CHARLES DUHIGG

LE POUVOIR DES HABITUDES

Changer un **rien** pour **tout** changer



Clés des Champs

Charles DUHIGG

LE POUVOIR DES HABITUDES

Changer un rien pour tout changer

Traduit de l'anglais par Johan-Frédérik Hel Guedj

Clés des Champs

OceanofPDF.com

Charles DUHIGG

Le pouvoir des habitudes

Changer un rien pour tout changer

Clés des Champs

© by Charles Duhigg, 2012.

© Éditions Saint-Simon, 2013, pour la traduction française.

© Flammarion, 2016, pour cette édition en coll. « Champs ».
Dépôt légal :
ISBN Epub : 9782081388727

ISBN PDF Web : 9782081388734

Le livre a été imprimé sous les références :

ISBN : 9782081342620

Ouvrage composé et converti par Meta-systems (59100 Roubaix)

OceanofPDF.com

Présentation de l'éditeur

Lisa souffrait de boulimie, d’alcoolisme, de tabagisme et de surendettement. Un jour, tout a changé : en modifiant une pièce du puzzle de son existence, elle est sortie du cercle vicieux de ses habitudes toxiques.
Comment Starbucks est-elle devenue un mastodonte générant plus de 10 millions de dollars de chiffre d’affaires par an ? En changeant une habitude de management.
L’habitude est le pilote automatique de notre cerveau. S’appuyant sur les dernières recherches en psychologie et en neurosciences, Charles Duhigg en dévoile le fonctionnement et révèle ce principe élémentaire : si notre vie est faite d’« habitudes clés » qui régissent nos conduites à notre insu, il suffit d’en modifier un élément pour créer un cercle vertueux. En changeant de clés, vous ouvrirez des portes insoupçonnées !

Né en 1974, Charles Duhigg a étudié l’histoire à Yale et la finance à Harvard. Journaliste au New York Times, il a reçu le prix Pulitzer en 2013. Aux États-Unis, Le Pouvoir des habitudes est devenu un best-seller dès sa parution.

OceanofPDF.com

Clés des Champs

BRIAN M. CARNEY et ISAAC GETZ
Liberté & Cie.
Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises.

CHARLES DUHIGG
Le Pouvoir des habitudes.
Changer un rien pour tout changer.

MALCOLM GLADWELL
Le Point de bascule.
Comment faire une grande différence
avec de très petites choses.

DANIEL KAHNEMAN
Système 1 / Système 2.
Les deux vitesses de la pensée .

DANIEL H. PINK
La Vérité sur ce qui nous motive.

OceanofPDF.com

Le pouvoir des habitudes

Changer un rien
pour tout changer

OceanofPDF.com

À Oliver, John Harry, John et Doris
et à Liz, de toute éternité.

OceanofPDF.com

PROLOGUE

Se désintoxiquer de ses habitudes

De toutes les participantes, Lisa Allen était la préférée des scientifiques.

Âgée de trente-quatre ans d'après son dossier, elle avait commencé à fumer et à boire quand elle en avait seize, et passé la quasi-totalité de sa jeune existence à lutter contre l'obésité. À vingt-cinq ans, elle était traquée par des sociétés de recouvrement pour 10 000 dollars de dettes. D'après un CV qui n'était plus à jour depuis longtemps, elle n'avait jamais conservé un emploi plus d'un an.

Et pourtant, la jeune femme que les chercheurs avaient aujourd'hui en face d'eux avait l'air énergique, la silhouette élancée, et une paire de jambes musclées de joggeuse. Elle paraissait dix ans de moins que sur les photos de son dossier et, côté exercice, elle n'avait sans doute rien à envier aux messieurs présents dans la salle. D'après le dernier rapport attaché à son dossier, Lisa n'avait plus de dettes, ne buvait pas, et entamait son trente-neuvième mois d'activité dans un studio de graphisme.

« Quand avez-vous fumé votre dernière cigarette ? », lui demanda l'un des praticiens, en entamant la liste de questions auxquelles Lisa répondait chaque fois qu'elle se rendait dans ce laboratoire de la périphérie de Bethesda, dans le Maryland.

« Cela fera bientôt quatre ans, fit-elle. Depuis, j'ai perdu trente kilos et couru un marathon. »

Elle avait aussi entamé une maîtrise universitaire et s'était acheté une maison. La période avait donc été fertile en événements.

Parmi les scientifiques présents dans la salle, on comptait des neurologues, des psychologues, des généticiens et un sociologue. Ces trois dernières années, grâce au financement des instituts nationaux de la Santé,

ils avaient sondé Lisa et plus d'une dizaine d'autres anciens fumeurs, boulimiques chroniques, buveurs à problèmes, accros du shopping et autres individus souffrant d'habitudes destructrices. Tous les participants à cette étude avaient un point commun : en un laps de temps assez bref, ils s'étaient reconstruit une existence. Les chercheurs voulaient comprendre comment. Ils ont donc mesuré les signes vitaux des sujets [1] , installé des caméras à leur domicile pour les surveiller dans leurs activités quotidiennes, séquencé certaines parties de leur ADN et, grâce à des technologies mesurant le fonctionnement cérébral en temps réel, ils ont suivi les flux électriques et sanguins à l'intérieur de leur cerveau chaque fois qu'ils étaient exposés à la tentation, qu'il s'agisse d'une cigarette ou d'un somptueux repas. Le but des chercheurs était de comprendre le fonctionnement des habitudes sur le plan neuronal – et ce qu'il fallait pour réussir à les modifier.

« Je sais que vous nous avez déjà raconté cette histoire dix fois, s'excusa le médecin auprès de Lisa, mais certains de mes collègues ne l'ont entendue qu'indirectement. Cela vous ennuierait de leur exposer à nouveau comment vous vous y êtes prise pour renoncer à la cigarette ?

— Non, bien sûr, fit Lisa. Tout a commencé au Caire. »

Des vacances décidées sur un coup de tête, expliqua-t-elle. Quelques mois plus tôt, en rentrant du travail, son mari lui annonçait qu'il la quittait parce qu'il était tombé amoureux d'une autre. Il avait fallu à Lisa un certain temps pour digérer cette trahison et intégrer le fait qu'elle allait devoir demander le divorce. Il y avait eu une période de deuil, puis une phase où elle l'avait espionné de façon très obsessionnelle, en suivant sa nouvelle compagne en ville, ou en lui téléphonant après minuit, avant d'aussitôt raccrocher. Ensuite, il y avait eu cette soirée où Lisa s'était présentée devant le domicile de la jeune femme, ivre, cognant à sa porte et hurlant qu'elle allait mettre le feu à l'immeuble.

« Pour moi, cela n'a pas été une période très brillante, admit Lisa. Alors, voilà, j'avais toujours eu envie de voir les pyramides, et je n'avais pas encore atteint le plafond de dépenses de mes cartes de crédit. »

Pour sa première matinée au Caire, Lisa s'était éveillée à l'aube aux accents de la prière d'une mosquée voisine. À l'intérieur de sa chambre, il faisait nuit noire. N'y voyant quasiment rien et assommée par le décalage horaire, elle avait tendu la main pour attraper une cigarette.

Elle était tellement désorientée qu'elle ne s'était pas rendu compte que c'était un stylo qu'elle essayait d'allumer, au lieu d'une Marlboro – jusqu'à

ce qu'elle sente une odeur de plastique brûlé. Elle avait passé les quatre derniers mois à pleurer, à se gaver de nourriture, dans l'incapacité de trouver le sommeil. Elle avait honte d'elle-même et se sentait tout à la fois impuissante, dépressive et furieuse. Couchée dans son lit, elle avait craqué. « C'était comme une vague de tristesse. J'avais le sentiment que tout ce que j'avais toujours désiré s'écroulait. Je n'arrivais même plus à fumer une cigarette correctement.

Et puis je me suis mise à penser à mon ex-mari, à la difficulté que j'aurais à trouver un autre travail à mon retour. J'avais conscience que je menais une vie malsaine. Je me suis levée, j'ai heurté une carafe d'eau qui s'est renversée par terre, et là j'ai vraiment fondu en larmes. Je me sentais désespérée, comme s'il fallait que je change quelque chose, une chose au moins, que je puisse maîtriser. »

Elle s'était douchée et elle était sortie de l'hôtel. Elle avait sillonné les rues défoncées du Caire en taxi, avant de s'engager sur les routes en terre qui conduisaient au Sphinx, aux pyramides de Gizeh, et au désert infini qui s'étendait tout autour. Et là, pendant un court moment, elle avait cessé de s'apitoyer sur son sort. Il lui fallait un but dans l'existence, s'était-elle dit. Un but vers lequel tendre.

C'était là, dans ce taxi, qu'elle avait décidé de revenir le plus vite possible en Égypte et d'aller marcher dans le désert.

C'était une idée insensée, elle le savait. Elle n'était pas en forme, elle avait grossi et n'avait pas un sou en banque. Elle ignorait le nom du désert qui s'étendait devant elle ou même si un tel périple était possible. Et pourtant, rien de tout cela n'importait. Elle avait besoin de quelque chose à quoi s'attacher. Elle décida de s'accorder un an, pour se préparer. Et survivre à une telle expédition allait exiger des sacrifices, elle en était certaine.

En particulier, elle allait devoir cesser de fumer.

Onze mois plus tard, quand elle s'enfonça enfin dans ce désert – avec un groupe de six autres personnes, dans des véhicules climatisés, notez –, leur caravane transportait tellement d'eau, de provisions, de tentes, de cartes, de systèmes GPS et de talkies-walkies qu'y ajouter une cartouche de cigarettes n'aurait guère fait beaucoup de différence.

Mais dans ce taxi, Lisa n'en savait rien. Et, pour les scientifiques du laboratoire, les détails de son expédition ne revêtaient guère d'importance. En effet, pour des raisons qu'ils commençaient tout juste à entrevoir, ce petit glissement de perception qui s'était produit en elle, ce jour-là, au Caire – la

conviction de devoir renoncer à la cigarette pour atteindre son objectif – avait déclenché une série de changements qui finiraient par se répercuter dans tous les domaines de son existence. Au cours des six mois suivants, elle remplacerait la cigarette par le jogging, ce qui à son tour changerait sa façon de s'alimenter, de travailler, de dormir, d'épargner, de programmer ses journées de travail, de planifier son avenir, et ainsi de suite. Elle se mettrait à courir des demi-marathons, puis un marathon entier, elle retournerait suivre des cours, elle s'achèterait une maison, et se fiancerait. Par la suite, on la recruta dans le cadre d'une étude scientifique et, quand les chercheurs se mirent à étudier des images de son cerveau, ils constatèrent un fait remarquable : tout un ensemble de modes de fonctionnement neurologiques – ses anciennes habitudes – avaient cédé la place à de nouveaux schémas. On percevait encore l'activité neuronale liée à ses anciens modes de comportement, mais ces impulsions étaient supplantées par de nouvelles priorités. À mesure que les habitudes de Lisa changeaient, son cerveau changeait aussi.

Ce n'était pas le voyage au Caire qui avait entraîné cette mutation, les scientifiques en étaient convaincus, et pas davantage son divorce ou son excursion dans le désert. C'était d'abord le fait de s'être attachée à modifier l'une de ses habitudes – la cigarette. Or, dans le cadre de cette étude, tout le monde avait connu des évolutions similaires. En se focalisant sur un schéma de comportement – ce que l'on appelle une habitude clef –, Lisa avait acquis la faculté de reprogrammer d'autres schémas de son existence.

Les individus ne sont pas les seuls capables de tels changements. Quand les entreprises décident de modifier leurs habitudes, ce sont des organisations entières qui peuvent se transformer.

« Je voudrais vous montrer l'un de vos tout derniers scanners », proposa l'un des chercheurs à Lisa, à la fin de l'examen. Il afficha sur un écran d'ordinateur des clichés de son cerveau. « Quand vous voyez de la nourriture, ces régions-là – il désigna une zone située près du centre de son encéphale –, qui sont associées à l'envie et à la faim, sont encore actives. Votre cerveau produit encore les pulsions qui vous poussaient à la boulimie.

Toutefois, il y a une nouvelle activité dans cette zone tout près du front, et c'est là, selon nous, que naissent les inhibitions comportementales et l'autodiscipline. À chacune de vos visites ici, l'activité de cette zone a augmenté. »

De tous les participants, Lisa était la préférée de cette équipe scientifique parce que ses scanners cérébraux étaient extrêmement parlants, très utiles pour qui voulait cartographier les schémas comportementaux – les habitudes – et saisir dans quelles régions de notre esprit ils se situaient.

« Vous nous aidez à comprendre comment une décision devient un comportement automatique », lui expliqua le médecin.

Tout le monde dans la pièce avait le sentiment d'être au bord d'une importante découverte. Et c'était le cas.

*

En vous réveillant, ce matin, par quoi avez-vous commencé ? Avez-vous sauté sous la douche, consulté vos e-mails, ou attrapé un petit pain sur le buffet de la cuisine ? Vous êtes-vous brossé les dents avant ou après vous être séché ? Vous êtes-vous chaussé en commençant par le pied gauche ou le droit ? Qu'avez-vous dit à vos enfants avant de sortir ? Quel trajet avez-vous emprunté pour vous rendre sur votre lieu de travail ? Quand vous êtes arrivé à votre bureau, avez-vous trié vos e-mails, bavardé avec un collègue, ou vous êtes-vous directement attelé à la rédaction d'une note ? Et au déjeuner, c'était plutôt salade ou steak frites ? À votre retour à la maison, avez-vous enfilé vos chaussures de jogging pour aller courir, ou vous êtes-vous servi un verre pour dîner devant la télé ?

« Toute notre vie n'est qu'une accumulation d'habitudes », écrivait William James [1] en 1899 [2] . La plupart des choix que nous effectuons tous les jours pourraient être considérés comme le produit de prises de décision mûrement réfléchies, mais il n'en est rien. Ce sont des habitudes. Et tandis que chacune de ces habitudes n'a que relativement peu de poids en soi, avec le temps, les plats que nous commandons, ce que nous disons à nos enfants tous les soirs, le fait d'épargner ou de dépenser, la fréquence à laquelle nous faisons de l'exercice et notre manière d'organiser nos pensées et nos tâches quotidiennes au travail exercent une énorme influence sur notre santé, notre productivité, notre sécurité financière et notre aptitude au bonheur. Un article publié par un chercheur de Duke University en 2006 souligne que plus de 40 % de nos actions quotidiennes ne relèvent pas de véritables décisions, mais d'habitudes [3] .

William James – comme d'innombrables autres êtres humains, d'Aristote à la productrice et présentatrice de télévision Oprah Winfrey – a consacré

une bonne partie de sa vie à comprendre la raison d'être de ces habitudes. Mais ce n'est qu'au cours de ces vingt dernières années que les scientifiques et les spécialistes du marketing ont vraiment commencé à comprendre comment fonctionnent ces habitudes – et surtout, comment elles se transforment.

Ce livre est divisé en trois parties. La première traite du mode d'émergence des habitudes dans l'existence des individus. J'y explore les processus neurologiques de formation de ces habitudes, le moyen de s'en créer de nouvelles et de modifier les anciennes. J'y expose aussi, notamment, les méthodes qu'un publicitaire a employées pour imposer le brossage des dents, une pratique obscure, et le transformer en véritable obsession, omniprésente chez tous les Américains. On y montre aussi que Procter & Gamble, le numéro un des biens de consommation courante, a pu se créer avec Febreze, un parfum d'ambiance, un marché de plusieurs milliards de dollars, en tirant profit des pulsions des consommateurs, que les Alcooliques Anonymes transforment des vies en s'attaquant aux habitudes qui sont au cœur des addictions, et que l'entraîneur de football Tony Dungy a pu redresser la plus mauvaise équipe de la National Football League, alors en pleine déconfiture, en se concentrant sur les réactions automatiques de ses joueurs à des signaux subtils, sur le terrain.

La deuxième partie examine les habitudes des entreprises et des organisations qui réussissent. On y détaille de quelle manière un dirigeant d'entreprise, Paul O'Neill – qui devint plus tard secrétaire au Trésor du président George W. Bush –, fit d'un fabricant d'aluminium en difficulté la société cotée en bourse la plus performante de l'indice du Dow Jones Industrial, en se concentrant là aussi sur une habitude clef au sein du groupe, et de quelle manière Starbucks s'y est pris pour faire d'un étudiant en parfait échec scolaire un patron de premier plan en lui inculquant des habitudes visant à renforcer sa volonté. On y décrit pourquoi les chirurgiens les plus talentueux peuvent prendre des décisions catastrophiques, lorsque les habitudes organisationnelles d'un hôpital se dérèglent.

La troisième partie aborde les habitudes sociétales. On y explique comment Martin Luther King et le mouvement des droits civiques ont pu atteindre leurs objectifs, notamment en changeant les habitudes sociales ancrées dans le comté de Montgomery, en Alabama – et en quoi des initiatives similaires ont permis à un jeune pasteur, Rick Warren, de bâtir la plus vaste église d'Amérique, dans Saddleback Valley, en Californie. Enfin,

on y explore d'épineuses questions ethniques, comme savoir si un meurtrier en Grande-Bretagne doit être libéré s'il peut convaincre et prouver que ce sont ses habitudes qui l'ont poussé à tuer.

Chaque chapitre tourne autour d'une idée centrale : on peut changer ses habitudes si l'on comprend leur mode de fonctionnement.

Ce livre puise dans des centaines d'études universitaires, d'entretiens avec plus de trois cents scientifiques et dirigeants d'entreprises et des recherches conduites par des dizaines de sociétés. (On trouvera un index de ces sources dans les notes et sur le site www.thepowerofhabit.com .) Il traite des habitudes telles qu'on les définit en pratique : des choix que nous faisons tous, de propos délibéré, à tel ou tel moment, et auxquels nous cessons de penser, mais que nous ne cessons pas de reproduire, tous les jours ou presque. À un certain moment, tous autant que nous sommes, nous avons consciemment décidé quoi manger, sur quoi nous concentrer en arrivant au bureau, combien de verres nous buvons par jour ou quand nous sortons courir. Ensuite, ce comportement a cessé d'être un choix, et il est devenu automatique. C'est une conséquence naturelle de notre structure neurologique. Or, en comprenant comment cela se produit, on peut reconstruire ces schémas à volonté.

*

J'ai commencé à m'intéresser à la science des habitudes voici huit ans, alors que j'étais correspondant de presse à Bagdad. L'armée américaine, ai-je pu découvrir en l'observant sur le terrain, constitue l'un des plus grands laboratoires d'habitudes de l'histoire [4] . L'entraînement de base enseigne aux soldats des habitudes soigneusement élaborées pour tirer, réfléchir et communiquer sous le feu de l'ennemi. Sur le champ de bataille, tous les ordres correspondent à des comportements rodés jusqu'à l'automatisme. Toute cette organisation repose sur des procédures répétées à l'infini pour la construction des bases militaires, la fixation des priorités stratégiques et le mode de réaction aux attaques. Dans les premiers temps de la guerre irakienne, l'insurrection faisait tache d'huile, le nombre des victimes allait croissant, et les commandants étaient en quête d'habitudes susceptibles de créer une paix durable, à inculquer aux soldats et aux Irakiens.

J'étais en Irak depuis deux mois quand j'ai entendu parler d'un officier qui avait mis en place un programme créé de toutes pièces, visant à modifier

certaines habitudes, dans la petite ville de Kufa, à cent quarante kilomètres de la capitale. Ce major de l'armée de terre avait analysé des cassettes vidéo tournées lors d'émeutes récentes, ce qui lui avait permis d'identifier un schéma de comportement : en règle générale, avant toute manifestation de violence, on voyait des foules d'Irakiens se rassembler sur une place ou dans un lieu public. En l'espace de quelques heures, cette masse d'individus n'arrêtait pas de grossir. Des vendeurs ambulants faisaient leur apparition, et des badauds affluaient peu à peu. Ensuite, quelqu'un lançait une pierre ou une bouteille, et la foule s'enflammait.

Le major se rendit chez le maire de Kufa et lui présenta une très curieuse requête : pourrait-il éloigner ces marchands ambulants des places de la ville ? Bien sûr, lui fit le maire. Quelques semaines plus tard, une petite foule se rassembla non loin du Masjid al-Kufa, la grande mosquée de la ville. Tout au long de l'après-midi, cette foule grossit. Quelques personnes entonnèrent des slogans de protestation. Sentant monter les troubles, la police irakienne contacta la base par radio et demanda aux troupes américaines de se poster à proximité. Au crépuscule, la foule affamée commença à s'agiter. Les gens cherchaient les vendeurs de kebab qui d'ordinaire remplissaient la place, mais il n'y en avait plus un seul. Les badauds s'en furent. Les protestataires perdirent de leur ardeur. Et, à 8 heures du soir, tout le monde avait vidé les lieux.

Lors de ma première visite à la base de Kufa, je me suis entretenu avec le major. D'ordinaire, on ne songe pas nécessairement à la dynamique de masse en termes d'habitudes, me dit-il. Mais il avait consacré toute sa carrière à se former à la psychologie de la formation des habitudes.

Au camp d'entraînement, il avait intégré certaines habitudes pour charger son arme, s'endormir en zone de guerre, rester concentré au milieu du chaos de la bataille, et prendre des décisions en état d'épuisement. Il avait suivi des cours où on lui avait appris certaines habitudes pour se rationner, s'entraîner tous les jours et communiquer avec ses camarades de chambrée. En gravissant la hiérarchie, il avait appris l'importance que revêtaient certaines habitudes organisationnelles s'il voulait être sûr que ses subordonnés prennent des décisions sans constamment lui demander la permission. Il avait compris en quoi des procédures adaptées lui faciliteraient le travail aux côtés d'individus qu'en temps normal il avait du mal à supporter. Et, à présent, dans sa position improvisée de bâtisseur d'une nation, il voyait à quel point les foules et les cultures obéissaient aux

mêmes règles. En un sens, selon lui, une communauté représente une collection d'habitudes qui, répétées chez des milliers d'individus, et selon les influences qu'ils subissent, peuvent déboucher sur la violence ou sur la paix. En plus de faire supprimer les vendeurs ambulants, il avait lancé des dizaines d'expériences, dans cette ville de Kufa, destinées à influencer les habitudes des habitants. Depuis son arrivée, plus une seule émeute n'avait éclaté.

« Comprendre les habitudes, c'est ce que j'ai appris de plus important dans l'armée, m'a expliqué le major. Cela a fini par complètement changer ma vision du monde. Vous voulez vous endormir vite et vous réveiller de bonne humeur ? Surveillez vos schémas nocturnes et ce que vous faites automatiquement en vous levant. Vous avez envie de sortir courir sans que cela réclame un effort ? Créez-vous des déclics qui banalisent la chose. J'enseigne cela à mes enfants. Mon épouse et moi, dans notre couple, nous nous notons tout un programme d'habitudes. Lors de nos réunions de commandement, nous ne parlons que de ça. À Kufa, personne ne m'aurait dit que nous aurions pu influencer la foule rien qu'en supprimant les vendeurs de kebab, mais une fois que vous avez compris que tout n'est qu'un ensemble d'habitudes, c'est comme si on vous mettait les outils en main : vous n'avez plus qu'à vous mettre au travail. »

Le major, originaire de Géorgie, était de petit gabarit. Il crachait sans arrêt des graines de tournesol, ou chiquait des brins de tabac qu'il piochait dans un bol. Il me confia qu'avant d'intégrer l'armée, il se destinait à réparer des lignes téléphoniques ou, le cas échéant, à monter un petit commerce de méthamphétamine, une voie empruntée par ses camarades de lycée, sans grand succès. Désormais, il avait huit cents hommes sous son autorité, au sein d'une des organisations combattantes les plus complexes de la planète.

« Je vais vous dire, si un bouseux comme moi a pu apprendre tout ça, n'importe qui peut en faire autant. Je le répète tout le temps à mes soldats, dès que vous contractez les bonnes habitudes, tout devient possible.

Cette dernière décennie, notre compréhension de la neurologie, de la psychologie des habitudes et du mode de fonctionnement de certains schémas de notre existence, de nos sociétés et de nos organisations a connu un essor inimaginable. Nous savons maintenant pourquoi les habitudes naissent, comment elles se transforment, et quels sont leurs mécanismes scientifiques. Nous savons comment faire en sorte que les gens mangent moins, fassent davantage d'exercice, travaillent plus efficacement, et

mènent des vies plus saines. Transformer une habitude n'est ni nécessairement facile, ni rapide. Ce n'est pas toujours simple.

Mais cela reste possible. Et nous savons maintenant comment. »

OceanofPDF.com

Première partie

NOS HABITUDES PERSONNELLES

OceanofPDF.com

1

Comment fonctionnent nos habitudes
La boucle de l'habitude

I

À l'automne 1993, un homme avait rendez-vous dans un laboratoire de San Diego. Il allait chambouler l'essentiel de nos connaissances en matière d'habitudes. Il était âgé, mesurait un peu plus d'un mètre quatre-vingt, et portait une chemise bleue impeccablement boutonnée [1] . Dans une réunion d'anciens lycéens, son épaisse chevelure blanche aurait suscité l'envie. Il emprunta les couloirs du laboratoire, boitant un peu à cause de son arthrite. Il avançait un pied après l'autre, lentement, en tenant la main de sa femme.

Un an plus tôt à peu de chose près, Eugene Pauly, « E.P. » comme on finirait par l'appeler dans la littérature médicale, était chez lui, à Playa del Rey, en train de préparer le dîner, quand sa femme lui annonça que leur fils, Michael, allait arriver.

« Qui est Michael ? », demanda Eugene [2] .

« Ton fils, lui répondit son épouse, Beverly. Tu sais, celui que nous avons élevé. »

Eugene la regarda d'un œil vide.

« Qui est-ce ? », répéta-t-il.

Le lendemain, Eugene se mit à vomir et à se tordre de douleur, en proie à des crampes d'estomac. En l'espace de vingt-quatre heures, son état de déshydratation était si prononcé que Beverly, paniquée, le conduisit aux urgences. Il avait de la fièvre, le thermomètre était monté jusqu'à 40 °C, ses

draps d'hôpital se maculaient d'auréoles de transpiration. Pris de délire, il devint violent, se mit à hurler et à se débattre quand les infirmières tentèrent de lui poser une perfusion dans le bras. Seul un sédatif permit à un médecin de lui pratiquer une ponction lombaire : il inséra une longue aiguille entre deux vertèbres, dans le bas du dos, pour en extraire quelques gouttes de liquide cérébrospinal.

Le médecin qui effectuait ce prélèvement comprit tout de suite l'ampleur du problème. Le liquide qui enveloppe le cerveau et les nerfs spinaux forme une barrière contre l'infection et les blessures. Chez les individus en bonne santé, ce liquide est limpide et fluide, et l'aiguille l'aspire avec facilité. L'échantillon du liquide prélevé dans la colonne vertébrale d'Eugene était opaque et presque visqueux, comme épaissi de grains de sable microscopiques [3] . Lorsque les résultats revinrent du laboratoire d'analyses, les médecins d'Eugene comprirent la nature de son mal : il souffrait d'encéphalite virale, une maladie causée par un virus relativement bénin qui provoque des boutons de fièvre, des furoncles et de légères infections cutanées. En de rares cas toutefois, ce virus se fraye un chemin jusqu'au cerveau, il ravage les circonvolutions délicates des tissus où résident nos pensées, nos rêves, et, selon certains, notre âme.

Les médecins d'Eugene annoncèrent à Beverly qu'ils ne pouvaient rien faire pour réparer les dégâts qu'il avait déjà subis, mais qu'une forte dose d'antiviraux devrait réussir à en empêcher la propagation. Eugene s'enfonça dans le coma et, pendant dix jours, frôla le seuil de la mort. Peu à peu, les médicaments enrayèrent la maladie, la fièvre retomba et le virus disparut. Quand il finit par se réveiller, il était faible, désorienté, incapable d'avaler quoi que ce soit. Il n'était pas non plus en mesure de former des phrases et restait parfois le souffle coupé, comme s'il avait momentanément oublié de respirer. Mais il était vivant.

Par la suite, il se rétablit suffisamment pour subir une série d'examens. Les médecins furent sidérés de constater que son corps – y compris son système nerveux – semblait à peu près intact. Il remuait les membres et réagissait au bruit et à la lumière. Pourtant, des scanners crâniens révélèrent des zones d'ombre d'assez mauvais augure, près du centre de l'encéphale. Le virus avait détruit toute une région de tissus de forme ovoïde, près de la jonction entre le crâne et la colonne vertébrale. « Il risque de ne plus ressembler à la personne que vous avez connue, fit un médecin, en

prévenant Beverly. Le mari avec lequel vous avez vécu aura peut-être disparu, il faut vous y préparer. »

Eugene fut installé dans une autre aile de l'hôpital. En l'espace d'une semaine, il déglutissait déjà plus facilement. Une semaine plus tard, il se remit à parler normalement. Il savait demander de la gelée de fruits et du sel, zapper avec la télécommande de la télévision et se plaindre de l'ennui consternant des séries télévisées. Quand on le transféra dans un centre de rééducation, cinq semaines plus tard, il marchait dans le couloir et conseillait les infirmières (qui n'en demandaient pas tant) sur leurs projets de week-end.

« Je crois n'avoir encore jamais vu personne récupérer de cette manière, avoua un médecin à Beverly. Je ne veux pas trop vous créer d'espoirs, mais c'est stupéfiant. »

Toutefois, Beverly restait soucieuse. Dans ce centre de rééducation, il apparaissait clairement que la maladie avait transformé son mari, à un point troublant. Eugene ne se souvenait plus quel jour de la semaine on était ni des noms de ses médecins et de ses infirmières, qui pourtant s'étaient présentés à lui à d'innombrables reprises. « Pourquoi n'arrêtent-ils pas de me poser toutes ces questions ? », s'agaça-t-il auprès de son épouse un jour, après qu'un médecin eut quitté sa chambre. Quand il regagna finalement son domicile, les choses prirent un tour encore plus étrange. Apparemment, il avait oublié tous leurs amis. Il avait du mal à suivre les conversations. Certains matins, il se levait de son lit, entrait dans la cuisine, se préparait des œufs au bacon, puis remontait se mettre sous les couvertures et allumait la radio. Une demi-heure plus tard, il répétait les mêmes gestes : il se levait, se cuisait des œufs au bacon, remontait dans son lit et manipulait les réglages de sa radio. Puis il recommençait.

Inquiète, Beverly s'adressa à des spécialistes, notamment un chercheur de l'université de Californie, à San Diego, spécialisé dans la perte de la mémoire. C'est ainsi que par une belle journée ensoleillée, Beverly et Eugene se retrouvèrent dans ce bâtiment anonyme du campus, et dans ce couloir qu'ils empruntèrent en se tenant par la main. On les conduisit dans une petite salle d'examen. Eugene se mit à bavarder avec une jeune femme devant un ordinateur.

« J'ai été dans l'électronique pendant des années, et je suis sidéré par tout ça, fit-il, en désignant la machine sur laquelle elle tapait. Quand j'étais

jeune, ce truc aurait eu la taille de deux étagères de deux mètres de hauteur chacune et il aurait occupé toute la pièce. »

La jeune femme continua de taper. Eugene eut un petit rire.

« C'est incroyable, continua-t-il. Tous ces circuits imprimés, ces diodes et ces triodes. Quand j'étais dans l'électronique, il aurait fallu deux étagères de deux mètres de haut pour contenir l'ensemble de ce machin. »

Un chercheur entra dans la pièce et se présenta. Il demanda son âge au patient.

« Oh, voyons un peu, cinquante-neuf ou soixante ? », répondit-il.

Il avait soixante-dix ans.

Le chercheur se mit à taper sur l'ordinateur à son tour. Eugene lui sourit et désigna la machine.

« C'est vraiment quelque chose, fit-il. Vous savez, quand j'étais dans l'électronique, il aurait fallu deux étagères de deux mètres de haut pour contenir ce machin. »

Le scientifique, Larry Squire, un professeur âgé de cinquante-deux ans, avait consacré trente années de sa vie à étudier la neuro-anatomie de la mémoire. Sa spécialité consistait à explorer la manière dont le cerveau stocke les événements. Toutefois, son travail avec Eugene allait bientôt lui ouvrir tout un nouvel univers, ainsi qu'à des centaines d'autres chercheurs qui ont modifié de fond en comble notre mode de compréhension du fonctionnement des habitudes. Les études de Larry Squire montreraient qu'un individu incapable de se souvenir de son âge et même de presque tout le reste est capable de développer des habitudes qui paraissent d'une incroyable complexité – jusqu'à ce que l'on comprenne finalement que tout le monde a recours tous les jours à des processus neurologiques similaires. Ses recherches et celles de ses confrères contribueraient à révéler les mécanismes inconscients qui influencent d'innombrables décisions, apparemment les produits d'une pensée raisonnée, mais qui sont en fait gouvernés par des pulsions que la plupart d'entre nous n'identifient ou ne comprennent guère.

Quand Squire rencontra Eugene, il avait déjà étudié des images de son cerveau depuis des semaines. Les scanners indiquaient que la quasi-totalité de ses lésions cérébrales se limitaient à une région de cinq centimètres de diamètre, vers le centre du crâne. Le virus avait presque entièrement détruit son lobe temporal médian, une couche cellulaire que les scientifiques jugeaient responsable de toutes sortes de tâches cognitives, comme la

remémoration du passé et la régulation de certaines émotions. L'étendue de ces lésions destructrices ne surprit pas Squire – l'encéphalite virale ronge les tissus avec une précision impitoyable, chirurgicale. Ce qui le fit sursauter, c'est que ces images lui rappelaient quelque chose.

Trente ans plus tôt, alors doctorant au Massachusetts Institute of Technology (MIT), Squire avait travaillé au sein d'un groupe qui étudiait le cas d'un homme que l'on appelait « H.M. », l'un des cas les plus réputés de l'histoire médicale. H.M. – de son vrai nom Henry Molaison, mais à l'époque, les scientifiques veillèrent à masquer son identité – avait sept ans [4] quand il avait été heurté par une bicyclette [5] . Dans sa chute, il s'était violemment cogné la tête [6] . Peu après, il était sujet à des attaques cérébrales et à des pertes de connaissance. À seize ans, il faisait sa première crise d'épilepsie convulsive ; assez vite, il perdit connaissance jusqu'à dix fois par jour.

À trente-sept ans, H.M. était désespéré. Et les anticonvulsifs ne l'aidaient pas. Il était intelligent, mais incapable de conserver un emploi [7] . Il vivait encore chez ses parents. Aspirant à mener une existence normale, il avait donc sollicité l'aide d'un médecin dont l'envie d'expérimenter l'emportait sur sa crainte de l'erreur médicale. Des études avaient suggéré qu'une région du cerveau, l'hippocampe, puisse jouer un rôle dans ces attaques cérébrales. Le médecin avait proposé d'ouvrir le crâne d'H.M. [8] , d'extraire la partie frontale de son cerveau et, avec une petite paille, d'aspirer l'hippocampe et les tissus environnants. H.M. avait donné son consentement [9] .

L'opération avait eu lieu en 1953 et, durant la convalescence d'H.M., ses crises s'étaient espacées. Presque aussitôt, en revanche, il était apparu clairement que son cerveau avait subi une altération irréversible. H.M. connaissait son nom et savait que sa mère était originaire d'Irlande. Il se souvenait du krach boursier de 1929 et des bulletins d'information annonçant le débarquement de Normandie. Mais la quasi-totalité de ce qui venait après – tous les souvenirs, toutes les expériences et les épreuves des dix années suivantes ou presque précédant l'intervention – avait été effacée. Un médecin qui l'avait soumis à des tests de mémoire en lui montrant des jeux de cartes et des listes de chiffres avait pu constater que le patient était incapable de retenir une information plus d'une vingtaine de secondes.

Depuis le jour de l'opération jusqu'à sa mort, en 2008, tous ceux qu'avait rencontrés H.M., toutes les chansons qu'il avait entendues, toutes les pièces où il était entré, avaient constitué des expériences totalement inédites. Son

cerveau était figé dans le temps. Chaque jour, il était abasourdi de voir quelqu'un changer de chaîne de télévision en pointant un rectangle de plastique noir vers l'écran. Et il n'arrêtait pas de se présenter aux médecins et aux infirmières, des dizaines de fois par jour [10] . « J'ai beaucoup aimé apprendre sur le cas H.M., car la mémoire devenait alors un moyen concret, captivant, d'étudier le cerveau, m'a expliqué Squire. Dans l'Ohio où j'ai grandi, je me souviens qu'en cours préparatoire, ma maîtresse distribuait des crayons à tout le monde. Je m'étais mis à mélanger toutes les couleurs pour voir si cela ferait du noir. Pourquoi ai-je gardé cela en mémoire, et pourquoi, en revanche, ai-je oublié à quoi ressemblait ma maîtresse d'école ? Pourquoi mon cerveau décide-t-il qu'un souvenir est plus important qu'un autre ? »

Le docteur Squire reçut les images du cerveau d'Eugene, et fut stupéfié de la similarité du cas avec celui d'H.M. Ils avaient l'un et l'autre une cavité de la taille d'une noix au milieu de la tête. La mémoire d'Eugene – comme celle d'H.M. – lui avait été retirée.

Il commença d'examiner Eugene, et remarqua pourtant que sur le plan fondamental, ce patient était différent. Face à H.M., presque tout le monde comprenait, au bout de quelques minutes, que quelque chose clochait. En revanche, Eugene était capable de mener certaines conversations et d'accomplir certaines tâches, de sorte qu'un observateur superficiel n'aurait pas perçu ce qui n'allait pas. Les effets de l'opération pratiquée sur H.M. avaient été si débilitants qu'on l'avait placé dans une maison médicalisée pour le restant de ses jours. Eugene, pour sa part, vivait chez lui avec son épouse. H.M. était incapable de suivre une conversation. Eugene, lui, avait cette faculté incroyable d'orienter à peu près n'importe quelle discussion vers un sujet sur lequel il était capable de disserter à l'infini, comme les satellites – il avait travaillé comme technicien pour une société du secteur aérospatial – ou la météo.

