sacrifices, en prévision de l'avenir, lorsqu'ils touchent à notre consommation future – surtout s'il s'agit d'un pourcentage sur une augmentation qu'on n'a pas encore encaissée.



Quand Thaler et Benartzi mirent en application leur plan dans une entreprise, les employés jouèrent le jeu. En quelques années, les augmentations aidant, les taux d'épargne passèrent de 3,5 %, 13,5 % – autant de gagné pour les salariés, leurs proches et l'entreprise elle-même (dont le personnel gagne ainsi en satisfaction et en sérénité).

Telle est l'idée de base du progrès que défend la *behavioral economics* : faire en sorte que toutes les parties soient gagnantes. Ce progrès n'ira pas forcément sans coûts, mais tant que ces derniers restent inférieurs aux bénéfices qu'entraîne le mécanisme de progrès, personne ne s'en plaindra.

L'autre grand enseignement à tirer de ce livre, c'est que nous sommes le jouet de forces qui nous restent, pour l'essentiel, inconnues. En général, nous croyons maîtriser la situation, les décisions que nous prenons ainsi que la direction que suit notre existence ; or cette vision tient plus du désir que de la réalité.

Dans chacun des chapitres précédents, j'ai décrit une des forces (émotions, relativité, normes sociales, etc.) qui nous gouvernent. Or leur influence est proportionnelle à notre tendance à les sous-estimer, voire à les ignorer. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, leur action n'est pas favorisée par notre incompréhension, notre manque de pratique ou nos faiblesses. Ces forces se font sentir tant sur les experts que sur les novices, de façon systématique et prévisible. Les erreurs qui en découlent forment notre manière d'être, notre manière de vivre. Elles font partie de nous.

Songez aux illusions d'optique : impossible de ne pas s'y laisser prendre. De même, notre esprit nous présente des « illusions de décision ». Nos environnements visuel et décisionnel sont filtrés par nos cinq sens, ainsi que par notre cerveau. Le temps que nous saisissons et digérons l'information, elle ne reflète plus forcément la réalité. Elle est devenue *notre représentation* de cette dernière, sur laquelle nous allons baser nos décisions. Au fond, nous sommes limités aux outils que la nature nous a donnés. Outils dont la qualité et la précision limitent, à leur tour, notre mode *naturel* de décision.

Dernière grande leçon de ce livre, malgré son omniprésence, l'irrationalité n'est pas une fatalité. Si nous arrivons à déterminer à quel moment nous faisons erreur, alors nous pourrions nous efforcer à davantage de vigilance, à une nouvelle approche de nos prises de décision, ainsi qu'à un meilleur usage de la technologie pour vaincre nos défauts inhérents. En appliquant ces réflexions au

monde politique et à celui des affaires, on réussira peut-être à générer des lois et des produits qui nous permettront de progresser.

En guise de conclusion, je voudrais vous remercier d'avoir lu mon livre. J'espère que vous en retiendrez quelques aperçus du comportement humain ; que vous aurez un peu mieux compris certains détails du quotidien ; enfin, que vous aurez appris à prendre de meilleures décisions. J'espère aussi avoir su vous transmettre mon enthousiasme pour l'étude de la rationalité et de l'irrationalité. À mon sens, c'est en analysant le comportement de l'Homme que l'on percera les mystères qui nous entourent, et que nous aurons de nous-mêmes une connaissance plus juste. Le sujet a beau être fascinant, il n'en demeure pas moins complexe pour autant, et nous avons encore de longues et belles années d'étude devant nous. Mais, comme le disait Murray Gell-Mann, prix Nobel de physique en 1969 : « Qu'est-ce que ce serait si les particules pouvaient penser ! »

*Irrationnellement vôtre,  
Dan Ariely*

# Notes

## Introduction

[1](#)- Littéralement, « économie comportementale ». Ce champ d'étude ne possède pas encore de dénomination officielle en français. (NdT)

[2](#)- *Hamlet*, acte II, scène 2, trad. Yves Bonnefoy, Gallimard, 1978.

## *Toute la vérité sur la relativité*

[3](#)- Jodi Kanter, « Entrees Reach \$40 », in *New York Times* (21 octobre 2006).

[4](#)- Par convention, dans ce livre, chaque fois que j'indiquerai que les conditions auront changé, il s'agira d'une différence importante du point de vue statistique. Je renvoie les lecteurs que cela intéresse à la bibliographie pour les références complètes des ouvrages.

[5](#)- Itamar Simonson, « Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices », in *California Management Review* (1993).

[6](#)- Et, de fait, il était grand temps que cela s'arrête : en 1976, un directeur général gagnait 36 fois plus qu'un ouvrier. En 1993, 131 fois plus.

[7](#)- Louise Uchitelle, « Lure of Great Wealth Affects Career Choices », in *New York Times* (27 novembre 2006).

[8](#)- James, son associé Jim Young, Leonard Lee, George Loewenstein et moi-même avons récemment collaboré à un projet de recherche visant à déterminer en quoi notre « charme » affecte notre opinion du « charme » d'autrui.

[9](#)- Katie Hafner, « In the Web World, Rich Now Envy the Superrich », in *New York Times* (21 novembre 2006).

## *L'offre et la demande, une illusion*

[10](#)- En anglais, « *arbitrary coherence* ». (NdT)

[11](#)- Le prix ainsi payé par l'étudiant ayant proposé l'enchère la plus élevée, était en fait fixé sur l'enchère immédiatement inférieure à la sienne. Le procédé s'appelle enchères au deuxième prix. William Vickrey a reçu le prix Nobel d'économie pour avoir démontré que ce type d'enchère crée des conditions dans lesquelles il est dans l'intérêt des gens d'enchérir le plus possible (le système d'enchères sur eBay est, d'ailleurs, fondé sur ce même principe).

[12](#)- La même expérience, menée auprès de cadres et de managers, m'a conduit aux mêmes résultats.

[13](#)- Indépendamment du niveau de richesse, et de toute autre raison d'ordre financier.

[14](#)- Pour nous assurer que les enchères proposées étaient effectivement les sommes les plus basses contre lesquelles nos participants accepteraient de réentendre les sons désagréables, nous avons utilisé le mécanisme BDM (Becker-DeGroot-Marschak). Il s'agit d'un système dans lequel chaque participant formule une enchère par rapport à un prix indiqué, de façon aléatoire, par ordinateur.

[15](#)- En français, « comportement moutonnier ». (NdT)

[16](#)- Chaîne de cafés, plutôt haut de gamme, très répandue aux États-Unis. (NdT)

[17](#)- Chaîne de cafés, moins huppée que Starbucks, également répandue aux États-Unis. (NdT)

[18](#)- En anglais, « managerial psychology ». (NdT)

[19](#)- *Feuilles d'herbe*, Aubier, 1990.

## *Rien n'est gratuit*

[20](#)- Nous avons fait en sorte que les prix ne soient lisibles que de très près, et ce afin d'attirer le plus vaste éventail de clients potentiels. Et d'éviter ce qu'on appelle l'autosélection.

[21](#)- Pour une analyse détaillée de la façon dont un consommateur rationnel devrait se décider en pareils cas, se reporter à l'appendice situé en fin de chapitre.

[22](#)- Nous avons également effectué cette expérience en proposant le bon de 10\$ contre 1\$, et celui de 20 contre 8\$. Et cette fois, la majorité des participants s'est prononcée en faveur du bon de 20\$.

## *Le coût des normes sociales*

[23](#)- Comme Margaret Clark, Judson Mills et Alan Fiske l'ont démontré depuis longtemps.

[24](#)- « American Association of Retired Persons ». Association de retraités américains. (NdT)

[25](#)- Cette procédure permet d'inciter les participants à penser à un sujet particulier sans avoir, pour autant, à le leur demander explicitement.

[26](#)- En français : « Aucun élève laissé de côté. » (NdT)

[27](#)- D'où le nom de l'événement en anglais, « Burning Man » : « Homme en flammes ». (NdT)

## *Le facteur excitation*

[28](#)- En référence aux ouvrages exposant les conclusions d'études menées par le docteur Kinsey sur la sexualité des Américains et des Américaines entre la fin des années 1940 et le début des années 1950. (NdT)

[29](#)- La liste complète des questions posées pour cette expérience figure en appendice, à la fin du chapitre.