Le docteur Squire entama son examen d'Eugene en lui posant des questions sur sa jeunesse. Le patient lui parla de la ville où il avait grandi, dans le centre de la Californie, de sa période dans la marine marchande, d'un voyage qu'il avait fait, jeune homme, en Australie. Il était capable de se rappeler à peu près tous les événements de sa vie survenus avant 1960. Interrogé sur des périodes plus récentes, Eugene changea poliment de sujet et avoua au médecin qu'il avait du mal à se remémorer certains événements plus rapprochés.

Le praticien procéda à quelques tests d'intelligence et découvrit qu'Eugene avait encore un intellect très éveillé pour un individu incapable de se rappeler les trente dernières années de son existence. Qui plus est, il conservait encore des habitudes contractées dans sa jeunesse, et, chaque fois que Squire lui donnait un gobelet d'eau ou le complimentait pour une réponse particulièrement détaillée, Eugene le remerciait et le complimentait en retour. Chaque fois que quelqu'un entrait dans la pièce, il se présentait et demandait à cette personne si sa journée se déroulait comme elle le souhaitait.

Mais s'il suggérait à son patient de mémoriser une série de chiffres ou de lui décrire le couloir devant la porte du laboratoire, le médecin constatait que celui-ci était incapable de retenir une nouvelle information plus d'une minute. Si quelqu'un lui montrait des photos de ses petits-enfants, il n'avait aucune idée de qui ils étaient. Lorsqu'on lui demandait s'il se souvenait d'être tombé malade, Eugene répondait qu'il n'avait aucun souvenir de maladies ou de séjours à l'hôpital. En fait, il ne se rappelait presque jamais qu'il souffrait d'amnésie. L'image mentale qu'il conservait de lui-même ne comportait pas cette perte de mémoire et, comme il était incapable de se remémorer sa blessure, il ne pouvait concevoir que quelque chose n'allait pas.

Au cours des mois qui suivirent sa rencontre avec Eugene, le docteur Squire mena des expériences destinées à sonder les limites de sa mémoire. À ce moment-là, Eugene et Beverly avaient déménagé de Playa del Rey à San Diego afin d'être plus proches de leur fille, et le docteur Squire leur rendait souvent visite à domicile, pour procéder à ses examens. Un jour, Squire demanda à Eugene de dessiner un plan de sa maison. Il s'avéra incapable de dessiner un plan rudimentaire où soient indiquées la cuisine et la chambre. « Quand vous sortez de votre lit le matin, comment sortez-vous de la pièce ? », lui demanda Squire.

« Je vous avouerais, lui répondit Eugene, que je ne sais pas trop, au juste. »

Squire prenait des notes sur son ordinateur portable et, pendant que le chercheur tapait, Eugene se laissa distraire. Il jeta un coup d'œil à l'autre bout de la pièce, puis il se leva, passa dans le couloir, et ouvrit la porte des toilettes. Quelques minutes plus tard, on entendit la chasse d'eau, puis l'eau d'un robinet. Eugene revint au salon, s'essuya les mains sur son pantalon, et

s'assit sur sa chaise, à côté de Squire. Il attendit patiemment la question suivante.

À l'époque, personne ne se demandait comment un homme qui était incapable de dessiner un plan de sa maison pouvait retrouver les toilettes sans hésitation. Mais cette question et d'autres interrogations similaires conduiraient par la suite à une série de découvertes qui ont transformé notre compréhension de la force des habitudes [11] . Elles finiraient par contribuer à une révolution scientifique où sont engagées aujourd'hui des centaines de chercheurs qui, pour la première fois, apprennent à comprendre toutes les habitudes qui influencent nos existences.

Assis à la table, Eugene considérait l'ordinateur portable de Squire.

« C'est incroyable, fit-il, en désignant la machine d'un geste. Vous savez, quand j'étais dans l'électronique, il fallait deux armoires de deux mètres de haut pour ranger ce machin. »

*

Les premières semaines de leur installation dans leur nouvelle maison, Beverly avait essayé de sortir Eugene tous les jours. Les médecins lui avaient expliqué qu'il était important pour lui de faire de l'exercice, et, en effet, s'il restait enfermé trop longtemps, il rendait Beverly folle, à lui poser sans arrêt les mêmes questions, en boucle, indéfiniment. Donc, tous les matins et toutes les après-midi, elle l'emmenait marcher autour du pâté de maisons, promenade qu'ils faisaient toujours ensemble, en empruntant toujours la même route.

Les médecins avaient prévenu Beverly qu'elle serait dans l'obligation de tenir son mari constamment à l'œil. Si jamais il se perdait, l'avaient-ils prévenue, il ne serait jamais en mesure de retrouver le chemin de la maison. Mais un matin, alors qu'elle s'habillait, Eugene franchit la porte d'entrée et s'éclipsa. Il avait déjà tendance à errer de pièce en pièce, et, par conséquent, il avait fallu un moment à Beverly pour remarquer son absence. Quand elle s'en aperçut, elle fut affolée. Elle courut dehors, balaya la rue du regard. Elle ne le vit nulle part. Elle se rendit chez ses voisins, et cogna aux carreaux. Leurs maisons se ressemblaient beaucoup – Eugene avait fort bien pu se tromper et entrer chez eux. Elle se précipita à la porte et sonna, jusqu'à ce que quelqu'un réponde. Eugene n'était pas là. Elle retourna aussitôt dans la rue, courut jusqu'au carrefour, en criant son prénom. Elle

était en larmes. Et s'il s'était aventuré sur la chaussée, au milieu de la circulation ? Comment réussirait-il à expliquer à quelqu'un où il habitait ? Elle était déjà sortie de chez elle depuis un bon quart d'heure, et elle avait cherché partout. Elle finit par rentrer chez elle en courant, pour téléphoner à la police.

Elle franchit sa porte en trombe, et découvrit son mari installé au salon, assis devant la télévision, en train de regarder History Channel, la chaîne d'histoire. Les larmes de Beverly le troublèrent au plus haut point. Il ne se rappelait pas être sorti, lui avoua-t-il, il ne savait pas où il était allé, et ne comprenait pas pourquoi elle était à ce point bouleversée. Ensuite, elle vit une pile de pommes de pin sur la table, similaires à celles qu'elle avait pu voir dans le jardin d'un de leurs voisins, plus loin dans la rue. Elle s'en approcha et examina les mains de son mari. Il avait les doigts tout poisseux de sève. Ce fut alors qu'elle comprit qu'Eugene était sorti se balader tout seul. Il était allé vagabonder dans la rue, et il avait ramassé quelques souvenirs.

Ensuite, il avait retrouvé le chemin du retour.

À partir de ce jour, il sortit se promener tous les matins. Beverly essaya de l'en empêcher, mais c'était peine perdue.

« Même si je lui disais de rester à l'intérieur, quelques minutes plus tard, il avait oublié, m'expliqua-t-elle. Je l'ai suivi à quelques reprises, pour m'assurer qu'il ne se perdrait pas, mais chaque fois il rentrait. »

Quelquefois, il revenait avec des pommes de pin ou des cailloux. Un jour, il est rentré avec un portefeuille, et une autre fois avec un chiot. Et il ne se souvenait jamais de là où il était allé.

Squire et ses assistants, entendant parler de ces promenades, se mirent à suspecter qu'il se passait dans la tête de leur patient quelque chose qui n'avait aucun rapport avec sa mémoire consciente. Ils conçurent une expérience. L'une des assistantes du professeur rendit un jour visite au couple et pria Eugene de dessiner un plan du pâté de maisons où il habitait. Il en fut incapable. Et s'il voulait bien lui indiquer l'emplacement où se situait leur maison dans la rue, suggéra-t-elle. Il griffonna un peu, puis il oublia le petit devoir qui lui avait été demandé. Il regarda la pièce autour de lui. Il ne savait pas, avoua-t-il finalement. Elle lui demanda ce qu'il ferait s'il avait faim. Il se leva, se rendit dans la cuisine, ouvrit un placard, et sortit un bocal de noix.

Plus tard cette semaine-là, une infirmière à domicile se joignit à lui pour sa promenade quotidienne. Ils marchèrent tous deux pendant un quart d'heure, profitant du climat printanier permanent de la Californie du Sud, et du parfum des bougainvillées qui flottait dans l'air. Eugene ne disait jamais grand-chose, mais il ouvrait toujours la marche et semblait savoir où il allait. Il ne demandait jamais son chemin. Quand ils tournèrent au coin de la rue, tout près de sa maison, l'infirmière lui posa la question : où habitait-il ? « Exactement, je n'en sais rien », admit-il. Puis il se dirigea vers le trottoir de son domicile, ouvrit sa porte d'entrée, entra dans le salon, et alluma la télévision.

Pour Squire, il était clair qu'Eugene était en train d'intégrer de nouvelles informations. Mais où résidait cette information, à l'intérieur de son cerveau ? Comment réussissait-il à dénicher un bocal de noix alors qu'il était incapable de dire où se trouvait sa cuisine ? Ou à retrouver son chemin tout en étant incapable d'identifier quelle maison était la sienne ? Comment, s'interrogeait encore Squire, de nouveaux schémas se formaient-ils à l'intérieur du cerveau endommagé d'Eugene ?

II

À l'intérieur du bâtiment qui abrite le département d'étude du cerveau et des sciences cognitives du MIT, on trouve des laboratoires qui contiennent ce qui, aux yeux d'un observateur de passage, pourrait ressembler à des salles d'opération, mais aux dimensions d'une maison de poupée. Il y a là de minuscules scalpels, de petites fraises et des scies miniatures dont la lame, qui mesure moins de huit millimètres de large, est rattachée à un bras robotisé. Les tables d'opération sont elles-mêmes minuscules, comme si elles étaient configurées pour des chirurgiens pas plus grands que des enfants. Ces salles d'opération sont toujours maintenues à une température assez fraîche de 15 °C, car cette atmosphère frisquette contribue à raffermir la main des chercheurs, lors d'interventions délicates. À l'intérieur de ces laboratoires, des neurologues découpent le crâne de rats sous anesthésie, et implantent de minuscules capteurs capables d'enregistrer les plus petits changements survenus à l'intérieur de leur encéphale. Quand ces rats se réveillent, ils semblent à peine remarquer la présence dans leur tête de

dizaines de fils microscopiques, qui quadrillent leurs tissus cérébraux comme de véritables toiles d'araignées.

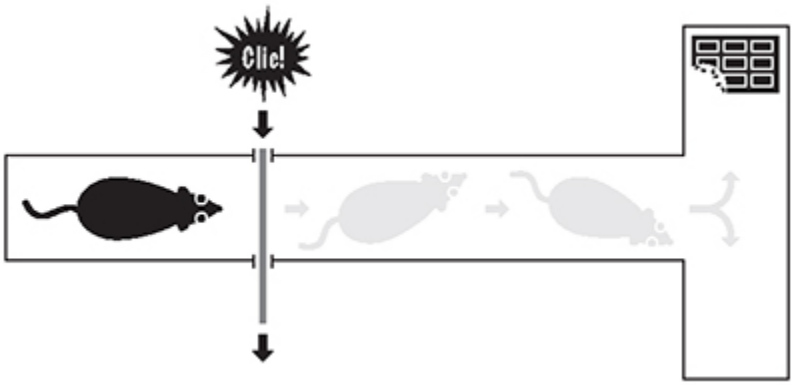
Ces laboratoires sont devenus l'épicentre d'une révolution silencieuse dans l'étude de la formation des habitudes, et les expériences qui s'y déroulent expliquent comment Eugene – tout comme vous, moi ou n'importe qui d'autre – a pu développer les comportements nécessaires à sa vie au jour le jour. Les rats de ces laboratoires ont ainsi permis d'éclairer la complexité de ce qui se déroule dans notre tête chaque fois que nous nous livrons à une activité aussi triviale que le brossage des dents ou une marche arrière en voiture. Et, pour Squire, ces laboratoires ont aussi permis de comprendre comment Eugene réussissait à intégrer de nouvelles habitudes.

Les chercheurs du MIT qui ont commencé de travailler sur les habitudes, dans les années 1990 – à peu près à l'époque où Eugene avait contracté cette fièvre – étaient curieux de comprendre le rôle d'un minuscule bloc de tissus neurologiques, les noyaux gris centraux. Si l'on représente le cerveau humain comme un oignon composé de couches successives de cellules, les couches extérieures – celles qui sont les plus proches du cuir chevelu – correspondent généralement aux apports les plus récents, du point de vue de l'évolution. Lorsque vous imaginez une nouvelle invention ou que vous riez à la plaisanterie d'un ami, ce sont les régions extérieures de votre cerveau qui sont à l'œuvre. C'est là que se développe la pensée la plus complexe.

Plus en profondeur, à l'intérieur du cerveau, et plus près du tronc cérébral – là où l'encéphale se rattache à la colonne vertébrale – se concentrent des structures plus primitives. Ces dernières contrôlent nos comportements automatiques, comme la respiration et la déglutition, ou notre façon de réagir par un tressaillement de surprise quand quelqu'un surgit d'un buisson. Vers le centre du crâne, on trouve une boule de tissus de la grosseur d'une balle de golf, similaire à ce que vous pourriez trouver à l'intérieur de la tête d'un poisson, d'un reptile ou d'un mammifère [12] . Ce sont les ganglions de la base, ou noyaux gris centraux, une région ovoïde composée de cellules [13] que, pendant des années, les scientifiques n'ont pas très bien comprise, si ce n'est, suspectaient-ils, qu'elle devait jouer un rôle dans des maladies comme le syndrome de Parkinson [14] .

Au début des années 1990, les chercheurs du MIT ont commencé à se demander si les ganglions de la base ne pouvaient pas aussi tenir un rôle central dans la formation des habitudes. Ils ont remarqué que des animaux souffrant de lésion de ces noyaux gris rencontraient subitement des

problèmes face à l'exécution de certaines tâches, comme apprendre à courir dans des labyrinthes ou se souvenir de la manière d'ouvrir des récipients contenant de la nourriture [15] . Ils décidèrent d'expérimenter en employant de nouvelles microtechnologies qui leur permettraient d'observer, avec luxe de détails, ce qui se passait à l'intérieur de la tête des rats quand ceux-ci se livraient à des séries de tâches routinières. Sur la table d'opération, on insérait dans la tête de ces rongeurs une sorte de petit *joystick* et des dizaines de minuscules fils électriques. Après quoi, l'animal était placé dans un labyrinthe en forme de T, avec un morceau de chocolat au bout.



Ce labyrinthe était conçu de manière à ce que chaque rat soit positionné derrière une cloison de séparation qui s'ouvrait avec un déclic sonore [16] . Initialement, quand un rat entendait ce déclic et voyait la cloison disparaître, il s'aventurait d'un bout à l'autre de l'allée centrale en flairant les angles et en griffant les parois. À ce qu'il semblait, il sentait l'odeur du chocolat, mais il était incapable d'en repérer la source. Quand il atteignait le bout du T, il tournait souvent à droite, à l'opposé du chocolat, puis il s'aventurait vers la gauche, en s'arrêtant quelquefois sans raison évidente. Par la suite, la plupart des rongeurs découvraient la récompense. Mais leurs déambulations ne respectaient aucun schéma précis. Apparemment, ils étaient tous là pour se promener tranquillement, sans trop avoir envie de réfléchir.

Pourtant, les capteurs insérés dans le cerveau fournissaient d'autres informations. Durant tout le temps où l'animal circulait dans ce labyrinthe, son cerveau – et, en particulier, ses noyaux gris – tournait à plein régime. Chaque fois qu'un de ces rongeurs reniflait l'air ou griffait un mur, son cerveau débordait d'activité, comme s'il analysait chaque nouvelle odeur,

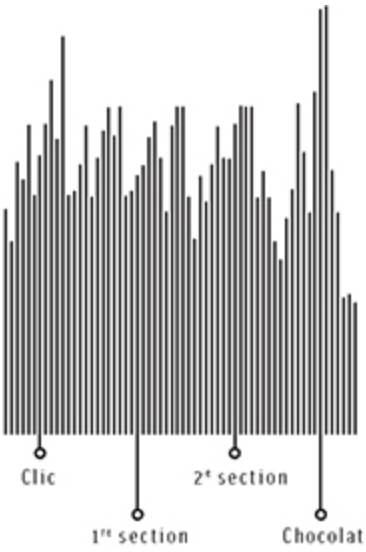
chaque vision, chaque son. Tout en déambulant, il n'arrêtait pas de traiter des informations.

Les scientifiques répétèrent leur expérience à maintes reprises en surveillant la manière dont l'activité cérébrale de chaque rat se modifiait alors qu'il empruntait le même itinéraire des centaines de fois. Une série de changements s'en dégagea peu à peu. Les rats cessèrent de renifler dans les coins et de partir dans la mauvaise direction. Et, à l'intérieur de leur cerveau, il se produisit quelque chose d'inattendu : plus chaque animal apprenait à se repérer dans le labyrinthe, plus son activité mentale *décroissait* . Plus l'itinéraire devenait automatique, moins le rongeur réfléchissait.

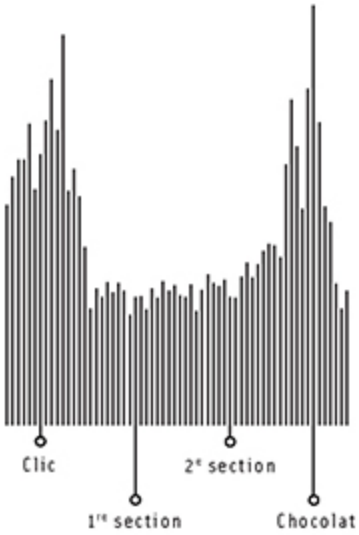
Tout se passait comme si, les premières fois que l'animal explorait le labyrinthe, son cerveau devait fonctionner à plein régime pour déchiffrer toutes ces informations nouvelles. Mais au bout de quelques jours consacrés à parcourir le même itinéraire, il n'avait plus besoin de griffer les murs ou de renifler l'air ambiant, et ainsi l'activité cérébrale associée à ces coups de griffes et à ces reniflements cessait. Il n'avait plus besoin de choisir dans quelle direction tourner, et ainsi, les centres de décision du cerveau se mettaient en veille. Il lui suffisait de se rappeler le chemin le plus rapide le menant au chocolat. En moins d'une semaine, même les structures cérébrales liées à la mémoire s'étaient mises en veille. Le rat avait intériorisé la manière de parcourir ce labyrinthe à toute vitesse, à tel point qu'il n'avait plus réellement besoin de réfléchir du tout.

Mais, selon ce qu'indiquaient les sondes cérébrales, ce processus d'intériorisation – courir tout droit, prendre à gauche, croquer le morceau de chocolat – reposait sur les noyaux gris. Le rat courait de plus en plus vite, son cerveau travaillait de moins en moins, et cette minuscule structure neurologique très ancienne semblait prendre les commandes. Les noyaux gris sont essentiels pour la remémoration des schémas et leur modification. En d'autres termes, les noyaux gris stockaient des habitudes tandis que le reste du cerveau se mettait en veille.

Pour voir cette capacité en action, examinez le graphique suivant, qui montre l'activité à l'intérieur du crâne d'un rat qui découvre le labyrinthe pour la première fois [17] . Au départ, le cerveau travaille dur tout le temps :



Au bout d'une semaine, une fois que l'itinéraire est familier et que cette cavalcade est devenue une habitude, le cerveau du rat se calme, tandis que l'animal traverse le labyrinthe en courant :



Ce processus – au cours duquel le cerveau convertit une séquence d'actions en procédure automatique – s'appelle le *chunking* , et il intervient à la racine de la formation des habitudes [18] . Il existe des dizaines – si ce n'est des centaines – de *chunks* comportementaux sur lesquels nous nous reposons tous les jours. Certains sont simples : vous déposez automatiquement une noisette de pâte dentifrice sur votre brosse à dents

avant de la mettre en bouche. D'autres, comme s'habiller ou préparer le déjeuner des enfants, sont un peu plus complexes.

D'autres encore sont si compliqués qu'il est remarquable qu'un petit bloc de tissus cérébraux qui a évolué voici des millions d'années puisse les transformer en habitudes. Prenez cette action : effectuer une marche arrière pour sortir votre voiture de votre allée de garage. Quand vous avez appris à conduire, cette manœuvre en marche arrière requérait une dose non négligeable de concentration, et non sans raison : elle suppose d'ouvrir une porte de garage, de déverrouiller la portière du véhicule, de régler la position du siège, d'insérer la clef dans le démarreur, de la tourner dans le sens des aiguilles d'une montre, d'ajuster le rétroviseur principal et les rétroviseurs latéraux et de vérifier les obstacles, d'enfoncer la pédale de frein, de placer le levier de la boîte automatique sur marche arrière, de retirer le pied de la pédale de frein, d'évaluer mentalement la distance entre le garage et la rue tout en maintenant les roues alignées et en surveillant le trafic des autres véhicules, de surveiller l'image dans les trois rétroviseurs pour savoir quelle distance elle indique entre le pare-chocs, les poubelles et les haies, le tout en appliquant une légère pression sur la pédale de l'accélérateur et en priant sûrement votre passager de bien vouloir arrêter de tripoter l'autoradio.

De nos jours, toutefois, vous faites tout cela chaque fois que vous reculez pour sortir dans la rue quasiment sans y penser. Ces tâches routinières nous viennent par habitude.

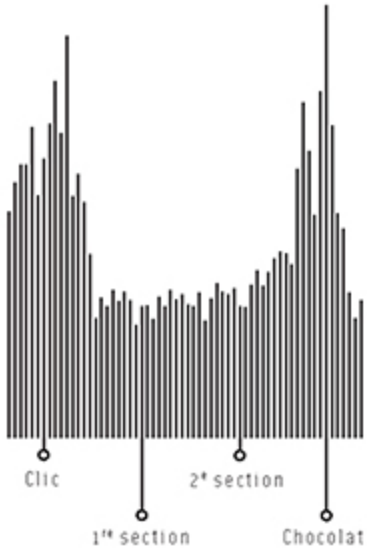
Des millions de gens accomplissent ce ballet complexe tous les matins, sans réfléchir, car dès que nous sortons nos clefs de voiture, nos noyaux gris entrent en action et identifient dans notre cerveau l'habitude que nous avons stockée relative à la manœuvre de marche arrière d'une auto vers la chaussée. Une fois que cette habitude commence à entrer en jeu, notre matière grise est libre de se mettre en veilleuse ou de se lancer à la recherche d'autres pensées, et c'est ce qui me permet de posséder assez de capacités mentales pour m'apercevoir, en plus du reste, que mon fils, que je viens de déposer à l'école, a oublié sa boîte repas sur la banquette arrière de la voiture.

D'après les scientifiques, des habitudes se créent parce que le cerveau tente en permanence de s'épargner des efforts. Livré à lui-même, l'organe cérébral essaiera de transformer à peu près toutes les tâches routinières en habitudes, parce que ces habitudes permettent à l'esprit de se mettre plus

souvent au repos. Cet instinct visant à s'épargner des efforts est un énorme avantage. Un cerveau efficace requiert moins de place, ce qui contribue à réduire la taille de la tête, rend l'accouchement du nouveau-né plus facile et entraîne une baisse de la mortalité du nouveau-né et de la mère en couches. Un cerveau efficace nous permet aussi de cesser de penser constamment à toutes sortes de comportements élémentaires comme marcher ou choisir ses aliments, ce qui nous a permis de consacrer notre énergie mentale à inventer des lances, puis des systèmes d'irrigation et, plus tard, des avions et des jeux vidéo.

Toutefois, si notre cerveau se met en veille au mauvais moment, nous risquons de manquer quelque chose d'important, comme un prédateur qui se cache dans les fourrés ou une voiture qui fonce au moment où nous traversons la rue. Nos noyaux gris ont donc mis au point un système habile pour déterminer quand nous devons laisser nos habitudes prendre le dessus. C'est ce qui arrive chaque fois qu'un *chunk* de comportement débute ou prend fin.

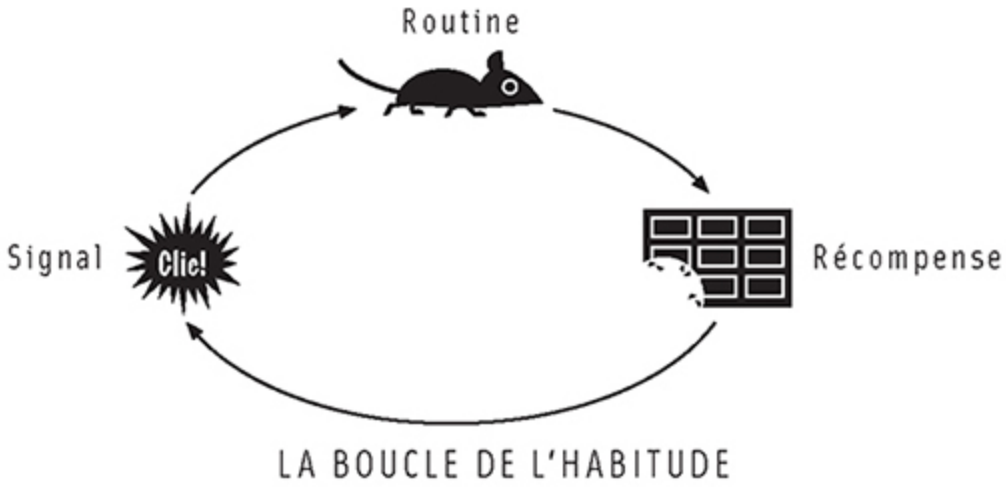
Pour voir comment cela fonctionne, réexaminons de près le graphe des habitudes neurologiques de notre rat. On remarquera que l'activité cérébrale atteint un pic au début du labyrinthe, quand le rat entend le déclic avant que la cloison n'entame son retrait, et, de nouveau, à la fin, quand il découvre le chocolat.



Ces pics sont le moyen qu'emploie le cerveau pour déterminer quand céder le contrôle à une habitude, et à quelle habitude recourir. S'il est bloqué

derrière une cloison, par exemple, un rat aura du mal à savoir s'il se trouve à l'intérieur d'un labyrinthe qui lui est familier ou d'un placard qu'il ne connaît pas, avec un chat tapi à l'extérieur. Pour traiter l'incertitude, au début de la formation d'une habitude, le cerveau consacre beaucoup d'efforts à rechercher quelque chose – un signe – qui lui offre un indice quant au schéma à utiliser. S'il entend un miaulement, il choisira un schéma différent. Et, à la fin de l'activité, quand la récompense est en vue, le cerveau se réveille et s'assure que tout se déroule comme prévu.

Ce processus interne à notre cerveau constitue une boucle en trois étapes. La première étape est un indice, un déclic qui indique au cerveau de se mettre en mode automatique et quelle habitude enclencher. Ensuite, il y a la routine, qui peut être physique, mentale ou émotionnelle. Enfin, il y a une récompense, qui aide le cerveau à se représenter si cette boucle particulière mérite qu'on la retienne, à l'avenir :



LA BOUCLE DE L'HABITUDE

Avec le temps, cette boucle – signal, routine, récompense ; signal, routine, récompense – devient de plus en plus automatique. Le signal et la récompense sont inextricablement liés, jusqu'à ce que naisse un puissant sentiment d'attente et d'envie. Par la suite, qu'il s'agisse d'un laboratoire du MIT où règne une température un peu fraîche ou de votre allée de garage, une habitude est née [19] .

*

Les habitudes ne constituent pas un destin. Comme on l'expliquera dans les deux prochains chapitres, on les ignore, on en change, on les remplace.

Mais ce qui rend la découverte de la boucle de l'habitude si importante, c'est qu'elle révèle une vérité fondamentale : quand une habitude naît, le cerveau cesse de pleinement participer à la prise de décision. Il cesse de travailler aussi dur, ou bien son attention se concentre sur d'autres tâches. Ainsi, à moins de combattre délibérément une habitude – à moins de découvrir de nouvelles routines –, vos schémas de comportement obéiront à des automatismes.

Toutefois, le simple fait de comprendre comment fonctionne une habitude – d'étudier la structure de la boucle de l'habitude – facilite son contrôle. Une fois que vous avez décomposé une habitude en ses différents éléments, rien ne vous interdit d'en manipuler les rouages.

« Nous avons mené des expériences où nous avons entraîné des rats à courir au bout d'un labyrinthe jusqu'à ce que cela devienne une habitude, puis nous avons mis fin à cette habitude en déplaçant la récompense, m'a expliqué Ann Graybiel, une scientifique du MIT qui a supervisé de nombreuses expériences sur les ganglions de la base. Ensuite, un jour, nous avons remis la récompense à l'ancien emplacement, nous y avons introduit le rat, et, ô surprise, l'ancienne habitude a immédiatement refait surface. Les habitudes ne disparaissent jamais réellement. Elles sont encodées dans les structures de notre cerveau, et c'est pour nous un énorme avantage, parce qu'il serait épouvantable d'être obligé de réapprendre à conduire chaque fois que nous rentrons de vacances. Le problème, c'est que notre cerveau ne peut pas différencier les bonnes des mauvaises habitudes. Donc, si nous en avons de mauvaises, elles guettent en permanence, tapies, dans l'attente du bon signal et de la bonne récompense [20] . »

Cela explique pourquoi il est si difficile de se créer des habitudes autour de l'exercice physique, par exemple, ou de modifier ses habitudes alimentaires. Une fois que nous avons développé l'habitude routinière de nous asseoir dans un canapé au lieu de sortir courir, ou de grignoter chaque fois que nous passons devant une boîte de beignets, ces schémas de comportement demeurent pour toujours à l'intérieur de notre cerveau. En appliquant la même règle, toutefois, si nous apprenons à créer de nouvelles habitudes de comportement neurologiques – si nous prenons le contrôle de la boucle des habitudes –, nous pouvons forcer ces mauvais penchants à repasser au second plan, tout comme Lisa Allen a pu le faire après son voyage au Caire. Et, des études l'ont démontré, une fois que l'on crée un

nouveau schéma de comportement, sortir courir ou résister à la tentation des beignets devient aussi automatique que n'importe quelle autre habitude.

Sans ces boucles de l'habitude, notre cerveau sauterait, submergé par les myriades de détails de la vie quotidienne. Les individus dont les noyaux gris sont endommagés par une blessure ou une maladie subissent souvent une paralysie mentale. Ils ont du mal à accomplir des actions élémentaires, comme ouvrir une porte ou décider quoi manger. Ils perdent l'aptitude à tenir certains détails insignifiants pour quantité négligeable – ainsi, une étude a démontré que des patients souffrant de lésions des noyaux gris étaient incapables de reconnaître certaines expressions faciales, notamment la peur et le dégoût, parce qu'ils étaient perpétuellement indécis quant à la partie du visage sur laquelle se concentrer. Sans noyaux gris, nous perdrions l'accès à des centaines d'habitudes sur lesquelles nous nous reposons tous les jours. Avez-vous dû marquer un temps d'arrêt, ce matin, pour vous décider à lacer d'abord votre chaussure gauche ou la droite ? Avez-vous eu du mal à savoir si vous deviez vous brosser les dents avant ou après votre douche ?

Bien sûr que non. Ces décisions sont habituelles, et n'exigent aucun effort. Tant que nos noyaux gris sont intacts et que les signaux restent constants, ces comportements ne nécessiteront aucune réflexion. En même temps, la dépendance du cerveau vis-à-vis de ces automatismes quotidiens peut être dangereuse. Souvent, les habitudes sont autant une plaie qu'un avantage.

Prenez Eugene, par exemple. Certaines habitudes lui ont restitué une existence, après sa perte de mémoire. Mais ensuite, elles l'en ont à nouveau privé.

III

À force d'observer Eugene, le spécialiste de la mémoire Larry Squire finit par acquérir la conviction que, sans trop savoir comment, son patient apprenait de nouveaux comportements. Des images de son cerveau montraient que ses noyaux gris étaient restés indemnes de toutes les lésions provoquées par l'encéphalite virale. Était-il possible, se demanda le scientifique, que, même souffrant de graves lésions cérébrales, Eugene puisse encore recourir à cette boucle signal-routine-récompense ? Ce très

ancien processus neurologique pouvait-il expliquer que cet homme soit capable de boucler le tour du pâté de maisons à pied et de retrouver un bocal de noix dans sa cuisine ?

Pour tester l'éventuelle formation de nouvelles habitudes chez son patient, Squire conçut une expérience. Il retint seize objets différents – des morceaux de plastique et des pièces de jouets de couleurs vives – et les colla sur des rectangles de carton. Ensuite, il les répartit en huit paires : choix A et choix B. Pour chaque paire, un morceau de carton, choisi au hasard, comportait une étiquette placée en bas avec cette mention : « correct [21] ».

Eugene était assis à une table, on plaçait devant lui une paire d'objets, et on lui demandait d'en choisir un. Ensuite, on le priait de retourner le carton de son choix pour voir s'il portait une étiquette autocollante avec ce terme – « correct » – inscrit dessous. C'est une méthode couramment employée pour évaluer la mémoire. Comme il n'y a que seize objets, et qu'ils sont toujours présentés dans les mêmes huit paires, au bout de quelques essais, tout le monde ou presque sera capable de mémoriser quels éléments sont « corrects ». Au bout de huit ou dix jours, les singes sont capables de mémoriser tous les objets marqués « correct ».

Quel que soit le nombre de fois auquel on le soumit à ce test, Eugene fut incapable de s'en remémorer aucun. Il reproduisit l'expérience deux fois par semaine pendant des mois, en étudiant quarante paires par jour.

« Savez-vous pourquoi vous êtes ici aujourd'hui ? », lui demanda un chercheur en entamant l'une de ces séances, quelques semaines après le début de l'expérience.

« Je ne crois pas, non », répondit Eugene.

« Je vais vous montrer quelques objets. Savez-vous pourquoi ?

— Est-ce que je suis censé vous les décrire, ou vous dire à quoi ils servent ? »

Eugene était incapable de se remémorer les séances précédentes.

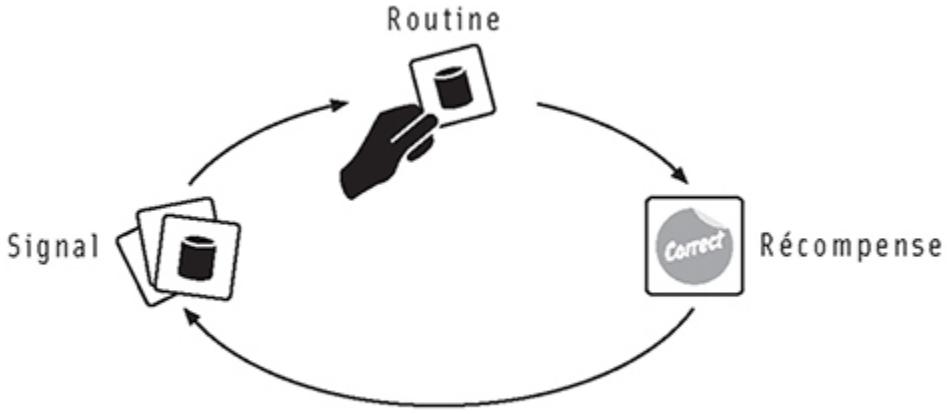
Mais les semaines passant, ses résultats s'améliorèrent. Au bout de vingt-huit jours d'entraînement, il choisissait l'objet marqué « correct » dans 85 % des cas. Le trente-sixième jour, il tombait juste dans 95 % des cas. Après l'un de ces tests, il regarda le chercheur, l'air abasourdi de sa propre réussite.

« Comment est-ce que j'arrive à faire cela ? » lui demanda-t-il.

« Dites-moi ce qui se passe dans votre tête, lui demanda la jeune femme. Est-ce que vous vous dites “celui-ci, je m'en souviens” ?

— Non, admit-il. C'est là, d'une manière ou d'une autre, sans que je sache bien comment – et il pointa le doigt vers sa tête – et ma main se dirige vers le bon objet. »

Pour Squire, toutefois, c'était parfaitement logique. Eugene était confronté à un signal : une paire d'objets toujours présentés selon la même combinaison. Il y avait une routine : il allait choisir un objet et regarder s'il y avait une étiquette collée dessous, même s'il n'avait aucune idée de la raison qui le poussait à retourner ce carton. Après, il y avait une récompense : la satisfaction d'avoir trouvé une étiquette indiquant « correct ». Par la suite, une boucle d'habitude s'était créée.



LA BOUCLE DE L'HABITUDE CHEZ EUGENE

Pour s'assurer que ce schéma était réellement une habitude, Squire fit une expérience supplémentaire. Il prit l'ensemble des seize objets et les disposa devant son patient, tous en même temps. Il lui demanda de placer tous les objets portant la mention « correct » en une seule pile.

Eugene ne savait absolument pas par où commencer. « Comment vais-je me souvenir de tout ça ? », s'écria-t-il. Il tendit la main vers un objet et commença par le retourner. L'expérimentatrice l'arrêta. Non, lui expliqua-t-elle. Cette tâche consistait à classer les éléments en piles.

Pourquoi essayait-il de les retourner ?

« C'est juste une habitude, je pense », lui répondit-il.

Il fut incapable d'y arriver. Quand on les lui présentait en dehors du contexte de sa boucle d'habitude, les objets ne revêtaient plus aucun sens

pour lui.

C'était la preuve que recherchait Squire. Ces expériences démontraient qu'Eugene conservait la faculté de se créer de nouvelles habitudes, même quand elles impliquaient des tâches ou des objets dont il était incapable de se souvenir pendant plus de quelques secondes. Cela expliquait comment il réussissait à sortir se promener tous les matins. À chacune de ses sorties, les signaux – certains arbres à certains coins de rue ou l'emplacement de certaines boîtes aux lettres bien précises – étaient cohérents, si bien que, même s'il était incapable de reconnaître sa maison, ses habitudes le guidaient toujours jusqu'au retour devant sa porte d'entrée. Cela expliquait aussi pourquoi Eugene prenait trois ou quatre petits-déjeuners par jour, même s'il n'avait pas faim. Dès lors qu'il était en présence des bons signaux – comme le déclenchement de sa radio ou la lumière matinale filtrant par les carreaux –, il suivait automatiquement le scénario que lui dictaient ses ganglions de la base.