[30](#)- Pour l'essentiel, ces résultats s'appliquent à l'excitation sexuelle, et à son influence sur l'homme. On peut toutefois supposer que d'autres états émotionnels (colère, faim, excitation non sexuelle, jalousie, etc.) suivent le même mode de fonctionnement, nous rendant étrangers à nous-mêmes.

[31](#)- Valerie Ulene, « Car Keys ? Not So Fast », in *Los Angeles Times* (8 janvier 2007).

## *Atermoiements et self-control*

[32](#)- En anglais, « consumer behavior ». (NdT)

[33](#)- John Leland, « Debtors Search for Discipline through Blogs », in *New York Times* (18 février 2007).

[34](#)- En anglais, « smart cards ». (NdT)

## *L'embaras du choix*

[35](#)- Le mariage est un outil social dont on pourrait croire qu'il contraint les individus à se détourner des autres options. Nous savons tous qu'il n'en va pas toujours ainsi.

[36](#)- Cette histoire s'inspire des commentaires du philosophe Jean Buridan sur la théorie aristotélicienne de l'action.

## Attentes et autopersuasion

[37](#)- Concernant le volume de vinaigre ajouté de leur plein gré par les cobayes, personne n'a dépassé la proportion conseillée par la recette.

## Le pouvoir du prix

[38](#)- Colin Schieman, « The History of Placebo Surgery », in *University of Calgary* (mars 2001).

[39](#)- Margaret Talbot, « The Placebo Prescription », in *New York Times* (9 juin 2000).

[40](#)- Petit ressort inséré dans une cavité naturelle humaine afin de la maintenir ouverte. (*NdT*)

[41](#)- Sarah Bakewell, « Cooking with Mummy », in *Fortean Times* (juillet 1999).

[42](#)- *Lancet* (12 avril 2003).

[43](#)- « Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be Regulated by the FDA », Harvard Law School, Archives électroniques légales (11 décembre 1996).

[44](#)- Irving Kirsch, « Antidepressants Proven to Work Only Slightly Better Than Placebo », in *Prevention and Treatment* (juin 1998).

[45](#)- Sheryl Stolberg, « Sham Surgery Returns as a Research Tool », in *New York Times* (25 avril 1999).

[46](#)- Comme chez les chiens de Pavlov.

[47](#)- Les endorphines déclenchent les mêmes récepteurs que la morphine.

[48](#)- On comprend assez bien comment le placebo fonctionne dans le cadre de la douleur ; c'est pourquoi nous avons centré notre étude sur les analgésiques. D'autres effets placebos restent encore très obscurs.

[49](#)- Margaret E. O'Kane, National Committee for Quality Assurance, lettre au rédacteur en chef, *USA Today* (11 décembre 2006).

## Les fourberies de l'humain, I

[50](#)- Federal Bureau of Investigation, *Crime in the United States 2004 – Uniform Crime Reports* (Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 2005).

[51](#)- À ce que prétend cette vénérable institution.

[52](#)- La répartition du nombre de bonnes réponses trouvées est restée stable chez les quatre groupes, mais avec une modification sensible lorsque les participants avaient la possibilité de tricher.

[53](#)- Loi Sarbanes-Oxley (2002).

[54](#)- Pour tester votre mémoire, écrivez donc les Dix Commandements sur une feuille, puis comparez cette liste avec celle figurant en appendice à ce chapitre. Ne vous contentez pas de les réciter dans votre tête : écrivez-les, c'est plus sûr.

[55](#)- Nous avons également soumis ce groupe aux exercices de mémoire. Cette donnée n'a pas modifié les performances des cobayes. On en conclut donc que les Dix Commandements sont sans influence sur les tests mathématiques.

[56](#)- « Pessimism for the Future », *California Bar Journal* (novembre 1994).

[57](#)- Maryland Judicial Task Force on Professionalism (10 novembre 2003) : <http://www.courts.state.md.us/publications/professionalism2003.pdf>.

[58](#)- Florida Bar/Josephson Institute Study (1993).

[59](#)- *DPA Correlator*, Vol. 9, No. 3 (9 septembre 2002). Lire également Steve Sonnenberg, « The Decline in Professionalism – A Threat to the Future of the American Association of Petroleum Geologists », *Explorer* (mai 2004).

[60](#)- Jan Crosthwaite, « Moral Expertise : A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists », *Bioethics*, Vol. 9 (1995) : 361–379.

[61](#)- The 2002 Transparency International Corruption Perceptions Index, [transparency.org](http://transparency.org).

[62](#)- Voir Exode 20, 2-17 (extraits).

## *Les fourberies de l'humain, II*

[63](#)- En théorie, il est possible que certains participants aient résolu tous les problèmes. Toutefois, comme aucun membre du groupe de contrôle n'en a résolu plus de dix, la probabilité que quatre de nos cobayes en aient réellement solutionné vingt est infime. D'où notre soupçon.

[64](#)- Système de fidélisation par lequel un usager d'une compagnie aérienne gagne un vol gratuit au bout d'un certain nombre de *miles* parcourus. (NdT)

[65](#)- En anglais, « *two-cycle billing* ». (NdT)

[66](#)- McKinsey and Company, « Payments : Charting a Course to Profits » (décembre 2005).

## *Une bière, pour conclure*

[67](#)- En anglais, l'expression « *House rich, cash poor* », désigne des gens qui, bien que propriétaires de leur logement (parfois luxueux), connaissent des problèmes de liquidités. (NdT)

[68](#)- En français, littéralement, « Épargnez davantage demain ». (NdT)

## Remerciements

Depuis le début de ma carrière, j'ai eu la chance de collaborer avec des gens vraiment intelligents. Des personnalités d'une grande générosité, et d'une grande créativité. Les recherches que j'ai décrites dans ce livre doivent énormément à leur perspicacité et à leur ingéniosité. Ces grands chercheurs sont devenus mes amis. Sans eux, rien n'aurait été possible. S'il y a des erreurs ou des oublis dans ce livre, c'est uniquement ma faute. Outre ces collaborateurs, je tiens à remercier mes collègues de psychologie et d'économie. Leur influence s'est fait sentir dans toutes les idées que j'ai pu avoir, tous les articles que j'ai pu écrire. La science avance à petits pas, chaque chercheur poussant plus avant les traces de ses prédécesseurs. Pour ma part, je profite des remarquables travaux de ces hommes et femmes de science. Avant de clore ce livre, j'ai voulu inclure une liste (non exhaustive, certes) de travaux universitaires liés au thème de chaque chapitre. Et ce afin de permettre aux plus curieux d'entre vous de se faire une idée plus précise de chaque sujet.

L'essentiel des travaux présentés ici ont été effectués au MIT – nombre de mes cobayes et de mes assistants furent d'ailleurs des étudiants de cette institution. Les résultats de mes expériences mettent en évidence leur irrationalité. Mais qu'on ne s'y méprenne pas : il n'est jamais question de moquerie dans ma démarche. J'ai trop de respect et d'admiration pour eux. Ces jeunes font preuve d'une motivation extraordinaire, d'une grande envie d'apprendre, et d'une générosité sans faille. Je considère comme un privilège d'avoir pu vous rencontrer, tous autant que vous êtes.

D'un point de vue plus pratique, je dois remercier tous ceux qui m'ont aidé à rendre ma prose lisible. Je pense à Jim Levine, Lindsay Edgecombe, Elizabeth Fisher, ainsi qu'à la fine équipe de la Levine Greenberg Agency. Je n'oublie pas non plus Sandy Blakeslee, et ses conseils avisés ; ni Jim Bettman, Rebecca Waber, Ania Jakubek, Carlie Burck, Bronwyn Fryer, Devra Nelson, Janelle

Stanley, Michal Strahilevitz, Ellen Hoffman et Megan Hogerty, qui ont su m'aider à mettre des mots sur mes idées. J'exprime toute ma gratitude à Erik Calonius, mon partenaire d'écriture, qui a su trouver des exemples concrets et parlants pour illustrer mon propos, et sans qui ce livre n'aurait pas la même saveur. Enfin, merci à Claire Wachtel, mon éditrice chez HarperCollins, pour la confiance et le soutien qu'elle m'a accordés.

J'ai rédigé cet ouvrage durant mon passage à l'Institute for Advanced Study, de Princeton. Cet endroit est un paradis pour quiconque veut réfléchir et écrire. J'ai même pu prendre quelques leçons de cuisine sous la direction de Michel Reymond et Yann Blanchet – deux chefs qui m'ont ouvert l'esprit... et l'appétit !

Et comment mettre un point final à ce livre sans m'adresser à mon épouse, Sumi ? Elle qui a su m'écouter lui parler boulot pendant des heures, des jours, des semaines, etc. Toute cette patience, toute cette disponibilité, ma chérie, à mes yeux tu es une sainte. Rien que pour ça, ce soir, je rentre à 19h15, promis. Disons 20h, pour être sûr. Peut-être 20h30. Dernier délai.



## **Mes collaborateurs**

### **On Amir**

On a intégré le MIT, pour son doctorat, un an après moi. Il est devenu « mon » premier étudiant. À ce titre, il m'a énormément influencé par rapport à ce que j'attends de mes ouailles, et à ma conception de la relation professeur-étudiant. En plus d'une intelligence hors du commun, On possède une quasi-infinité de talents, ainsi que de grandes facilités d'assimilation. C'est toujours un plaisir de travailler avec lui, ou de passer du temps en sa compagnie. On enseigne à l'Université de Californie (San Diego).

### **Marco Bertini**

J'ai rencontré Marco alors qu'il était doctorant à la Harvard Business School. Contrairement à ses camarades, il avait de cet établissement une opinion moins sèchement élitiste. En bon Italien qui se respecte, Marco a ce qu'il faut de tempérament et de style pour faire un ami de grande valeur. Il est aujourd'hui professeur à la London Business School.

### **Ziv Carmon**

Sans Ziv, je n'aurais sans doute pas suivi le programme de doctorat de l'Université Duke. Mais je n'ai jamais eu à regretter mon choix. Non seulement j'ai appris énormément à son contact – en termes de prise de décision et de protocole expérimental ; mais j'ai également rencontré un ami fidèle, dont les conseils m'ont toujours été précieux. Ziv est aujourd'hui professeur à l'INSEAD (campus de Singapour).

### **Shane Frederick**

J'étudiais à Duke, et lui à Carnegie Mellon, quand j'ai fait la connaissance de Shane. Nous avons longuement parlé poissons et sushis, ce qui a fait naître ma passion pour les uns et les autres. Quelques années plus tard, nous intégrions le MIT ensemble. Aux sushis et aux conversations sans fin s'est ajoutée une question : « Si une batte et une balle coûtent 1\$10 en tout, et si la batte coûte un dollar de plus que la balle, quel est le prix de cette dernière ? » Aujourd'hui, Shane enseigne au MIT.

### **James Heyman**

James et moi avons passé une année ensemble à Berkeley. Toujours partant pour discuter d'une idée, autour de ses dernières créations pâtisseries – discuter avec James est toujours un régal. Farouche partisan du « Il n'y a pas que l'argent dans la vie », James explore les aspects non financiers des transactions commerciales. Il se passionne tout particulièrement pour les applications politiques de la *behavioral economics*, dont il a su me faire comprendre tous les enjeux. James enseigne à l'Université de St. Thomas.

### **Leonard Lee**

Leonard s'est inscrit en doctorat au MIT pour travailler sur le e-commerce. Tous deux adeptes des heures supplémentaires, nous nous sommes naturellement retrouvés à collaborer sur divers projets de recherche. D'un enthousiasme et d'une énergie à toute épreuve, Leonard est capable de faire en une semaine ce que d'autres mettent un semestre à réaliser. De plus, ses qualités humaines sont remarquables, et j'ai toujours plaisir à bavarder avec lui. Leonard enseigne actuellement à l'Université Columbia.

### **Jonathan Levav**

L'un des plus grands regrets de Jonathan est d'avoir déçu sa maman adorée en ne faisant pas médecine. À part ça, c'est quelqu'un d'intelligent, de marrant et de très agréable à vivre – capable de se faire des amis en un clin d'œil. Avec un cœur comme le sien, le contraire serait étonnant. Jonathan est actuellement professeur à l'Université Columbia.

### **George Loewenstein**

George est l'un de mes plus anciens collaborateurs ; l'un de mes préférés, aussi. Quelque part, c'est un modèle, pour moi. À mes yeux, il n'a pas

d'équivalent, dans le domaine de la *behavioral economics*, en termes de créativité et d'envergure. George a une faculté d'observation peu commune, qui lui permet de repérer les plus subtiles nuances comportementales – nuances capitales pour comprendre la nature humaine. À l'heure actuelle, George enseigne l'économie et la psychologie à l'Université Carnegie Mellon.

### **Nina Mazar**

À la base, Nina ne devait passer que quelques jours au MIT, le temps d'y faire évaluer ses recherches. Au final, elle y est restée cinq ans. Nous avons ainsi pu développer une relation pleine de confiance et de fous rires. Nina ? Rien ne l'arrête ; elle est toujours prête à relever les défis les plus insurmontables, ce qui nous a grandement aidés à mettre sur pied des expériences délicates dans la campagne indienne. J'ai longtemps espéré qu'elle ne nous quitterait jamais – hélas, ce qui devait arriver arriva : Nina est actuellement professeur à l'Université de Toronto. Dans une réalité parallèle, elle est créatrice de mode, à Milan.

### **Elie Ofek**

Ingénieur électricien de formation, Elie a un jour décidé de s'orienter vers le... marketing. Son domaine de compétence, il fallait s'y attendre, touche aux innovations et aux industries high-tech. Il a toujours une approche intéressante des choses, ce qui rend sa conversation passionnante. À l'heure actuelle, Elie enseigne à la Harvard Business School.

### **Yesim Orhun**

Yesim ? C'est une crème. Elle n'a pas son pareil pour allier humour, intelligence et causticité. Je regrette donc de n'avoir pu la côtoyer qu'une seule année, au cours de mon passage à Berkeley. Dans ses recherches, elle s'efforce d'appliquer les avancées de la *behavioral economics* au monde de l'entreprise et à celui de la politique. Pour l'intéresser à un projet de recherche, il suffit de prononcer devant elle les mots « simultanéité » et « endogénéité ». Elle démarre au quart de tour. Yesim enseigne actuellement à l'Université de Chicago.

### **Drazen Prelec**

Drazen est l'un des plus brillants esprits qu'il m'ait été donné de connaître. C'est en grande partie à cause de lui que j'ai intégré le MIT. Pour moi, il

représente l'élite universitaire : plein d'une assurance légitime, il transforme en or tout ce qu'il touche. J'espérais absorber un peu de sa classe naturelle en m'installant dans un bureau adjacent au sien... ça n'a pas marché. Aujourd'hui, Drazen enseigne au MIT.

### **Kristina Shampanier**

Kristina était venue étudier l'économie au MIT et, pour une raison qui m'échappe, elle décida de travailler avec... moi. J'ai appris énormément au contact de cette très brillante jeune femme. Pour preuve de son intelligence, figurez-vous que, son diplôme du MIT en poche, elle s'est détournée d'une carrière dans l'enseignement. Elle travaille actuellement dans le consulting, à Boston.

### **Jiwoong Shin**

Jiwoong, c'est le yin et le yang. D'un côté, il effectue des recherches en économie traditionnelle, partant du principe que nous sommes des êtres parfaitement rationnels ; de l'autre, il explore l'irrationalité humaine grâce à la *behavioral economics*. Son âme de philosophe lui permet de surmonter cette dualité. À la base, Jinwoong et moi-même avons entamé notre collaboration dans le but de nous amuser ensemble. Et de ce point de vue-là, nous avons été servis. Jinwoong enseigne aujourd'hui à Yale.

### **Baba Shiv**

Baba et moi nous sommes rencontrés lorsque nous faisions notre doctorat à l'Université Duke. Par la suite, il a réalisé des travaux passionnants sur les modes de prise de décision, et notamment sur l'influence des émotions. Baba est le genre de personne dont la présence semble illuminer les ténèbres, comme par magie. Il enseigne actuellement à l'Université Stanford.

### **Rebecca Waber**

Toute en énergie et en joie de vivre, Rebecca est la seule personne que j'aie jamais vu éclater de rire pendant qu'elle prononçait ses vœux de mariage. Son domaine de recherche, c'est les prises de décision dans l'univers médical. Je considère comme un privilège d'avoir pu travailler avec elle sur un de ces sujets. Rebecca est actuellement en troisième cycle au labo média du MIT.