Qui plus est, il y avait dans la vie d'Eugene des dizaines d'autres habitudes que personne n'avait remarquées, jusqu'à ce que l'on se mette à les rechercher. Par exemple, sa fille venait souvent faire un saut chez ses parents. Elle bavardait avec son père au salon un petit moment, puis elle allait dans la cuisine rejoindre sa mère, et ensuite elle repartait, avec un petit signe de la main pour leur dire au revoir en se dirigeant vers la porte. Eugene qui, au moment où elle s'en allait, n'avait rien retenu de leur conversation, se mettait en colère – pourquoi s'en allait-elle sans avoir bavardé avec lui ? – et oubliait ensuite pourquoi il était contrarié. Mais l'habitude émotionnelle s'était déjà imposée, et sa colère persistait, une colère farouche, qui dépassait son entendement, jusqu'à ce qu'elle achève de se consumer.

« Parfois, il lui arrivait de frapper sur la table ou de lâcher une bordée d'injures, m'expliqua Beverly, et si vous le questionniez afin de savoir pourquoi, il vous répondait : “Je n'en sais rien, mais je suis fou de rage !” » Il donnait un coup de pied dans sa chaise, ou s'en prenait brutalement à quiconque entrait dans la pièce. Quelques minutes plus tard, il redevenait tout sourire et parlait de la météo. « C'était comme si, une fois que cela avait commencé, il devait aller au bout de son exaspération », expliquait-elle encore.

La nouvelle expérience de Squire témoignait aussi d'autre chose : ces habitudes sont d'une fragilité surprenante. Si les signaux d'Eugene

changeaient ne fût-ce qu'un tout petit peu, ses habitudes se délitaient. Les rares fois où il faisait le tour du pâté de maisons, par exemple, et où quelque chose était différent de l'habitude – la ville procédait à des travaux de voirie, par exemple, ou un orage avait emporté des branches et les avait éparpillées sur le trottoir –, il se perdait, même s'il était vraiment tout près de chez lui, jusqu'à ce qu'un voisin lui montre aimablement le chemin jusqu'à sa porte. Et si sa fille bavardait avec lui dix secondes avant de sortir, il restait calme.

Les expériences de Squire avec Eugene ont révolutionné la compréhension que pouvait avoir la communauté scientifique du fonctionnement du cerveau en prouvant une fois pour toutes qu'il est possible d'apprendre et de faire des choix inconscients sans du tout se souvenir de la leçon que l'on avait reçue ou de la décision que l'on avait prise [22] . Eugene a montré que les habitudes, tout autant que la mémoire ou la raison, étaient à la racine de notre mode de comportement. Nous avons beau ne pas nous souvenir des expériences qui les créent, une fois qu'elles se sont logées dans notre cerveau, elles influencent notre manière de nous comporter – souvent sans que nous en ayons conscience.

*

Depuis la parution du premier article de Squire sur les habitudes d'Eugene, la science de la formation des habitudes a connu une croissance exponentielle pour devenir un sujet d'étude de premier plan. Des chercheurs de plusieurs grandes universités américaines, Duke, Harvard, l'UCLA, Yale, l'USC, Princeton, l'université de Pennsylvanie, et certaines facultés de Grande-Bretagne, d'Allemagne et des Pays-Bas, ainsi que des scientifiques travaillant au sein de grands groupes comme Procter & Gamble, Microsoft, Google et des centaines d'autres entreprises se sont concentrés sur la compréhension des habitudes neurologiques et psychologiques, leurs forces et leurs faiblesses, la raison de leur apparition et la manière dont il est possible de les modifier.

Les chercheurs ont appris que ces signaux pouvaient être à peu près de n'importe quelle nature, qu'il s'agisse d'un déclic visuel comme une barre de friandise ou d'une publicité à la télévision, mais aussi d'un endroit, d'une heure de la journée, d'une émotion, d'une séquence de pensées, ou de l'entreprise où travaillent certaines personnes. Ces routines peuvent être

simples ou complexes (certaines habitudes, comme celles qui sont liées aux émotions, se mesurent en millisecondes). Les récompenses peuvent aller d'une banale petite chose à manger jusqu'à un médicament qui provoque des sensations physiques, ou des gratifications d'ordre émotionnel, comme le sentiment de fierté qui va de pair avec les félicitations ou l'autosatisfaction.

Et, lors de la quasi-totalité de ces expériences, les chercheurs ont repéré des similitudes avec les découvertes qu'a pu réaliser Larry Squire avec Eugene : les habitudes sont puissantes, mais fragiles. Elles peuvent naître hors de notre conscience, ou faire l'objet d'une intention délibérée. Elles surviennent souvent sans notre permission, mais peuvent être remodelées dès que l'on manipule les éléments qui les composent. Elles façonnent nos existences plus que nous ne l'imaginons – elles sont si puissantes, en fait, qu'elles poussent notre cerveau à s'y raccrocher à l'exclusion de tout le reste, y compris le simple bon sens.

Lors d'une série d'expériences de cet ordre, par exemple, des chercheurs affiliés au National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism (Institut national de l'abus d'alcool et de l'alcoolisme) ont entraîné des souris à appuyer sur des leviers, en réaction à certains signaux, jusqu'à ce que ce comportement devienne une habitude. La souris était toujours récompensée par un peu de nourriture. Ensuite, les scientifiques empoisonnaient ces aliments, de sorte que l'animal tombait gravement malade, ou ils électrifiaient le sol, si bien qu'en s'avançant vers sa récompense, la souris recevait un choc électrique. Le rongeur savait que cette nourriture et cette cage étaient dangereuses – quand on lui proposait des croquettes de nourriture empoisonnée dans un bol, ou quand il voyait ces dalles électrifiées, au sol, il restait à l'écart. En revanche, les rongeurs qui revoyaient leurs anciens signaux appuyaient sur le levier sans réfléchir et mangeaient ce qu'on leur offrait en récompense, ou alors ils traversaient la pièce, même s'ils vomissaient ou sursautaient sous l'effet de la décharge électrique. L'habitude était tellement enracinée en eux qu'ils ne pouvaient s'en empêcher [23] .

Il n'est pas difficile de trouver une analogie dans le monde humain. Considérez par exemple le *fast-food* . Quand les enfants sont morts de faim et que vous rentrez chez vous en voiture après une longue journée, il est logique que vous vous arrêtiez, juste pour cette fois, dans un McDonald's ou un Burger King. Les repas y sont peu coûteux. Les mets ont si bon goût. Après tout, une portion de viande hachée, de frites bien salées et de soda

bien sucré, tout cela ne fera planer qu'une menace bien limitée sur notre santé, non ? Ce n'est pas comme si vous ne mangiez que ça tous les jours.

Mais les habitudes se créent sans notre autorisation. Des études montrent qu'en règle générale, les familles n'ont aucune intention de manger du *fast-food* de façon régulière. Ce qui se passe, c'est qu'un schéma qui ne se répète qu'une fois par mois devient lentement un schéma hebdomadaire – jusqu'à ce que les enfants finissent par consommer des quantités très malsaines de hamburgers et de frites. Des chercheurs de l'université du Nord Texas et de Yale qui ont essayé de comprendre pourquoi certaines familles voyaient leur consommation de *fast-food* augmenter progressivement ont découvert une série de signaux et de récompenses dont la plupart des clients avaient toujours ignoré qu'ils influençaient leurs comportements. Ils ont découvert la boucle de l'habitude [24] .

Chaque restaurant McDonald's, par exemple, a la même configuration – la chaîne tente délibérément de standardiser l'architecture de ses enseignes et la manière dont les employés s'adressent aux clients, de sorte que tout constitue un signal permanent qui déclenche des schémas alimentaires routiniers. Les aliments de certaines chaînes sont précisément travaillés de manière à fournir une gratification immédiate – par exemple, les frites sont conçues pour commencer à se désintégrer dès l'instant où elles entrent en contact avec la langue, afin d'apporter au consommateur une certaine dose de sel et de graisse, et aussi vite que possible, ce qui active les centres du plaisir et règle l'activité cérébrale selon ce schéma. Tout ceci entraîne un renforcement de la boucle de l'habitude [25] .

Toutefois, ces habitudes aussi sont fragiles. Quand un restaurant de *fast-food* ferme, les familles qui venaient précédemment y prendre leur repas préféreront le prendre chez elles plutôt que de chercher une autre adresse. De simples petits changements peuvent suffire à mettre fin à un schéma. Mais comme nous n'identifions pas le développement de ces boucles de l'habitude, nous nous aveuglons quant à notre aptitude à les contrôler. Toutefois, en apprenant à observer ces signaux et ces récompenses, nous avons la capacité de modifier ces habitudes.

IV

En 2000, sept ans après la maladie d'Eugene, sa vie avait atteint une forme d'équilibre. Tous les matins, il sortait marcher. Il mangeait ce qu'il avait envie de manger, parfois cinq ou six fois par jour. Son épouse savait que tant que la télévision serait réglée sur History Channel, Eugene s'installerait dans son fauteuil en velours et la regarderait, indépendamment du fait qu'il s'agisse de rediffusions ou de nouvelles émissions. Il était incapable de faire la différence.

Plus il vieillissait, toutefois, plus ses habitudes finirent par exercer sur sa vie un impact négatif. Il était sédentaire, regardant parfois la télévision des heures d'affilée, parce qu'il ne se lassait jamais d'aucune émission. Ses médecins s'inquiétaient pour son cœur. Les praticiens conseillèrent à Beverly de lui faire respecter un régime strict à base d'aliments sains. Elle essaya, mais il était difficile d'influer sur la fréquence à laquelle il mangeait, ou sur ce qu'il avalait. Il ne se souvenait jamais de ses remontrances. Même si le réfrigérateur était rempli de fruits et de légumes, il en fouillait le contenu jusqu'à ce qu'il trouve des œufs et du bacon. C'était son habitude. Et, avec l'âge, ses os devenant plus friables, les médecins lui conseillaient de faire attention quand il sortait se promener. Dans sa tête, pourtant, il avait toujours vingt ans de moins.

« Toute ma vie, j'ai été fasciné par la mémoire, m'a expliqué Larry Squire. Ensuite, j'ai rencontré Eugene Pauly, et j'ai pu constater à quel point la vie peut être enrichissante, même si vous êtes incapable de vous souvenir de ce que vous vivez. Le cerveau possède cette capacité sidérante de trouver le bonheur, même quand les souvenirs de ce bonheur passé ont disparu. Il est difficile de l'arrêter, quand bien même cela se retournerait contre lui. »

Beverly tenta de se servir de la compréhension des habitudes, qu'elle avait fini par acquérir, pour aider Eugene à éviter certains problèmes, l'âge venant. Elle découvrit qu'elle réussissait à court-circuiter certains de ses schémas mentaux. Si elle retirait le bacon du frigo, Eugene cesserait d'ingurgiter ses multiples petits-déjeuners si mauvais pour sa santé. Lorsqu'elle lui servait une salade près de sa place, à table, il en picorait parfois un petit peu, et, ce plat devenu une habitude, il cessa de fouiner dans la cuisine pour se gaver de friandises. Progressivement, son régime alimentaire s'améliorait.

En dépit de ses efforts, toutefois, sa santé continuait de se dégrader. Un jour de printemps, il regardait la télévision lorsque subitement il poussa un hurlement. Beverly se précipita en courant et elle le vit qui s'agrippait la

poitrine. Elle appela une ambulance. À l'hôpital, on lui diagnostiqua une crise cardiaque relativement bénigne. À ce moment, la douleur avait reflué, et il gigotait pour descendre de sa civière. Cette nuit-là, il n'arrêtait pas d'arracher les ventouses des capteurs de monitoring qu'on lui avait fixées sur la poitrine, afin de pouvoir se tourner sur le côté et s'endormir. Les alarmes se mettaient à hurler et les infirmières accouraient. Elles essayèrent de l'empêcher de tripoter ses ventouses en fixant les capteurs en place avec de l'adhésif et en le menaçant d'employer des sangles, s'il continuait de s'agiter de la sorte. Rien n'y fit. À peine avait-on proféré ces menaces qu'il les oubliait.

Ensuite, sa fille conseilla à une infirmière d'essayer de le complimenter sur sa bonne volonté à rester tranquille, et de lui répéter ce compliment sans relâche, chaque fois qu'elle le croisait. « Vous savez, nous voulions susciter sa fierté, m'a expliqué sa fille, Carol Rayes. Nous disions “Oh, papa, tu réalises vraiment quelque chose d'important pour la science en laissant ces petits bidules en place”. » Les infirmières se comportaient comme si elles raffolaient de lui. Cela lui plaisait. Au bout de deux jours, il acceptait de faire tout ce qu'elles lui demandaient. Eugene rentra chez lui une semaine plus tard.

À l'automne 2008, en traversant son salon, Eugene trébucha sur un rebord de pierre, près de sa cheminée, et se fractura la hanche. À l'hôpital, Larry Squire et son équipe craignaient que, ne sachant pas où il se trouvait, il ne soit pris de crises de panique. Ils laissèrent donc des notes écrites à son chevet pour lui expliquer ce qui s'était passé et ils lui punaisèrent des photos de ses enfants aux murs. Son épouse et ses enfants venaient lui rendre visite tous les jours.

Toutefois, jamais il ne fut saisi de la moindre inquiétude. Jamais il ne posa la question de savoir pourquoi il était hospitalisé. « À ce stade, il semblait en harmonie avec toute cette incertitude, explique Larry Squire. Cela faisait quinze ans qu'il avait perdu la mémoire. Tout se passait comme si une partie de son cerveau savait qu'il y avait des choses qu'il ne comprendrait jamais, et il s'y résignait. »

Son épouse venait le voir à l'hôpital tous les jours. « Je consacrais beaucoup de temps à parler avec lui, souligne-t-elle. Je lui répétais que je l'aimais, et je lui évoquais nos enfants, la vie agréable que nous avions eue. Je lui désignais les photos et je lui rappelais combien on l'adorait. Nous étions mariés depuis cinquante-sept ans, dont quarante-deux d'un vrai

mariage, d'un mariage normal. Parfois, c'était dur. J'aurais tellement voulu retrouver mon mari tel qu'il était avant ! Mais au moins, je savais qu'il était heureux. »

Quelques semaines plus tard, sa fille vint lui rendre visite. « Qu'est-ce qui est prévu ? », lui demanda son père à son arrivée. Elle le conduisit dehors dans un fauteuil roulant, sur la pelouse de l'hôpital. « C'est une belle journée, remarqua-t-il. Il fait un temps assez agréable, hein ? » Elle lui parla de ses enfants et ils jouèrent avec un chien. Elle pensait qu'il serait en mesure de bientôt regagner son domicile. Le soleil se couchait.

Elle s'apprêtait à le reconduire à l'intérieur.

Il la regarda.

« J'ai de la chance d'avoir une fille comme toi », lui confia-t-il. Elle fut prise au dépourvu. Elle ne se souvenait plus de l'avoir rien entendu dire d'aussi gentil depuis très longtemps.

« J'ai de la chance que tu sois mon papa », lui répondit-elle.

« Quelle belle journée, continua-t-il. Qu'est-ce que tu penses d'un temps pareil ? »

Ce soir-là, à une heure du matin, le téléphone de Beverly sonna. Le médecin lui apprit qu'Eugene venait de faire une violente crise cardiaque et que l'équipe médicale avait tenté tout son possible, mais qu'elle avait été incapable de le réanimer. Il s'était éteint. Après sa mort, il serait honoré par les chercheurs, des images de son cerveau seraient étudiées dans des centaines de laboratoires et de facultés de médecine.

« Je sais qu'il aurait été vraiment fier de savoir à quel point il avait pu contribuer à la science, me confia Beverly. Un jour, peu de temps après notre mariage, il m'avait confié qu'il voulait faire quelque chose d'important, dans sa vie, quelque chose qui compte. Et il y est arrivé.

Seulement, il n'en a gardé aucun souvenir. »

OceanofPDF.com

2

Se créer de nouvelles habitudes
La révolution Pepsodent

I

Un jour, au tout début du XX e siècle, un éminent cadre dirigeant américain, Claude C. Hopkins, fut approché par un vieil ami, qui lui soumit une nouvelle idée commerciale. Cet ami avait découvert un produit incroyable, lui expliqua-t-il, qui serait un succès phénoménal, il en était convaincu. C'était une pâte dentifrice, une décoction parfumée à la menthe, et qui moussait. Il l'avait baptisée « Pepsodent ». Quelques investisseurs douteux s'étaient engagés – l'un d'eux avait à son actif une série de transactions foncières qui avaient toutes fini en fiasco ; un autre, d'après la rumeur, était lié à la mafia. Mais ce projet, lui promit l'ami, serait énorme. Si, et seulement si, Hopkins consentait à l'aider à concevoir une campagne promotionnelle à l'échelon national [1] .

À l'époque, Hopkins s'était hissé au sommet d'un secteur en plein essor, qui existait à peine quelques décennies plus tôt : la publicité. Hopkins fut l'homme qui convainquit les Américains d'acheter de la bière Schlitz en prétendant que l'entreprise nettoyait ses bouteilles « à la vapeur vive », tout en négligeant de mentionner que toutes les autres entreprises utilisaient exactement la même méthode. Il avait séduit des millions de femmes qu'il avait persuadées d'acheter du savon Palmolive en proclamant que Cléopâtre s'était lavée avec, malgré les protestations d'historiens scandalisés. Il avait rendu le blé soufflé célèbre en déclarant qu'on le « tirait à coups de canon » jusqu'à ce que les grains de blé gonflent pour atteindre « près de huit fois

leur taille normale ». Il avait transformé des dizaines de produits auparavant inconnus – Quaker Oats, les pneus Goodyear, le balai mécanique Bissell, les conserves de porc aux haricots Van Camp – en marques connues de tout le monde. Et, par la même occasion, il s'était tellement enrichi que son autobiographie, un best-seller, *Mes Succès en publicité* , consacrait de longs passages à la difficulté qu'il y avait à trouver le moyen de dépenser autant d'argent.

Claude Hopkins était surtout connu pour une série de règles qu'il avait forgées en expliquant comment créer de nouvelles habitudes chez les consommateurs. Ces règles transformeraient des secteurs d'activité entiers et finiraient ensuite par devenir un langage commun aux spécialistes du marketing, aux réformateurs du système éducatif, aux professionnels de la santé publique et aux PDG. Aujourd'hui encore, les règles inventées par Hopkins influencent tout, depuis notre manière d'acheter des fournitures jusqu'aux outils qu'emploient les gouvernements pour éradiquer la maladie. Elles occupent une place fondamentale dans la création de toute nouvelle routine.

Toutefois, quand son vieil ami approcha Hopkins au sujet de Pepsodent, le publicitaire ne manifesta qu'un intérêt limité. Ce n'était un secret pour personne : l'hygiène buccale de l'Amérique était en net déclin. La nation américaine s'étant enrichie, les Américains s'étaient mis à acheter de grosses quantités d'aliments industriels à forte teneur en sucres [2] . Quand le gouvernement des États-Unis avait appelé les premiers conscrits, pendant la Première Guerre mondiale, un si grand nombre de recrues souffrait de mauvaise hygiène dentaire que des responsables officiels avaient considéré que cela constituait un risque pour la sécurité nationale.

Pourtant, comme Hopkins ne l'ignorait pas, vendre du dentifrice équivalait à un suicide financier. Il y avait déjà une armée de vendeurs à domicile fourguant des poudres dentaires douteuses et des élixirs, et la plupart mettaient vite la clef sous la porte.

Le problème, c'était que presque personne n'achetait de pâte dentifrice parce qu'en dépit des problèmes dentaires que connaissait la population américaine, personne ou presque ne se brossait les dents [3] .

Hopkins avait donc un peu réfléchi à cette proposition, avant de la décliner. Il s'en tiendrait aux savons et aux céréales, répondit-il à son ami. « Je n'ai vu aucun moyen d'éduquer un public de Béotiens aux théories et aux techniques de la pâte dentifrice », explique Hopkins dans son

autobiographie. L'ami, pourtant, se montra insistant. Il n'arrêtait pas de revenir à la charge, en tâchant de flatter l'ego considérable de Hopkins jusqu'à ce qu'en fin de compte, le publicitaire cède.

« J'ai finalement accepté de me charger de cette campagne, en échange d'une option de six mois sur un portefeuille de ses parts », écrivit Hopkins. L'ami accepta.

Ce serait la décision financière la plus avisée de toute sa vie.

En l'espace de cinq années de partenariat, Hopkins transforma Pepsodent en l'un des produits les plus connus de la planète et, au passage, il contribua à créer une habitude – le brossage des dents – qui se répandit d'un bout à l'autre du continent nord-américain à la vitesse de l'éclair. Assez vite, tout le monde, de Shirley Temple à Clark Gable, se vanta d'avoir son « sourire Pepsodent [4] ». Dès 1930, Pepsodent était vendu en Chine, en Afrique du Sud, au Brésil, en Allemagne et presque partout où Hopkins réussissait à acheter des espaces publicitaires [5] . Dix ans après la première campagne Pepsodent, des sondeurs s'aperçurent que le brossage des dents était devenu un rituel pour plus de la moitié de la population américaine [6] . Hopkins avait contribué à imposer le brossage des dents au rang d'une activité quotidienne.

Le secret de son succès, dont Hopkins se vanterait plus tard, c'est qu'il avait découvert un certain type de signal et de récompense qui alimentaient une habitude particulière. Une alchimie si puissante qu'encore aujourd'hui, ses principes fondamentaux inspirent les concepteurs de jeux vidéo, les entreprises alimentaires, les hôpitaux et des millions de commerciaux dans le monde. Eugene Pauly nous a enseigné la boucle de l'habitude, mais c'est Claude Hopkins qui nous a montré comment l'on pouvait cultiver et développer de nouvelles habitudes.

Mais qu'a fait Hopkins, au juste ?

Il a créé un désir. Et ce désir, s'avère-t-il, est ce qui permet aux signaux et aux récompenses de fonctionner. C'est ce désir qui alimente la boucle de l'habitude.

*

Tout au long de sa carrière, l'une des tactiques emblématiques de Claude Hopkins consista à identifier de simples déclics pour convaincre les consommateurs d'utiliser ses produits au quotidien. Il vendait par exemple

les Quaker Oats comme une céréale de petit-déjeuner susceptible de procurer de l'énergie pendant vingt-quatre heures – mais seulement si vous en mangiez un bol tous les matins. Il vantait des fortifiants qui soignaient les douleurs d'estomac, les douleurs articulaires, les éruptions cutanées et les « soucis féminins » – mais seulement si vous buviez cette potion dès l'apparition des premiers symptômes. Dévorer ses flocons d'avoine au lever du jour devint bien vite une habitude et, au moindre coup de fatigue, ce qui avec un peu de chance arrivait au moins une fois par jour, on sifflait d'un trait un petit flacon brun.

Dès lors, pour vendre du Pepsodent, Hopkins avait besoin d'un déclic qui justifie un emploi quotidien de cette pâte dentifrice. Il se plongea dans une pile de manuels dentaires. « C'était une lecture aride, écrivit-il plus tard. Mais au milieu d'un de ces livres, j'ai trouvé une référence à la présence de plaques de mucine sur les dents, que j'ai par la suite appelées “le film”. Cela m'inspira une idée séduisante. Je me suis décidé à faire de la publicité pour cette pâte dentifrice en la présentant comme une source de beauté. Susceptible de traiter ce film opaque. »

En se concentrant sur cet aspect, Hopkins ignorait le fait que ce film dentaire avait recouvert les dents des gens depuis toujours et que cela n'avait jamais eu l'air de gêner qui que ce soit. La mucine forme une sorte de membrane naturelle qui s'accumule sur les dents, quoi que l'on mange, et même si on se les brosse souvent [7] . Les gens n'y avaient jamais fait très attention, et ils avaient peu de raisons de s'en méfier : on peut s'en débarrasser en croquant une pomme, en se passant le doigt dessus, en se brossant les dents, ou en se rinçant vigoureusement la bouche avec un liquide. Le dentifrice n'était d'aucun effet pour supprimer ce film. En fait, l'une des études dentaires les plus importantes de l'époque constata que tous les dentifrices – et le Pepsodent en particulier – étaient inutiles [8] .

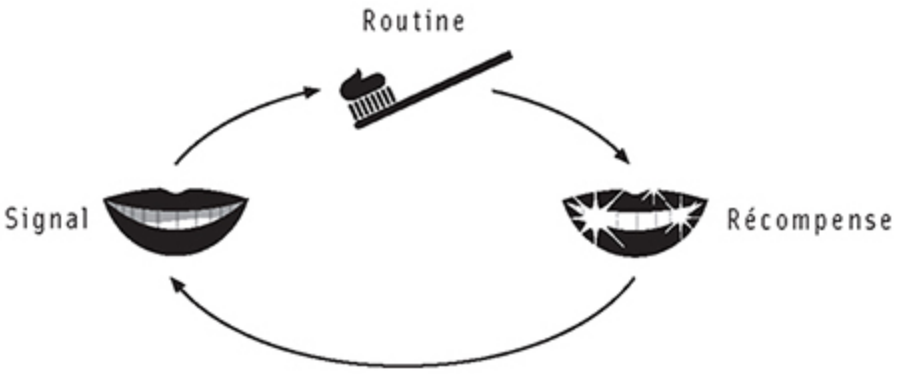
Cela n'empêcha pas Hopkins d'exploiter sa découverte. Il en conclut qu'il y avait là matière à un signal qui déclencherait une habitude. Aussitôt, les murs des villes se tapissèrent de publicités Pepsodent.

« Passez-vous juste la langue sur les dents, conseillait l'une de ces affiches. Vous sentez un film – c'est ce qui donne à vos dents leur aspect opaque et les expose à la carie. »

« On voit de belles dents partout, annonçait une autre, qui affichait de somptueuses beautés souriantes. Des millions d'Américains ont adopté une nouvelle méthode pour se laver les dents. Quelle femme voudrait garder ce

film opaque sur ses dents ? Pepsodent l'élimine [9] ! » Hopkins avait découvert un signal simple, qui existait depuis une éternité, et si simple à déclencher qu'un message publicitaire pouvait suffire à inciter les gens à s'y plier automatiquement.

Qui plus est, la récompense, telle que Hopkins l'envisageait, était encore plus séduisante. Après tout, qui n'a pas envie d'être plus beau ? Qui n'a pas envie d'avoir un sourire encore plus séduisant ? En particulier quand il suffit d'un rapide petit coup de brosse avec du Pepsodent ?



LE POINT DE VUE DE HOPKINS
SUR LA BOUCLE DE L'HABITUDE PEPSODENT

Après le lancement de la campagne, il s'écoula une semaine sans rien de notable. Puis deux. Dès la troisième semaine, la demande explosa. Les nouvelles commandes de Pepsodent étaient si nombreuses que la compagnie fut incapable d'y faire face. En trois ans, le produit acquit une dimension internationale, et Hopkins inventait des messages publicitaires en espagnol, en allemand, en chinois. En dix ans, Pepsodent devenait l'un des produits les plus vendus dans le monde [10] , et, pendant trente ans, resta la pâte dentifrice la plus vendue aux États-Unis [11] .

Avant l'apparition de Pepsodent, seuls 7 % des Américains avaient un dentifrice dans leur armoire à pharmacie. Dix ans après le lancement de la campagne publicitaire de Hopkins à l'échelon national, ce chiffre était passé à 65 % [12] .

« Avec Pepsodent, j'ai gagné un million de dollars », écrivait-il quelques années après l'apparition du produit dans les rayons. La clef, disait-il, c'était qu'il avait « appris la psychologie humaine ». Cette psychologie se fondait sur deux règles fondamentales :

La première, trouver un signal simple et évident.

La seconde, clairement définir la récompense.

Si vous tombiez juste sur ces deux éléments, promettait-il, leur effet était pour ainsi dire magique. Voyez le cas Pepsodent : Hopkins avait identifié un signal – la plaque dentaire – et une récompense – de belles dents – qui avaient su convaincre des millions de gens de se livrer à un rituel journalier. Aujourd'hui encore, les règles de Hopkins constituent le sujet central des manuels de marketing et le fondement de millions de campagnes publicitaires.

« À notre époque, entre certaines mains, la publicité a acquis le statut d'une science, écrit encore Hopkins. Jadis un jeu de hasard, la publicité, utilisée avec compétence, est ainsi devenue l'une des entreprises commerciales les plus sûres qui soient. »

Voilà une affirmation audacieuse. Pourtant, il s'avère que les deux règles de Hopkins ne sont pas suffisantes. Il en existe aussi une troisième, si subtile que Hopkins lui-même y avait recours sans même savoir qu'elle existait.

II

Les scientifiques et les directeurs du marketing de Procter & Gamble s'étaient réunis autour d'une table à moitié branlante dans une petite pièce aveugle, occupés à lire la transcription d'un entretien avec une mère au foyer qui possédait neuf chats. Nous étions en 1996 et les quelques personnes présentes s'étaient aperçu qu'en dépit des thèses de Claude Hopkins, l'ensemble du processus de vente d'un produit pouvait se révéler fort peu scientifique. Tous ces gens travaillaient pour l'un des plus grands groupes de biens de consommation de la planète, l'entreprise qui vendait les Pringles, des marques comme Oil of Olaz (un soin pour la peau), les serviettes en papier Bounty, les cosmétiques CoverGirl, Dawn (le liquide vaisselle), Downy (l'assouplissant), les piles Duracell et des dizaines d'autres. Procter & Gamble, ou P&G, recueillait plus de données qu'à peu près tous les autres groupes de biens de consommation courante et montait ses campagnes de marketing en se fondant sur des méthodes statistiques complexes. P&G était incroyablement efficace dans la mise au point de ses méthodes de vente. Rien que sur le marché américain des poudres à laver,

les produits de P&G étaient utilisés dans une lessive sur deux [13] . Son chiffre d'affaires atteignait les 35 milliards de dollars annuels [14] .

Toutefois, l'équipe de Stimson, qui s'était vu confier la conception de la campagne publicitaire d'un des nouveaux produits les plus prometteurs de P&G, était sur le point d'échouer. L'entreprise avait dépensé des millions de dollars dans le développement d'un aérosol capable de supprimer les mauvaises odeurs d'à peu près n'importe quel tissu. Et les chercheurs qui s'étaient réunis dans cette pièce aveugle et minuscule n'avaient pas la moindre idée de comment convaincre les consommateurs de l'acheter.

Cette bombe aérosol avait été créée à peu près trois ans plus tôt, alors que l'un des chimistes de P&G travaillait en laboratoire sur un composant, l'hydroxypropyl bêta-cyclodextrine, ou HPBCD. Ce chimiste était un fumeur. Ses vêtements étaient en permanence imprégnés d'une odeur de cendrier. Un soir, après une journée de travail passée à manipuler l'HPBCD, sa femme l'accueillit à la porte, à son retour au domicile.

« Tu as arrêté de fumer ? », lui demanda-t-elle.

« Non. Pourquoi ? », lui répondit-il. Naturellement, il était sur ses gardes. Depuis des années, elle le harcelait pour qu'il arrête la cigarette. Il crut à une espèce de stratagème de psychologie inversée.

« Tu ne sens absolument plus la fumée, c'est tout », lui dit-elle.

Le lendemain, il retourna travailler dans son labo et se lança dans une série d'expérimentations avec le HPBCD et des senteurs diverses. Assez vite, il avait collectionné des centaines de fioles contenant des tissus qui sentaient le chien mouillé, le cigare, la chaussette qui sent la transpiration, la cuisine chinoise, la chemise qui sent le renfermé et la serviette de toilette sale. Lorsqu'il versait de l'HPBCD dans de l'eau et en vaporisait sur les échantillons, toutes les odeurs étaient absorbées par les molécules chimiques. Après vaporisation, une fois que le nuage aérosol avait séché, l'odeur avait disparu.

Le chimiste exposa ses conclusions aux dirigeants de P&G, qui exultèrent. Cela faisait des années que la recherche marketing leur répétait que les consommateurs réclamaient à cor et à cri un produit qui les débarrasse des mauvaises odeurs – non pas un produit qui les masque, mais qui les éradique véritablement. Lors d'entretiens avec des consommateurs, une équipe de chercheurs avait appris qu'après une soirée dans un bar ou dans une fête, ceux-ci laissaient leur chemise ou leur pantalon à l'extérieur. « Quand je rentre à la maison, mes vêtements sentent la cigarette, mais je

n'ai pas envie de payer un nettoyage à sec chaque fois que je sors », avait expliqué une femme.

Flairant une opportunité, P&G avait lancé un projet ultra-confidentiel pour transformer le HPBCD en produit viable. Le groupe dépensa des millions de dollars pour perfectionner la formule, et finalement produire un liquide incolore et inodore capable d'effacer à peu près n'importe quelle odeur désagréable. Les connaissances scientifiques sur lesquelles se fondait cet aérosol étaient tellement à la pointe que la NASA finit par s'en servir pour nettoyer l'intérieur des navettes après leur retour de l'espace. Et l'avantage, c'est que ce produit ne coûtait pas grand-chose à fabriquer, il ne laissait pas de taches et rendait n'importe quel canapé, n'importe quelle vieille veste ou n'importe quel intérieur de voiture taché absolument inodore. Ce projet représentait un pari de première grandeur. P&G était en position de gagner des milliards, si seulement il pouvait imaginer la bonne campagne marketing.

Ils décidèrent de l'appeler Febreze, et demandèrent à un brillant trentenaire diplômé en mathématiques et en psychologie, un dénommé Stimson, de prendre la tête de l'équipe marketing [15] . Grand et bel homme, le menton volontaire, la voix douce, il avait un penchant pour la grande cuisine (« Je préfère encore que mes gamins fument de l'herbe plutôt que d'aller manger au McDo », avait-il confié un jour à un collègue). Avant d'intégrer P&G, il avait passé cinq ans dans un bureau de Wall Street à créer des modèles mathématiques facilitant le choix des titres boursiers. Après son installation à Cincinnati, où se trouvait le siège de P&G, on lui avait confié la direction de lignes de produits de premier plan, comme Bounce, un adoucissant textile liquide, et Downy, qui se présentait sous forme de feuilles assouplissantes. Mais autour de Febreze, il s'agissait de lancer une toute nouvelle catégorie de produit – d'ajouter au caddie du consommateur quelque chose de complètement inédit. Que Stimson découvre seulement le moyen de transformer Febreze en habitude, et on se l'arracherait. Était-ce si compliqué ?

Stimson et ses collègues décidèrent d'introduire Febreze sur quelques marchés à titre expérimental – dans les villes de Phœnix, de Salt Lake City et de Boise. Ils embarquèrent dans un avion et allèrent sur place distribuer quelques échantillons, avant de demander aux consommateurs retenus pour ce test s'ils acceptaient qu'on les accompagne à leur domicile. Sur une période de deux mois, ils se rendirent ainsi dans des centaines de foyers.

Leur première avancée décisive survint lors de leur visite chez une jeune femme, une *ranger* , gardienne d'un parc national à Phœnix. Elle avait dans les vingt-cinq ans, et elle vivait seule. Son métier consistait à prendre au piège des animaux qui s'aventuraient dans le désert. Elle attrapait ainsi des coyotes, des ratons laveurs, ou de temps à autre un couguar. Et des putois. Des quantités de putois. Qui souvent l'aspergeaient lorsqu'elle les attrapait.

« Je suis célibataire, et j'aimerais rencontrer quelqu'un pour fonder une famille, avait confié cette *ranger* à Stimson et à ses collègues, qui avaient tous pris place dans son salon. Je sors souvent avec des garçons. Je suis plutôt séduisante, non ? Je suis intelligente, et je pense être un bon parti. »

Mais sa vie amoureuse était handicapée, expliqua-t-elle, parce que tout ce qui l'entourait était imprégné de cette odeur de putois. Sa maison, sa camionnette, ses vêtements. Même son lit. Elle avait essayé toutes sortes de remèdes. Elle s'était acheté des savons et des shampooings spéciaux. Elle avait brûlé des bougies et s'était servi de coûteuses shampooineuses à moquette. Rien de tout cela n'avait eu d'effet.

« Quand je sors avec un homme, je sens que je dégage une légère odeur de putois, et ça finit par m'obséder, leur confia-t-elle. Je commence par me demander si je sens. Et si je ramenais ce garçon à la maison et qu'il n'ait plus qu'une envie, repartir ?

L'an dernier, je suis sortie quatre fois avec un type super, qui me plaisait vraiment, et j'ai attendu une éternité avant de l'inviter à venir chez moi. Puis il est venu, et j'ai cru que tout se passait bien. Le lendemain, il m'a dit qu'il voulait “s'accorder un peu de temps”. Il me l'a fait comprendre très poliment, mais je n'arrête pas de me poser la question, et si c'était l'odeur ?

— Eh bien, je suis content d'avoir pu vous faire essayer Febreze, lui répondit Stimson. Qu'en pensez-vous ? » Elle le regarda et fondit en larmes.

« Je voudrais vous remercier, lui dit-elle. Ce vaporisateur a changé ma vie. »

Après avoir reçu quelques échantillons de Febreze, elle était rentrée chez elle et en avait aspergé son canapé. Elle en avait vaporisé les rideaux, le tapis, la descente de lit, ses jeans, son uniforme, l'habitacle de son véhicule. Ayant vidé le premier vaporisateur, elle en avait pris un deuxième, avec lequel elle avait vaporisé tout le reste.

« J'ai demandé à mes amis de venir chez moi, leur précisa la jeune femme. Ils ne sentent plus cette odeur. Plus de putois. Disparu. »

À ce moment, elle pleurait si fort que l'un des collègues de Stimson voulut la réconforter avec quelques petites tapes sur l'épaule.

« Merci infiniment, ajouta-t-elle. Je me sens tellement libérée. Merci. Ce produit est vraiment indispensable. »

Stimson renifla l'air de son salon. Il ne sentait rien. *Nous allons gagner une fortune avec ce truc* , songea-t-il.

*

Drake Stimson et son équipe regagnèrent le siège de P&G et se penchèrent sur la campagne de marketing qu'ils étaient sur le point de lancer. La clef, pour vendre Febreze, en conclurent-ils, c'était d'arriver à transmettre la sensation de soulagement qu'avait éprouvée cette jeune *ranger* . Il fallait positionner Febreze comme un produit qui allait permettre aux gens de se débarrasser des odeurs gênantes. Ils avaient tous connaissance des règles de Claude Hopkins, ou de leur version modernisée, dont les manuels des écoles de commerce étaient pleins. Ils voulaient que les messages publicitaires restent simples : trouver le signal évident et clairement définir la récompense.