## **Klaus Wertenbroch**

Quand nous nous sommes rencontrés, Klaus enseignait à l'Université Duke, où j'étais doctorant. Son intérêt pour les processus de décision lui vient de son envie de comprendre ses propres manquements à la rationalité – qu'il s'agisse du plaisir de fumer, ou de repousser son travail le temps d'un match de foot à la télé. Avec qui d'autre que lui aurais-je pu étudier les attermoissements ? Klaus enseigne actuellement à l'INSEAD.

## Bibliographie & lectures complémentaires

Ci-dessous, la liste des articles sur lesquels se fondent les chapitres de cet ouvrage. Je me suis permis d’y ajouter quelques pistes de lectures.

### *Introduction*

#### **Pour aller plus loin**

Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber et Donald A. Redelmeier, « When More Pain Is Preferred to Less : Adding a Better End », *Psychological Science* (1993).

Donald A. Redelmeier et Daniel Kahneman, « Patient’s Memories of Painful Medical Treatments – Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures », *Pain* (1996).

Dan Ariely, « Combining Experiences over Time : The Effects of Duration, Intensity Changes, and On-Line Measurements on Retrospective Pain Evaluations », *Journal of Behavioral Decision Making* (1998).

Dan Ariely et Ziv Carmon, « Gestalt Characteristics of Experienced Profiles », *Journal of Behavioral Decision Making* (2000).

### *Chapitre premier : Toute la vérité sur la relativité*

#### **Pour aller plus loin**

Amos Tversky, « Features of Similarity », *Psychological Review*, Vol. 84 (1977).

Amos Tversky et Daniel Kahneman, « The Framing of Decisions and the Psychology of Choice », *Science* (1981).

Joel Huber, John Payne et Chris Puto, « Adding Asymmetrically Dominated Alternatives : Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis », *Journal of Consumer Research* (1982).

Itamar Simonson, « Choice Based on Reasons : The Case of Attraction and Compromise Effects », *Journal of Consumer Research* (1989).

Amos Tversky et Itamar Simonson, « Context-Dependent Preferences », *Management Science* (1993).

Dan Ariely et Tom Wallsten, « Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space : An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1995).

Constantine Sedikides, Dan Ariely et Nils Olsen, « Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection : On Asymmetric Dominance and Prominence », *Social Cognition* (1999).

## *Chapitre 2 : L'offre et la demande, une illusion*

### **Sources**

Dan Ariely, George Loewenstein et Drazen Prelec, « Coherent Arbitrariness : Stable Demand Curves without Stable Preferences », *Quarterly Journal of Economics* (2003).

Dan Ariely, George Loewenstein et Drazen Prelec, « Tom Sawyer and the Construction of Value », *Journal of Economic Behavior and Organization* (2006).

### **Pour aller plus loin**

Cass R. Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade et Ilana Ritov, « Predictably Incoherent Judgments », *Stanford Law Review* (2002).

Uri Simonsohn, « New Yorkers Commute More Everywhere : Contrast Effects in the Field », *Review of Economics and Statistics* (2006).

Uri Simonsohn et George Loewenstein, « Mistake #37 : The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand », *Economic Journal* (2006).

## *Chapitre 3 : Rien n'est gratuit*

### **Source**

Kristina Shampanier, Nina Mazar et Dan Ariely, « How Small Is Zero Price ? The True Value of Free Products », *Marketing Science* (2007).

### **Pour aller plus loin**

Daniel Kahneman et Amos Tversky, « Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica* (1979).

Eldar Shafir, Itamar Simonson et Amos Tversky, « Reason-Based Choice », *Cognition* (1993).

#### *Chapitre 4 : Le coût des normes sociales*

##### **Sources**

Uri Gneezy et Aldo Rustichini, « A Fine Is a Price », *Journal of Legal Studies* (2000).

James Heyman et Dan Ariely, « Effort for Payment : A Tale of Two Markets », *Psychological Science* (2004).

Kathleen Vohs, Nicole Mead et Miranda Goode, « The Psychological Consequences of Money », *Science* (2006).

##### **Pour aller plus loin**

Margaret S. Clark et Judson Mills, « Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37 (1979), 12-24.

Margaret S. Clark, « Record Keeping in Two Types of Relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47 (1984), 549-557.

Alan Fiske, « The Four Elementary Forms of Sociality : Framework for a Unified Theory of Social Relations », *Psychological Review* (1992).

Pankaj Aggarwal, « The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior », *Journal of Consumer Research* (2004).

#### *Chapitre 5 : Le facteur excitation*

##### **Source**

Dan Ariely et George Loewenstein, « The Heat of the Moment : The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making », *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

##### **Pour aller plus loin**

George Loewenstein, « Out of Control : Visceral Influences on Behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1996).



Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson et Tara K. McDonald, « Motivational Myopia : Visceral Influences on Risk Taking Behavior », *Journal of Behavioral Decision Making* (2006).

## *Chapitre 6 : Atermoiements et SELF-CONTROL*

### **Source**

Dan Ariely et Klaus Wertenbroch, « Procrastination, Deadlines, and Performance : Self-Control by Precommitment », *Psychological Science* (2002).

### **Pour aller plus loin**

Ted O'Donoghue et Mathew Rabin, « Doing It Now or Later », *American Economic Review* (1999).

Yaacov Trope et Ayelet Fishbach, « Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation », *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

## *Chapitre 7 : Le coût élevé de la propriété*

### **Sources**

Ziv Carmon et Dan Ariely, « Focusing on the Forgone : How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers », *Journal of Consumer Research* (2000).

James Heyman, Yesim Orhun et Dan Ariely, « Auction Fever : The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations », *Journal of Interactive Marketing* (2004).

### **Pour aller plus loin**

Richard Thaler, « Toward a Positive Theory of Consumer Choice », *Journal of Economic Behavior and Organization* (1980).

Jack Knetsch, « The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves », *American Economic Review*, Vol. 79 (1989), 1277-1284.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch et Richard Thaler, « Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem », *Journal of Political Economy* (1990).

Daniel Kahneman, Jack Knetsch et Richard H. Thaler, « Anomalies : The Endowment of Effect, Loss Aversion, and the Status Quo Bias », *Journal of*

*Economic Perspectives*, Vol. 5 (1991), 193-206.

## *Chapitre 8 : L'embarras du choix*

### **Source**

Jiwoong Shin et Dan Ariely, « Keeping Doors Open : The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable », *Management Science* (2004).

### **Pour aller plus loin**

Sheena Iyengar et Mark Lepper, « When Choice Is Demotivating : Can One Desire Too Much of a Good Thing ? », *Journal of Personality and Social Psychology* (2000).

Daniel Gilbert et Jane Ebert, « Decisions and Revisions : The Affective Forecasting of Changeable Outcomes », *Journal of Personality and Social Psychology* (2002).

Ziv Carmon, Klaus Wertenbroch et Marcel Zeelenberg, « When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing », *Journal of Consumer Research* (2003).

## *Chapitre 9 : Attentes et autopersuasion*

### **Sources**

John Bargh, Mark Chen et Lara Burrows, « Automaticity of Social Behavior : Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action », *Journal of Personality and Social Psychology* (1996).

Margaret Shin, Todd Pittinsky et Nalini Ambady, « Stereotype Susceptibility : Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance », *Psychological Science* (1999).

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague et Read Montague, « Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks », *Neuron* (2004).

Leonard Lee, Shane Frederick et Dan Ariely, « Try It, You'll Like It : The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer », *Psychological Science* (2006).

Marco Bertini, Elie Ofek et Dan Ariely, « To Add or Not to Add ? The Effects of Add-Ons on Product Evaluation », Étude en cours, HBS (2007).

### **Pour aller plus loin**

George Loewenstein, « Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption », *Economic Journal* (1987).

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink, Giuseppe Pagnoni et Megan Martin-Skurski, « Neurobiological Substrates of Dread », *Science* (2006).

## *Chapitre 10 : Le pouvoir du prix*

### **Sources**

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino et Robert Bruce, « An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technic », *New England Journal of Medicine* (1959).

Bruce Moseley, Kimberly O'Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John Hollingsworth, Carol Ashton et Nelda Wray, « A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee », *New England Journal of Medicine* (2002).

Baba Shiv, Ziv Carmon et Dan Ariely, « Placebo Effects of Marketing Actions : Consumers May Get What They Pay For », *Journal of Marketing Research* (2005).