Ils conçurent deux spots télévisés. Le premier montrait une femme qui se plaignait de la salle fumeur d'un restaurant [16] . Chaque fois qu'elle y dînait, sa veste de tailleur sentait la fumée. Une amie lui explique alors qu'elle utilise Febreze, qui élimine cette odeur. Le signal : l'odeur de cigarettes. La récompense : l'odeur disparaît des vêtements. La seconde publicité montrait une femme contrariée parce que sa chienne, Sophie, venait toujours s'asseoir sur leur canapé. « Sophie aura toujours son odeur de Sophie, disait-elle, mais avec Febreze, maintenant, mes meubles ne sont plus obligés de sentir le chien. » Le signal : les odeurs d'un animal de compagnie, que connaissent les soixante-dix millions de foyers qui possèdent un animal domestique [17] . La récompense : une maison qui n'empeste plus comme un chenil.

Stimson et ses collègues lancèrent la diffusion de ces deux messages publicitaires en 1996, dans les mêmes villes tests. Ils distribuèrent gratuitement des échantillons, organisèrent des distributions de prospectus dans les boîtes aux lettres et payèrent des supérettes pour qu'elles placent des montagnes de Febreze près des caisses. Ensuite, ils attendirent, en

réfléchissant déjà à la manière dont ils allaient dépenser le fabuleux bonus qui les attendait en fin d'année.

Une semaine s'écoula. Puis deux. Un mois. Deux mois. Les ventes démarrèrent lentement – et se contractèrent. Pris de panique, le groupe envoya des enquêteurs dans les magasins pour comprendre ce qui se passait. Les rayons étaient remplis de flacons de Febreze auxquels personne n'avait jamais touché. Ils rendirent visite aux mères de famille qui avaient reçu des échantillons gratuits.

« Ah, oui ! répondit l'une d'elles à l'enquêteur de chez P&G. Le vaporisateur ! Je me souviens. Alors, voyons. Cette femme se mit à genoux dans sa cuisine et fouilla dans le placard aux produits ménagers, sous l'évier. Je m'en suis servi un petit moment, mais ensuite je l'ai oublié. Je crois qu'il est par là dans le fond. Elle se releva. Ou alors peut-être dans le placard à balais. Elle ouvrit le placard et écarta quelques balais. Oui ! Le voilà ! Dans le fond ! Vous voyez ? Il est presque plein. Vous vouliez le récupérer ? »

Febreze faisait un flop.

Pour Stimson, c'était un désastre. D'autres cadres, ses rivaux dans d'autres divisions, perçurent son échec comme une opportunité. Il entendit des rumeurs, des gens faisaient pression pour que le Febreze soit abandonné et qu'on le réaffecte, lui, à une autre gamme de produits, la marque Nicky Clarke, des produits capillaires, l'équivalent, en matière de biens de consommation, d'une déportation en Sibérie.

L'un des présidents de division du groupe convoqua une réunion d'urgence et annonça que l'on allait devoir réduire les pertes sur le Febreze avant que les membres du conseil d'administration ne commencent à poser des questions. Le patron de Stimson se leva et se lança dans un plaidoyer passionné. « Il nous reste encore une chance de renverser la situation, dit-il. Demandons à notre équipe de chercheurs de nous aider à comprendre ce qui se passe. » P&G avait récemment enrôlé des scientifiques des universités Stanford, Carnegie Mellon et d'ailleurs, qui étaient censés être des experts en psychologie du consommateur. Le président de la division accepta d'accorder encore un peu de temps au produit.

Un nouveau groupe de chercheurs rejoignit l'équipe de Stimson et entama d'autres entretiens [18] . Ils recueillirent leur premier indice susceptible d'expliquer l'échec de Febreze en rendant visite au domicile d'une mère de famille de la périphérie de Phœnix. Avant même d'entrer chez elle, ils

sentirent l'odeur de ses neuf chats. Pourtant, à l'intérieur, la maison était propre et rangée. Cette femme leur expliqua qu'elle avait un peu la manie du rangement. Elle passait l'aspirateur tous les jours et elle n'aimait pas ouvrir les fenêtres, car le vent soufflait de la poussière à l'intérieur. Stimson et son équipe de scientifiques pénétrèrent dans son salon, où vivaient les félins. L'odeur était si omniprésente que l'un d'eux eut un haut-le-cœur.

« Que faites-vous pour les odeurs de chats ? », demanda l'un des scientifiques à cette dame.

« En général, ce n'est pas un problème », lui répondit-elle.

« Ces odeurs, vous les remarquez souvent ?

— Oh, à peu près une fois par mois », lui soutint-elle.

Les chercheurs échangèrent un regard.

« Et là, vous les sentez ? », lui demanda un autre chercheur.

« Non », lui avoua-t-elle.

Le même schéma se reproduisit dans des dizaines d'autres foyers qui exhalaient de fortes odeurs où se rendirent ces chercheurs. En règle générale, les habitants étaient incapables de déceler les odeurs qui empestaient leur existence. Si vous vivez avec neuf félins, vous finissez par vous désensibiliser à leur « parfum ». Fumer endommage vos capacités olfactives à tel point que vous ne sentez plus celui du tabac. C'est un phénomène étrange ; quand on y est exposé en permanence, les odeurs les plus fortes finissent par s'estomper. C'est pour cela que personne n'avait envie d'utiliser Febreze, dut en conclure Stimson. Le signal du produit – ce qui était censé en déclencher l'utilisation quotidienne – échappait aux gens qui en avaient le plus besoin. Tout simplement, ils ne détectaient pas les mauvaises odeurs à une fréquence suffisante pour que cela fasse naître une habitude récurrente. Et le Febreze finissait au fond d'un placard. Ceux qui avaient le moins tendance à utiliser ce vaporisateur étaient des personnes qui ne sentaient pas les odeurs censées leur rappeler que leur salon avait besoin d'un petit nuage de désodorisant.

L'équipe de Stimson rentra au siège du groupe et se réunit donc dans cette salle aveugle, pour y relire la transcription des propos de cette dame aux neuf chats. C'est là que le psychologue du groupe demanda ce qui se passerait en cas de licenciement. Stimson se prit la tête dans les mains. S'il était incapable de vendre le Febreze à une femme qui avait neuf chats chez elle, s'interrogea-t-il, à qui réussirait-il à le vendre ? Comment crée-t-on une habitude quand il n'existe aucun signal susceptible d'en déclencher

l'utilisation, et quand les consommateurs qui en ont le plus besoin n'apprécient pas la récompense ?

III

Le laboratoire où Wolfram Schultz, professeur de neurosciences à l'université de Cambridge, a créé son domaine n'est pas beau à voir. Ses collègues ont tour à tour décrit son bureau comme un trou noir où les documents s'égarent à jamais, et comme une boîte de Petri où les organismes peuvent croître et proliférer des années durant. Quand Schultz éprouve le besoin de nettoyer quelque chose, ce qui lui arrive rarement, il ne se sert pas de vaporisateurs ou de détergents. Il humecte une serviette en papier et il frotte fort. Si ses vêtements sentent la fumée ou le poil de chat, il ne remarque rien. Ou cela lui est égal.

Toutefois, les expériences que Schultz a pu mener au cours des vingt dernières années ont révolutionné notre compréhension de l'interaction entre les signes, les récompenses et les habitudes. Il a expliqué pourquoi certains signes et certaines récompenses avaient plus de force que d'autres, et il a proposé une voie scientifique expliquant pourquoi Pepsodent avait été un tel succès, comment certains accros aux régimes alimentaires ou à l'exercice physique réussissaient à changer d'habitudes rapidement, et – en fin de compte – ce qu'il a fallu pour enfin réussir à faire vendre le Febreze.

Dans les années 1980, Schultz faisait partie d'un groupe de scientifiques qui étudiaient le fonctionnement cérébral des singes quand ceux-ci apprenaient à accomplir certaines tâches, comme tirer sur une poignée ou ouvrir un fermoir. Leur but était de comprendre quelle partie du cerveau était responsable de ces nouvelles façons d'agir.

« Un jour, j'ai remarqué une chose intéressante », m'a raconté Schultz. Né en Allemagne, il parle l'anglais avec l'accent d'un Arnold Schwarzenegger, lui-même d'origine autrichienne (un *Terminator* qui serait membre de la Royal Society [1]). « Quelques singes parmi ceux que nous avons observés aimaient le jus de raisin, et je me suis donc interrogé : qu'est-ce qui se passe dans la tête de ces petits singes ? En quoi des récompenses différentes affectent-elles le cerveau de différentes manières ? »

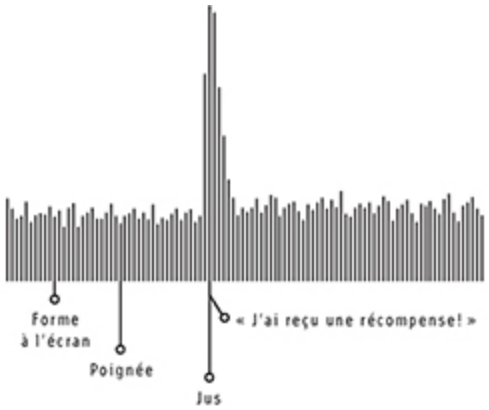
Il a entamé une série d'expériences pour déchiffrer le fonctionnement de ces récompenses sur le plan neurochimique. Dans les années 1990, avec les

progrès de la technologie, il a pu avoir accès à des appareils similaires à ceux qu'utilisent les chercheurs du MIT. Au lieu de rats, toutefois, Schultz s'est intéressé à des singes comme Julio, un macaque de quatre kilos aux yeux noisette. Une très fine électrode insérée dans son cerveau permettait à Schultz d'observer l'activité neuronale du singe [19] .

Un jour, Schultz posa Julio sur une chaise, dans une pièce faiblement éclairée, et il alluma un écran d'ordinateur. Le travail du macaque consistait à tirer sur une poignée chaque fois que certaines formes colorées – de petites spirales jaunes, des zigzags rouges, des lignes bleues – apparaissaient à l'écran. Si Julio actionnait la poignée dès qu'une forme s'affichait, une gorgée de jus de mûre s'écoulait par un tube suspendu au plafond et finissait entre les babines du singe.

Le jus de mûre, Julio en raffolait.

Au début, il s'intéressait assez peu à ce qui se déroulait à l'écran. Il passait surtout son temps à se contorsionner pour sortir de sa chaise. Mais une fois que la première dose de jus lui parvint jusqu'aux babines, il se concentra fortement sur l'écran. Le singe finit par comprendre, après que ce manège se fut répété plusieurs dizaines de fois, que les formes à l'écran étaient le signal d'un geste récurrent (actionner la poignée), qui entraînait une récompense (le jus de mûre). Il cessa de se trémousser, et se mit alors à fixer l'écran avec l'intensité d'un rayon laser. Si un zigzag jaune apparaissait, il tendait la main vers la poignée.

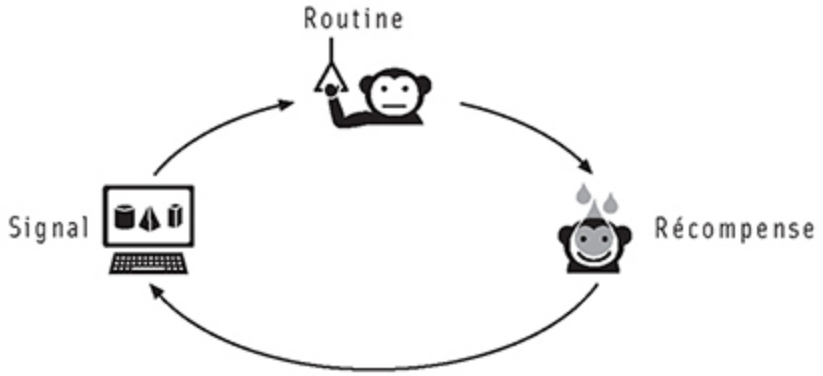


LA RÉACTION DE JULIO À LA RÉCOMPENSE
LORSQU'IL REÇOIT SA DOSE DE JUS DE MÛRE

Si une ligne bleue clignotait, il se précipitait dessus. Et quand le jus coulait, Julio se pourléchait les babines d'un air satisfait. En surveillant

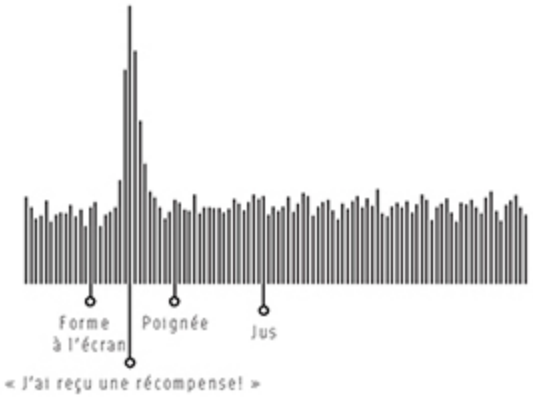
l'activité cérébrale de Julio, Schultz put voir se dégager une structure. Chaque fois que Julio recevait sa récompense, son activité cérébrale générait un pic suggérant qu'il était content [20] . Une transcription de cette activité neurologique montre ce qui arrive quand le cerveau d'un singe, en quelque sorte, s'exclame : « J'ai reçu une récompense ! »

Schultz soumit Julio à la même expérience un nombre incalculable de fois, en enregistrant la réaction neurologique du primate. Dès que le macaque recevait sa petite dose de jus, le motif « J'ai reçu une récompense ! » réapparaissait à l'écran de l'ordinateur relié au capteur inséré dans son crâne. Petit à petit, d'un point de vue neurologique, le comportement de Julio se transformait en habitude.



LA BOUCLE DE L'HABITUDE CHEZ JULIO

Pour Schultz, le plus intéressant, cependant, c'était la manière dont ce changement s'instaurait, au fur et à mesure du déroulement de l'expérience. Le singe s'exerçant de plus en plus à ce comportement – l'habitude s'imposant de plus en plus fortement –, le cerveau de Julio commençait à *anticiper* la descente du jus de mûre. Les capteurs de Schultz se mirent à détecter le motif « J'ai reçu une récompense ! » à l'instant même où le macaque voyait les formes se dessiner à l'écran, et ce, avant l'arrivée du jus :



À PRÉSENT, LA RÉACTION DE JULIO
À LA RÉCOMPENSE INTERVIENT AVANT L'ARRIVÉE DU JUS

En d'autres termes, les formes à l'écran sont devenues un signal, non seulement pour tirer sur une poignée, mais aussi d'une réaction de plaisir à l'intérieur du cerveau simiesque. Et Julio finit par attendre sa récompense dès qu'il voyait les spirales jaunes et les zigzags rouges.

Ensuite, Schultz adapta son expérience. Jusque-là, Julio avait reçu son jus dès qu'il tirait sur la poignée. À présent, dans certains cas, le jus n'arrivait pas du tout, même si Julio accomplissait son devoir. Ou bien il arrivait avec un léger retard. Ou bien il était allongé d'eau, et du coup il était moitié moins sucré.

Quand le jus ne descendait pas, quand il était retardé ou dilué, Julio se mettait en colère, il grognait de mécontentement, ou il devenait cafardeux. En observant le cerveau de Julio, Schultz y constata l'émergence d'un nouveau schéma : le besoin. Quand Julio anticipait la descente du jus et que le liquide n'arrivait pas, un schéma neurologique associé au désir et à la frustration s'imposait dans son cerveau. Dès que le singe voyait le signal, il se mettait à anticiper le plaisir que lui procurait ce jus de mûre. Mais si le jus n'arrivait pas, ce plaisir se muait en un besoin qui, s'il n'était pas satisfait, poussait Julio à la colère ou à la dépression.

Des chercheurs, dans d'autres laboratoires, ont isolé des structures de comportement similaires. D'autres singes ont été entraînés à espérer voir du jus couler chaque fois qu'une forme s'affichait à l'écran. Ensuite, les chercheurs essayaient de les distraire. Ils ouvraient la porte du labo, et les singes pouvaient sortir jouer avec leurs amis. Ils mettaient de la nourriture dans un coin, pour qu'ils puissent manger s'ils abandonnaient l'expérience.

Pour les primates qui n'avaient pas contracté d'habitude forte, ces distractions fonctionnaient. Ils se glissaient hors de leur siège, quittaient la pièce, et n'y pensaient plus. Ils n'avaient pas appris à désirer leur dose de jus. En revanche, une fois qu'un singe avait développé une habitude – une fois que son cerveau anticipait la récompense –, ces distractions ne présentaient plus aucun intérêt à ses yeux. L'animal restait assis là, à regarder l'écran, à actionner sa poignée, sans relâche, sans prêter attention à cette nourriture qu'on lui proposait ou à la possibilité qui lui était offerte de sortir. L'anticipation ou cette sensation de besoin étaient si écrasantes que les singes restaient rivés à leur écran, comme un joueur continue de miser des jetons après avoir perdu tous ses gains [21] .

Cela explique pourquoi les habitudes sont si puissantes : elles créent des besoins neurologiques. La plupart du temps, ces besoins se forment de façon si progressive que nous n'avons pas vraiment conscience de leur existence, ce qui nous rend souvent aveugles à leur influence. Mais lorsque nous associons des signaux à certaines récompenses, un besoin subconscient surgit dans notre cerveau, qui entame la boucle de l'habitude. Un chercheur de Cornell a ainsi constaté à quel point le besoin de nourriture ou de certaines odeurs pouvait affecter le comportement. Il avait en effet remarqué les emplacements qu'occupaient des enseignes de la chaîne Cinnabon, dans les galeries marchandes. La plupart des magasins d'alimentation s'implantent dans les aires de restauration. Or, la chaîne Cinnabon préfère s'implanter loin des autres enseignes de traiteurs et de restauration [22] . Pourquoi ? Parce que les dirigeants de Cinnabon tiennent à ce que l'odeur de leurs roulés à la cannelle flotte dans les allées et s'insinue partout sans rencontrer d'obstacle, sans être parasitée par aucune autre odeur, afin de donner aux consommateurs l'envie d'entrer déguster une de ces pâtisseries, sans même en avoir conscience. Quand le consommateur, en débouchant de la galerie, découvre une enseigne Cinnabon, dans sa tête, cette envie s'est déjà changée en besoin irrésistible, et, sans s'en rendre compte, il va porter la main à son portefeuille. La boucle de l'habitude s'enclenche parce que la sensation d'un besoin s'est amorcée [23] .

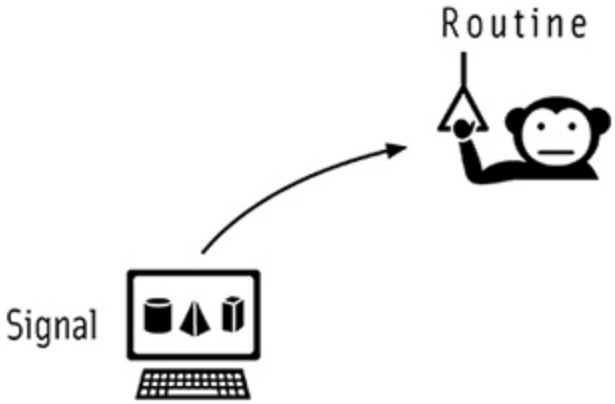
« Dans notre cerveau, rien n'est programmé pour nous donner automatiquement envie d'une sucrerie dès que nous avons une boîte de beignets sous les yeux », m'a expliqué Wolfram Schultz. Mais une fois que notre cerveau apprend qu'un paquet de beignets contient des sucres et d'autres glucides au goût savoureux, il va *anticiper* cette dose de sucre.

Notre cerveau va nous pousser vers le paquet. Ensuite, si on ne mange pas de beignet, il y aura déception.

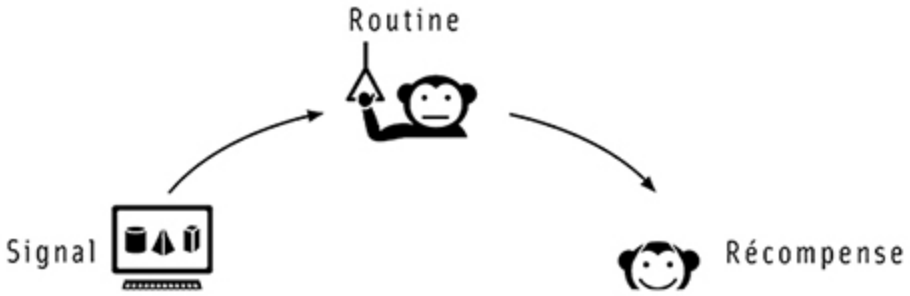
Pour comprendre ce processus, considérons la manière dont naît l'habitude de Julio. Premièrement, il a vu une forme à l'écran :



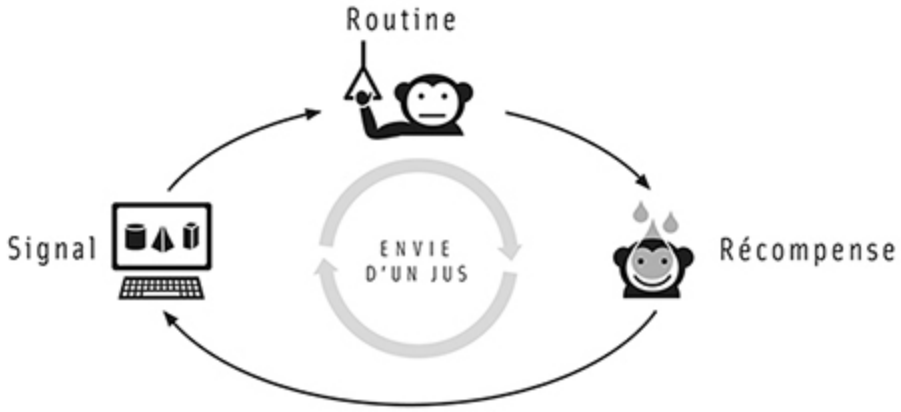
Avec le temps, Julio a compris que, de par son aspect, cette forme lui signifiait que le moment était venu d'exécuter une certaine routine. Il tire donc sur la poignée :



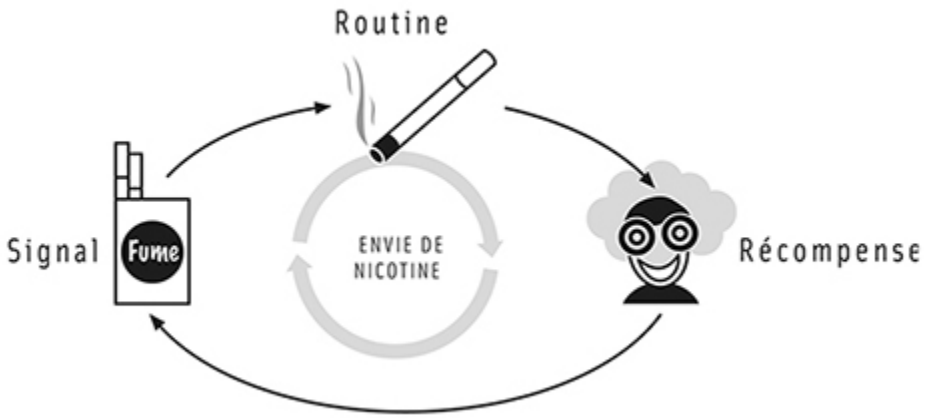
En conséquence, Julio reçoit une goutte de jus de mûre.



C'est l'apprentissage élémentaire. L'habitude n'émerge qu'une fois que Julio commence à éprouver une envie irrésistible de boire de ce jus dès qu'il voit le signal. Une fois que cette envie existe, Julio va agir automatiquement. Il suivra la boucle de l'habitude :



C'est ainsi que les nouvelles habitudes se créent : en associant un signal, une routine et une récompense, avant de cultiver une envie qui entretient la boucle [24] . Prenez par exemple la cigarette. Quand un fumeur détecte un signal – disons, un paquet de Marlboro –, son cerveau commence à anticiper une dose de nicotine.



La simple vision des cigarettes suffit pour que le cerveau ait envie de sa bouffée de nicotine. Si cela ne se produit pas, l'envie grandit jusqu'à ce que le fumeur, sans y réfléchir, prenne une Marlboro.

Prenons l'exemple de l'e-mail. Dès qu'un ordinateur émet un son ou qu'un smartphone vibre pour signaler un nouveau message, le cerveau commence à anticiper la distraction momentanée que lui fournira l'ouverture de cet e-mail. Si elle n'est pas satisfaite, cette attente grandira. Et l'on verra une salle de réunion pleine de cadres sur les nerfs consulter leur BlackBerry qui n'arrête pas de sonner, en le cachant à moitié sous la table.

Les scientifiques ont étudié le cerveau des alcooliques, des fumeurs et des boulimiques, et ils ont mesuré de quelle manière leur neurologie – la structure de leur cerveau et les flux neurochimiques à l'intérieur de leur boîte crânienne – changeait au fur et à mesure que leurs envies s'enracinaient. Des habitudes particulièrement fortes, ont ainsi pu écrire deux chercheurs de l'université du Michigan, produisent des réactions proches de l'addiction, de sorte que « l'envie évolue en besoin obsessionnel », ce qui peut forcer notre cerveau à se mettre en pilotage automatique, « même s'il est confronté à des éléments dissuasifs, y compris la perte d'une réputation, d'un emploi, d'une maison et d'une famille [25] ».

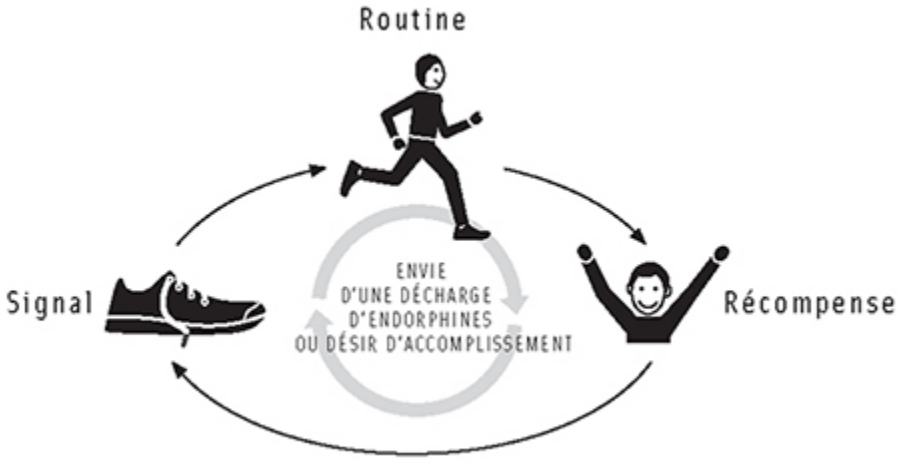
Toutefois, ces besoins impérieux n'exercent pas une complète emprise sur nous. Comme l'expliquera le prochain chapitre, il existe des mécanismes susceptibles de nous aider à ignorer nos tentations.

*

Pour comprendre la force de ces besoins dans la création des habitudes, nous allons nous pencher sur la manière dont elles voient le jour. En 2002, des chercheurs de l'université d'État du Nouveau-Mexique ont voulu comprendre ce qui poussait les gens à faire régulièrement de l'exercice [26] . Ils ont observé 266 individus, dont la plupart s'astreignaient au moins à trois séances de musculation par semaine. Ils ont découvert que nombre d'entre eux avaient commencé par courir ou par soulever des haltères sur un coup de tête, parce qu'ils avaient subitement eu du temps libre ou souhaitaient se défouler des tensions de l'existence. Toutefois, s'ils ont continué – et si c'est devenu une habitude –, c'était en vue d'une récompense bien précise, dont ils éprouvaient désormais le besoin.

Dans l'un de ces groupes, 92 % des gens disaient avoir l'habitude de faire régulièrement de l'exercice, car ils se « sentaient mieux » – ils avaient fini par attendre et par désirer les endorphines et les autres réactions neurochimiques que leur procurait l'exercice physique. Dans un autre groupe, chez 67 % des gens, la musculation procurait un sentiment d'« accomplissement » – la simple envie de suivre l'évolution de leurs performances avait fait naître en eux une sensation exaltante, et cette récompense qu'ils s'accordaient à eux-mêmes suffisait à transformer leur activité physique en habitude.

Si vous voulez courir tous les matins, il est indispensable de choisir un signal simple (enfiler ses baskets avant le petit-déjeuner ou laisser sa tenue de jogging à côté de son lit) et une récompense claire (comme un petit en-cas à midi, un sentiment d'accomplissement après avoir comptabilisé le nombre de kilomètres parcourus, ou la décharge d'endorphines que vous procure la course à pied). Mais d'innombrables études ont montré qu'à eux seuls, un signal et une récompense ne suffisaient pas à pérenniser une nouvelle habitude. Ce n'est que lorsque notre cerveau commence à espérer la récompense – à fortement désirer cette décharge d'endorphines ou ce sentiment d'accomplissement – que lacer ses chaussures de jogging chaque matin finira par devenir un automatisme. En plus de déclencher une routine, le signal doit aussi déclencher une envie de récompense forte [27] .



IV

Après cet entretien désastreux avec la dame aux chats, l'équipe de Drake Stimson, chez P&G, a poursuivi sa recherche hors des sentiers battus. Ses membres ont commencé à lire des comptes rendus d'expériences comme celles menées par Wolfram Schultz. Ils ont demandé à un professeur de la Harvard Business School de procéder à des tests psychologiques autour des campagnes publicitaires de Febreze. Ils ont interrogé des dizaines de consommateurs, en quête d'un indice sur le moyen de transformer Febreze en un produit de l'habitude, qui devienne partie intégrante de la vie des consommateurs.

Un jour, ils rencontrèrent une mère de famille dans une banlieue proche de Scottsdale, dans l'Arizona. Elle avait la quarantaine, et quatre enfants. Sa maison était propre, mais ce n'était pas une obsédée du rangement. À la surprise des chercheurs, elle adorait Febreze.

« Je m'en sers tous les jours », leur dit-elle.

« Ah oui ? », s'étonna Stimson. La maison n'avait pas l'air d'être le genre d'intérieur qui souffre de problèmes d'odeurs. Il n'y avait pas d'animaux domestiques. Personne ne fumait. « Comment cela ? De quelles odeurs essayez-vous de vous débarrasser ?

— Je ne l'utilise pas vraiment contre des odeurs particulières, lui répondit cette femme. J'ai, il est vrai, des garçons en pleine puberté. Et si je ne nettoie pas leurs chambres, ça sent vite le vestiaire après un match. Mais en réalité, ce n'est pas pour cela que je l'utilise. Je m'en sers pour le ménage –

quand j'ai fini dans une pièce, je vaporise deux petits coups. C'est un bon moyen pour que tout sente bon, une sorte de touche finale. »

Ils lui demandèrent s'ils pouvaient la regarder faire son ménage. Dans la chambre, elle bordait son lit, elle tapotait sur les coussins pour leur redonner du volume, elle tirait bien sur les coins des draps, puis elle prenait son flacon de Febreze et en vaporisait l'édredon. Dans le salon, elle passait l'aspirateur, ramassait les chaussures de ses garçons, remettait la table basse bien en place, et vaporisait du Febreze sur la moquette qu'elle venait d'aspirer. « C'est sympa, vous voyez ? fit-elle. Vaporiser un coup, lorsque j'ai terminé dans une pièce, c'est comme une manière de fêter ça. » Au rythme où elle utilisait son Febreze, Stimson estima qu'elle aurait vidé un flacon toutes les deux semaines.

P&G avait collationné des milliers d'heures de bandes-vidéo de gens nettoyant leur intérieur, sur des années. De retour à Cincinnati, certains chercheurs consacrèrent leur soirée à visionner ces bandes. Le lendemain matin, l'un des scientifiques demanda à l'équipe de Febreze de le rejoindre en salle de conférences. Il cala la bande sur un entretien avec une jeune femme – vingt-six ans, trois enfants – qui faisait son lit. Elle lissait les draps et elle remettait un oreiller en place. Ensuite, elle souriait et elle quittait la pièce.

« Vous avez vu ça ? », demanda le chercheur, tout excité.

Il passa à une autre séquence. Une autre femme, plus jeune, brune, vaporisait un dessus-de-lit multicolore, redressait un oreiller, puis considérait son travail avec le sourire. « Là, de nouveau ! », s'exclama le chercheur. La séquence suivante montrait une femme en tenue de musculation qui rangeait sa cuisine et qui essuyait le plan de travail avant d'effectuer un étirement pour se détendre.

Le chercheur se tourna vers ses collègues.

« Vous avez vu ? Quand elles ont fini le ménage, chacune de ces jeunes femmes a un geste de relaxation ou de contentement, dit-il. On peut capitaliser là-dessus ! Et si Febreze était le point final du ménage, au lieu d'en être le commencement ? Et si c'était un moment de plaisir après, quand on a terminé cette petite corvée et que tout est propre et net ? »

L'équipe de Stimson procéda encore à un test. Auparavant, la publicité du produit était centrée sur l'élimination des mauvaises odeurs. Ils firent imprimer de nouvelles étiquettes où l'on voyait des fenêtres ouvertes par où pénétrait une bouffée d'air frais. On ajouta du parfum à la composition, de

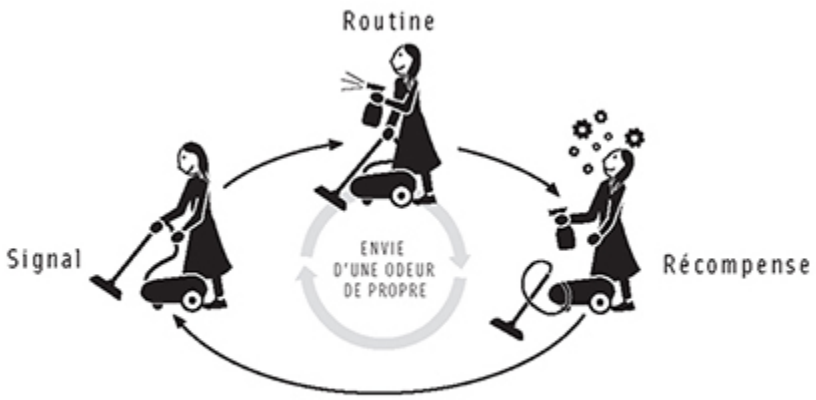
sorte qu'au lieu de simplement neutraliser les odeurs, Febreze possédait la sienne, bien reconnaissable. On tourna des publicités télévisées montrant des dames qui vaporisaient un lit qu'elles venaient de faire ou des vêtements qui sortaient du pressing. Le précédent slogan disait : « Supprime les mauvaises odeurs de tous les tissus. » Une fois modifié, il devint : « Efface les odeurs de la vie quotidienne. »

Chaque changement était conçu pour évoquer un signal spécifique de la vie quotidienne : le ménage dans une pièce. Faire un lit. Aspirer un tapis. Pour chacun de ces changements, Febreze était positionné comme une récompense : la bonne odeur qui vient s'ajouter à la fin du ménage. Surtout, chaque publicité était calibrée pour susciter une envie forte : que tout sente aussi bon que ça en avait l'air après la fin de ce rituel de propreté. L'ironie de la chose, c'est qu'un produit fabriqué pour supprimer les mauvaises odeurs se transformait en l'inverse. Au lieu d'éliminer les odeurs des tissus sales, il se transformait en désodorisant dont on se servait pour la touche finale, une fois que tout était propre.

Lorsque les chercheurs retournèrent chez les consommateurs témoins après la diffusion de ces nouvelles pubs et qu'on leur eut distribué les flacons sous leur nouvelle présentation, ils s'aperçurent que certaines ménagères de leur marché test attendaient le parfum du Febreze – elles en avaient envie. L'une de ces femmes leur expliqua que lorsque son flacon était presque vide, elle vaporisait sur son linge du parfum qu'elle diluait. « Si ça ne sent pas bon à la fin, maintenant, cela ne me paraît plus vraiment propre », leur expliqua-t-elle.

« La jeune *ranger* du parc national qui avait un problème d'odeurs de putois nous avait envoyés dans la mauvaise direction, m'expliqua Stimson. Elle nous avait fait croire que le Febreze apporterait une solution à un problème. Mais qui a envie d'admettre que sa maison empeste ?

Dans notre perception du problème, nous avions tout faux. Personne n'a envie d'un environnement inodore. En revanche, après avoir consacré une demi-heure à leur ménage, un tas de gens ont très envie que ça sente bon. »



LA BOUCLE DE L'HABITUDE FEBREZE

Le second lancement du Febreze eut lieu à l'été de 1998. En deux mois, les ventes doublèrent. En l'espace d'un an, les consommateurs avaient dépensé plus de 230 millions de dollars dans ce produit [28] . Depuis lors, Febreze a généré des dizaines de produits dérivés – désodorisants, bougies parfumées, détergents pour le linge et vaporisateurs de cuisine –, et le tout représente aujourd'hui un volume de ventes d'un milliard de dollars annuel. Par la suite, P&G indiqua aussi aux consommateurs qu'en plus de sentir bon, Febreze était capable de supprimer les mauvaises odeurs.

Stimson a été promu et son équipe a touché ses primes. La formule avait fonctionné. Ils avaient trouvé des signaux simples et évidents. Ils avaient clairement défini la récompense.

Mais ce fut seulement après avoir créé ce sentiment d'un besoin – le désir que tout sente aussi bon que cela en avait l'air – que Febreze devint un succès. Cette envie forte est une composante essentielle de la formule qui permet de créer de nouvelles habitudes, une composante que Claude Hopkins, le publicitaire de Pepsodent, n'avait pas su cerner.

V

Tout au long des dernières années de sa vie, Claude Hopkins a effectué des tournées de conférences. Ses exposés sur les « lois de la publicité scientifique » ont attiré des milliers de personnes. Depuis cette tribune, il s'est souvent comparé à Thomas Edison et à George Washington, et il a formulé des prédictions assez audacieuses (on citera ici, notamment, ses

« automobiles volantes »). Mais jamais il n'a mentionné les envies fortes ou les racines neurologiques de la boucle de l'habitude. Rappelons qu'il s'écoulerait encore soixante-dix ans avant que les scientifiques du MIT et Wolfram Schultz ne mènent leurs expériences sur ce sujet.

Comment donc Hopkins a-t-il réussi à créer cette habitude si forte du brossage des dents sans s'appuyer sur de telles connaissances ?

Il s'avère qu'il a bel et bien su tirer parti des principes qui furent découverts par la suite au MIT et dans le laboratoire de Wolfram Schultz, même si, à l'époque, personne ne les avait identifiés.

Les expérimentations de Hopkins avec Pepsodent n'ont pas été aussi simples qu'il a bien voulu le laisser entendre dans ses mémoires. Il eut beau se vanter d'avoir découvert un signal fort avec la plaque dentaire, et se présenter comme le premier à avoir su proposer aux consommateurs une récompense évidente – de belles dents –, il s'avère que Hopkins n'était pas à l'origine de ces tactiques de vente, loin s'en faut. Avant même que Hopkins ne soit informé de l'existence de Pepsodent, les magazines et les journaux regorgeaient de publicités pour d'autres pâtes dentifrices :

« Les ingrédients de cette préparation sont particulièrement conçus pour empêcher l'accumulation de dépôts de tartre autour de la couronne dentaire, indiquait une publicité pour la crème dentifrice du Dr Sheffield, antérieure à Pepsodent. Nettoyez cette couche de saleté ! »

« L'émail blanc de vos dents est simplement masqué par une pellicule, signalait une autre publicité diffusée pendant que Hopkins compulsait ses manuels dentaires. La pâte dentaire Sanitol rétablit très vite la blancheur originelle des dents en supprimant cette pellicule. »

« Le charme d'un joli sourire dépend de la beauté de votre dentition, proclamait une troisième publicité. De belles dents à l'aspect satiné sont l'un des secrets de la séduction d'une jolie fille. Utilisez la pâte dentifrice S.S. White ! »

Des dizaines d'autres publicitaires ont employé le même langage que Pepsodent, des années avant que Hopkins n'entre dans la partie. Toutes leurs publicités avaient promis de supprimer cette plaque dentaire et proposé en récompense de belles dents blanches. Aucune d'elles n'a marché.

Mais dès que Hopkins a lancé sa campagne, les ventes de Pepsodent ont décollé. En quoi Pepsodent était-il différent ?

Le succès de Hopkins reposait sur des facteurs identiques à ceux qui avaient poussé Julio le macaque à tirer sur la poignée et les mères de

famille à vaporiser de Febreze le lit qu'elles venaient de faire. Pepsodent avait su créer une envie irrésistible.

Hopkins ne consacre aucun passage de son autobiographie à discuter des ingrédients de ce dentifrice, mais la composition mentionnée dans le brevet déposé de la marque et les archives de l'entreprise révèlent un élément intéressant : contrairement aux autres dentifrices de cette époque, Pepsodent contenait de l'acide citrique, de l'huile essentielle de menthe et d'autres produits chimiques [29] . L'inventeur de Pepsodent utilisait ces ingrédients pour donner à son dentifrice un goût de fraîcheur, mais ils eurent aussi un autre effet, plus inattendu. Ce sont des principes irritants qui créent une sensation de froid, de picotement sur la langue et sur les gencives.

Voyant Pepsodent conquérir une position dominante sur le marché, des chercheurs employés par des fabricants concurrents se sont démenés pour comprendre pourquoi. Ils ont découvert que si les consommateurs oubliaient d'utiliser Pepsodent, ils disaient s'en apercevoir à cause de cette sensation de froid, de picotement dans la bouche qui leur manquait. Ils s'attendaient à cette légère sensation d'irritation – ils en avaient profondément envie. Sans elle, ils n'avaient plus cette sensation de propreté dans la bouche.

Claude Hopkins ne vendait pas de belles dents. Il vendait une sensation. Dès qu'on avait pris goût à ce picotement de froid – en l'associant à l'idée de propreté –, le brossage devenait une habitude.

Quand d'autres fabricants découvrirent ce que Hopkins vendait véritablement, ils décidèrent de l'imiter. En l'espace de quelques décennies, la quasi-totalité des dentifrices ont fini par contenir des huiles essentielles et des composants chimiques provoquant ce picotement de la langue et des gencives. Assez vite, Pepsodent s'est vendu moins bien que ses concurrents. Aujourd'hui encore, la quasi-totalité des dentifrices contiennent des additifs dont la seule utilité est de créer ce picotement dans la bouche.

Pour les entreprises, comprendre la science des envies a quelque chose de révolutionnaire. Il existe des dizaines de rituels quotidiens que nous sommes amenés à accomplir sans qu'ils deviennent des habitudes. Nous devons surveiller notre consommation de sel et boire plus d'eau. Nous devons manger plus de légumes et moins de graisses. Nous devons prendre des vitamines et nous enduire la peau de crème solaire. Sur ce dernier plan, les faits ne sont pas d'une grande clarté : se mettre tous les matins de la crème solaire sur le visage réduit sensiblement les risques de cancer de la

peau. Pourtant, alors que tout le monde se brosse les dents, moins de 10 % des Américains s'appliquent de la crème solaire sur la figure [30] . Pourquoi ?

Parce qu'il n'existe pas d'envie qui transforme la crème solaire en habitude quotidienne. Certains fabricants essaient d'y remédier en faisant en sorte que ces crèmes provoquent une sensation de picotement ou en tout cas l'impression que l'on s'est appliqué quelque chose sur la peau. Ils espèrent que cela créera le signal d'une attente, comme l'envie d'un picotement buccal nous rappelle qu'il faut se brosser les dents. Ils ont déjà eu recours à de telles tactiques pour des centaines d'autres produits.

« La mousse est une récompense forte, m'a encore expliqué Tracy Sinclair, la chef de produit. Le shampooing en soi ne mousse pas forcément, mais nous y ajoutons des composants moussants parce que c'est ce que les gens attendent, chaque fois qu'ils se lavent les cheveux. C'est la même chose avec la lessive. »

Ce sont les envies qui engendrent les habitudes. Et le fait de comprendre comment on déclenche une envie facilite la création d'une nouvelle habitude. C'est aussi vrai au début du XXI e siècle que ça l'était au début du XX e . Tous les soirs, des millions de gens se brossent les dents rien que pour avoir cette sensation de picotement dans la bouche ; tous les matins, des millions de gens enfilent leurs chaussures de jogging pour se créer une décharge d'endorphines qu'ils ont appris à désirer.

Et quand ils rentrent chez eux, après avoir débarrassé leur cuisine ou rangé leur chambre, certains la vaporiseront de Febreze.

OceanofPDF.com

3

Changer d'habitudes
La règle d'or

I

La pendule du stade, à l'extrémité du terrain, indique qu'il reste huit minutes et dix-neuf secondes à jouer quand Tony Dungy, le nouveau coach de l'équipe des Tampa Bay Buccaneers – l'une des plus médiocres de la National Football League (NFL), voire de l'histoire du football professionnel – commence à entrevoir une lueur d'espoir [1] .

C'est un dimanche en fin d'après-midi, le 17 novembre 1996 [2] . Les Buccaneers jouent à San Diego contre les Chargers, une équipe qui est entrée dans le Super Bowl l'année précédente. Les Buccaneers sont en train de perdre, 17 à 16. Depuis le début du match, ils sont menés. Ils perdent depuis le début de la saison. Ils perdent depuis dix ans. En seize ans, ils n'ont pas gagné un match sur la côte ouest, et, la dernière fois que l'équipe a connu une saison victorieuse, nombre de ses joueurs actuels étaient encore à l'école primaire. Jusqu'à présent, cette année-là, ils en sont à 2 victoires contre 8 défaites. Dans l'un de ces matches, les Detroit Lions – une équipe si médiocre qu'on la qualifierait même plus tard de « plus nulle que nulle [3] » – avaient battu les Buccaneers 21 à 6, et, trois semaines plus tard, les avaient de nouveau vaincus 27 à 0. Un chroniqueur avait fini par les désigner comme « le paillasson de l'Amérique [4] ». La chaîne ESPN avait prédit que Dungy, qui n'avait accédé à son poste qu'en janvier, risquait de le perdre avant la fin de l'année.

Pourtant, sur le banc de touche d'où il observe le placement de ses joueurs pour la phase de jeu suivante, il semblerait qu'un rayon de soleil pointe enfin à travers les nuages. Il ne sourit pas. Pendant un match, il ne laisse jamais transparaître ses émotions. Mais sur le terrain, il se passe quelque chose. Tony Dungy perçoit un changement qu'il est le seul à voir. Il a sous les yeux la preuve que son plan commence à fonctionner.

*

Tony Dungy attendait ce poste de coach des Buccaneers depuis une éternité. Durant dix-sept années, il avait écumé la ligne de touche comme entraîneur adjoint, d'abord à l'université du Minnesota, ensuite avec les Pittsburgh Steelers, puis avec les Kansas City Chiefs, et de nouveau dans le Minnesota avec les Vikings. À quatre reprises, au cours de la décennie écoulée, il avait été convié à un entretien d'embauche pour accéder au poste d'entraîneur d'une équipe de la NFL.

Les quatre fois, les entrevues ne s'étaient pas bien déroulées.

Le problème tenait en partie à sa philosophie du jeu. Lors de ces entretiens, il expliquait patiemment sa conviction que la clef de la victoire consistait à changer les habitudes des joueurs. Il voulait que ceux-ci cessent de prendre autant de décisions pendant un match, soulignait-il. Il tenait à ce qu'ils réagissent automatiquement, poussés par l'habitude. S'il pouvait leur inculquer les bonnes habitudes, son équipe gagnerait. Point à la ligne.

« Les champions ne font rien d'extraordinaire, insistait-il. Ils font des choses ordinaires, mais ils les font sans réfléchir, et si vite que l'équipe d'en face ne peut réagir. Ils suivent les habitudes qu'ils ont apprises, et rien d'autre. »

Les propriétaires du club lui posaient alors la question : comment créer ces nouvelles habitudes ?

Ah, non, il n'allait pas créer de nouvelles habitudes, leur répondait Dungy. Les joueurs passaient leur vie à se construire les habitudes qui leur ouvraient les portes de la NFL. Aucun athlète n'abandonnera ces schémas simplement parce que son nouvel entraîneur le lui demande.

Dès lors, au lieu de créer de nouvelles habitudes, Dungy allait changer les anciennes. Et le secret, pour changer de vieilles habitudes, c'était de se servir de ce que les joueurs avaient déjà dans la tête. Les habitudes forment une boucle en trois étapes – le signal, la routine, et la récompense –, mais

Dungy, lui, comptait juste s'attaquer au segment du milieu : la routine. D'expérience, il savait qu'il était plus facile de convaincre quelqu'un d'adopter un nouveau comportement quand il subsistait un élément familier au début et à la fin de la boucle [5] .

Sa stratégie d'entraîneur incarnait cet axiome, l'une des règles d'or du changement d'habitude qui, toutes les études l'ont montré, compte parmi les outils les plus utiles pour qui veut créer du changement. Dungy admettait ainsi que l'on ne pouvait jamais véritablement éradiquer de mauvaises habitudes.

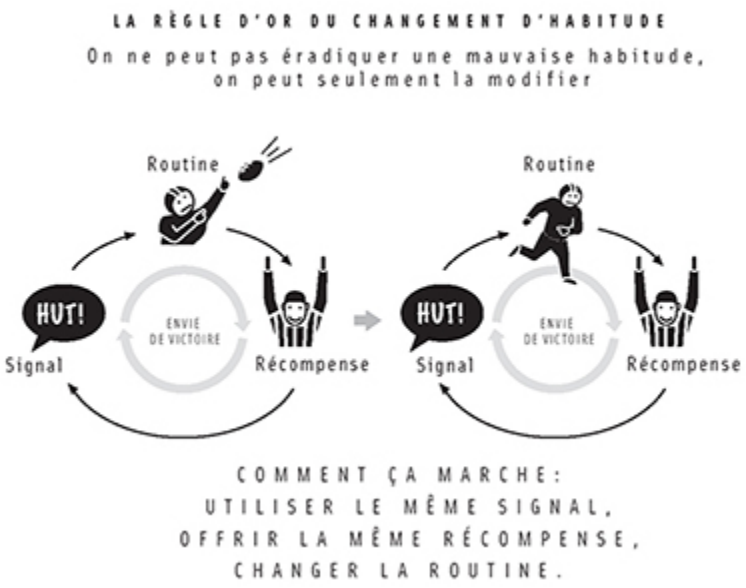
Au lieu de quoi, pour en modifier une, il fallait conserver le même signal, et offrir la même récompense, mais insérer une nouvelle routine entre les deux.

C'est la règle : si vous utilisez le même signal, et si vous fournissez la même récompense, vous réussirez à déplacer la routine et à modifier l'habitude. N'importe quel comportement (ou presque) peut être transformé, si le signal et la récompense demeurent inchangés.

Cette règle d'or a influencé des traitements de l'alcoolisme, de l'obésité, de troubles obsessionnels compulsifs, de centaines d'autres comportements destructeurs, et sa compréhension peut permettre d'aider ces individus à changer d'attitude. (Par exemple, souvent, les tentatives de renoncer au grignotage échoueront, à moins qu'une nouvelle routine ne satisfasse des signaux et des exigences de récompense déjà existants. Un fumeur sera généralement incapable d'arrêter la cigarette, à moins qu'il ne trouve une activité remplaçant le tabac lorsque son besoin de nicotine se déclenche.)

À quatre reprises, Dungy expliqua donc sa philosophie fondée sur l'habitude à des propriétaires d'équipes. À quatre reprises, ils l'écoutèrent poliment, le remercièrent de s'être dérangé, et embauchèrent quelqu'un d'autre.

Et puis, en 1996, les Buccaneers, cette équipe lamentable, avaient fait appel à lui. Dungy avait pris un avion pour Tampa Bay et, une fois encore, il avait exposé le plan qui devait mener l'équipe à la victoire. Le lendemain de son dernier entretien, la direction lui proposa le poste.



Grâce au système de Dungy, les Buccaneers finirent par devenir l'une des équipes les plus victorieuses de la Ligue. Il deviendrait le seul entraîneur de l'histoire de la NFL à atteindre le stade des *play-off* dix années de suite, le premier entraîneur afro-américain à remporter un Super Bowl, et l'une des figures les plus respectées de l'athlétisme professionnel. Ses techniques d'entraînement se répandraient dans toute la Ligue de football américain et se propageraient aux autres sports. Sa démarche apporterait aussi une lumière neuve sur la manière de réformer les habitudes de la vie quotidienne.

Mais tout cela ne surviendrait que plus tard. En ce dimanche de 1996, à San Diego, Dungy voulait juste gagner.

*

Depuis le banc de touche, Dungy consulte sa montre : 8' 19” à jouer. Les Buccaneers ont été menés d'entrée de jeu et ils ont gâché occasion sur occasion, comme d'habitude. Si leur défense ne provoque pas un sursaut, et tout de suite, ce match sera pour ainsi dire terminé. San Diego détient la balle sur la ligne des vingt yards, et le *quarterback* des Chargers, Stan Humphries, se prépare à déclencher une poussée qui, espère-t-il, emportera le morceau. La pendule tourne, et il est prêt à jouer le *snap* – la première mise en jeu du ballon.

Mais Dungy ne surveille pas Humphries. Au lieu de quoi, il regarde ses propres joueurs s'aligner suivant une formation qu'ils ont mis des mois à perfectionner. Traditionnellement, le football est un jeu de feintes et de contre-feintes, de mouvements masqués et de fausses directions. Les entraîneurs qui disposent du *playbook* le plus épais (le cahier de jeu où sont consignées toutes les tactiques et les formations) et les schémas de jeu les plus compliqués sont en général vainqueurs. Dungy, lui, a opté pour la démarche inverse. La complication ou les faux-fuyants ne l'intéressent pas. Quand ses défenseurs s'alignent en position, le type de jeu qu'ils vont utiliser est évident pour tout le monde.

Dungy a opté pour cette approche parce qu'en théorie, il n'a pas besoin d'égarer l'adversaire en misant sur ce système de fausses directions. Il lui suffit que son équipe soit la plus rapide. Au football, chaque milliseconde compte. Aussi, au lieu d'enseigner à ses joueurs des centaines de formations, il ne leur en a appris qu'une poignée, qu'ils ont répétée sans relâche jusqu'à ce que leur enchaînement devienne automatique. Quand sa stratégie fonctionne, ses joueurs sont capables d'une vitesse de mouvement inégalable [6] .

Mais seulement quand ça marche. Si ses joueurs pensent trop, s'ils hésitent ou s'ils doutent de leur instinct, le système s'écroule. Et, jusqu'à présent, les joueurs de Dungy ont tout loupé.

Cette fois, pourtant, alors que les Buccaneers se placent sur la ligne des vingt mètres, quelque chose a changé. Prenez Regan Upshaw, un défenseur qui a adopté une posture à trois points d'appui sur la ligne d'engagement (les deux pieds et une main au sol). Au lieu de tourner la tête à droite et à gauche, de surveiller ce qui se passe d'un bout à l'autre de la ligne, Upshaw ne guette que les signaux sur lesquels Dungy lui a appris à se concentrer. Tout d'abord, il jette un œil sur le pied extérieur du *lineman* défensif posté face à lui (ce *lineman* a les orteils en dedans, ce qui signifie qu'il se prépare à faire un pas de côté et à bloquer la passe du *quarterback*) ; ensuite, Upshaw regarde les épaules du *lineman* défensif (légèrement tournées vers l'intérieur), et l'espace entre lui et le joueur suivant (un petit peu plus serré que prévu).

Upshaw s'est tant de fois entraîné à réagir à chacun de ces signaux qu'à ce stade, il n'a même pas à penser à ce qu'il doit faire. Il suit juste ses habitudes.

Le *quarterback* de San Diego s'approche de la ligne d'engagement et lance un regard sur sa droite, puis sur sa gauche, il entame le décompte avant le *snap* et s'empare du ballon. Il recule de cinq pas et se redresse, sa tête pivote, il est à la recherche d'un receveur qui soit libre de toute obstruction. Trois secondes se sont écoulées depuis le début de cette phase de jeu. Tous les yeux du stade, toutes les caméras de télévision sont sur lui.

De sorte que la plupart des observateurs sont incapables de repérer ce qui se passe chez les Buccaneers. Dès que Humphries a joué son *snap* , d'un bond, Upshaw est entré en action. À la première seconde de jeu, il a foncé sur la droite, franchi la ligne d'engagement, si vite que le *lineman* offensif n'a pas réussi à le plaquer. La seconde suivante, Upshaw avait avancé de quatre pas, comme une fusée. Une seconde après, il avait avancé de trois foulées, se rapprochant du *quarterback* , une trajectoire impossible à anticiper de la part du *lineman* offensif.

Cette phase de jeu entre dans sa quatrième seconde, Humphries, le *quarterback* de San Diego, est subitement exposé. Il hésite, il voit Upshaw du coin de l'œil. Et c'est là qu'il commet l'erreur à ne pas commettre. Il se met à réfléchir.

Humphries repère un équipier, un nouveau receveur rapproché, Brian Roche, vingt mètres plus loin, vers l'avant. Il y a un autre receveur de San Diego bien plus près de lui, et qui réclame la balle en lui faisant signe des deux bras. Une passe courte serait l'option la plus sûre. Au lieu de quoi, Humphries, sous pression, au terme d'une analyse éclair de l'action, arme son bras et passe à Roche.

Cette décision improvisée, c'est précisément ce que Dungy espérait. Dès que la balle prend son essor, un *safety* (celui qu'on appelle un « maraudeur », dans la Ligue canadienne), un certain John Lynch, se met en mouvement. Le travail de Lynch est simple : quand l'action a débuté, il a couru se placer à un point précis du terrain et il a guetté un signal. Improviser, en pareille situation, vous soumet à une énorme pression. Mais Dungy a entraîné Lynch, jusqu'à ce qu'il acquière tous les automatismes nécessaires. En conséquence, dès que le ballon s'envole des mains du *quarterback* de San Diego, Lynch est à dix mètres de Roche, et il attend.

La balle tournoie en l'air, et Lynch déchiffre les signaux qu'il guettait – la direction de la grille de protection faciale et des mains du *quarterback* , l'espacement entre les receveurs – et il entame son mouvement avant même de pouvoir anticiper le point de chute du ballon. Roche, le receveur de San

Diego, se rue en avant, mais Lynch lui coupe la route et intercepte la passe. Avant que Roche ait pu réagir, Lynch fonce vers le bout du terrain et la zone d'en-but des Chargers. Les autres Buccaneers sont parfaitement positionnés, pour lui dégager la route. Lynch court 10 mètres, 15, et puis 20, et presque 25 mètres avant d'être bousculé en touche. Toute l'action a duré moins de dix secondes.

Deux minutes plus tard, les Buccaneers marquent un *touchdown* (ce que les Canadiens appellent un *touché* , en français), et, pour la première fois du match, ils mènent. Cinq minutes plus tard, ils tapent un *field goal* (ce que les Canadiens appellent un *botté d'engagement*). Dans l'intervalle, la défense de Dungy étouffe chacune des tentatives de remontée au score de l'équipe de San Diego. Les Buccaneers gagnent 25 à 17, l'un des plus gros renversements de situation de la saison.

À la fin de la rencontre, Lynch et Dungy sortent du terrain ensemble.

« J'ai l'impression qu'il s'est passé quelque chose, là », fait Lynch lorsqu'ils s'engagent dans le passage souterrain menant aux vestiaires.

« On commence à y croire », lui répond Dungy.

II

Pour comprendre en quoi l'accent que met l'entraîneur sur le changement des habitudes peut relancer une équipe, il est nécessaire de s'éloigner un instant du monde du sport. C'est en effet très loin de cet univers-là que, dans un sous-sol miteux du Lower East Side, à New York, en 1934, l'une des méthodes les plus fécondes de changement des habitudes a vu le jour. Et c'est depuis ce sous-sol qu'elle s'est répandue à grande échelle [7] .

Dans ce sous-sol, un alcoolique de trente-neuf ans, un certain Bill Wilson, était assis sur une chaise [8] . Des années plus tôt, Wilson avait bu son premier verre alors qu'il était en plein stage de formation d'officier, dans un camp d'entraînement de New Bedford, une ville du Massachusetts où il apprenait à manier des mitrailleuses avant d'être envoyé en France, en pleine Première Guerre mondiale. Des familles de la haute société locale, qui vivaient à proximité de la base, invitaient souvent des officiers à dîner et, un dimanche soir, lors d'une de ces soirées, on lui avait servi un *Welsh rarebit,* un plat gallois à base de Cheddar, avec de la bière. Il avait vingt-deux ans et n'avait encore jamais touché à une goutte d'alcool. La politesse

voulait qu'il boive le verre qu'on lui avait servi, lui semblait-il. Quelques semaines plus tard, il était invité à une autre soirée élégante. Les messieurs étaient en smoking, les femmes flirtaient. Un majordome vint lui servir un Bronx, un cocktail à base de gin, de vermouth sec et sucré, et de jus d'orange. Il en but une gorgée et eut l'impression, comme il l'avoua plus tard, d'avoir découvert un « élixir de vie [9] ».

Au milieu des années 1930, de retour d'Europe, son mariage ayant tourné au vinaigre et sa fortune, issue de la vente de titres boursiers, s'étant volatilisée, Wilson vidait trois bouteilles d'alcool par jour. Par une froide après-midi de novembre, il était là, assis, dans la pénombre de ce sous-sol lugubre, quand un ami lui téléphona. Wilson l'invita chez lui, et il prépara une carafe de jus d'ananas et de gin. Il en servit un verre à son ami [10] .

Celui-ci le lui rendit sans y toucher. Depuis deux mois, il avait renoncé à l'alcool, lui annonça-t-il.

Wilson était stupéfait. Il se mit à lui relater ses propres démêlés avec l'alcool, et notamment une bagarre où il s'était laissé entraîner, dans un country club, qui lui avait coûté son emploi. Il avait bien essayé d'arrêter de boire, mais sans succès. Il avait suivi une cure de désintoxication, il avait pris des pilules. Il avait multiplié les promesses à son épouse et intégré des groupes d'abstinence. Rien de tout cela n'avait donné de résultat. Comment son ami y était-il arrivé, lui demanda-t-il.

« Je me suis tourné vers la religion », lui répondit l'intéressé. Il lui parla de l'enfer et de la tentation, du péché et du démon. Prends conscience que tu es dépassé, admets-le, et accepte de confier ta vie tout entière au Seigneur.

Wilson trouvait que son ami avait un peu perdu l'esprit.

« L'été dernier, c'était un fêlé de l'alcool, et maintenant, c'était devenu un fêlé de la religion », écrivit-il plus tard [11] . Après le départ de son ami, Wilson avait sifflé le reste de l'alcool et s'était couché.

Un mois plus tard, en décembre 1934, il se faisait admettre au Charles B. Towns Hospital, établissement spécialisé dans le traitement des addictions à la drogue et à l'alcool, un centre de désintoxication huppé de Manhattan. Un médecin commença par lui administrer, toutes les heures, une décoction de belladone, une plante hallucinogène alors en vogue pour le traitement de l'alcoolisme. Wilson flottait dans un état de semi-inconscience, sur un lit, au milieu d'une petite pièce.

Ensuite, ce fut le début d'un épisode qui a été évoqué par la suite lors de millions de réunions, dans des cafétérias, des salles syndicales et des sous-

sols d'églises : Wilson se tordait de douleur. Pendant plusieurs jours d'affilée, il était resté en proie à des hallucinations. La souffrance du sevrage était telle qu'il avait l'impression que des insectes lui rampaient sur la peau. Il était pris de telles nausées qu'il réussissait à peine à bouger, mais la douleur était trop intense pour qu'il reste tranquille. « S'il y a un Dieu, qu'Il se montre !, beuglait-il dans sa chambre vide. Je suis prêt à tout. À tout ! » À ce moment, écrivit-il plus tard, une lumière blanche emplit la pièce, la douleur cessa, il eut l'impression de se retrouver au sommet d'une montagne, « et qu'un vent s'était levé, non pas le vent qui souffle, mais le vent de l'esprit. Et là, j'ai eu soudain la révélation d'être un homme libre. Lentement, ce sentiment d'extase finit par s'estomper. J'étais allongé sur mon lit, mais pendant un petit moment, j'étais entré dans un autre monde, un nouveau monde de conscience ».

Bill Wilson ne boirait plus jamais un seul verre d'alcool. Durant les trente-six années qui suivirent, jusqu'à sa mort d'un emphysème, en 1971, il se consacrerait à la fondation, au développement et au déploiement des Alcooliques Anonymes, jusqu'à ce que cette association devienne la plus vaste, la plus connue et la plus efficace de toutes les organisations de la planète qui se consacrent à modifier les habitudes des individus.

On estime que 2,1 millions de personnes viennent tous les ans chercher l'aide des « AA [12] », et que ce sont jusqu'à 10 millions d'alcooliques qui ont pu finalement se sevrer de l'alcool grâce à l'un de ces groupes [13] . Les AA ne sont pas bénéfiques à tout le monde – les taux de réussite sont difficiles à mesurer, en raison de l'anonymat des participants –, mais ils sont des millions à créditer ce programme d'une chose : il leur a sauvé la vie. Le credo fondateur des AA, leurs désormais fameuses douze étapes, est devenu un invariant culturel intégré aux traitements de toutes sortes addictions, que ce soient celles des boulimiques, des joueurs, des endettés, des accros du sexe, des drogues, de la thésaurisation, de l'automutilation, du jeu vidéo, de la dépendance émotionnelle et de dizaines d'autres comportements destructeurs. À bien des égards, les techniques de ces groupes offrent l'une des plus puissantes formules du changement qui puisse exister.

Tout cela est quelque peu inattendu, car les AA n'ont pratiquement aucun fondement scientifique, et ne reposent sur aucune des méthodes thérapeutiques les plus reconnues.

L'alcoolisme est évidemment plus qu'une habitude. C'est une addiction physique qui a des racines à la fois psychologiques et, sans doute,

génétiques. Ce qui est intéressant, avec les AA, c'est que ce programme ne s'attaque pas directement aux nombreux problèmes psychiatriques ou biochimiques qui, aux dires des chercheurs, sont souvent au cœur de ce qui pousse les alcooliques à boire [14] . En fait, apparemment, les méthodes des AA éludent complètement les découvertes scientifiques et médicales, tout comme le type d'intervention dont, selon beaucoup de psychiatres, les alcooliques auraient réellement besoin [1] .

Ce qu'apportent les AA, c'est une méthode pour s'attaquer aux habitudes entourant la consommation d'alcool [15] . En somme, les AA sont une gigantesque machine à transformer les boucles de l'habitude. Et si les habitudes associées à l'alcoolisme ont certes un caractère extrême, les leçons qu'apportent les AA démontrent que rien n'empêche de toutes les transformer, ou presque – même les plus tenaces.

*

Avant de fonder les AA, Bill Wilson n'avait jamais lu de revues universitaires, ni consulté de médecins. Quelques années après être redevenu sobre, il rédigea ses désormais douze étapes, d'un seul jet, en une nuit, assis dans son lit [16] . Le choix de ce chiffre douze lui avait été inspiré par les douze apôtres [17] . Certains aspects de sa méthode souffrent d'une absence de démarche scientifique, et peuvent même paraître très étranges.

Prenez par exemple l'insistance des AA pour que les alcooliques assistent à « quatre-vingt-dix séances en quatre-vingt-dix jours » – une durée choisie au hasard, semblerait-il. Ou l'accent très fort que met le programme sur la spiritualité, telle qu'exposée à son étape trois, qui stipule que les alcooliques peuvent redevenir sobres en prenant « la décision de confier notre volonté et notre vie aux soins de Dieu tel que nous le comprenons [18] ». Sept des douze étapes mentionnent ainsi Dieu ou la spiritualité, ce qui semble curieux pour un programme fondé par un ancien agnostique qui, tout au long de sa vie, a ouvertement exprimé son hostilité envers toutes les églises. Les réunions des AA ne respectent pas non plus de planning ou de programme prescrit à l'avance. Au lieu de quoi, d'ordinaire, elles débutent par le récit que fait un membre de son histoire, puis les autres participants interviennent. Il n'y a pas de professionnels qui orientent le cours de la conversation et peu de règles sur le déroulement que seraient censées respecter ces assemblées. Au cours des cinquante dernières années, alors

que les découvertes des sciences comportementales et de la pharmacologie et notre compréhension des mécanismes du cerveau ont révolutionné la psychiatrie et la recherche sur les addictions, les AA sont restés figés dans le temps.

Les universitaires et les chercheurs ont souvent critiqué ce programme, en raison même de son absence de rigueur [19] . D'après certains, l'accent que mettent les AA sur la spiritualité les apparenterait plus à un culte qu'à un traitement. Au cours des quinze dernières années, toutefois, on a pu en réévaluer le contenu. Des chercheurs estiment désormais que les méthodes de ce programme offrent des solutions qui s'avèrent précieuses. Les universités de Harvard, de Yale, de Chicago, et du Nouveau-Mexique, et des dizaines d'autres centres de recherche ont découvert dans le contenu même du programme des AA une forme de science similaire à celle qu'emploie Tony Dungy sur le terrain de football. Leurs découvertes viennent étayer la règle d'or du changement d'habitude : les AA réussissent parce qu'ils aident les alcooliques à déchiffrer les mêmes signaux, et à obtenir la même récompense, mais ils modifient la routine.

Selon les chercheurs, si les AA portent leurs fruits, c'est parce que ce programme force les gens à identifier les signaux et les récompenses qui encouragent leurs habitudes d'alcooliques, et les aide ensuite à découvrir de nouveaux comportements. Mais pour modifier une vieille habitude, il faut traiter une vieille envie. Il faut conserver les mêmes signaux et les mêmes récompenses qu'auparavant, et alimenter cette envie en y insérant une nouvelle routine.

Attardons-nous un instant sur les étapes quatre (« procéder sans crainte à un inventaire moral approfondi de nous-mêmes ») et cinq (« avouer à Dieu, à nous-mêmes et à un autre être humain la nature exacte de nos torts ») des Alcooliques Anonymes.

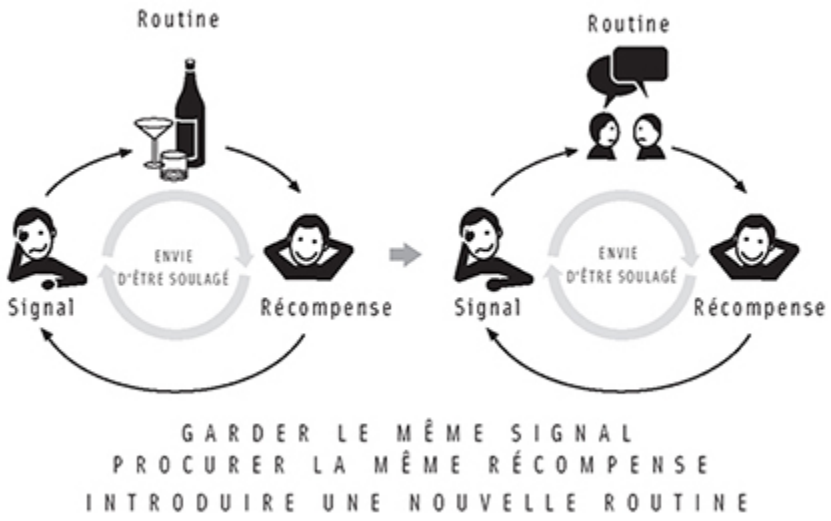
« Cela n'a rien d'évident, au vu de la manière dont c'est rédigé, mais pour mener ces étapes à bien, il faut que le sujet dresse la liste de tous les facteurs de déclenchement de ses besoins d'alcooliques, explique Scott J. Tonigan, chercheur à l'université du Nouveau-Mexique, qui a étudié les AA pendant plus de dix ans [20] . Vous vous livrez à un examen introspectif où vous réfléchissez à tout ce qui vous pousse à boire. Et la simple volonté d'admettre devant les autres tout ce que vous avez pu faire de mal reste un assez bon moyen de comprendre à quel moment vous vous êtes engagé dans une spirale incontrôlable. »

Ensuite, les AA demandent aux alcooliques de réfléchir aux récompenses qu'ils puisent dans l'alcool. Quelles sont les envies, demande le programme, qui alimentent votre boucle de l'habitude ? En général, l'alcool proprement dit ne figure pas dans la liste. Les alcooliques ont envie d'un verre parce qu'il leur offre l'évasion, la relaxation, la compagnie. Il atténue les angoisses, et c'est aussi une source de détente sur le plan émotionnel. Ils peuvent avoir envie d'un cocktail pour oublier leurs soucis. Mais ils n'ont pas nécessairement envie de se saouler. Pour les buveurs, les effets physiques de l'alcool sont souvent l'un des aspects les moins gratifiants de la boisson.

« Il y a dans l'alcool une composante hédoniste, explique ainsi Ulf Mueller, un neurologue allemand qui a étudié l'activité du cerveau chez les alcooliques. Mais les gens ont aussi recours à l'alcool parce qu'ils veulent oublier quelque chose ou satisfaire d'autres envies, et ces envies d'être soulagé se déclenchent dans des régions du cerveau totalement différentes de celles où s'organise le désir du plaisir physique. »

Pour offrir aux alcooliques des récompenses du même ordre que celles qu'ils vont chercher dans les bars, les AA ont mis au point un système de rencontres et de compagnonnage – c'est le « parrain » avec qui chaque membre peut mener ce travail sur soi, qui fait tout son possible pour offrir autant de motifs d'évasion, de distraction et de catharsis que peut en offrir une cuite du vendredi soir. Si quelqu'un a besoin de se soulager de quelque chose, au lieu de trinquer avec un camarade de beuverie, il pourra le faire en parlant à son parrain ou en participant à une réunion de groupe.

« Les AA vous forcent à vous créer de nouvelles routines pour vos activités de chaque soir, censées remplacer la boisson, explique aussi Scott Tonigan. Lors de ces réunions, vous pouvez vous détendre et tout confier de vos angoisses. Les facteurs de déclenchement et les avantages restent les mêmes, c'est juste le comportement qui change. »



Une démonstration particulièrement spectaculaire du transfert des signaux et des récompenses des alcooliques vers de nouvelles routines eut lieu en 2007, lorsque le neurologue allemand Ulf Mueller et ses collègues de l'université de Magdebourg implantèrent de petits appareillages électriques dans le cerveau de cinq alcooliques qui avaient déjà essayé à plusieurs reprises de renoncer à la bouteille [21] . Les alcooliques de l'étude avaient tous passé au moins six mois en cure de désintoxication, sans succès. L'un d'eux s'était soumis à de telles cures plus de soixante fois.

Les dispositifs implantés dans le crâne de ces sujets étaient positionnés à l'intérieur de leurs ganglions de la base – cette même région du cerveau où les chercheurs du MIT avaient trouvé le siège de la boucle de l'habitude – et ils émettaient une décharge électrique interrompant la récompense neurologique qui, d'ordinaire, déclenche les envies. Après leur convalescence postopératoire, ces sujets avaient été soumis à des signaux qui auparavant déclenchaient en eux des envies d'alcool, comme des photos de bouteilles de bière ou des virées dans des bars. En temps normal, il leur aurait été impossible de résister à un verre. Mais les émetteurs implantés dans leur cerveau « court-circuitaient » les envies neurologiques de chacun de ces hommes. Ils n'ont pas touché à une goutte d'alcool.