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon et Dan Ariely, « Paying More for Less Pain », Étude en cours, MIT (2007).

### **Pour aller plus loin**

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose et Jonathan Cohen, « Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain », *Science* (2004).

Alia Crum et Ellen Langer, « Mind-Set Matters : Exercise and the Placebo Effect », *Psychological Science* (2007).

## *Chapitres 11 & 12 : Les fourberies de l'humain, I & II*

### **Sources**

Nina Mazar et Dan Ariely, « Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications », *Journal of Public Policy and Marketing* (2006).

Nina Mazar, On Amir et Dan Ariely, « The Dishonesty of Honest People : A Theory of Self-Concept Maintenance », *Journal of Marketing Research* (2008).

**Pour aller plus loin**

Max Bazerman et George Loewenstein, « Taking the Bias out of Bean Counting », *Harvard Business Review* (2001).

Maz Bazerman, George Loewenstein et Don Moore, « Why Good Accountants Do Bad Audits : The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias », *Harvard Business Review* (2002).

Maurice Schweitzer et Chris Hsee, « Stretching the Truth : Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information », *Journal of Risk and Uncertainty* (2002).

*Chapitre 13 : Une bière, pour conclure*

**Sources**

Dan Ariely et Jonathan Levav, « Sequential Choice in Group Settings : Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed », *Journal of Consumer Research* (2000).

Richard Thaler et Shlomo Benartzi, « Save More Tomorrow : Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings », *Journal of Political Economy* (2004).

**Pour aller plus loin**

Eric J. Johnson et Daniel Goldstein, « Do Defaults Save Lives ? », *Science*, Vol. 302 (2003), p. 1338-1339.

# Index

AARP, [97](#)

Abonnement, [27](#), [28](#), [30](#), [31](#)

Accouchement (analgésiques durant), [130](#)

Achats (empreinte du prix), [56](#)

Aliments :

– attentes et goût des, [181](#) *sqq*

– processus de commande et appréciation des, [253](#) *sqq*

– *voir également* goût

Amazon :

– expérience bons d’achat, [85](#)

– livraison gratuite et, [85](#), [86](#)

Ambady, Nalini, [191](#)

America Online (AOL), [86](#)

Américains d’origine asiatique, stéréotypes sur, [191](#)

Amérique latine, manque de confiance en, [235](#)

Amir, On, [218](#), [226](#), [241](#), [249](#), [275](#)

Analgésiques :

– péridurale, [130](#)

– prix & efficacité, [202](#) *sqq*

Analyse coûts-bénéfices :

– malhonnêteté, [218](#), [223](#), [224](#)

– valeur relative, [80](#), [81](#), [91](#)

Ancre :

cohérence arbitraire, [52](#), [56](#), [65](#), [69](#), [71](#), [72](#), [74](#)

– économie de marché et libre-échange [74](#), [75](#)

– effet prolongé de, [52](#) *sqq*

– empreinte chez les animaux comparée à, [51](#), [56](#), [60](#), [71](#)

- grandes décisions, [130](#), [131](#)
  - offre & demande, [71](#) *sqq*
  - prix, [52](#) *sqq*
  - Starbucks, [63-65](#), [73](#)
  - substitution d', [58](#) *sqq*
  - transformation de premières décisions en longues habitudes, [62](#), [63](#), [64](#)
- Angine de poitrine (efficacité de la procédure chirurgicale), [195](#)
- Antibiotiques (effet placebo), [210](#)

#### Argent :

- influence de la simple évocation de, [99](#), [100](#)
- malhonnêteté avec devises non-monétaires vs., [241](#) *sqq*
- passage aux instruments électroniques, [251](#)
- s'en débarrasser, [113](#), [114](#)

Artère mammaire interne (ligature de), [195](#), [212](#)

Arthroscopie, [197](#)

Assael, James, [49](#)

Assael, Salvador, [49-52](#), [65](#)

Association of Petroleum Geologists, [231](#)

Associations marques (goût de Coca vs. goût de Pepsi), [188](#) *sqq*

Assurance (fraude à l'), [217](#), [244](#)

#### Atermoiements :

- chez les étudiants, [139](#) *sqq*
- efficacité d'une voix extérieure, [142](#), [144](#)
- entretien auto, [147](#), [148](#)
- reconnaître et admettre ses problèmes d', [140-143](#)
- santé, [145](#), [146](#), [147](#)
- se fixer des limites, [140](#) *sqq*

#### Attentes :

- brocante, [185](#)
- Coca vs. Pepsi, [188](#) *sqq*
- conflits, [180](#), [193](#)
- expérience sur information avant/après, [184](#) *sqq*
- expériences bière, [181](#) *sqq*, [253](#) *sqq*
- football américain, [179](#) *sqq*, [193](#)
- ingrédients exotiques, [187](#)
- marketing, [188](#)
- menus des traiteurs, [186](#), [187](#)

– physiologie de l’expérience modifiée par, [183](#) *sqq*

Attirance/charme (effet leurre et), [41](#)

*Autant en emporte le vent*, [176](#)

Automobiles :

– entretien, [147](#)

– essai, attentes et, [184](#)

– systèmes de protection contre comportement des conducteurs jeunes, [129](#)

*sqq*

*Aventures de Tom Sawyer, Les* (Twain), [50](#), [65](#), [66](#), [68](#)

Avocats :

– déclin éthique et valeur, [230](#), [231](#)

– vers une meilleure éthique chez les, [233](#), [234](#)

Bargh, John, [191](#)

Barlow, John Perry, [113](#)

*Behavioral economics* :

– économie conventionnelle vs., [21](#) *sqq*, [259](#) *sqq*

– possibilité de progrès du point de vue de, [261](#), [262](#)

Benartzi, Shlomo, [262](#)

Bender, Walter, [120](#)

Bénéfices (avantages) :

– effets positifs, [109](#)

– récentes diminutions, [108](#)

Berkeley, Université de Californie :

– expérience sur l’excitation, [118](#) *sqq*

Bertini, Marco, [182](#), [275](#)

Besoin de se démarquer, [257](#)

Bible, [228](#), [235](#)

Bière :

– impact des attentes sur le goût, [181](#) *sqq*

– processus de commande et appréciation de, [253](#) *sqq*

Blogs, sur les dépenses excessives et les problèmes de dette, [150](#)

Boissons :

– attentes et goût des, *voir* goût,

– énergétiques, influence du prix et du marketing sur efficacité de, [206](#) *sqq*

Bon d’achat (expérience), [85](#)

Brocante, [157](#), [185](#)

Brouillet, Jean-Claude, [49](#), [50](#)

Bruits (expérience), [58](#) *sqq*

Burning Man, [113](#), [114](#)

Burrows, Lara, [191](#)

Cadeaux :

– échanges à Burning Man, [113](#), [114](#)

– liquide vs., comme rémunération employés, [109](#)

– normes sociales vs. normes du marché et, [98](#)

– simple mention de l'argent et, [99](#)

Café :

– qualité ambiance, [65](#)

– Starbucks vs. Dunkin' Donuts, [63](#), [65](#)

Cambriolages, [217](#), [218](#), [245](#)

Carmon, Ziv, [156](#) *sqq*, [275](#)

Carolina Brewery, Chapel Hill, N.C., [253](#) *sqq*

Cartes de crédit :

– carte self-control, [150](#) *sqq*

– « cartes intelligentes », [151](#)

– facturation en deux temps et, [249-250](#)

– technique du verre congelé, [149](#)

Cerveau :

– associations Coca et Pepsi et, [188-190](#)

– honnêteté et centres de récompense du, [224](#)

Charlemagne, [209](#)

Charles II, roi d'Angleterre, [209](#)

Chen, Mark, [191](#)

Chine :

– adoptions, [161](#)

– manque de confiance, [235](#)

– taux d'épargne, [137](#)

Chirurgie :

– effet placebo, [195](#) *sqq*

– prix et efficacité de, [203](#) *sqq*

Chocolat :

– analyse coûts-bénéfices rationnelle, [80](#), [81](#)

– expérience sur échange (Halloween), [83](#), [84](#)



– prix, produits gratuits, [79](#) *sqq*

Clark, Margaret, [269](#)

Cobb, Leonard, [195](#), [196](#)

Coca, tests vs. Pepsi, [188](#) *sqq*

Cohérence arbitraire :

– économie de marché et libre-échange, [74](#), [75](#)