« L'un d'eux m'a confié que son envie avait disparu dès que nous avions envoyé un signal électrique, explique Mueller. Ensuite, nous coupions cet influx, et l'envie revenait immédiatement. »

Toutefois, éradiquer les envies neurologiques des alcooliques ne suffit pas à enrayer leurs habitudes de boisson. Peu après leur opération, quatre

d'entre eux rechutèrent, pour la plupart après un événement stressant. Ils reprenaient un verre parce que c'était leur automatisme pour traiter l'anxiété. Toutefois, dès qu'ils eurent appris d'autres routines de substitution visant à gérer le stress, ils cessèrent de boire pour de bon. Un patient, par exemple, participa à des réunions des AA. D'autres entamèrent une thérapie. Et, une fois qu'ils eurent intégré ces nouvelles routines de gestion du stress et de l'anxiété dans leur existence, la réussite fut spectaculaire. L'homme qui avait subi soixante cures de désintoxication n'avait plus jamais rien bu. Deux autres patients qui avaient commencé de boire à douze ans, qui étaient alcooliques à dix-huit et qui buvaient tous les jours depuis quatre ans étaient restés sobres.

On remarquera à quel point cette règle d'or se conforme au changement d'habitude : même une modification chirurgicale du cerveau des alcooliques ne suffit pas. Les vieux signaux et les vieilles envies de récompense étaient encore là, prêts à resurgir. Les alcooliques ne changeaient de manière irréversible qu'après avoir appris de nouvelles routines, enracinées dans les vieux facteurs de déclenchement, et qui leur procuraient un soulagement devenu familier. « Certains cerveaux sont tellement intoxiqués par l'alcool que seule la chirurgie peut y remédier, explique Mueller. Mais ces gens ont aussi besoin de nouvelles manières d'aborder la vie. »

Les AA proposent un système similaire, quoique moins invasif, afin de tenter d'insérer de nouvelles routines dans d'anciennes boucles d'habitude. Lorsque les scientifiques ont commencé à comprendre le mode de fonctionnement des AA, ils ont appliqué les méthodes du programme à d'autres habitudes, comme les crises de colère des enfants de deux ans, les addictions sexuelles, et même des tics de comportement mineurs. Plus les méthodes des AA se sont répandues, plus elles ont subi de raffinements, sous forme de thérapies susceptibles de couper court à n'importe quel schéma.

*

À l'été de 2006, une jeune étudiante de vingt-quatre ans, Mandy [22] , entrait dans un centre de conseil psychosocial de l'université d'État du Mississippi [23] . Mandy s'était presque toujours rongé les ongles, qu'elle attaquait jusqu'au sang. Beaucoup de gens se rongent les ongles. Mais chez les rongeurs chroniques, le problème est d'une tout autre échelle. Mandy

rongeait les siens si souvent qu'ils se détachaient. Elle avait l'extrémité des doigts constellée de croûtes minuscules. Sans ongles pour les protéger, ses extrémités mangées jusqu'au sang la démangeaient ou la picotaient, un signe d'atteinte des tissus nerveux. Cette habitude nuisait à sa vie en société. Devant ses amis, elle était si gênée qu'elle gardait les mains dans ses poches et, lorsqu'elle sortait avec un garçon, elle les tenait fermées, les poings serrés. Elle avait essayé d'arrêter en s'appliquant sur les ongles des vernis au goût infect, ou se promettait de puiser en elle la volonté d'arrêter. Mais dès qu'elle se plongeait dans ses devoirs ou qu'elle regardait la télévision, ses doigts finissaient dans sa bouche.

Le centre de conseil psychosocial adressa Mandy à un étudiant doctorant en psychologie qui étudiait alors un traitement, « l'entraînement au renversement des habitudes [24] ». Ce doctorant n'ignorait rien de la règle d'or du changement d'habitude. Il savait que pour réussir à empêcher Mandy de se ronger les ongles, il lui faudrait insérer une nouvelle routine dans sa vie.

« Que ressentez-vous, juste avant de porter la main à votre bouche et de vous ronger les ongles ? », lui demanda-t-il.

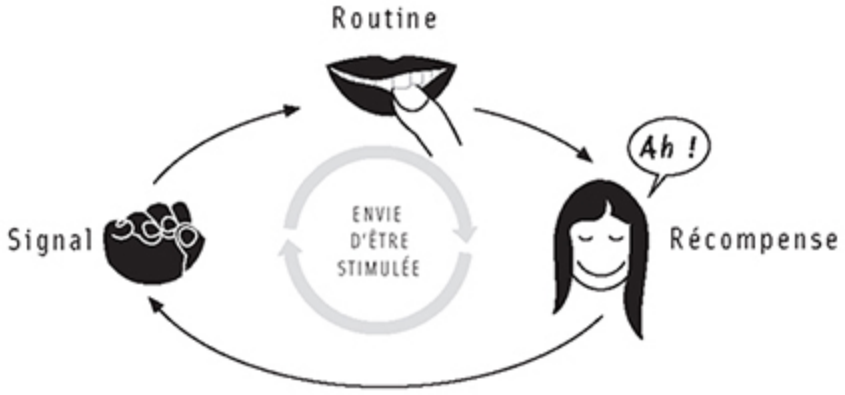
« Je ressens une espèce de tension dans les doigts, lui répondit-elle. Ça me fait un peu mal ici, en bordure de l'ongle. Parfois, je passe le pouce dessus, j'essaie de sentir les petites peaux, les envies, et si je sens que quelque chose accroche, je mets le doigt dans ma bouche. Ensuite, je continue, un doigt après l'autre, je mordille tous les contours un petit peu irréguliers. Et une fois que j'ai commencé, j'ai vraiment besoin de tous les ronger. »

Demander aux patients de décrire ce qui déclenche leur comportement habituel, c'est ce qui s'appelle l'entraînement à la prise de conscience, et, tout comme l'insistance que met l'AA à forcer les alcooliques à reconnaître leurs signaux, c'est ce qui constitue la première étape de l'entraînement à l'inversion des habitudes. La tension que Mandy ressentait dans ses ongles constituait le signal de cette manie qu'elle avait contractée de se ronger les ongles.

« La plupart de nos habitudes sont ancrées depuis si longtemps que nous ne faisons plus attention à ce qui en est la cause, souligne Brad Dufrene, qui a traité Mandy. J'ai reçu des bègues en consultation, à qui je demandais quels mots ou quelles situations déclenchaient leur bégaiement. Ils n'en

savaient rien, parce que cela faisait longtemps qu'ils avaient cessé de remarquer la chose. »

Ensuite, le psychothérapeute demanda à Mandy de lui décrire pourquoi elle se rongeait les ongles. Au début, elle avait eu du mal à formuler des raisons. Pourtant, plus ils approfondissaient, plus il devint clair qu'elle se les rongeait parce qu'elle s'ennuyait. Le psychothérapeute la plaça dans certaines situations récurrentes, comme regarder la télévision et faire ses devoirs, et elle se mettait à se ronger les ongles. Quand elle s'était attaquée à tous ses doigts, elle éprouvait un bref sentiment de complétude, avoua-t-elle. C'était la récompense de l'habitude : une stimulation physique qu'elle avait fini par fortement désirer.



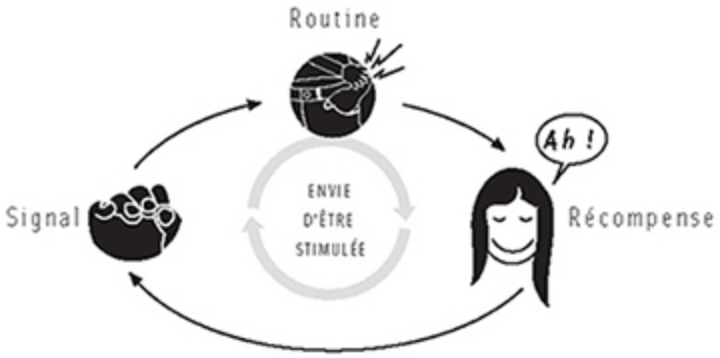
LA BOUCLE DE L'HABITUDE CHEZ MANDY

À la fin de leur première session, le thérapeute renvoya Mandy chez elle avec une mission : avoir sur elle une fiche et, chaque fois qu'elle ressentait ce signal – une tension au bout des doigts –, cocher la fiche. Une semaine plus tard, elle revint le voir avec vingt-huit coches. À ce stade, elle avait très nettement pris conscience des sensations qui précédaient son habitude. Elle savait combien de fois cela lui arrivait pendant un cours ou lorsqu'elle regardait la télévision.

Ensuite, le thérapeute lui expliqua ce qu'est une « réaction concurrente ». Chaque fois qu'elle ressentait cette tension dans le bout des doigts, lui demanda-t-il, il fallait qu'elle mette ses mains dans ses poches ou qu'elle les glisse sous ses cuisses, qu'elle attrape un crayon ou un objet qui l'empêche de porter les doigts à sa bouche. Ensuite, elle devait chercher autre chose qui lui fournisse une rapide stimulation physique – comme se passer la

main sur le bras ou tapoter sur son bureau, les doigts repliés –, n'importe quoi, pourvu que cela provoque une réaction physique.

Les signaux et les récompenses restaient identiques. Seule la routine avait changé.



LA NOUVELLE BOUCLE DE L'HABITUDE CHEZ MANDY

Ils s'exercèrent tous les deux une demi-heure dans le cabinet du praticien, et Mandy rentra chez elle avec une nouvelle mission : continuer avec la fiche, cocher chaque fois qu'elle ressentait cette tension dans le bout des doigts, mais en revanche inscrire un signe dièse chaque fois qu'elle réussissait à surmonter cette habitude.

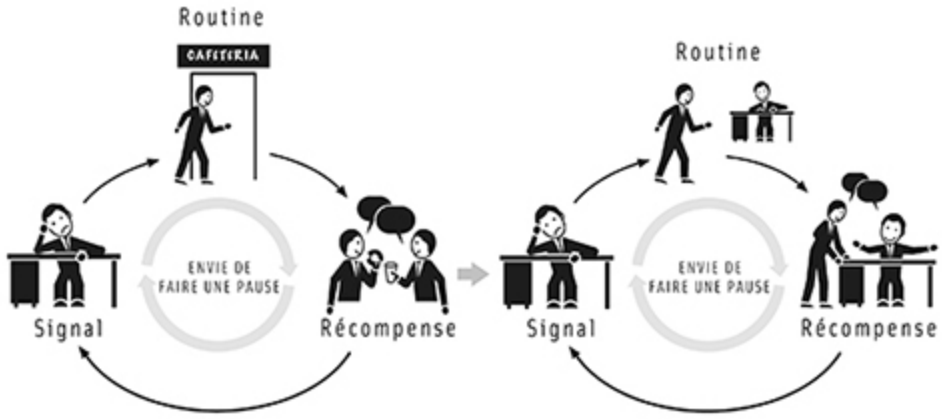
Une semaine plus tard, elle ne s'était rongé les ongles que trois fois et s'était servie de la réaction concurrente sept fois. Elle s'était récompensée en s'offrant une manucure, mais avait continué de cocher ses fiches. Au bout d'un mois, son habitude de se manger les ongles avait disparu. Les routines concurrentes étaient devenues automatiques. Une habitude en avait remplacé une autre.

« Cela peut paraître d'une simplicité ridicule, mais une fois que vous avez conscience du fonctionnement de votre habitude, une fois que vous avez identifié les signaux et les récompenses, vous en avez déjà à moitié changé, me fait observer Nathan Azrin, l'un des concepteurs de cette formation au renversement des habitudes [25] . On aurait pu croire que cela se révélerait plus complexe. La vérité, c'est que l'on peut reprogrammer le cerveau. Il suffit d'avoir cette volonté [2] . »

Aujourd'hui, la méthode du renversement des habitudes [26] sert à traiter les tics verbaux et physiques, la dépression, la tabagie, l'addiction au jeu, l'anxiété, l'énurésie, l'indécision, les troubles obsessionnels compulsifs et d'autres problèmes de comportement [27] . Et ces techniques mettent à nu l'un

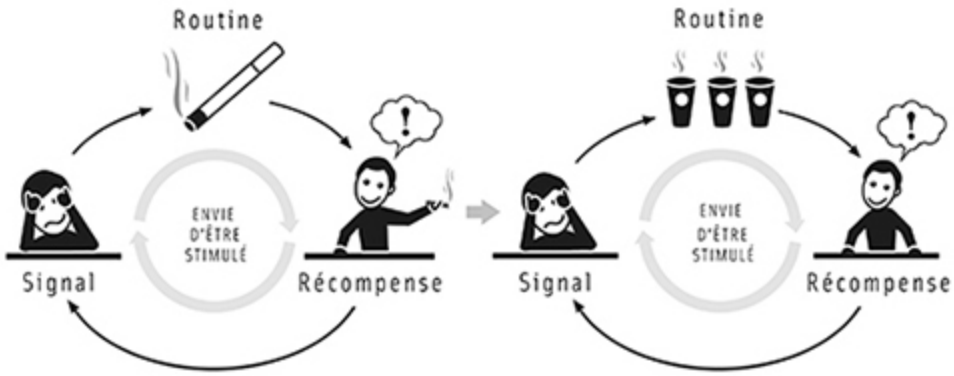
des principes fondamentaux régissant les habitudes : en général, nous ne comprenons pas vraiment les envies qui commandent nos comportements, tant que nous ne les avons pas examinées. Mandy n'avait jamais compris qu'une envie de stimulation physique la poussait à se ronger les ongles. Mais une fois qu'elle a eu disséqué cette habitude, il lui est devenu facile de trouver une nouvelle routine qui lui procure la même récompense.

Mettons que vous veuillez cesser de grignoter au travail. La récompense que vous recherchez vise-t-elle à assouvir votre faim ? Ou est-ce pour cesser de vous ennuyer ? Si vous grignotez pour vous procurer un bref moment de détente, vous trouverez aisément une autre routine – comme sortir vous promener un petit moment, ou vous accorder trois minutes de surf sur Internet –, ce qui vous procurera le même moment de répit sans vous épaissir la taille.



Si vous voulez cesser de fumer, posez-vous la question : fumez-vous parce que vous adorez la nicotine, ou parce que cela vous procure une stimulation, parce que cela structure votre journée ou vous apporte un moyen de nouer des relations sociales ? Si vous fumez parce que vous avez besoin de stimulation, des études indiquent qu'un peu de caféine dans l'après-midi augmentera vos chances d'arrêter de fumer. Plus d'une trentaine d'études sur d'anciens fumeurs ont permis d'établir que le repérage des signaux et des récompenses qu'ils associaient à la cigarette, puis le fait de choisir de nouvelles routines leur procurant des avantages similaires – une Nicorette, une série de pompes ou le simple fait de s'accorder quelques

minutes pour s'étirer et se relaxer – augmentait leurs chances d'arrêter de fumer [28] .



Si vous identifiez les signaux et les récompenses, vous réussirez à changer de routine.

Du moins, dans la plupart des cas. Pour certaines habitudes, toutefois, un autre ingrédient s'avère indispensable : la conviction.

III

« Voici les six raisons pour lesquelles tout le monde est convaincu que nous sommes incapables de gagner », déclara Dungy à ses Buccaneers après être devenu leur entraîneur principal, en 1996. On était encore plusieurs mois avant le début de la saison, et tout le monde était réuni dans les vestiaires. Dungy dressa la liste des explications qu'ils avaient tous lues dans les journaux ou entendues à la radio : la direction de l'équipe était confuse ; leur nouveau coach était inexpérimenté ; les joueurs étaient trop gâtés ; la municipalité s'en désintéressait ; les joueurs principaux de l'équipe étaient blessés ; ils n'avaient pas le talent nécessaire.

« Ce sont les raisons supposées, continua Dungy. Maintenant, voici une réalité de fait : personne ne va travailler plus dur que nous. »

Sa stratégie, leur expliqua-t-il, consistait à modifier les comportements de l'équipe jusqu'à ce que leurs performances répondent à des automatismes. Il ne croyait pas que les Buccaneers aient besoin d'un épais cahier de jeu. Il ne jugeait pas nécessaire de mémoriser des centaines de formations. Il leur

suffisait d'apprendre quelques mouvements clefs, et de les exécuter chaque fois à la perfection.

Toutefois, au football, la perfection est difficile à atteindre. « À chaque phase de jeu, quelqu'un rate quelque chose – toujours, souligne Herm Edwards, l'un des assistants de Dungy à Tampa Bay. La plupart du temps, ce n'est pas d'ordre physique. C'est mental [29] . » Les joueurs échouent quand ils se mettent à trop réfléchir ou à mettre en doute leur propre technique de jeu. Ce que Dungy voulait, c'était les soulager de toute prise de décision.

Et pour y parvenir, il avait besoin que ses joueurs identifient leurs habitudes et qu'ils acceptent de nouvelles routines.

Il commença par observer de quelle manière l'équipe jouait.

« Travaillons sur la défense, leur cria le coach un matin d'entraînement. Numéro 55, ta perception ?

— Je surveille le *running back* et l'*offensive guard* , lui répondit Derrick Brooks, un *linebacker* extérieur.

— Et qu'est-ce que tu surveilles, précisément ? Tu as l'œil sur quoi ?

— Je surveille les mouvements de l'*offensive guard* , lui répondit Brooks. Je surveille les jambes et les hanches du *quarterback* après sa réception du ballon. Et je cherche des espaces entre les lignes, pour voir s'ils vont essayer de passer et si le *quarterback* va lancer la balle de mon côté ou s'il va écarter le jeu. »

Au football, ce sont là des signaux visuels, ce que l'on appelle des clefs, et ils sont essentiels, à chaque phase du match. L'innovation de Dungy consistait à se servir de ces clefs comme de signaux pour retravailler certaines habitudes. Il savait qu'il arrivait parfois à Brooks d'hésiter un instant de trop, au début de la phase de jeu. Il y avait tant de choses auxquelles il devait réfléchir – l'*offensive guard* va-t-il sortir de la formation ? Le pied du *running back* indique-t-il qu'il se prépare à un jeu de course ou à un jeu de passe ? – que parfois cela le ralentissait.

L'objectif de Dungy consistait à libérer l'esprit de Brooks de tout ce travail d'analyse. Comme les Alcooliques Anonymes, il se servait des mêmes signaux que ceux auxquels son joueur s'était déjà accoutumé, mais il lui assignait de nouvelles routines qui, par la suite, s'enclencheraient automatiquement.

« Je veux que tu te serves des mêmes clefs, lui suggéra-t-il. Mais au début, concentre-toi uniquement sur le *running back* . C'est tout. Et tu le

fais sans réfléchir. Une fois que tu es en position, là, oui, tu commences à surveiller ton *quarterback* . »

C'était un changement relativement limité – les yeux de Brooks guettaient les mêmes clefs, mais au lieu de surveiller plusieurs points à la fois, Dungy préférait les organiser en séquences et lui dire, à l'avance, quel choix opérer dès qu'il repérerait l'une de ces clefs. L'intelligence de ce système, c'est qu'il supprimait toute nécessité de prise de décision. Il permettait à Brooks de se déplacer plus vite, parce que tout était de l'ordre de la réaction – et, par la suite, de l'habitude – et non plus de l'ordre du choix.

Dungy formula à chacun de ses joueurs des instructions similaires, et il répéta ces formations de jeu jusqu'à plus soif. Il fallut presque un an pour que ces nouvelles habitudes s'enracinent. L'équipe perdit ses premiers matches, même les plus faciles. Et les chroniqueurs sportifs se demandaient pourquoi les Buccaneers perdaient tant de temps à de telles ratiocinations psychologiques.

Mais lentement, l'équipe commença de s'améliorer. Par la suite, les joueurs se familiarisèrent tellement avec ces schémas que les joueurs se déployaient automatiquement, dès que l'équipe entrait sur le terrain. À partir de la deuxième saison de Dungy au poste d'entraîneur, les Buccaneers remportèrent leurs cinq premiers matches et accédèrent aux *play-off* pour la première fois en quinze ans. En 1999, ils remportèrent le championnat de division.

Le style de coaching de Dungy commença d'attirer l'attention au niveau national. Les médias sportifs étaient séduits par sa manière d'être et son discours posés, sa piété religieuse et l'importance qu'il accordait à l'équilibre entre son travail et sa famille. Des articles de journaux expliquèrent qu'il amenait ses fils, Eric et Jamie, au stade, pour qu'ils puissent suivre les entraînements. Ils faisaient leurs devoirs dans son bureau et s'occupaient de ramasser les serviettes des joueurs, dans les vestiaires. Et, apparemment, le succès était enfin au rendez-vous.

En 2000, les Buccaneers atteignirent les *play-off* , et de nouveau en 2001. À présent, les aficionados remplissaient le stade toutes les semaines. Les commentateurs sportifs mentionnaient même l'équipe parmi les possibles prétendants au Super Bowl. Tout cela prenait forme.

*

Mais si les Buccaneers devenaient une machine à gagner, un problème se fit jour. Ils appliquaient souvent des schémas de jeu très disciplinés. Toutefois, dans les moments capitaux et de forte pression, tout se délitait [30] .

En 1999, après avoir aligné six victoires de suite en fin de saison, ils ratèrent leur match de National Championship Conference (NFC) contre les St-Louis Rams. En 2000, ils étaient à un match du Super Bowl, où ils se décomposèrent face aux Philadelphia Eagle, et perdirent 21 à 3. L'année suivante, il leur arriva de nouveau la même mésaventure, et ils perdirent face aux Eagles 31 à 9, gâchant ainsi leurs chances d'aller plus loin dans le championnat.

« À l'entraînement, tout s'organisait à la perfection, m'expliqua Dungy. Ensuite, nous avions un grand match et c'était comme si tous les acquis de ces entraînements s'effaçaient. Après coup, mes joueurs me disaient : “Bon, on était dans une phase de jeu critique et là, je suis revenu aux bases de ce que je savais faire”, ou bien “J'avais l'impression qu'il fallait hausser le niveau de jeu”. En réalité, ce qu'ils me signifiaient, c'est qu'ils faisaient confiance à notre système la quasi-totalité du temps, mais que lorsque l'issue de la rencontre se jouait sur le fil, cette confiance s'évaporait [31] . »

À la fin de la saison de 2001, les Buccaneers venaient de manquer le Super Bowl pour la seconde année consécutive, et le directeur général de l'équipe convoqua Dungy chez lui. L'entraîneur se gara devant le siège du club, près d'un chêne monumental, entra dans les bureaux et, trente secondes après, il en ressortit. Licencié.

L'année suivante, les Buccaneers remportèrent le Super Bowl en appliquant les formations de Dungy, en alignant les mêmes joueurs, et en misant sur les habitudes qu'il leur avait inculquées. C'est à la télévision qu'il verrait l'entraîneur qui lui avait succédé soulever le trophée Lombardi. Mais à ce moment-là, il était déjà loin.

IV

Une soixantaine de personnes – des mamans qui conduisaient leurs enfants à tous leurs matches de foot et des avocats en pause déjeuner, des vieux garçons aux tatouages à moitié effacés et des jeunes gens branchés en jeans moulant – ont pris place dans une église, et elles écoutent un homme à la taille légèrement arrondie, portant une cravate assortie à ses yeux bleus

très clairs. Il a des allures d'homme politique qui aurait le vent en poupe, le charisme chaleureux de celui qui se sent sûr de sa réélection.

« Je m'appelle John, dit-il, et je suis alcoolique.

— Salut, John », lui répond l'assistance.

« La première fois que je me suis décidé à aller chercher de l'aide, c'est quand mon fils s'est cassé le bras, continue John, qui se tient debout à un pupitre. J'avais une liaison avec une femme, dans mon entreprise, et elle m'a annoncé qu'elle voulait y mettre fin. Je suis donc allé dans un bar et j'ai bu deux vodkas, puis je suis retourné à mon bureau, et, à l'heure du déjeuner, on a choisi d'aller chez Chili's avec un ami. Là, nous avons pris quelques bières chacun, et ensuite, vers deux heures, avec un autre ami, nous sommes allés dans un autre endroit, un bar où l'on vous offrait deux verres pour le prix d'un. C'était mon jour d'aller chercher les enfants – mon épouse ne savait encore rien de cette liaison –, et je me suis donc rendu à l'école, ils sont montés dans la voiture, j'ai pris la direction de la maison en passant par une rue que j'avais dû emprunter un millier de fois, et là, tout au bout, au croisement, j'ai percuté un panneau stop. J'ai mordu sur le trottoir et, boum, j'ai fini tout droit dans ce panneau. Sam – c'est mon garçon – n'avait pas attaché sa ceinture, il a volé contre le pare-brise et s'est cassé le bras. Il y avait du sang sur le tableau de bord là où il s'était cogné le nez, et le pare-brise était fêlé. J'ai eu tellement peur. C'est là que j'ai décidé qu'il me fallait de l'aide.

Je suis donc entré dans une clinique, et puis j'en suis ressorti, et, pendant un moment, tout allait bien. Pendant treize mois, tout allait même super bien. Je sentais que je maîtrisais la situation, et je me suis rendu à des réunions d'alcooliques, tous les deux jours. Mais par la suite, je me suis mis à réfléchir. *Je ne suis pas un loser, pas au point de devoir traîner avec une bande de poivrots.* Et j'ai donc cessé d'aller à ces réunions.

Ensuite ma mère a eu un cancer, et elle m'a téléphoné, au bureau. À ce moment-là, cela faisait presque deux ans que j'avais cessé de boire. Elle rentrait de chez son médecin, elle était en voiture. Elle m'a dit : “Il m'a affirmé qu'on pourrait le traiter, mais le cancer est déjà assez avancé”. Après avoir raccroché, je n'ai rien eu de plus pressé que de me trouver un bar, et, les deux années qui ont suivi, j'ai été saoul presque tout le temps, jusqu'à ce que ma femme parte s'installer ailleurs. Là, de nouveau, j'étais censé régulièrement aller chercher les enfants. J'étais dans un sale état. Un ami m'avait fait découvrir la cocaïne. Toutes les après-midi, au bureau, je

me faisais une ligne. Cinq minutes plus tard, je sentais un petit écoulement au fond de ma gorge, et je me faisais une deuxième ligne.

Quoi qu'il en soit, ce jour-là, c'était mon tour d'aller chercher les gosses. J'étais en route pour leur école et je me sentais vraiment bien, je me sentais très maître de moi, j'ai traversé un carrefour alors que le feu était au rouge, et un énorme semi-remorque a embouti ma voiture. Il l'a carrément couchée sur le flanc. Je n'avais pas une égratignure. Je suis sorti, j'ai essayé de remettre la voiture sur ses roues, parce que je me suis imaginé que si je réussissais à repartir de là avant l'arrivée de la police, et à rentrer chez moi, je m'en sortirais sans bobo. Évidemment, ça n'a pas marché, et, quand les policiers sont arrivés, ils m'ont arrêté pour conduite en état d'ivresse, et ils m'ont montré le côté passager, qui était complètement enfoncé. C'était la place où mon Sammy s'asseyait, d'habitude. S'il avait été là, il serait mort.

Je suis donc retourné à ces réunions, et mon parrain m'a expliqué que j'avais beau me sentir maître de moi, sans une force supérieure qui m'accompagne dans ma vie, tant que je n'admettrais pas mon impuissance, rien ne fonctionnerait. J'ai trouvé que c'était un peu des sottises, moi, j'étais athée. Mais je savais que si rien ne changeait, j'allais finir par tuer mes enfants. Je me suis donc mis à travailler là-dessus, à travailler sur ma faculté de croire à quelque chose de plus fort que moi. Et ça a marché. Je ne sais pas si c'est Dieu ou autre chose, mais il y a une force qui m'a aidé à rester sobre depuis maintenant sept ans, et rien que cela m'inspire un grand respect. Je ne me réveille pas sobre tous les matins – je veux dire, je n'ai pas bu un verre en sept ans, mais certains matins je me réveille avec l'impression que la journée qui s'annonce ne va être qu'une longue dégringolade. Ces jours-là, je recherche cette puissance supérieure, je téléphone à mon parrain, et, la plupart du temps, nous ne parlons pas de la boisson. Nous parlons de la vie, de mon mariage et de mon métier et, lorsque je suis prêt à prendre ma douche, j'ai de nouveau les idées en place. »

Les premières failles dans la théorie selon laquelle les Alcooliques anonymes réussissaient uniquement en reprogrammant les habitudes des participants ont commencé de faire leur apparition voici un peu plus de dix ans, et elles ont trouvé leur source dans des témoignages d'alcooliques comme John. Des chercheurs ont d'abord constaté que le principe consistant à remplacer une habitude par une autre fonctionnait très bien pour quantité de gens, jusqu'à ce que les tensions de la vie – découvrir que votre mère a

un cancer, ou que votre mariage est en train de capoter – soient trop fortes. À ce moment-là, il arrive souvent que les alcooliques déraillent. Des universitaires ont posé la question de savoir pourquoi la méthode paraissait échouer dans de tels moments critiques, et si cette façon de remplacer une habitude par une autre était si efficace que cela. Or, en creusant parmi les histoires de ces alcooliques pour y trouver une réponse, ils ont pu découvrir que ces habitudes de substitution ne devenaient des comportements durables que lorsqu'elles s'accompagnaient d'autre chose.

Un groupe de chercheurs de l'Alcohol Research Group (Groupe de recherche sur l'alcool) en Californie, par exemple, a remarqué qu'un modèle récurrent se dégageait de tous les entretiens. Les alcooliques répétaient inlassablement la même chose : il est important d'identifier des signaux et de choisir de nouvelles routines mais, sans autre ingrédient, les nouvelles habitudes ne s'enracinent jamais vraiment.

Le secret, disent les alcooliques, c'est Dieu.

Les chercheurs ont cette explication en horreur. Et pour cause : Dieu et la spiritualité ne sont pas des hypothèses que l'on puisse soumettre à examen. Les églises sont remplies d'alcooliques qui continuent de boire malgré une foi fervente. Et pourtant, dans les conversations avec des individus intoxiqués, la spiritualité ne cesse d'être régulièrement évoquée. Ainsi, en 2005, un groupe de scientifiques – affiliés cette fois à l'université de Berkeley, en Californie, à la Brown University et aux instituts nationaux de la Santé – s'est mis à poser aux alcooliques des questions autour de toutes sortes de sujets relatifs à la religion et à la spiritualité [32] . Ensuite, ils ont examiné les données collectées pour voir s'il existait une corrélation entre la foi religieuse et la période de temps pendant laquelle ces sujets réussissaient à rester sobres [33] .

Une structure s'est dégagée de leurs conclusions. Selon ces données, les alcooliques qui pratiquaient des techniques de substitution des habitudes réussissaient souvent à rester sobres jusqu'à ce qu'un événement stressant survienne dans leur vie – à partir de là, un certain nombre d'entre eux se remettait à boire, en dépit de toutes les nouvelles routines qu'ils avaient pu adopter.

Toutefois, ceux des alcooliques qui, comme John à Brooklyn, croyaient qu'une instance supérieure était entrée dans leur vie, étaient plus susceptibles de surmonter les périodes de stress en conservant une sobriété intacte.

Ce qui compte, ce n'est pas Dieu, en ont conclu les chercheurs. Ce qui fait la différence, c'est la foi en soi. Dès que les gens avaient appris à croire en quelque chose, cette faculté se propageait à d'autres compartiments de leur existence, jusqu'à ce qu'ils se mettent à croire en leur capacité de changer. L'ingrédient qui avait transformé une boucle de l'habitude modifiée en comportement permanent, c'était la foi.

« Je n'aurais pas dit cela il y a un an – cela donne la mesure de la rapidité à laquelle notre compréhension de ces phénomènes évolue, explique Scott J. Tonigan, chercheur à l'université du Nouveau-Mexique, mais la foi semble constituer un élément crucial. Il n'est pas nécessaire de croire en Dieu, mais il faut avoir la capacité de croire que les choses vont s'arranger.

Même si l'on donne aux gens de meilleures habitudes, cela ne solutionnera pas ce qui les avait poussés à boire de prime abord. Ils finiront par passer une mauvaise journée, où aucune routine de remplacement ne parviendra à leur redonner l'impression que tout va bien. Ce qui peut faire la différence, c'est de *croire* que l'on est capable d'affronter ce stress sans alcool. »

En réunissant des alcooliques au sein de groupes où la conviction est un acquis – où, en réalité, cette conviction fait partie intégrante des douze étapes –, les AA forment les gens à croire en quelque chose jusqu'à ce qu'ils aient foi dans ce programme et en eux-mêmes. Cela permet de s'entraîner à croire que les choses finiront par aller mieux, jusqu'à ce qu'elles aillent effectivement mieux.

« À un certain stade, les adhérents des AA regardent dans la salle autour d'eux et se disent “Si ça marche pour lui, j'imagine que ça peut marcher pour moi aussi”, m'a expliqué Lee Ann Kaskutas, une responsable scientifique du Groupe de recherche sur l'alcool. Il y a quelque chose de vraiment fort, dans ces groupes et ce partage d'expériences. Livrés à eux-mêmes, les gens risquent de rester sceptiques quant à leur aptitude à changer. Mais un groupe les convaincra de surmonter leur incrédulité. C'est la communauté qui crée la conviction. »

Alors que John quittait la réunion des AA, je lui ai demandé pourquoi ce programme fonctionnait pour lui maintenant, après plusieurs échecs. « Quand j'ai commencé à fréquenter ces réunions, après mon accident avec ce poids lourd, quelqu'un a demandé de l'aide pour ranger les chaises, m'a-t-il raconté. J'ai levé la main. Ce n'était pas grand-chose, cela m'a pris cinq

minutes, mais cela m'a fait du bien de rendre service parce que là, il n'était plus question de moi. Je pense que ça m'a aiguillé sur une autre voie.

La première fois, je n'étais pas prêt à céder à cette dynamique de groupe, mais la seconde fois, quand je suis revenu, j'étais prêt à croire en quelque chose. »

V

Moins d'une semaine après avoir été licencié par les Buccaneers, Dungy recevait un message enflammé de quinze minutes sur son répondeur. Les Colts, qui possédaient l'un des meilleurs *quarterbacks* de la NFL, Peyton Manning, venaient de clore une saison désastreuse. Le propriétaire du club avait besoin de son aide. Il était fatigué de perdre, lui disait-il. Dungy partit s'installer à Indianapolis et devint l'entraîneur principal de l'équipe.

Il appliqua aussitôt le même plan de jeu fondamental : revoir les routines des Colts et apprendre aux joueurs à se servir de signaux connus pour retravailler leurs habitudes. Dès leur première saison sous sa direction, les Colts affichaient 10 victoires contre six défaites et se qualifiaient pour les *play-off* . La saison suivante, ils enregistraient un score de 12 victoires contre 4 défaites et finissaient à un match du Super Bowl. La célébrité de Dungy s'accrut encore. Les journaux et les chaînes de télévision de tout le pays multipliaient les reportages sur ce coach miracle. Des aficionados arrivaient de partout pour visiter l'église où officiait ce grand prêtre. Ses fils devinrent les mascottes des vestiaires et du banc de touche des Colts. En 2005, son fils aîné, Jamie, décrochait son diplôme de fin d'études secondaires et entrait à l'université de Floride.

Toutefois, malgré les succès à répétition de Dungy, les mêmes schémas troublants se répétèrent. Les Colts jouaient toute la saison un football victorieux en respectant leurs consignes de jeu, et ensuite, sous la pression des *play-off* , ils flanchaient.

« Dans le football professionnel, la conviction constitue le moteur essentiel du succès, m'a expliqué Dungy. L'équipe voulait y croire, mais quand les choses se tendaient vraiment, les joueurs se repliaient vers leur zone de confort et leurs vieilles habitudes. »

Les Colts achevèrent la saison officielle 2005 avec quatorze victoires et deux défaites, le meilleur score de l'histoire.

Puis ce fut la tragédie.

Trois jours avant Noël, le téléphone de Tony Dungy sonna en plein milieu de la nuit. Son épouse décrocha et lui tendit le combiné, croyant à un appel d'un de ses joueurs. C'était une infirmière à l'autre bout du fil. Le fils de Dungy, Jamie, avait été admis à l'hôpital plus tôt dans la soirée, lui expliqua-t-elle, souffrant de blessures par compression à la gorge. Sa petite amie l'avait découvert pendu dans son appartement, une ceinture autour du cou. Les ambulanciers l'avaient acheminé à l'hôpital en urgence, mais les efforts pour le réanimer avaient été vains [34] . Il était mort.

Un aumônier vint passer Noël auprès de la famille. « Votre vie ne sera plus jamais la même, leur dit cet aumônier, mais vous n'êtes pas condamnés à ressentir toujours ce que vous ressentez en cet instant. »

Quelques jours après l'enterrement, Dungy retourna sur le banc de touche. Il avait besoin de quelque chose pour se changer les idées, et son épouse comme son équipe l'encouragèrent à se remettre au travail. « Leur amour et leur soutien m'ont bouleversé, écrivit-il plus tard. Au sein du groupe que nous formions, nous nous étions toujours appuyés les uns sur les autres, dans les moments difficiles ; j'avais besoin d'eux plus que jamais. »

L'équipe perdit son premier match de *play-off* , ce qui mit un terme à leur saison. Mais après avoir vu souffrir Dungy tout au long de cette tragédie, « quelque chose a changé, m'a confié l'un de ses joueurs de cette période. Nous avions vu le coach traverser cette épreuve terrible et nous avons tous voulu l'aider, d'une manière ou d'une autre. »

Il serait simpliste, et même déplacé, de suggérer que la mort d'un jeune homme puisse exercer un impact sur le résultat d'un match de football. Dungy a toujours répété que rien ne comptait plus à ses yeux que sa famille. Mais dans le sillage de la disparition de Jamie, alors que les Colts se préparaient à la saison suivante, quelque chose a bougé, soutiennent ses joueurs. L'équipe a adhéré comme jamais à la vision du jeu que professait son entraîneur. Ils se sont mis à y croire.

« Précédemment, j'avais passé beaucoup de saisons à m'inquiéter de mon contrat et de mon salaire, m'a avoué un joueur qui, comme d'autres, a bien voulu évoquer cette période sous condition d'anonymat. Quand le coach est revenu, après l'enterrement, je voulais lui donner tout ce que je pouvais, une manière pour moi de le soulager en partie de sa douleur. En un sens, je me suis livré à l'équipe corps et âme. »

Après la mort du fils de Dungy, l'équipe s'est mise à jouer autrement. Chez les joueurs, on vit se manifester la conviction de la force de la stratégie de leur entraîneur. Lors des entraînements et des matches amicaux de l'intersaison de 2005-2006, les Colts jouaient un football dense et précis.

« La plupart des équipes ne sont pas réellement des équipes. Ce sont justes des types qui travaillent ensemble, m'a confié un troisième joueur de cette époque. Mais nous, nous sommes devenus une équipe, une vraie. Après son retour, on avait le sentiment de tous réellement croire les uns en les autres, d'être capables de jouer ensemble comme jamais auparavant. »

Pour les Colts, la foi dans leur équipe – dans la tactique mise au point par Dungy et dans leur aptitude à gagner – est née de la tragédie. Mais comme souvent, une conviction similaire peut aussi bien naître loin de toute forme d'adversité.

Dans une étude menée en 1994 par l'université de Harvard et consacrée à des individus qui avaient radicalement transformé leur existence, les chercheurs se sont aperçus que certaines personnes avaient modifié leurs habitudes après une tragédie personnelle, comme un divorce ou une maladie, qui les avait mises en danger de mort [35] . D'autres avaient changé après avoir vu un ami traverser une passe épouvantable, tout comme les joueurs de Dungy, qui avaient vu leur coach lutter face à la tragédie.

Heureusement, il arrive souvent que la transformation ne soit précédée d'aucune tragédie. Les gens changent parce qu'ils se sont engagés au sein de groupes sociaux. Une femme a ainsi confié que sa vie entière avait basculé après son inscription à un cours de psychologie où elle avait rencontré des gens merveilleux. « C'était comme ouvrir une boîte de Pandore, avait-elle confié aux chercheurs. Je ne pouvais plus tolérer le *statu quo.* Tout au fond de moi, j'avais changé. » Un autre homme avait expliqué que le fait d'avoir noué de nouvelles amitiés l'aidait à faire un effort pour se montrer plus sociable. « Quand je fais cet effort pour surmonter ma timidité, j'ai le sentiment que ce n'est plus moi qui agis, mais quelqu'un d'autre », avouait-il. Mais en s'exerçant au sein de ce nouveau groupe, il cessa d'avoir l'impression de jouer la comédie. Il s'est d'abord cru libéré de sa timidité et, ensuite, il a bel et bien cessé d'être timide. Pour la plupart des gens qui transforment leur existence de fond en comble, il n'y a ni moment fondateur ni désastre transformateur. Il y a simplement des communautés – parfois simplement composées d'un autre individu – qui rendent le changement crédible.

« Le changement survient quand on est au milieu des autres, m'a rappelé l'un des psychologues partie prenante de cette étude, Todd Heatherton. Il nous paraît réel quand nous le percevons dans le regard de l'autre. »

Les mécanismes précis de la conviction sont encore mal compris. Personne ne sait avec certitude pourquoi un groupe croisé dans un cours de psychologie pourra convaincre une femme que tout a changé, ou pourquoi l'équipe de Dungy a su faire bloc de la sorte après le décès de son fils. Beaucoup de gens parlent à leurs amis de leur mariage malheureux, sans jamais quitter leur partenaire ; quantité d'équipes voient leur entraîneur confronté à l'adversité sans que cela les soude davantage pour autant.

En revanche, nous savons que, pour réussir à modifier certaines habitudes de façon permanente, les gens doivent croire ce changement faisable. Le même processus qui rend les AA si efficaces – le pouvoir que possède un groupe d'enseigner cette conviction à des individus – survient chaque fois que des gens se rassemblent pour introduire un changement. Cette conviction est plus facile à affirmer quand elle se développe au sein d'un groupe.

*

Comment change-t-on d'habitudes ?

Il n'existe malheureusement aucune série d'étapes précises susceptibles de fonctionner pour tout le monde à coup sûr. Nous savons que l'on ne peut pas éradiquer une habitude – on cherchera plutôt à la remplacer par une autre.

Mais cela ne suffit pas. Pour que ce changement perdure, il faut que le sujet croie ce changement possible. Et, le plus souvent, cette conviction n'émerge qu'à l'aide d'un groupe.

Si vous voulez arrêter de fumer, inventez-vous une autre routine qui satisfera les mêmes envies que celles que comble la cigarette. Ensuite, trouvez un groupe de soutien, composé d'anciens fumeurs, ou une communauté d'individus qui vous aidera à acquérir la conviction que vous réussirez à vous passer de nicotine, et, quand vous sentirez que vous risquez de flancher, vous vous appuierez sur ce groupe.

Si vous voulez perdre du poids, examinez vos habitudes, et vous comprendrez pourquoi vous quittez votre poste de travail pour aller tous les jours grignoter un petit quelque chose. Ensuite, trouvez-vous quelqu'un qui

sorte marcher avec vous, avec qui bavarder à votre bureau, au lieu d'aller à la cafétéria.

La réponse est claire : si vous voulez changer d'habitude, vous devrez trouver une routine de remplacement, et, si c'est dans le cadre d'un groupe que vous vous engagez sur la voie du changement, vos chances de succès augmenteront de façon spectaculaire. La conviction reste un élément essentiel. Elle découle de l'expérience commune, même si la communauté en question ne compte que deux personnes.

Le changement est à portée de main, nous le savons. Des alcooliques peuvent arrêter de boire. Des fumeurs peuvent arrêter de fumer. Des perdants invétérés peuvent devenir des champions. Vous pouvez cesser de vous ronger les ongles ou de grignoter au travail, de crier sur vos enfants, de veiller toute la nuit, ou de vous laisser désarçonner par de menus soucis. Et, ainsi que les scientifiques l'ont découvert, ce ne sont pas seulement des vies individuelles que l'on réussit à transformer dès que l'on se penche sur certaines habitudes. Ce sont aussi des entreprises, des organisations, et des collectivités, comme le chapitre suivant va le démontrer.

OceanofPDF.com

Deuxième partie

LES HABITUDES QUI ONT FAIT LE SUCCÈS DES ENTREPRISES

OceanofPDF.com

4

Les habitudes clefs
L'irrésistible ascension de Paul O'Neill

I

Par une journée venteuse d'octobre 1987, un groupe d'éminents investisseurs et d'analystes boursiers de Wall Street se réunissait dans la salle de bal d'un hôtel chic de Manhattan. Ils étaient là pour rencontrer le nouveau PDG de l'Aluminium Company of America – ou Alcoa, comme on l'appelle –, un groupe qui, depuis près d'un siècle, avait fabriqué un peu de tout, du papier-alu qui enveloppe les chocolats jusqu'aux canettes de Coca-Cola et aux boulons qui permettent l'assemblage des satellites [1] .

Un siècle plus tôt, le fondateur d'Alcoa avait inventé le processus de la fonte de l'aluminium et, depuis lors, c'était devenu l'une des plus grandes entreprises industrielles du monde. Dans l'auditoire, nombre des personnes présentes avaient investi des millions de dollars dans le titre Alcoa, qui leur avait rapporté de constantes plus-values. L'année passée, pourtant, les investisseurs avaient commencé de protester. La direction d'Alcoa avait commis faux pas après faux pas, en essayant imprudemment d'élargir ses gammes de produits alors que la concurrence lui dérobait des clients et des profits.

Aussi, lorsque le conseil d'administration d'Alcoa décida qu'il était temps de nommer une nouvelle direction générale, le soulagement fut palpable. Pourtant, dès l'annonce de ce choix, ce soulagement tourna au malaise : le nouveau PDG serait un ancien haut fonctionnaire, Paul O'Neill [1] . À Wall Street, personne ou presque n'avait jamais entendu parler de lui. Et quand

Alcoa avait programmé cette rencontre dans la salle de bal de cet hôtel de Manhattan, tous les grands investisseurs du groupe avaient demandé une invitation.

Quelques minutes avant midi, O'Neill monta sur scène. Il avait cinquante et un ans, était mince, portait un costume rayé gris et une cravate rouge, la tenue ordinaire du PDG. Il avait le cheveu blanc et une certaine raideur militaire dans l'allure. Il monta les marches d'un bond et gratifia la salle d'un chaleureux sourire. Tous les dehors du PDG ordinaire.

Puis il ouvrit la bouche.

« Je voudrais vous parler de la sécurité au travail, commença-t-il. Tous les ans, de nombreux ouvriers d'Alcoa se blessent, des blessures justifiant au moins une journée d'absence. Statistiquement, nous sommes mieux situés que la moyenne de la population active américaine, surtout si l'on considère que nos employés travaillent des métaux en fusion à 1 500 degrés et manient des machines capables d'arracher le bras d'un homme. Mais ce n'est pas suffisant. J'ai l'intention de faire d'Alcoa l'entreprise la plus sûre d'Amérique. Je vise zéro blessures. »

L'auditoire était perplexe. D'habitude, ces assemblées suivaient un ordre du jour prévisible : un nouveau PDG commençait par se présenter, avec un bon mot empreint de fausse modestie – par exemple une allusion au fait qu'il avait passé toutes ses études à la Harvard Business School à roupiller –, avant de promettre de maximiser les profits et d'abaisser les coûts. Ensuite, il fustigeait les réglementations fiscales et commerciales, parfois avec une ferveur où l'on sentait percer une certaine expérience personnelle en la matière, sans doute liée à des années de procédures de divorce et de relations avec les avocats. Enfin, il achevait son discours sur un feu roulant de mots d'ordre – « synergie », « dégraissage » et « co-opétition » (compétition + coopération) –, après quoi tout le monde pouvait regagner son bureau avec l'assurance que la survie du capitalisme était encore assurée, du moins dans l'immédiat.

O'Neill n'avait rien dit à propos des bénéfices. Il n'avait pas mentionné la question de la fiscalité. Il n'avait pas parlé « de stratégie d'alignement visant à obtenir un avantage de marché dans une synergie gagnant-gagnant ». L'opinion de son auditoire était claire et nette : au vu de ses propos sur la sécurité au travail, O'Neill devait être favorable à un surcroît de réglementations. Ou pire, un démocrate. Une perspective terrifiante.

« Maintenant, avant d'aller plus loin, ajouta le nouveau PDG, je voudrais vous indiquer où se situent les sorties de secours. Il désigna le fond de la salle de bal. Il y a là deux portes et, dans l'éventualité improbable d'un incendie ou d'une autre situation d'urgence, il est conseillé de sortir calmement, de descendre l'escalier qui mène au hall d'entrée et de quitter le bâtiment. »

Silence total. Seul bruit perceptible à travers les vitres, le grondement sourd de la circulation. Sécurité ? Sorties de secours ? C'était une plaisanterie ? Un investisseur, dans l'auditoire, savait qu'O'Neill avait travaillé à Washington, dans les années 1960. *Ce type a dû forcer sur les médocs* , à l'époque, songea-t-il.

Ensuite, quelqu'un leva la main et posa une question sur l'état des stocks dans la division aérospatiale. Un autre voulait en savoir davantage sur le ratio de fonds propres du groupe.

« Je ne suis pas certain que vous m'ayez bien entendu, reprit O'Neill. Si vous voulez comprendre comment se porte Alcoa, il va falloir examiner les chiffres de la sécurité sur les sites de production. Si nous voulons réussir à réduire le nombre d'accidents du travail, ce ne sera pas en nous livrant à une propagande superficielle ou en reprenant les discours creux de certains de mes collègues PDG. Ce sera parce que les employés de cette entreprise auront accepté d'être partie prenante d'une politique désormais cruciale : c'est qu'ils se seront consacrés à se créer une habitude d'excellence. La sécurité sera le signe que nous avons réalisé des progrès, en changeant les habitudes en vigueur, dans tout le groupe. C'est là-dessus que nous serons jugés. »

À la fin de la présentation, les investisseurs présents dans la salle se ruèrent vers la sortie. L'un d'eux se rendit dans le hall d'accueil, trouva une cabine téléphonique et appela ses vingt plus gros clients.

« Je leur ai annoncé la nouvelle, m'a confié cet investisseur. “Le conseil d'administration a placé une espèce de hippie à sa tête et ce cinglé va tuer la boîte.” Je leur ai ordonné de vendre le titre immédiatement, avant que tout le monde dans la salle ne se mette à appeler ses clients pour leur donner le même conseil. Ce fut littéralement le pire conseil que j'aie jamais donné de toute ma carrière. »

Dans l'année qui suivit le discours d'O'Neill, les profits d'Alcoa atteignirent des niveaux records. Quand il prit sa retraite, en 2000, les bénéfices annuels nets avaient quintuplé par rapport à l'année de son entrée

en fonction, et la capitalisation boursière du groupe avait augmenté de 27 milliards de dollars. Un investisseur qui aurait misé un million de dollars sur Alcoa le jour où l'on avait engagé O'Neill aurait touché un autre million de dividendes durant la période où il était resté à la tête de l'entreprise et, le jour de son départ, la valeur de l'action aurait quintuplé.

Qui plus est, cette forte croissance eut lieu alors même qu'Alcoa devenait l'une des entreprises les plus sûres au monde. Avant l'arrivée d'O'Neill, presque toutes les usines du groupe connaissaient au moins un accident du travail par semaine. Après la mise en œuvre de son plan d'amélioration des conditions de sécurité, dans certaines usines, plus un seul employé ne perdit une seule journée de travail en raison d'un accident. Le taux de blessures chuta au niveau du vingtième de la moyenne américaine.

Comment O'Neill réussit-il à transformer l'une des entreprises les plus imposantes, les plus conservatrices et potentiellement les plus dangereuses en une machine à profit et en bastion de la sécurité au travail ?

En s'attaquant à une habitude et en observant ensuite la propagation de cette vague de changements à tout le groupe.

« Je savais que j'avais l'obligation de transformer Alcoa, m'a expliqué O'Neill. Mais on ne peut pas ordonner aux gens de changer. Ce n'est pas ainsi que le cerveau fonctionne. J'ai donc décidé de me concentrer sur un élément. Si je réussissais à modifier les habitudes sur un point, ce changement se propagerait ensuite à tout le groupe. »

O'Neill était convaincu que certaines habitudes ont assez de force pour déclencher une réaction en chaîne, modifier d'autres habitudes au fur et à mesure qu'elles se communiquent à l'ensemble d'une organisation. En d'autres termes, certaines habitudes comptent plus que d'autres, car elles peuvent remodeler des entreprises et des vies entières. Ce sont des « habitudes clefs », capables d'influencer la manière dont les gens travaillent, mangent, jouent, vivent, dépensent et communiquent. Ces habitudes clefs déclenchent un processus qui, avec le temps, finit par tout transformer.

Les habitudes clefs démontrent que la réussite ne repose pas sur le succès en toute chose, mais plutôt sur la faculté d'identifier quelques priorités essentielles et de les transformer en puissants leviers. Dans la première partie du présent livre, j'ai expliqué comment fonctionnent les habitudes, comment elles se créent et comment elles se transforment. Toutefois, par où doit commencer celui qui aspire à devenir un maître des habitudes ? La

réponse à cette question réside dans la compréhension des habitudes clefs : les habitudes qui comptent le plus sont celles qui, dès qu'elles entament cette mutation, viennent déplacer et modifier d'autres schémas.

Ce sont ces habitudes clefs qui expliquent comment Michael Phelps est devenu champion olympique de natation et pourquoi certains étudiants surclassent leurs semblables. Elles montrent pourquoi certaines personnes, après des années de tentatives infructueuses, réussissent à perdre vingt kilos en devenant plus productives au travail et en trouvant le moyen de rentrer chez elles à temps pour dîner avec leurs enfants. Et ce sont ces habitudes clefs qui expliquent aussi comment Alcoa est devenu l'un des titres boursiers les plus performants de l'indice Dow Jones et, dans le même temps, l'une des entreprises les plus sûres du monde.

*

Alcoa avait approché O'Neill pour le nommer PDG du groupe, mais celui-ci n'était pas convaincu de vouloir ce poste. Il avait déjà gagné beaucoup d'argent, et son épouse se plaisait dans le Connecticut, où ils habitaient. Ils ne connaissaient rien de Pittsburgh, où le géant de l'aluminium avait son siège. Mais avant de refuser cette offre, il avait demandé qu'on lui accorde le temps de la réflexion. Pour l'aider à prendre sa décision, il avait commencé par dresser la liste de ce que seraient ses priorités les plus importantes, s'il acceptait le poste.

Il avait toujours profondément cru à cette méthode. C'était en dressant de telles listes qu'il avait toujours organisé son existence. À l'université d'État de Fresno, en Californie – où il avait achevé son cursus en trois ans, tout en travaillant trente heures par semaine –, il avait dressé la liste de tout ce qu'il espérait accomplir dans sa vie, et notamment cette idée, qui figurait parmi les toutes premières : « Apporter du changement. » Après avoir décroché son diplôme en 1960, sur l'encouragement d'un ami, il déposa sa candidature pour effectuer un stage dans la fonction publique fédérale et, avec trois cent mille autres impétrants, passa l'examen d'entrée dans l'administration centrale. Trois mille personnes furent retenues pour un entretien final. Trois cents d'entre d'elles reçurent une offre d'emploi. O'Neill était de celles-là [2] .

Il débuta comme cadre moyen à la Veteran Administration, le ministère des Anciens combattants, où on lui avait demandé de se former au

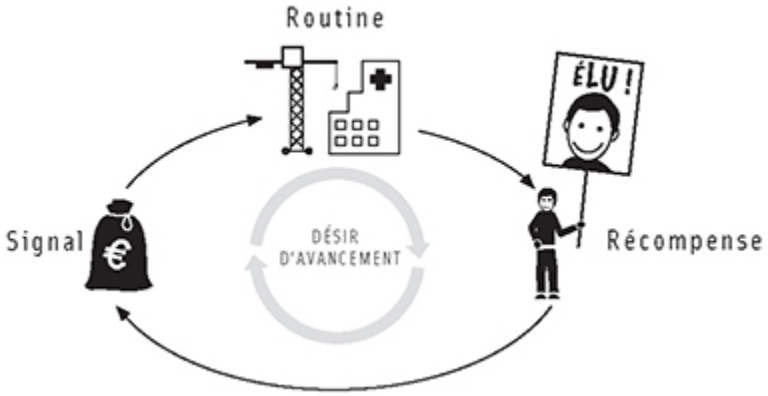
maniement des systèmes informatiques. Pendant tout ce temps, il n'avait pas cessé de dresser des listes, relevant notamment pourquoi certains programmes aboutissaient à de meilleurs résultats que d'autres, et quels fournisseurs respectaient ou ne respectaient pas les délais. Chaque année, il était promu. Et, tout en gravissant les échelons du ministère, il se créa une réputation : celle d'un cadre administratif qui, grâce à ces listes, trouvait toutes sortes de réponses à des problèmes de taille.

Au milieu des années 1960, ce genre de savoir-faire était très demandé, à Washington. Robert McNamara avait récemment réformé le Pentagone en engageant toute une escouade de jeunes mathématiciens, de statisticiens et de programmeurs. Le président Johnson voulait s'entourer de surdoués, comme Kennedy avant lui. O'Neill fut donc recruté au sein de ce qui devint par la suite l'Office of Management and Budget (Bureau de la gestion et du budget), l'un des départements les plus puissants du pouvoir fédéral. En à peine dix ans, à trente-huit ans, O'Neill fut promu au poste de directeur adjoint, et devint subitement l'un des personnages les plus influents de Washington.

C'est là que ses connaissances en matière d'habitudes organisationnelles s'imposèrent. L'une de ses premières missions consistait à créer le cadre analytique d'une étude sur les dépenses gouvernementales en matière de santé publique. Il comprit vite que les efforts gouvernementaux en ce domaine, qui auraient dû obéir à des règles logiques et à des priorités clairement affirmées, répondaient au contraire à des procédures institutionnelles alambiquées qui, à bien des égards, opéraient comme des habitudes. Au lieu de prendre des décisions, les fonctionnaires et les politiques réagissaient à des signaux par des routines automatiques, afin de décrocher certaines récompenses, par exemple une promotion ou leur réélection. C'était la boucle de l'habitude – qui englobait des milliers d'individus et engageait des milliards de dollars.

Ainsi, après la Seconde Guerre mondiale, le Congrès avait adopté un programme de construction d'hôpitaux communaux. Un quart de siècle plus tard, ce programme continuait de fonctionner, tant bien que mal et, chaque fois que le législateur allouait de nouveaux fonds aux soins de santé, immédiatement, des fonctionnaires lançaient des chantiers de construction. Les villes où ces nouveaux hôpitaux étaient localisés n'avaient pas nécessairement besoin de plus de lits, mais peu importait. Ce qui comptait,

c'était de bâtir un établissement de santé que les politiciens s'approprieraient, et qui leur permettrait de récolter des voix [3] .



À l'époque, les fonctionnaires fédéraux « consacraient des mois à débattre de la couleur des rideaux (bleu ? jaune ?), à décider si les chambres des patients devaient être équipées d'une télévision, ou à concevoir l'agencement des postes d'infirmière, autant d'initiatives inutiles, m'a expliqué O'Neill. La plupart du temps, personne ne se demandait même si la ville voulait d'un hôpital. Les fonctionnaires avaient pris l'habitude de résoudre tous les problèmes d'ordre médical en lançant ces chantiers, afin qu'un parlementaire puisse annoncer : “Voilà ce que j'ai fait !” Cela n'avait aucun sens, mais tout le monde reproduisait ce schéma en permanence ».

Les chercheurs ont ainsi pu isoler de telles habitudes institutionnelles dans presque toutes les organisations ou entreprises qu'ils ont étudiées. « Les individus ont des habitudes ; les groupes respectent certaines routines, écrit Geoffrey Hodgson, un universitaire qui a consacré toute sa carrière à évaluer les schémas organisationnels. Ces routines sont l'équivalent organisationnel des habitudes [4] . »

Pour O'Neill, ce type d'habitudes présentait un danger. « Au fond, nous renonçons à la décision, au profit d'un processus qui exclut toute réflexion véritable », souligne-t-il. En revanche, constatait-il, dans d'autres agences gouvernementales, il y avait du changement dans l'air, et là, de bonnes habitudes organisationnelles offraient une garantie de réussite.

Certains départements de la NASA, par exemple, parvenaient à complètement se réformer de l'intérieur en instaurant des routines organisationnelles qui encourageaient les ingénieurs à prendre plus de risques. Des lanceurs non habités explosaient au décollage, mais les chefs

de département applaudissaient des deux mains, car tout le monde saurait que la division avait effectué une tentative, qui avait échoué, mais au moins elle avait essayé. Par la suite, chaque fois qu'un de ces coûteux engins explosait, en salle de contrôle de mission, il y avait un tonnerre d'applaudissements. Ce rituel devint une habitude organisationnelle [5] . On citera un autre exemple, celui de l'Agence de protection de l'environnement (l'EPA), créée en 1970. Le premier administrateur de l'EPA, William Ruckelshaus, avait délibérément conçu des habitudes organisationnelles susceptibles d'encourager les régulateurs à se montrer agressifs dans l'application des réglementations. Si des juristes demandaient l'autorisation d'intenter une procédure ou de faire intervenir la police, la décision était soumise à approbation [6] . L'attitude par défaut consistait à donner le feu vert. Le message était clair : à l'EPA, l'agressivité dans la décision était récompensée. Dès 1975, l'EPA adoptait chaque année plus de mille cinq cents nouveaux règlements environnementaux [7] .

« Chaque fois que je me suis penché sur un service gouvernemental, j'ai relevé des habitudes qui paraissaient expliquer l'échec ou la réussite de certaines initiatives, m'a expliqué O'Neill. Les meilleures agences comprenaient l'importance de ces routines. Les pires étaient dirigées par des gens qui n'y réfléchissaient jamais, et qui se demandaient ensuite pourquoi personne n'obéissait à leurs ordres. »

En 1997, après seize années à Washington, il décida qu'il était temps de partir. Il travaillait quinze heures par jour, sept jours sur sept, et son épouse était fatiguée d'élever leurs enfants toute seule. Il démissionna et obtint un poste chez International Paper, le premier fabricant de pâtes à papier et de papier du monde. Par la suite, il en devint le président.

À cette époque, certains de ses anciens amis au sein de l'administration fédérale siégeaient au conseil d'administration d'Alcoa. Quand le groupe éprouva le besoin de nommer un nouveau dirigeant à sa tête, ils songèrent à lui, et c'est ainsi qu'il eut l'occasion de dresser une fois de plus cette fameuse liste de ses priorités, au cas où il déciderait d'accepter.

Alcoa était en mauvaise posture. Certains affirmaient que les employés de l'entreprise ne se montraient pas assez flexibles et que la qualité des produits était médiocre. Or, O'Neill n'inscrivit pas les mots « qualité » ou « efficacité » en tête de sa liste de priorités. Dans une entreprise aussi vaste et aussi ancienne, on ne peut pas se contenter d'appuyer sur un bouton et s'attendre à ce que tout le monde travaille et produise plus. Le précédent

PDG avait essayé d'imposer des améliorations, et quinze mille employés s'étaient mis en grève. Cela s'était tellement envenimé qu'ils investissaient les parkings des usines en y brandissant des mannequins habillés en costume de directeur, et mettaient le feu à ces effigies. « Alcoa n'était pas une famille épanouie, m'a exposé l'un des protagonistes de cette période. En fait, cela ressemblait plus à la secte de Charles Manson, l'assassin de Sharon Tate – le métal en fusion en prime. »

O'Neill comprit que sa priorité cardinale, s'il acceptait cette nomination, devrait être reconnue comme telle par tous – syndicats et dirigeants. Il lui fallait un point focal qui réunirait tout le monde, qui lui fournirait le levier susceptible de changer la manière dont les gens travaillaient et communiquaient.

« J'ai repris les bases, se rappelle-t-il. Chacun a au moins le droit de repartir de son lieu de travail en aussi bonne santé qu'il l'était à son arrivée, n'est-ce pas ? Vous n'avez pas à redouter de mourir en assurant votre gagne-pain et celui de votre famille. C'est là-dessus que j'ai décidé de me concentrer : modifier les habitudes de tous en matière de sécurité. »

Au sommet de sa liste, il inscrivit donc le mot « sécurité », et se fixa un objectif audacieux : zéro accident. Non pas zéro accident du travail. Zéro accident. Point à la ligne. Ce serait son engagement, quel qu'en soit le coût.

Et Paul O'Neill décida d'accepter le poste.

« Je suis content d'être ici », déclara-t-il à une salle pleine d'ouvriers d'une usine de fonte d'aluminium du Tennessee, quelques mois après son investiture. Tout ne s'était pas déroulé sans heurts. Wall Street était encore prise de panique. Les syndicats étaient inquiets. Certains des vice-présidents d'Alcoa étaient vexés qu'on les ait écartés de la présidence. Et Paul O'Neill n'arrêtait pas de parler de la sécurité des travailleurs.

« J'accepte volontiers d'engager avec vous des négociations sur tout, leur dit-il. Il effectua une tournée des usines américaines d'Alcoa, après quoi il allait se rendre sur tous les sites du groupe, dans trente et un pays. Mais il y a une chose sur laquelle je ne négocierai jamais avec vous, et c'est la sécurité. Je ne veux jamais vous entendre dire que l'on n'a pas pris toutes les mesures nécessaires pour éviter les accidents. Si vous comptez négocier avec moi sur ce plan, vous partez perdants. »

L'intelligence de cette démarche, c'est que personne, évidemment, n'entendait remettre en cause la sécurité des travailleurs. Les syndicats luttaient depuis des années pour un renforcement des mesures de sécurité.

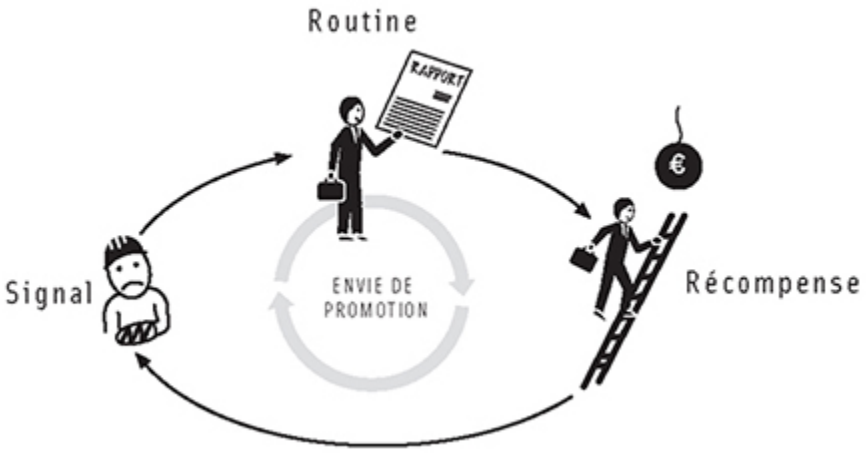
Les directeurs n'avaient pas envie d'en débattre non plus, car chaque employé accidenté était synonyme de perte de productivité et de découragement parmi les effectifs.

Ce que la plupart des gens ne comprenaient pas, en revanche, c'est que le plan de tolérance zéro d'O'Neill en matière d'accidents supposait une réorganisation radicale, par rapport à l'histoire même du groupe. Afin de protéger les employés, estimait-il, la clef consistait déjà à comprendre la cause de ces accidents. Et, pour en comprendre la cause, il fallait déceler les failles dans le processus de production. Pour déceler ces failles, il fallait introduire des intervenants qui allaient apprendre aux travailleurs le contrôle qualité et les méthodes de travail les plus efficaces, afin qu'il soit plus facile d'accomplir toutes ces tâches correctement. En effet, un travail qui s'effectue correctement est aussi un travail plus sûr.

En d'autres termes, pour protéger ses ouvriers, Alcoa devait devenir le meilleur, et le plus rationnel des fabricants d'aluminium du monde.

En fait, le plan sécurité d'O'Neill s'était calqué sur une boucle de l'habitude. Il avait identifié un signal simple : l'accident d'un employé. Il institua une routine automatique [8] : chaque fois que quelqu'un se blessait, dans les vingt-quatre heures, le directeur d'un site de production devait transmettre son rapport au président O'Neill et lui soumettre un plan pour s'assurer que cet accident ne se reproduirait pas [9] . Et cette obligation était assortie d'une récompense : seules seraient promues les personnes qui adhéreraient à ce système.

Les directeurs de sites étaient des cadres très occupés. Pour contacter O'Neill dans un délai de vingt-quatre heures consécutif à une blessure, ils devaient être informés par leur sous-directeur dès que l'accident survenait. Ces sous-directeurs avaient donc besoin d'être en contact permanent avec les chefs d'atelier. Et les chefs d'atelier devaient convaincre les ouvriers de les avertir dès qu'ils repéraient un problème et de leur dresser une liste de suggestions, afin que, lorsque le sous-directeur réclamerait un plan d'action, il ait déjà à sa disposition une boîte à idées bien remplie. Pour y parvenir, chaque unité dut instaurer un système de communication inédit qui permettait aux ouvriers du bas de l'échelle de transmettre leurs idées jusqu'au sommet de l'encadrement, et aussi vite que possible. La quasi-totalité de l'organisation hiérarchique rigide du groupe dut être modifiée, pour se conformer au programme de sécurité voulu par le président. Ce faisant, O'Neill instaurait de nouvelles habitudes au sein de l'entreprise.



Avec ces changements des procédures de sécurité, d'autres aspects connurent eux aussi une transformation ultrarapide. Des règlements auxquels les syndicats s'étaient opposés depuis des décennies – comme la mesure de la productivité individuelle de chaque travailleur – recueillirent subitement leur adhésion, parce que de telles mesures aidaient tout le monde à comprendre quand tel ou tel segment du processus de production se détraquait, créant ainsi un danger pour la sécurité. Des politiques auxquelles les directeurs avaient depuis longtemps résisté – comme accorder aux ouvriers l'autonomie de décision dans la fermeture d'une chaîne de production lorsque la cadence était trop écrasante – étaient désormais les bienvenues, parce que c'était le meilleur moyen d'éviter les accidents. L'entreprise changea tellement que certains employés s'aperçurent que leurs habitudes de sécurité empiétaient même sur leur vie quotidienne.

« Il y a deux ou trois ans, j'étais dans mon bureau, je contemplais le pont de la 9e Rue par la fenêtre, et j'ai vu là-bas des types qui travaillaient sans respecter les procédures de sécurité », raconte Jeff Shockey, l'actuel directeur de la sécurité chez Alcoa. L'un d'eux était debout sur la rambarde du pont, pendant que l'autre le retenait par la ceinture. Ils n'utilisaient ni harnais ni corde. « Ils travaillaient pour une entreprise qui n'a rien à voir avec nous, mais, obéissant à un réflexe, je me suis levé de mon fauteuil, j'ai descendu cinq étages, je me suis rendu à pied jusqu'au pont et j'ai averti ces types : vous risquez votre vie, vous devez vous protéger au moyen de harnais et d'équipements de sécurité. » Les hommes lui ont expliqué que leur chef d'équipe avait oublié d'apporter cet équipement. Shockey a donc

appelé le bureau local de l'Administration de la sécurité et de la santé au travail pour dénoncer ce chef d'équipe.

« Un autre dirigeant m'a raconté qu'un jour, il s'était arrêté devant un chantier de percement, dans la rue, près de son domicile, parce que les ouvriers n'avaient pas installé de caisson de tranchée, et il leur avait fait la leçon à tous sur l'importance du respect des procédures. C'était le week-end, il était en voiture, avec ses enfants à l'arrière, et il s'est arrêté, pour rappeler à ces ouvriers municipaux la nécessité de ce type de tranchée. Ce n'est pas un réflexe naturel, mais c'est là toute la question, justement. Désormais, chez nous, on s'y conforme sans réfléchir. »

O'Neill n'a jamais promis que sa focalisation sur la sécurité accroîtrait les profits d'Alcoa. Toutefois, à mesure que ces nouvelles routines s'étendaient à tout l'organigramme, les coûts baissaient, la qualité augmentait et la productivité connut une hausse exponentielle. Si des ouvriers se brûlaient à cause de projections de métal en fusion, il fallait repenser le système d'écoulement, qui provoquait trop d'accidents. Cette modification permit aussi de réaliser des économies, car Alcoa perdait moins de matière première. Si une machine connaissait des pannes à répétition, elle était remplacée, réduisant ainsi les risques de voir un ouvrier se faire happer le bras. Et ces améliorations étaient aussi synonymes de produits de plus haute qualité, car, ainsi que le groupe put le constater, les dysfonctionnements des équipements étaient l'une des causes principales de la baisse de qualité de l'aluminium fabriqué.

Des chercheurs ont pu constater des dynamiques similaires sur des dizaines de sites, mais aussi dans la vie des individus.

*

Ces dix dernières années, les études sur l'impact de l'exercice physique dans les routines du quotidien se sont multipliées [10] . Quand les gens se mettent à faire régulièrement de l'exercice, ne serait-ce qu'une fois par semaine, ils changent aussi d'autres schémas de leur existence, sans qu'il y ait de lien direct, et souvent à leur insu. D'ordinaire, les gens qui font de l'exercice se nourrissent mieux et sont plus productifs au travail. Ils fument moins et se montrent plus patients avec leurs collègues et leur famille. Ils se servent moins souvent de leur carte de crédit et se disent moins stressés. La raison n'est pas tout à fait claire. Mais pour beaucoup, l'exercice est une

habitude clef susceptible d'introduire de vastes changements. « L'exercice fait tache d'huile, explique James Prochaska, un chercheur de l'université de l'État de Rhode Island. Il facilite l'accès à d'autres bonnes habitudes. »

Des études ont démontré qu'au sein des familles qui avaient pour habitude de dîner ensemble, les enfants faisaient plus facilement leurs devoirs, avaient de meilleures notes, maîtrisaient mieux leurs réactions émotionnelles et acquéraient plus de confiance en eux [11] . Faire son lit tous les matins va de pair avec une meilleure productivité, un sentiment de bien-être accru, et une plus grande aptitude à respecter un budget [12] . Ce n'est pas qu'un repas pris en famille ou un lit bien fait garantissent de meilleures notes ou moins de dépenses inutiles. Mais en un sens, ces changements initiaux déclenchent une réaction en chaîne qui contribue à l'enracinement d'autres bonnes habitudes.

En vous attachant à changer ou à cultiver des habitudes clefs, vous favoriserez d'autres mutations. Toutefois, identifier ces habitudes clefs peut s'avérer délicat. Avant de réussir à les isoler, il faut savoir où chercher. Détecter des habitudes clefs suppose de se mettre en chasse de certaines caractéristiques. Ces habitudes clefs vous apportent ce que la littérature universitaire appelle de « petites victoires ». Et, à leur tour, celles-ci permettent à d'autres habitudes de s'épanouir en créant de nouvelles structures, et instaurent une culture où le changement devient contagieux.

Mais comme O'Neill et d'innombrables autres acteurs l'ont appris, franchir le fossé entre la compréhension de ces principes et s'en servir requiert un peu d'ingéniosité.

II

Mercredi 13 août 2008, 6 h 30 du matin. Le réveil de Michael Phelps sonne. Il se glisse hors de son lit, au village olympique de Pékin, et entame immédiatement sa routine du jour.

Il enfile un pantalon de survêtement et se rend au petit-déjeuner. Il a déjà remporté trois médailles d'or cette semaine – ce qui fait neuf depuis le début de sa carrière – et doit disputer deux compétitions plus tard dans la journée. À 7 heures, il se trouve dans la cafétéria, où il prépare son menu habituel des jours de course, à base d'œufs, de flocons d'avoine, de quatre milk-

shakes et de boissons énergétiques, soit une partie du total des six mille calories qu'il absorbera au cours des seize prochaines heures [13] .

La première course de Phelps – le 200 mètres papillon, son point fort – est programmée pour dix heures du matin. Deux heures avant le coup de pistolet du starter, il se livre à son régime ordinaire d'étirements, en commençant par les bras, puis le dos, avant de travailler en descendant, jusqu'aux chevilles, si souples qu'il était capable de les fléchir à plus de quatre-vingt-dix degrés, davantage qu'une ballerine quand elle fait ses pointes. À 8 h 30, il se glisse dans la piscine et enchaîne ses premières longueurs d'échauffement, 800 mètres dans plusieurs nages, suivis de 600 mètres de battements de pied, 400 mètres en traînant une bouée entre les jambes, 200 mètres d'exercices de battements, et une série de sprints sur 25 mètres pour accélérer son rythme cardiaque. Ces exercices lui prenaient précisément 45 minutes.