– grandes décisions, [69](#)

– offre & demande, [74](#), [75](#)

– prix, [52](#) *sqq*

Commander au restaurant :

– besoin de se démarquer, [257](#)

– oral vs. écrit, [254](#) *sqq*

– plaisir, [256](#)

– stratégies, [258](#)

Compagnies aériennes :

– banqueroute des, [225](#)

– *frequent-flyer miles* et, [249](#)

Compensation :

– directeurs généraux, [43](#)

– et transformation de l'activité en travail, [65](#), [66](#), [67](#), [68](#)

– expérience poésie, [66](#) *sqq*

– liquide vs. cadeau, [109](#)

– récentes diminutions des avantages, [108](#)

– *voir également* salaires

Comportement auto-destructeurs, [146](#)

Comportements irrationnels :

– nature systématique et prévisible, [23](#), [32](#)

– possibilités de progrès, [261](#), [262](#)

Comportement « vieillard », [192](#)

Conduite :

– jeunes, sécurité routière, [129-130](#)

Conflits :

– attentes et perception de, [193](#)

– médiateur neutre, [194](#)

Conformisme (commandes au restaurant), [253](#) *sqq*

Congrès américain, [177](#), [178](#), [225](#), [226](#), [236](#)

– réformes éthiques, [225](#), [226](#)

Consulting (sociétés de), [43](#)  
Consumérisme, [137](#)  
Coran, [235](#)  
Cortex préfrontal dorsolatéral, [189](#)  
Cortex préfrontal ventromédian, [189](#)  
*Crocodile Dundee*, [33](#)  
Culpabilité (normes sociales), [103](#)  
Cypert, Kim, [189](#)

Dates butoir, [140](#) *sqq*

Décision :

- excitation sexuelle et, [117](#) *sqq*
- hésitation face à deux options, [168](#) *sqq*

Demande :

- changements de prix et, [72](#) *sqq*
- démocratie, abondance d'options, [174](#)
- et offre, dans cadre économique traditionnel, [71](#)

Démarquer (besoin de se), [257](#)

Déménagement (et ancrés), [57](#)

Descartes, René, [70](#)

Dettes, blogs sur, [150](#)

Directeurs généraux (compensations), [43](#)

Dix Commandements, [42](#), [227](#), [228](#), [229](#), [232](#), [233](#), [237](#)

Dopamine, [190](#)

Douleur :

- attentes, [16](#), [198](#), [201](#)
- expérience de, [202](#) *sqq*

*Dr Jekyll et M. Hyde*, [125](#)

Drogue, guerre contre la, [110](#)

Duke, Université (tickets), [155](#) *sqq*

Dunkin' Donuts (déplacement d'ancre vers Starbucks), [63](#), [64](#), [65](#)

DVD, lecteurs de / DVD gratuits, [82](#), [83](#)

Écoles :

- distributeurs de boissons, [225](#)
- voir également éducation

Économie de marché, [74](#), [75](#)

Économie traditionnelle :

- analyse coûts-bénéfices, [80](#), [81](#)
- *behavioral economics* vs., [21](#), [22](#), [23](#), [24](#)
- cohérence arbitraire, [71](#), [72](#), [73](#), [74](#)
- offre & demande, [71](#) *sqq*
- rationalité de l’homme, [21](#), [22](#), [260](#), [261](#)

*Economist*, The offres d’abonnement, [28](#) *sqq*

Éducation sexuelle, [128](#)

Éducation :

- “No Child Left Behind”, [111](#)
- créer un engouement pour, [112](#), [113](#)

Effet du contexte, [260](#)

« Effet Ikea », [163](#)

Empreinte, [51](#), [56](#), [60](#), [69](#), [71](#) voir également ancre

Emprunts, [87](#), [235](#)

Enchères :

- au deuxième prix, [53](#)
- cohérence arbitraire, [53](#)
- en ligne, [163](#)

Enron, [218](#), [225](#), [240](#), [249](#)

Entretien auto (groupement de tâches), [147](#), [148](#), [149](#)

Envie (comparaisons et), [33](#), [34](#)

Épargne :

- “save more tomorrow”, [262](#)
- carte de crédit *self-control*, [150](#) *sqq*
- déclin, [137](#)

– pour la retraite (points de vue de l’économie traditionnelle et de la *behavioral economics*), [261](#)

- vaincre les attermolements, [137](#) *sqq*, [262](#)

Erreurs (répétition et impossibilité d’en tirer profit), [20](#), [131](#), [259](#)

Essence (hausse du prix et demande), [73](#)

Éthique professionnelle :

- déclin, [230](#) *sqq*
- tentatives d’amélioration, [232](#) *sqq*

Étudiants :

- attermolements chez, [139](#) *sqq*
- orientation, [168](#), [169](#)

Europe (taux d'épargne en), [137](#)

Excitation sexuelle :

- prise de décision, [117](#) *sqq*
- *voir également* excitation

Excitation :

- analgésiques pendant accouchement, [130](#)
- comprendre différents aspects de notre personnalité et, [122](#) *sqq*
- rapports sexuels protégés, [127](#), [128](#), [129](#)
- sécurité routière, [129-130](#)
- sous-estimation anticipatoire de l'effet de, [123](#), [124](#), [125](#), [126](#)

Expérience des « 3 Portes », [170](#)

Facturation en deux temps, [249-250](#)

Fastow, Andrew, [240-241](#), [244](#)

*Feuilles d'herbe* (Whitman), [66](#), [67](#)

Fiske, Alan, [269](#)

Football américain (attentes et perception de), [179-180](#)

Ford Motor Company, [147](#), [148](#)

Frederick, Shane, [180](#) *sqq*, [276](#)

Frenk, Hanan, [18](#)

*Frequent-flyer miles*, [249](#)

Freud, Sigmund, [125](#), [223](#)

Fromm, Erich, [174](#)

Garderie (amendes retard), [102](#), [103](#)

Gell-Mann, Murray, [264](#)

Géologues pétroliers (déclin de l'éthique et des valeurs), [231](#), [232](#)

Gerbi, [198](#)

Gneezy, Uri, [102](#)

Goode, Miranda, [100](#)

Google, [109](#), [169](#)

Goût :

- Coca vs. Pepsi, [188-190](#)
- de la bière, attentes et, [181](#) *sqq*
- du café, meilleure ambiance et, [183](#)
- ingrédients exotiques, [187](#)
- menus traiteurs, [186](#)

- présentation, [187](#)
- verres à vin, [187](#), [188](#)

Gouvernement :

- contrat social entre citoyens et, [110](#)
- *voir également* Congrès, U.S.

Gratuité :

- analyse coût-bénéfices rationnelle, [80](#), [81](#), [91](#)
- AOL, [86](#)
- bon d'achat Amazon, [85](#)
- compte courant ou emprunt, [86](#), [87](#)
- échanges, [83](#), [84](#), [85](#)
- expérience chocolats, [79](#) *sqq*
- historique du zéro, [78](#)
- journées portes ouvertes (musées), [88](#)
- lecteur DVD haute définition, [82](#), [83](#)
- livraison offerte à partir d'un certain montant d'achat, [85-86](#)
- médecine préventive, [145](#), [146](#), [147](#)
- peur de la perte, [82](#), [161](#), [162](#), [163](#), [164](#), [165](#), [166](#), [173](#), [174](#)
- politique sociale, [89](#)
- vidange offerte, [87](#)

*Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct* (Sweeney), [234](#)

Habitudes :

- premières décisions se transformant en, [62](#), [63](#), [64](#)
- remise en question, [70](#)

*Hamlet*, [21](#), [254](#)

Harvard Business School :

- expérience honnêteté, [219](#) *sqq*

*Herding*, [62](#)

Heyman, James, [95](#) *sqq*, [276](#)

Honda, [147](#), [148](#)

Hong, James, [47](#), [48](#)

Honnêteté :

- centres de récompense du cerveau, [224](#)
- comme vertu morale, [223](#)
- explication d'Adam Smith, [222](#), [223](#), [235](#)
- importance de, [234](#), [235](#)

- manipulation de liquide et, [241](#) *sqq*
- repères moraux et, [229](#)
- serments, [229](#), [234](#)
- surmoi et, [223](#), [224](#), [228](#)
- *voir également* malhonnêteté

Honneur (codes de l'), [233](#), [250](#)

Hormones, [129](#), [201](#)

Imagerie par Résonance Magnétique fonctionnelle (IRMf), [189](#)

Indécision, [176](#), [177](#)

Individualisme :

- penser à l'argent et, [100](#)

Ingrédients (noms exotiques), [187](#)

Inventivité, [94](#)

IRA (Irish Republican Army), [180](#)

Iran, [235](#)

Jalousie, [42](#)

Japon (taux d'épargne au), [137](#)

Jeunes :

- sécurité routière, [129-130](#)
- sexualité, [127](#), [128](#), [129](#)

Jobst, [213](#), [214](#)

Johnston, David Cay, [225](#)

Kahneman, Daniel, [46](#)

Lay, Kenneth, [240](#), [241](#), [244](#)

Lee, Leonard, [180-184](#), [276](#)

Leland, John, [149-150](#)

Léon III, pape, [209](#)

Leurre (effet) :

- abonnement *The Economist*, [31](#)
- achat maison, [34](#)
- machines à pain, [39-41](#)
- package voyage, [36](#)
- prix restaurant, [30](#)

- rendez-vous galants, [41](#), [42](#)
- représentation visuelle, [35](#)
- Li, Jian, [188](#)
- Libre-échange, [74](#)
- Lincoln, Abraham, [199](#)
- Linux, [107](#)
- Livraison gratuite, [85](#), [86](#)
- Lobbys (restrictions activités des), [225](#), [226](#), [240](#)
- Loewenstein, George, [52](#), [57](#), [65](#), [117](#), [277](#)
- Loisirs (division travail/loisir brouillée), [106](#)
- Lorenz, Konrad, [51](#)
- Loyauté :
  - dans relations entreprise-client, [104](#)
  - employés-employeurs, [107](#), [108](#)

*Macbeth*, [209](#)

Machines à pain, [39](#), [41](#)

Maisons (vente) :

- relativité, [45](#)
- valeur aux yeux du propriétaire, [156](#), [162](#)

Malhonnêteté :

- activité criminelle, [217](#) *sqq*
- analyse coûts-bénéfices, [218](#), [223](#), [224](#)
- déclin éthique professionnelle, [230](#) *sqq*
- facilitée par devises non-monétaires, [241](#), [243](#), [246](#), [247](#), [248](#), [250](#), [251](#)
- grands scandales, [218](#), [225](#), [235](#)
- initiatives du Congrès contre, [225](#)
- nature humaine, [248](#)
- notes de frais, [245](#), [246](#)
- petits actes de, [241](#), [249](#)
- rappels de repères moraux, [227](#), [228](#), [229](#), [233](#)
- rationalisation, [241](#), [244](#), [245](#), [246](#)
- risque de se faire prendre, [222](#), [245](#)
- serments, [229](#), [234](#)
- voir également triche ; honnêteté
- *wardrobing*, [245](#)

Marché (normes du) :

- cadeaux et, [98-100](#)
- éducation, [111-113](#)
- mêler signaux normes sociales et, [99-100](#)
- normes sociales au travail vs., [108](#), [109](#), [110](#)
- relation entreprise-clients, [104](#), [105](#)
- simple évocation de l'argent, [99-100](#)

#### Marketing :

- effet sur satisfaction retirée du produit, [188](#) *sqq*
- promotions « à l'essai », [164](#)

Maryland Judicial Task Force, [230](#)

Mazar, Nina, [79](#), [85](#), [218](#), [226](#), [241](#), [245](#), [277](#), [278](#)

McClure, Sam, [188](#), [189](#)

Mead, Nicole, [100](#)

#### Médicaments :

- marketing & efficacité, [212](#)
- prix & efficacité, [202](#) *sqq*

Médecine préventive, [145](#), [146](#), [147](#)

Mencken, H. L., [44](#)

Meubles (assemblage, orgueil du propriétaire), [162](#), [163](#)

Mills, Judson, [269](#)

MIT Sloan School of Management, [31](#), [119](#), [182](#)

Modèle économique rationnel, [22](#)

Momie (poudre de), [199-200](#)

Montague, Latané, [189](#)

Montague, Read, [189](#)

#### Moralité :

- en état d'excitation ou non, [123](#), [124](#)
- *voir également* honnêteté ; malhonnêteté ; triche

Moseley, J. B., [196](#), [197](#)

Musées (journées portes ouvertes), [88](#)

*New England Journal of Medicine*, [197](#)

*New York Times*, [30](#), [44](#), [47](#), [149](#), [225](#)

Niskanen, William A., [226](#)

Noël (repas de), [93](#)

#### Normes sociales :

- Burning Man, [113](#), [114](#)



- distinction d’avec les normes du marché, [94](#)
- éducation, [111](#), [112](#), [113](#)
- interférence signaux des normes du marché, [99](#)
- les restaurer, après avoir supprimé les normes du marché, [102](#), [103](#)
- relation entreprise-clients, [104](#), [105](#), [106](#)
- relations amoureuses, [94](#)
- relations entreprise-employés, [106](#) *sqq*
- repas de Noël, [93](#), [98](#), [102](#)
- risquer sa vie, [110](#)
- services entre amis, [94](#)
- simple évocation de l’argent, [99-100](#)
- un cadeau comme salaire, [109](#)

Norton, Mike, [163](#)

Notes de frais, [245](#), [246](#)

Noyau accumbens, [224](#), [228](#)

Noyau caudé, [224](#)

Ofek, Elie, [182](#), [270](#)

Offre & demande :

- dans cadre économique traditionnel, [71](#), [72](#)
- souvenir des prix antérieurs et, [72](#)

Oisons (empreinte chez), [51](#)

Opinions :

- attentes, [191](#), [192](#)
- propriété, [160](#), [165](#)

Options :

« Les 3 Portes » (expérience), [170](#)

abondance dans démocraties modernes, [174](#)

aversion vis-à-vis de la perte et, [162](#), [174](#)

relations amoureuses, [171](#), [172](#)

s’en priver consciemment, [175](#)

spécialisation (université), [168](#), [169](#)

Xiang Yu, [167](#)

Orhun, Yesim, [163](#), [278](#)

Passion :

- sous-estimation des effets, [124](#) *sqq*

– voir également excitation

Pepsi vs. Coca, tests, [188](#) *sqq*

Perception (attentes), [181](#), [183](#), [184](#), [185](#), [187](#), [190](#)

*Perfectly Legal* (Johnston), [225](#)

Péridurale, [130](#)

Perles, [49](#) *sqq*

Perte :

– aversion envers, [162](#), [164](#), [174](#)

– peur de la, [82](#)

*Peur de la liberté, La* (Fromm), [174](#)

Pittinsky, Todd, [191](#)

Pittman, Bob, [86](#)

Placards (consommérisme et taille des), [137](#)

Placebo (effet) :

– boissons énergisantes, [206](#) *sqq*

– confiance en le remède, la procédure ou le soignant, [200](#), [211](#)

– dilemmes moraux, [215](#)

– expérience de l’auteur (costume Jobst), [213](#), [214](#), [215](#)

– Gerbi, [198](#)

– marketing, [211-212](#)

– poudre de momie, [199-200](#)

– pouvoir de la suggestion, [200](#)

– prix, [198](#), [201](#) *sqq*

– procédures chirurgicales, [195](#), [196](#), [197](#)

– remèdes, [199](#), [202](#) *sqq*

– toucher royal, [209](#)

– traitement appliqué sciemment, [208](#), [209](#), [210](#), [211](#)

Plaisir (centres du), [190](#)

Poésie (expérience), [66](#) *sqq*

Politique sociale (pouvoir de la gratuité sur), [89](#)

Prelec, Drazen, [52](#), [53](#), [65](#), [278](#)

Premières décisions, [62](#), [63](#), [64](#), 70 voir également ancre

Premières impressions :

– empreinte et, [51](#), [68](#)

– voir également cohérence arbitraire

Présentation (goût des aliments), [187](#)

Préservatif :

– et disposition aux rapports non protégés en cas d’excitation, [122](#), [123](#), [124](#), [127](#), [128](#), [129](#)

– importance de disponibilité, [127](#), [128](#), [129](#)

Prix :

– ambiance du café, [64](#)

– ancrés, [65](#), [67](#) *sqq*

– changement d’ancrage, [65](#), [67](#) *sqq*

– cohérence arbitraire, [52](#)

– demande (rapports avec), [73](#)

– différence de qualité, [63](#), [65](#), [208](#)

– effet placebo, [198](#), [202](#) *sqq*

– élevés (désirabilité d’un produit), [50](#)

– lait & vin, [72](#), [73](#)

– logement, [57](#)

– offre & demande, [71](#)

– prix public, [54](#), [56](#), [72](#)

Productivité (normes sociales au travail), [108](#), [109](#), [110](#)

Profession (étymologie), [229](#)

Profession médicale :

– déclin éthique et valeurs dans, [218](#), [231](#), [236](#)

– salaires dans, chez praticiens vs. conseillers Wall Street, [45](#)

Promotions « à l’essai », [164](#)

Propriété :

– aversion envers la perte, [162](#), [164](#), [174](#)

– basket-ball (Université Duke), [155](#) *sqq*

– d’opinion, [165](#)

– fierté de la (effet Ikea), [163](#)

– promotions à l’essai, [164](#)

– publicité, [164](#)

– valeur de l’objet augmentée chez le propriétaire, [157](#) *sqq*

– virtuelle, enchères sur Internet, [163](#), [164](#)

Qin (dynastie), [167](#), [168](#)

Rapp, Gregg, [30](#)

Rapports protégés :

– excitation, [122](#), [123](#), [124](#), [127](#), [128](#), [129](#)

Réciprocité (normes sociales vs. normes du marché), [94](#), [107](#)

Régime (atermolements et self-control), [138](#), [139](#)

Régulations (enrayement des comportements auto-destructeurs par les), [146](#)

Relativité :

- abonnement The Economist, [27](#) sqq
- achat de maison, [34](#)
- démonstration visuelle de, [33](#)
- effet leurre, [31](#) sqq
- élargissement du point de vue, [46](#), [47](#), [48](#)
- envie & jalousie générées par, [42](#)
- machines à pain, [39](#), [41](#)
- maîtriser les cercles de comparaison, [45](#)
- prix des menus, [30](#)
- prix des téléviseurs, [29-30](#), [57](#)
- rendez-vous galants, [41](#), [42](#)
- salaires, [42](#), [43](#)
- tendance à comparer des choses faciles à comparer, [34](#)

Rendez-vous galants :

- effet « leurre » et., [41](#), [42](#)
- normes sociales & normes du marché, [95](#)
- possibilité de comportement immoral en état d’excitation, [122](#), [123](#), [134](#)

Repères moraux (efficacité dans lutte contre malhonnêteté), [229](#), [233](#)

Restaurants :

- commandes, [253](#) sqq
- files d’attente, [62](#)
- prix des menus, [30](#)

Rhume :

- antibiotiques & placebo, [210](#)
- remèdes contre, prix & efficacité de, [202](#), [205](#)

Rustichini, Aldo, [102](#)

Salaires :

- “save more tomorrow”, [262](#)
- bonheur, [44](#)
- comparaisons entre collègues, [42](#), [43](#), [44](#)
- des cadres, [43](#)
- passage du salaire horaire au salaire mensuel, [107](#)

- risquer sa vie pour, [110](#)
- salaire à la performance dans l'éducation, [111](#)
- *voir également* compensation

Santé :

- dates auto-imposées, [146](#)
- effet placebo, [195](#) *sqq*
- essais testés scientifiquement, [212](#)
- examens obligatoires, [146](#)
- procédures gratuites, [89](#)
- regroupement examens & procédures, [148](#), [149](#)
- vaincre les attermolements, [145](#) *sqq*

Sarbanes-Oxley, loi, [226](#), [272](#)

Scandales entreprises, [218](#), [225](#), [235](#)

Schmalensee, Richard, [119](#)

Securities and Exchange Commission (SEC), [225](#)

Self-control :

- attermolements des étudiants, [139](#) *sqq*
- cartes de crédit, [150](#) *sqq*
- chute du taux d'épargne, [137](#)
- efficacité d'une voix extérieure, [140](#) *sqq*

*Self-herding*, [63](#), [64](#)

*Sensei*, [98](#)

Serments, [229](#), [234](#)

Services entre amis (normes sociales), [94](#)

Sexe :

- à « froid » vs. à « chaud », [123](#), [124](#)
- contexte social vs. contexte commercial, [94](#)
- possibilité de comportements immoraux, [122](#), [123](#), [134](#)
- protégé ou non, [117](#) *sqq*
- sujet tabou, [119](#), [120](#)

Shakespeare, William, [21](#), [22](#), [23](#), [209](#), [254](#), [259](#)

Shampanier, Kristina, [79](#), [85](#), [279](#)

Shin, Jiwoong, [170](#), [173](#), [279](#)

Shin, Margaret, [191](#)

Shiv, Baba, [202](#), [279](#)

Shultz, Howard, [65](#)

Sicherman, Nachum, [98](#)

SIDA, [118](#)  
Silva, Jose, [142](#)  
Simonsohn, Uri, [57](#)  
Sinclair, Upton, [248](#)  
Skilling, Jeffrey, [240](#), [241](#), [244](#)  
Skype, [246](#), [247](#)  
Smith, Adam, [23](#), [160](#), [165](#), [222](#), [235](#)  
SoBe (expérience), [206](#)  
Socrate, [71](#)  
Sous-traitance, [86](#), [108](#)  
Souvenir des prix antérieurs (changement de prix et), [72](#)  
Spécialisation, choix de (université), [168](#), [169](#)  
Sport :  
– attermolements, [139](#), [144](#)  
– attentes et perception de, [155](#) *sqq*  
Starbucks, [63](#), [64](#), [65](#)  
State Farm, [104](#)  
Stéréotypes :  
– buts des, [190](#)  
– comportement d’individus extérieurs à un groupe stéréotypé, [191](#), [192](#)  
– comportement des victimes de stéréotypes, [191](#)  
– sexuels, [191](#)  
Stevenson, Robert Louis, [124](#), [125](#)  
surmoi, [124](#), [125](#), [126](#), [223](#), [224](#), [228](#)  
Sutton, Willie, [251](#)  
Sweeney, Dennis M., [233](#), [234](#)  
  
Taxes/impôts :  
– fraude, [217](#), [218](#)  
– influence sur demande, [72](#), [73](#)  
Télévision :  
– promotion « à l’essai », [164](#), [165](#)  
– relativité, [30](#), [57](#)  
Tests empiriques en science, [17](#)  
Thaler, Dick, [262](#)  
Tomlin, Damon, [189](#)  
Toucher royal, [209](#)

Travail :

- activité transformée en, par compensation, [68](#), [69](#)
- brouillage de frontière entre loisirs et, [106](#)
- contre cadeau vs. contre paie, [109](#)
- gratuit, [99](#), [100](#)
- sous normes sociales vs. sous normes du marché, [106](#) *sqq*

Triche :

- cas extrêmes, [243](#)
- code de l'honneur, [233](#), [250](#)
- devises non-monétaires vs. liquide, [241](#) *sqq*
- repères moraux, [227](#), [228](#), [229](#)
- retenue, [241](#) *sqq*

Tversky, Amos, [46](#)

Twain, Mark, [68](#), [69](#)

Veladone-Rx (expérience), [202](#), [203](#), [204](#)

Ventes automobiles :

- vidange gratuite et, [87](#)
- valeur aux yeux du propriétaire et, [161](#), [162](#)

Verres à vin (goût affecté par), [187](#), [188](#)

Vêtements (portés puis rapportés au magasin pour remboursement), [218](#), [245](#)

Vickrey, William, [268](#)

Vie quotidienne :

- cohérence arbitraire, [56](#), [69](#)
- division entre normes sociales et normes du marché, [94](#), [102](#), [103](#)

Violence (opinions politiques et), [165](#)

Vohs, Kathleen, [100](#)

Vulnérabilité (conscience de), [70](#)

Waber, Rebecca, [202](#), [203](#), [204](#)

*Wardrobing*, [245](#)

Weisberg, Ron, [18](#)

Wertenbroch, Klaus, [139-141](#), [280](#)

Whitman, Walt, [66](#), [67](#)

Williams-Sonoma (machines à pain), [39](#), [41](#)

Winston, Harry, [50](#)

Wray, Nelda, [197](#)

Xiang Yu, [167](#)

Young, Jim, [268](#)

Zéro :

- historique, [78](#)
- sur étiquettes produits alimentaires, [88](#)
- *voir également* gratuité