À 9 h 15, il sort de la piscine et enfile son LZR Racer, une combinaison si moulante qu'elle requiert vingt minutes d'ajustements. Ensuite, il enfonce ses écouteurs dans ses oreilles, monte le volume de la musique (un pot-pourri de hip-hop qu'il écoute avant chaque course), et patiente.

Phelps avait commencé la natation à sept ans, seul moyen chez lui de brûler une partie de cette énergie qui rendait fous sa mère et ses professeurs. Bob Bowman, entraîneur d'un club local, remarquant le très long torse du garçon, ses grandes mains et ses jambes relativement courtes (qui offrent moins de traînées dans l'eau), avait compris que le jeune Michael aurait de quoi devenir un champion. Mais ce garçon était émotif. Avant les compétitions, il avait du mal à garder son calme. Ses parents étaient en plein divorce, et il avait les pires difficultés à gérer le stress. Bowman lui acheta un livre d'exercices de relaxation et suggéra à la maman du futur champion de le lui lire le soir, à voix haute. Le livre contenait un exercice – « Serrez la main droite en poing et relâchez-la. Imaginez la tension qui se dissout » – qui consistait à tendre et à détendre chacune des parties du corps du petit Michael Phelps avant qu'il ne s'endorme.

Bowman considérait que, chez les nageurs, la clef de la victoire consistait à créer les bonnes routines. Il savait que son poulain possédait un physique parfait pour la natation. Cela étant dit, tous les athlètes qui concourent aux Jeux olympiques ont une musculature parfaite. Bowman avait aussi constaté que Michael Phelps, même à un aussi jeune âge, possédait certaines

capacités d'ordre obsessionnel qui en faisaient un athlète idéal. Pourtant, là encore, tous les individus d'élite sont des êtres obsessionnels.

Ce que Bowman pouvait apporter au jeune garçon, en revanche – et ce qui le distinguerait des autres compétiteurs –, c'étaient des habitudes qui en feraient le nageur le plus fort mentalement de tout le bassin. Point n'était besoin pour cela de contrôler toutes les facettes de son existence. Il lui suffisait de cibler quelques habitudes spécifiques qui n'avaient rien à voir avec la natation et tout à voir avec la création de l'état d'esprit idéal. Il conçut une série de comportements auxquels Michael Phelps pourrait faire appel pour se calmer et se concentrer avant chaque course, et puiser ainsi en lui ces menus avantages qui, dans un sport où la victoire se joue à quelques millisecondes, suffiraient à creuser l'écart.

Phelps était encore adolescent, par exemple, lorsque, à la fin de chaque séance d'entraînement, Bowman lui suggérait de rentrer chez lui et de « visionner la vidéo ». « Visionne-la avant de t'endormir et dès que tu te réveilles. »

Cette vidéo n'était pas réelle. C'était plutôt une représentation mentale de la course parfaite. Tous les soirs avant de s'endormir et tous les matins avant de se réveiller, le jeune Michael Phelps s'imaginait plonger des plots de départ et nager à la perfection, tout cela au ralenti. Il visualisait ses brasses, les parois de la piscine, ses rotations et le finish. Il imaginait le sillage derrière son corps, l'eau dégoulinant de ses lèvres lorsque sa bouche crevait la surface, et l'effet que cela lui ferait d'arracher son bonnet, à la fin. Il était allongé dans son lit, les yeux fermés, et il observait toute la compétition, les plus petits détails, sans relâche, jusqu'à en connaître chaque seconde par cœur.

Lors de ces entraînements, pour ordonner à Phelps de nager à une cadence de course, Bowman lui hurlait : « Lance la vidéo ! », et Phelps poussait de tout son corps. Quand il fendait l'eau, cela n'avait rien d'un paroxysme d'énergie. Il avait répété cela tellement de fois, dans sa tête, qu'à cette minute, cela lui paraissait machinal. Mais cela fonctionnait.

Il allait de plus en plus vite. Par la suite, il suffisait à Bowman de lui chuchoter ceci, avant chaque course : « Prépare ta vidéo. » Phelps se mettait en condition, et il écrasait ses adversaires.

Une fois que Bowman eut établi quelques routines centrales dans la vie du champion, toutes les autres habitudes – son régime alimentaire et ses programmes d'entraînement, ses routines d'étirement et de sommeil – se

mirent en place d'elles-mêmes. Au cœur de l'efficacité des habitudes, et de leur rôle clef, on trouve ce que la littérature universitaire appelle une « petite victoire ».

*

Les petites victoires sont exactement ce qu'évoque cette formule, et elles se situent notamment à la source des vastes changements induits par les habitudes clefs. Une multitude de recherches ont ainsi démontré que ces petites victoires exercent un pouvoir énorme, une influence disproportionnée dans la construction des victoires proprement dites. « Les petites victoires constituent l'application récurrente d'un petit avantage, écrit un professeur de Cornell University en 1984. Une fois que l'on a engrangé une petite victoire, on met en œuvre les forces qui en favoriseront une autre [14] . » Les petites victoires alimentent des changements décisifs en s'appuyant sur de petits avantages qu'elles transforment en schémas qui convainquent les individus que d'autres réussites plus marquantes sont à leur portée [15] .

Par exemple, les efforts des organisations de défense des droits des homosexuels qui faisaient campagne contre l'homophobie à la fin des années 1960 n'ont débouché que sur une série d'échecs. Ces organisations poussaient à l'abrogation des lois visant à poursuivre les gays et essuyaient défaite sur défaite devant les législatures des États. Des enseignants s'efforçaient de rédiger des mémos pour conseiller les adolescents homosexuels, et se faisaient licencier pour avoir suggéré qu'il fallait soutenir l'homosexualité. Les objectifs majeurs de la communauté gay – mettre fin à la discrimination et au harcèlement policier, convaincre l'American Psychiatric Association de cesser de définir l'homosexualité comme une maladie mentale – restaient hors d'atteinte [16] .

Par la suite, au début des années 1970, le Groupe de libération homosexuelle de l'Association des bibliothèques américaines décida de se concentrer sur un objectif modeste : convaincre la bibliothèque du Congrès de reclasser les livres sur le mouvement de libération homosexuelle de HQ 71-471 (« Relations sexuelles anormales, y compris les crimes sexuels ») dans une autre catégorie moins péjorative [17] .

En 1972, après avoir reçu une lettre demandant cette reclassification, la bibliothèque du Congrès accepta de procéder à ce changement, en

reclassant ces volumes dans une toute nouvelle catégorie, HQ 76.5 (« Homosexualité, lesbianisme – mouvement de libération homosexuelle, mouvement homophile »). C'était une modification mineure d'une vieille habitude institutionnelle relative au classement des ouvrages, mais elle eut l'effet d'un électrochoc. La nouvelle de cette politique de classement inédite se propagea dans tous les États-Unis. Mentionnant cette victoire, des organisations de défense des droits des homosexuels organisèrent des collectes de fonds. En quelques années, des responsables politiques ouvertement gays se portaient candidats à des postes de responsabilité en Californie, à New York, dans le Massachusetts et l'Oregon, en invoquant bien souvent la décision de la bibliothèque du Congrès. En 1973, après des années de débats internes, l'Association psychiatrique américaine révisait sa définition de l'homosexualité pour qu'elle cesse d'être une maladie mentale – ouvrant la voie à l'adoption de textes de lois, au niveau des États, rendant illégale toute discrimination entre les individus en raison de leur orientation sexuelle.

Et tout avait commencé par une petite victoire.

« Les petites victoires ne se combinent pas sous une forme nette, linéaire et sérielle, chaque étape constituant de manière démontrable un pas supplémentaire vers un but prédéterminé, écrit Karl Weick, un éminent psychologue des organisations. On assiste plus fréquemment à une dissémination des petites victoires […], comme autant d'expériences miniatures permettant de sonder les théories implicites sur la résistance et l'opportunité et de dévoiler à la fois des ressources et des barrières qui étaient invisibles avant que le contexte ne se cristallise. »

Et c'est précisément ce qui est arrivé avec Michael Phelps. Lorsque Bob Bowman avait commencé à travailler avec le nageur et sa mère sur des habitudes clefs de visualisation et de relaxation, ni lui ni Phelps n'avaient la moindre idée de ce qu'ils cherchaient à faire. « Nous expérimentions, nous testions diverses solutions jusqu'à isoler celles qui fonctionnaient, m'a expliqué Bowman. Ensuite, nous réfléchissions au meilleur moyen de se concentrer sur ces minuscules moments de succès et les transformer en déclics mentaux. On les travaillait, pour les transformer en routines. Il y a toute une série de choses que nous faisons avant une compétition, qui sont conçues pour donner à Michael le sentiment qu'une victoire se prépare.

Si vous demandiez à Michael ce qui se passe dans sa tête avant la compétition, il vous répondrait qu'en réalité, il ne pense à rien. Il se borne à

respecter ce programme. Mais ce n'est pas exact. C'est plutôt que ses habitudes ont pris le dessus. Le jour de la course, il a déjà exécuté la moitié de son plan, et chacune de ces étapes constitue déjà une victoire en soi. Tous les étirements se sont déroulés comme prévu. Les tours d'échauffement se sont passés exactement comme il les avait visualisés. Ses écouteurs ont diffusé exactement les musiques attendues. La course proprement dite n'est qu'une étape de plus dans un schéma qui a débuté plus tôt ce jour-là et qui n'a été qu'une succession de victoires. La victoire finale n'en est que le prolongement naturel. »

De retour à Pékin, il est 9 h 56 du matin – quatre minutes avant le début de l'épreuve – et Michael Phelps attend derrière son plot de départ, en sautillant légèrement sur la pointe des pieds. À l'appel de son nom, il monte sur le plot, comme toujours avant une compétition, puis il en redescend, comme à chaque fois. Il effectue trois moulinets des bras, comme toujours avant une course, depuis qu'il a douze ans. Puis il remonte sur le plot, se place en position et, au coup de pistolet, il plonge.

Dès qu'il touche l'eau, il comprend que quelque chose ne va pas. Il y a de la buée dans ses lunettes de natation. Il est incapable de savoir si elles fuient par le haut ou par le bas, mais quand il crève la surface de l'eau et entame ses premiers battements, il espère que la fuite ne va pas s'envenimer [18] .

Or, dès la deuxième longueur, devant ses yeux, tout se brouille. Quand il entame la troisième et dernière longueur, les coques de ses lunettes sont complètement remplies d'eau. Il ne voit plus rien. Ni la ligne tracée dans le fond de la piscine, ni la marque noire en forme de T signalant l'approche du mur. Il ne voit pas combien il lui reste de mouvements de bras à exécuter. Pour la plupart des nageurs, perdre toute visibilité dans une finale olympique serait une cause de panique.

Michael Phelps, lui, a gardé son calme.

Tout le reste de la journée s'était déroulé comme prévu. Ces lunettes qui prenaient l'eau n'étaient qu'un écart mineur par rapport à la normale.

Estimant qu'il fallait le préparer à toute espèce de surprise, Bowman l'avait un jour fait nager dans une piscine du Michigan, dans le noir. Certaines des vidéos que le nageur avait en tête comportaient donc des problèmes de ce type. Il avait mentalement répété de quelle manière il réagirait à une « panne » de lunettes. En entamant sa dernière longueur, il calcule combien de battements réclamerait son dernier effort – dix-neuf ou vingt, peut-être vingt et un – et se met à les compter. Il se sent totalement

relaxé, et nage au maximum de sa puissance. À mi-longueur, il monte en puissance, une dernière poussée qui était devenue l'une de ses principales techniques pour surpasser ses adversaires. À dix-huit battements, il anticipe l'approche du mur. Il entend la clameur de la foule, mais comme il est totalement aveuglé, il ne sait pas du tout si c'est lui ou un autre qu'elle acclame. Dix-neuf battements, puis vingt. Il a l'impression qu'il en faut encore un. C'est ce que la vidéo qu'il a dans la tête lui indique. Il exécute son vingt et unième mouvement des deux bras, un geste gigantesque, se laisse glisser, les bras en extension, et touche le mur. Il a su trouver le timing parfait. Quand il arrache ses lunettes et lève les yeux vers le tableau d'affichage, celui-ci annonce « WR » – World Record – à côté de son nom. Il vient de gagner une nouvelle médaille d'or.

Après la course, un journaliste lui a demandé l'effet que cela faisait de nager à l'aveuglette.

« Cela m'a fait l'effet que j'avais imaginé », lui a répondu le champion. C'était une victoire supplémentaire dans une vie pleine de petites victoires [19] .

*

Six mois après l'arrivée de Paul O'Neill à la tête d'Alcoa, il recevait un coup de téléphone au milieu de la nuit. Au bout du fil, c'était le directeur d'une usine, dans l'Arizona, paniqué à cause d'une presse à extrusion qui avait cessé de fonctionner ; l'un des ouvriers – un jeune homme qui avait intégré l'entreprise quelques semaines plus tôt, et qui était très désireux d'obtenir le poste parce qu'il était assorti d'une couverture santé pour sa femme enceinte – avait tenté une réparation. Il avait sauté par-dessus un muret de sécurité signalisé en jaune qui entourait la presse et il avait traversé la fosse. Une pièce d'aluminium était coincée dans la charnière d'un bras articulé de deux mètres de long. Le jeune homme avait tiré sur la pièce d'aluminium, et l'avait dégagée.

La machine était réparée. Dans son dos, le bras articulé avait repris son mouvement de rotation. Le choc lui avait fracassé le crâne. Il était mort sur le coup [20] .

Quatorze heures plus tard, O'Neill convoquait tous les cadres de ses usines – ainsi que les principaux dirigeants du groupe, à Pittsburgh – en réunion d'urgence. Ils consacrèrent l'essentiel de cette journée à

minutieusement recréer les conditions de l'accident avec des diagrammes et en visionnant des cassettes vidéo. Ils cernèrent des dizaines d'erreurs qui avaient contribué à cet accident mortel, notamment le fait que deux directeurs aient vu cet homme sauter dans la fosse sans rien tenter pour l'en empêcher ; un programme de formation qui n'avait pas mis l'accent sur la notion qu'il n'encourrait aucune sanction en cas de panne ; l'absence d'instructions lui imposant d'aller chercher un directeur avant d'essayer de réparer et l'absence de capteurs qui auraient automatiquement coupé la machine dès qu'un ouvrier descendrait dans la fosse.

« Nous avons tué cet homme, déclara Paul O'Neill à son auditoire, le visage sombre. Cet échec dans la décision est le mien. J'ai causé sa mort. Et c'est votre échec à tous, aux différents échelons de la voie hiérarchique. »

Les dirigeants présents dans la salle restèrent interloqués. Certes, il s'était produit un accident tragique, mais de tels accidents faisaient partie de la vie d'Alcoa. C'était un groupe énorme, dont les employés manipulaient du métal en fusion et des machines dangereuses. « Paul venait de l'extérieur, et ses propos sur la sécurité laissaient beaucoup de monde dubitatif, explique Bill O'Rourke, un haut dirigeant du groupe. Nous avons cru qu'il se fixerait sur le sujet quelques semaines, avant de se concentrer sur un autre aspect. Mais cette réunion a vraiment secoué tout le monde. Il prenait la question très au sérieux, suffisamment pour ne plus fermer l'œil de la nuit, tant il était obnubilé par le sort d'employés qu'il n'avait jamais rencontrés. C'est à partir de là que les choses se sont mises à changer. »

Dans la semaine qui suivit cette réunion, toutes les rambardes de sécurité furent repeintes en jaune vif, et de nouveaux règlements furent rédigés. Les directeurs demandèrent aux employés de ne plus avoir peur de suggérer des procédures de maintenance préventive, et les règles furent clarifiées de manière à ce que personne ne tente de réparations dangereuses. À court terme, cette vigilance renouvelée entraîna une baisse notable du taux d'accidents. Alcoa enregistra là une petite victoire.

Ensuite, O'Neill enfonça le clou.

« Je veux féliciter tout le monde d'avoir su diminuer le nombre des accidents, ne serait-ce que pour deux semaines, écrivit-il dans une note interne, diffusée dans toute l'entreprise. Toutefois, il ne faut pas se réjouir d'avoir respecté les règlements ou réduit ces chiffres. Il faut se réjouir d'avoir sauvé des vies. »

Des ouvriers firent des copies de cette note et la scotchèrent sur leur casier, dans leur vestiaire. Quelqu'un peignit une fresque montrant O'Neill sur l'un des murs d'une fonderie, avec une citation de cette note inscrite dessous. Tout comme les routines de Michael Phelps n'avaient rien à voir avec la natation et tout à voir avec sa réussite, les efforts d'O'Neill commencèrent à faire boule de neige et à entraîner des changements qui n'avaient plus trait à la seule sécurité, mais qui n'en étaient pas moins sources de mutations.

« J'ai dit aux manœuvres : “Si votre direction ne suit pas les directives en matière de sécurité, vous m'appelez chez moi, voici mon numéro”, m'a expliqué O'Neill. Des ouvriers se sont mis à m'appeler, mais ils ne voulaient pas me parler d'accidents. Ils voulaient me parler de toutes les autres idées formidables qu'ils avaient en tête. »

L'usine d'Alcoa qui fabriquait des panneaux en aluminium pour les revêtements extérieurs des maisons, par exemple, avait affronté des difficultés, depuis des années, parce que les cadres voulaient essayer d'anticiper les couleurs qui seraient les plus en vogue et, inévitablement, se trompaient. Ils payaient des consultants des millions de dollars pour choisir des nuances de couleurs et, six mois plus tard, l'entrepôt débordait de « jaune bouton-d'or », alors que subitement la demande était au « vert chasseur ». Un jour, un employé du bas de l'échelle a formulé une suggestion qui est rapidement remontée jusqu'au directeur général : s'ils regroupaient tous les postes de peinture sur un site, ils pourraient permuter entre les pigments plus vite et seraient plus réactifs dans leur réponse aux changements de demandes émanant des consommateurs. En l'espace d'un an, les profits sur les revêtements en aluminium doublèrent.

Les petites victoires qui avaient débuté avec l'intérêt manifesté par le président pour la sécurité avaient créé un climat où germaient toutes sortes d'idées nouvelles.

« Il s'avère que ce type avait suggéré cette idée sur l'organisation de la peinture depuis dix ans, mais qu'il n'en avait parlé à personne au niveau de la direction, m'a expliqué un cadre dirigeant d'Alcoa. Ensuite, lorsque nous nous sommes mis à nous poser des questions relatives aux recommandations en matière de sécurité, il s'est dit : “Pourquoi ne pas leur parler de cette autre idée ?” C'était comme s'il nous avait communiqué une série de numéros gagnants à la loterie. »

III

Alors que le jeune Paul O'Neill travaillait au sein de l'administration fédérale et créait un cadre d'analyse des dépenses fédérales dans le secteur de la santé publique, l'une des questions qui préoccupait le plus les responsables touchait à la mortalité infantile. À l'époque, les États-Unis étaient l'un des pays les plus riches de la planète. Pourtant, ils souffraient d'un taux de mortalité infantile plus élevé que dans presque toute l'Europe et certaines régions d'Amérique du Sud. Les zones rurales, en particulier, voyaient mourir un grand nombre de bébés au cours de leur première année d'existence [21] .

O'Neill avait eu pour mission de comprendre pourquoi. Il avait demandé à d'autres agences fédérales d'analyser les données relatives à cette mortalité infantile et, chaque fois que quelqu'un lui proposait une réponse, il posait une autre question, en essayant d'aller plus loin, de comprendre les racines du problème. Chaque fois que quelqu'un entrait dans son bureau en ayant fait une découverte, O'Neill se mettait à le questionner sur de nouvelles pistes de réflexion. Il rendait ses interlocuteurs fous, avec cette volonté inlassable qu'il manifestait d'en savoir plus et de comprendre ce qui se passait réellement. (« J'aime bien Paul O'Neill, mais on ne pourrait jamais me payer suffisamment pour que je retourne travailler pour lui, m'a confié un fonctionnaire. Quand il recevait une réponse à une question, ce type trouvait toujours le moyen de convertir ladite réponse en vingt heures de travail supplémentaires. »)

L'une de ces recherches laissait notamment entendre que les naissances prématurées étaient la cause principale de ces décès infantiles. Et si les bébés naissaient avant terme, c'est parce que les mères souffraient de malnutrition pendant la grossesse. Pour abaisser ce taux de mortalité infantile, il fallait donc améliorer le régime alimentaire des mères. Voilà une réponse simple, n'est-ce pas ? Mais pour enrayer cette malnutrition, encore fallait-il que ces femmes améliorent leur régime alimentaire avant leur grossesse. Ce qui signifiait que le gouvernement fédéral devait les éduquer sur leur nutrition avant qu'elles ne deviennent sexuellement actives. Autrement dit, il incombait aux responsables de mettre en œuvre des programmes d'information sur la nutrition dès le lycée.

Toutefois, quand O'Neill demanda comment élaborer ces programmes, il découvrit que nombre d'enseignants de lycée en milieu rural n'en savaient

pas assez sur les bases de la biologie pour enseigner la nutrition. L'administration fédérale dut donc revoir la manière de former les maîtres à l'université, en leur fournissant des bases plus solides en cette matière, afin qu'ils puissent ensuite enseigner la nutrition à des adolescentes, adolescentes qui sauraient ainsi mieux se nourrir avant d'avoir des rapports sexuels, et, par la suite, se nourrir assez lorsqu'elles attendraient des enfants.

Une formation des maîtres médiocre : telle était la cause fondamentale de ce taux de mortalité infantile élevé. C'était ce qu'avaient compris les fonctionnaires qui travaillaient avec O'Neill. Si vous interrogiez des médecins ou des responsables de la santé publique au sujet d'un plan destiné à combattre ces décès infantiles, aucun d'eux n'aurait suggéré de changer le mode de formation des maîtres. Ils n'auraient pas su qu'il existait un lien. Or, enseigner la biologie à des étudiants leur permettrait de transmettre ensuite ces connaissances à des adolescentes, qui se nourriraient plus sainement, et, quelques années plus tard, donneraient naissance à des bébés plus robustes. Aujourd'hui, en Amérique, le taux de mortalité infantile est inférieur de 68 % à ce qu'il était lors de l'entrée en fonction de Paul O'Neill [22].

L'expérience qu'a connue ce dernier avec le problème de la mortalité infantile illustre une deuxième manière qu'ont les habitudes clefs d'encourager le changement : en créant des structures qui aident d'autres habitudes à s'épanouir. Dans le cas de ces décès prématurés, modifier le programme des enseignants du secondaire a pu déclencher une réaction en chaîne qui a fini par influencer le mode d'éducation des jeunes filles en milieu rural, afin qu'elles soient suffisamment bien nourries quand elles étaient enceintes. Et l'habitude d'O'Neill de constamment pousser les fonctionnaires à poursuivre leurs recherches jusqu'à découvrir les racines du problème a pu nourrir la réflexion du pouvoir fédéral relative à des questions comme la mortalité infantile.

Il peut arriver la même chose dans la vie des individus. Par exemple, il y a environ vingt ans, l'idée communément répandue voulait que le meilleur moyen de perdre du poids consiste à radicalement changer de vie. Les médecins imposaient aux patients des régimes stricts et leur conseillaient de s'inscrire dans une salle de sport, de suivre des séances régulières de conseil sociopsychologique – parfois même à une fréquence journalière – et de modifier leur routine quotidienne en montant leur escalier, par exemple, au lieu de prendre l'ascenseur. Selon cette conception, ce n'était qu'en

transformant leur existence de fond en comble que l'on réussirait à modifier leurs mauvaises habitudes.

Mais quand les chercheurs étudièrent l'efficacité de ces méthodes sur des périodes de temps prolongées, ils découvrirent qu'elles menaient à l'échec. Les patients prenaient l'escalier quelques semaines mais, à la fin du mois, c'était trop de tracas. Ils entamaient un régime, s'inscrivaient à une salle de sport mais, passé le premier élan d'enthousiasme, ils retombaient dans leurs vieilles habitudes alimentaires et télévisuelles [23] . Une telle accumulation de changements simultanés décourageait quiconque de s'y tenir.

Ensuite, en 2009, un groupe de chercheurs financé par les instituts nationaux de la Santé a publié une étude proposant une méthode de perte de poids différente [24] . Ils avaient réuni un groupe de mille six cents obèses et leur avaient proposé de consigner par écrit tout ce qu'ils mangeaient, au moins une fois par semaine.

Au début, ce fut difficile. Les sujets oubliaient de garder sur eux leur journal de régime, ou grignotaient sans rien noter. Peu à peu, toutefois, les gens se mirent à coucher par écrit leur menu, une fois par semaine – et parfois plus souvent. Beaucoup de participants se sont mis à tenir un journal de leur alimentation quotidienne. Par la suite, c'est devenu une habitude. Ensuite, il s'est produit quelque chose d'inhabituel. Les participants ont relu leurs entrées de journal, et y ont découvert des schémas récurrents dont ils ignoraient l'existence. Certains ont remarqué qu'ils grignotaient toujours un petit quelque chose vers dix heures du matin, et ils ont donc pris l'habitude d'apporter une banane ou un ananas au bureau, pour leur petit creux du milieu de matinée. D'autres se servaient de leur journal pour planifier leurs menus futurs et, quand l'heure du dîner arrivait, ils se préparaient le repas le plus sain qu'ils s'étaient noté, au lieu de la malbouffe qui remplissait leur frigo.

Les chercheurs n'avaient suggéré aucun de ces comportements. Ils avaient simplement demandé à chacun de noter ce qu'il mangeait, une fois par semaine. Mais cette habitude clef – tenir le journal de ce que l'on mange – crée une structure qui aide à développer d'autres habitudes. Au bout de six mois de cette étude, les gens qui tenaient ce journal quotidien avaient perdu deux fois plus de poids que les autres.

« Au bout d'un certain temps, ce journal m'est entré dans la tête, m'a expliqué un participant. Je me suis mis à réfléchir à mes repas autrement.

Cela m'a fourni tout un système de réflexion sur la nourriture, sans me déprimer [25] . »

Il s'est produit un phénomène comparable chez Alcoa, après la prise de fonctions d'O'Neill. Tout comme ces journaux alimentaires avaient fini par créer un contexte favorisant d'autres habitudes, les règles de sécurité requises par le nouveau PDG ont créé une atmosphère où d'autres comportements émergeaient. Très tôt, O'Neill a pris l'initiative inhabituelle de commander aux bureaux d'Alcoa dans le monde de se relier par un réseau électronique. C'était au début des années 1980. Les vastes réseaux internationaux n'étaient alors pas connectés aux ordinateurs personnels. Il justifia sa demande en soulignant qu'il était essentiel, pour créer un système de données relatif à la sécurité, que les directeurs du groupe puissent échanger leurs suggestions. En conséquence, Alcoa développa l'un des premiers systèmes d'e-mails véritablement mondiaux.

O'Neill s'y connectait tous les matins, et envoyait des messages pour s'assurer que tous ses autres interlocuteurs s'y connectaient eux aussi. Au début, les gens se servaient de ce réseau surtout pour discuter de questions de sécurité. Ensuite, une fois ces habitudes de s'envoyer des e-mails bien enracinées et facilitées, ils se mirent à échanger des informations sur toutes sortes de sujets, comme les conditions de marché au niveau local, les quotas de vente et autres problèmes commerciaux. Chaque vendredi, des cadres dirigeants devaient envoyer un rapport que tout le monde dans le groupe pouvait lire. Un directeur du Brésil se servait de ce réseau pour envoyer à un collègue de New York des données sur les fluctuations du prix de l'acier. Le New-Yorkais recevait cette information qu'il savait rapidement transformer en profits pour le groupe, en jouant sur le cours, à Wall Street. Assez vite, tout le monde se servit de ce système pour communiquer à propos de tout. « J'envoyais mon rapport d'accident, et je savais que tout le monde le lisait, donc je me suis dit, pourquoi ne pas envoyer des informations de prix, ou des renseignements sur d'autres sociétés ?, m'a confié un directeur. C'était comme découvrir une arme secrète. La concurrence ne comprenait pas comment nous nous y prenions. »

Ainsi, lors du déploiement d'Internet, Alcoa était parfaitement positionné pour en tirer profit. L'habitude clef de Paul O'Neill – la sécurité des travailleurs – avait créé une plate-forme qui encourageait une autre pratique – l'e-mail – des années avant la concurrence.

*

En 1996, Paul O'Neill était à la tête d'Alcoa depuis dix ans. Son mode de gestion a été étudié par la Harvard Business School et par la Kennedy School of Government. Régulièrement, son nom était mentionné pour le poste de secrétaire au Commerce ou à la Défense. Ses employés et les syndicats le tenaient en haute estime. Sous sa direction, le cours de l'action Alcoa avait augmenté de 200 %. Son succès était enfin universellement reconnu.

En mai de cette année-là, lors d'une assemblée d'actionnaires dans le centre de Pittsburgh, une nonne bénédictine se leva, durant la séance des questions-réponses, et accusa O'Neill de mentir. Sœur Mary Margaret représentait un groupe d'action sociale très soucieux des questions touchant aux salaires et aux conditions de travail à l'usine Alcoa de Ciudad Acuña, au Mexique. Elle déclara que pendant qu'O'Neill vantait les mesures de sécurité prises par Alcoa, au Mexique, des ouvriers tombaient malades à cause d'émanations dangereuses.

« Ceci n'est pas vrai », répondit le président, en s'adressant à l'auditoire. À l'écran de son ordinateur portable, il afficha les dossiers de sécurité de l'usine mexicaine. « Vous voyez ? », dit-il, en montrant à la salle les résultats en la matière, et ceux relatifs au respect de l'environnement, ainsi qu'une enquête de satisfaction des employés. Le cadre dirigeant en charge de cette unité de production, Robert Barton, était l'un des directeurs les plus chevronnés du groupe. Il en faisait partie depuis des décennies et il était responsable de certains de leurs plus grands partenariats. La sœur insista : l'assemblée ne devait pas accorder si facilement sa confiance à Paul O'Neill. Et puis elle se rassit.

Après l'assemblée, O'Neill l'a priée de venir à son bureau. L'ordre religieux de cette sœur possédait cinquante titres Alcoa, et, pendant des mois, les nonnes avaient réclamé un vote des actionnaires sur une résolution visant à examiner l'activité de l'entreprise au Mexique. O'Neill demanda à sœur Mary si elle s'était déjà rendue sur le site de ces usines. Non, lui avait-elle avoué. Pour en avoir le cœur net, il demanda au directeur des ressources humaines et au conseil juridique du groupe de s'envoler pour le Mexique afin de vérifier ce qui s'y passait.

Dès leur arrivée, ces deux cadres dirigeants épluchèrent les dossiers de l'usine d'Acuña, et ils exhumèrent des rapports sur un incident qui n'était

jamais remonté jusqu'au siège. Quelques mois plus tôt, des émanations de fumées avaient pollué un bâtiment. C'était un incident relativement mineur. Le directeur de l'usine, Barton, avait installé des ventilateurs destinés à dissiper ces émanations. Les travailleurs tombés malades avaient récupéré au bout d'un jour ou deux.

Mais Barton n'avait jamais communiqué de rapport sur ces incidents sanitaires.

À leur retour à Pittsburgh, les directeurs présentèrent le fruit de leurs découvertes à O'Neill. Il leur posa une question.

« Bob Barton savait-il que ces employés étaient tombés malades ?

— Nous ne l'avons pas rencontré, lui répondirent-ils. Mais, oui, il est assez clair qu'il devait le savoir. »

Deux jours plus tard, Barton était licencié.

L'issue de cet incident stupéfia les non-initiés. Plusieurs articles de presse avaient présenté Barton comme l'un des dirigeants les plus précieux de l'entreprise. Son départ était un coup porté à d'importants projets de co-entreprises.

Au sein d'Alcoa, en revanche, personne n'en fut surpris. Ce licenciement fut perçu comme le prolongement inévitable de la culture qu'O'Neill avait contribué à édifier.

« Barton s'est licencié lui-même, m'a signifié l'un de ses anciens collègues. En l'occurrence, il n'y avait pas le choix. »

C'est la dernière étape du changement qu'encouragent les habitudes clefs : elles créent une culture où s'enracinent de nouvelles valeurs. Elles facilitent les choix épineux – comme celui de chasser un haut dirigeant –, parce que lorsqu'un dirigeant viole les principes de la culture d'entreprise, il est clair qu'il doit céder la place. Parfois, cette culture se manifeste elle-même dans un vocabulaire spécifique, dont l'emploi devient, en soi, une habitude susceptible de définir une organisation. Chez Alcoa, par exemple, il y avait des « programmes fondamentaux » et des « philosophies de la sécurité », formules valises renvoyant à des raisonnements très élaborés sur les priorités, les objectifs et les modes de pensée.

« Dans une autre entreprise, cela aurait peut-être été compliqué de licencier un collaborateur présent depuis si longtemps, admet Paul O'Neill. Pour moi, cela n'avait rien de si ardu. Ce que nous dictaient nos valeurs était clair. Il a été licencié parce qu'il ne nous avait pas informés de cet accident,

et donc personne n'avait eu la possibilité d'en tirer les leçons. Ne pas partager une occasion d'apprendre, c'est un péché capital. »

Dans toutes les organisations, des cultures se développent à partir des habitudes clefs, à l'insu ou non de leurs dirigeants. Par exemple, des chercheurs ont étudié une classe de jeunes cadets à peine entrés à West Point. Ils ont évalué leur note moyenne, leurs aptitudes physiques, leurs capacités militaires et leur faculté d'autodiscipline. En rapportant ces facteurs à l'échec ou à la réussite au stade du diplôme, ils ont constaté que tous ces facteurs comptaient moins qu'un autre élément, que les chercheurs ont appelé le « ressort [26] », et qu'ils ont défini comme une tendance à travailler « infatigablement à relever des défis, à soutenir l'effort et l'intérêt, des années durant, malgré les échecs, l'adversité et les stagnations dans leur progression [27] ».

Concernant ce ressort, le plus intéressant reste de comprendre comment il naît. Il s'affirme à partir d'une culture que les cadets se créent d'eux-mêmes, et cette culture naît souvent des habitudes clefs qu'ils adoptent à West Point. « Il y a tant de choses si dures dans cette école militaire, m'a confié un cadet. Le premier été, ils vous organisent ce qu'ils appellent le “Camp des Bêtes”, parce qu'ils essaient de vous avoir à l'usure. De fait, des tonnes d'élèves officiers quittent l'école avant même que le cursus n'ait commencé.

Mais je suis tombé sur un groupe de types, dès mes deux premières journées sur place, et nous avons pris l'habitude de nous réunir pour bien nous faire sentir que nous étions forts. Si je me sentais soucieux ou déprimé, je m'appuyais sur eux, et ils me regonflaient à bloc. Nous n'étions que neuf, et nous nous sommes fait appeler les mousquetaires. Sans eux, je crois que je n'aurais pas tenu un mois. »

Les cadets qui réussissent à West Point arrivent à l'école militaire armés d'habitudes de discipline mentale et physique. Ces atouts ont toutefois une portée limitée. Pour réussir, il leur faut des habitudes clefs qui créent une culture – comme le rassemblement quotidien d'amis partageant le même état d'esprit – qui les aide à trouver la force de surmonter les obstacles. Les habitudes clefs nous transforment en créant des cultures affirmant clairement des valeurs que, sous la pression intense d'une décision difficile ou d'un moment d'incertitude, nous risquerions d'oublier.

*

En 2000, O'Neill a pris sa retraite d'Alcoa, et, sur la demande du président George W. Bush à peine élu, il est devenu secrétaire au Trésor [2] . Il a quitté ce poste deux ans plus tard, et consacre aujourd'hui l'essentiel de son temps à enseigner dans des hôpitaux comment se centrer sur la sécurité au travail et les habitudes clefs susceptibles de diminuer le nombre des erreurs médicales, et siège au sein de plusieurs conseils d'administration.

Entre-temps, dans toute l'Amérique, des entreprises et des organisations ont adopté l'idée des habitudes clefs afin de réorganiser le lieu de travail. Chez IBM, par exemple, Lou Gerstner a rebâti ce géant informatique en se centrant d'abord sur une habitude clef : les routines du groupe en matière de recherche et de vente. Chez le cabinet de consultants McKinsey & Company, une culture de l'amélioration continue de se créer à travers une habitude clef consistant à se livrer à toute une palette de critiques internes qui sont au cœur de toute mission. Chez Goldman Sachs, l'habitude clef de l'évaluation du risque sous-tend chaque décision.

Et chez Alcoa, l'héritage d'O'Neill demeure. Même en son absence, le taux d'accidents a continué de baisser. En 2010, 82 % des sites d'Alcoa n'ont pas perdu une seule journée de travail par employé pour cause de blessure, un chiffre presque sans précédent. En moyenne, les travailleurs risquent plus de se blesser chez un éditeur de logiciels, en travaillant sur des dessins animés pour un studio de cinéma ou en traitant de fiscalité dans un cabinet comptable qu'en manipulant de l'aluminium en fusion chez Alcoa.

OceanofPDF.com

5

Le succès de Starbucks
Quand la qualité du service devient automatique

I

La première fois que Travis Leach a vu son père faire une overdose, il avait neuf ans. Sa famille venait d'emménager dans un petit appartement au fond d'une impasse, le dernier d'une succession de déménagements apparemment sans fin, qui les avait tout récemment obligés, après avoir reçu une notification d'expulsion, à quitter leur domicile précédent en pleine nuit, en jetant toutes leurs affaires dans des sacs-poubelles noirs. Trop d'allées et venues la nuit, s'était plaint le propriétaire. Trop de bruit.

Parfois, dans son ancien domicile, à son retour de l'école, le jeune Travis Leach découvrait des chambres où le ménage avait été impeccablement fait, des restes méticuleusement enveloppés au frigo et des paquets de sauce piquante et de ketchup rangés dans des Tupperware. Il savait que cela signifiait que ses parents avaient provisoirement arrêté l'héroïne et consacré leur journée à une frénésie de rangement. En général, c'était mauvais signe et cela se terminait mal. Travis se sentait plus rassuré quand la maison était en désordre et quand ses parents étaient affalés dans le canapé, les paupières lourdes, à regarder des dessins animés. Au fin fond du brouillard de l'héroïnomane, il n'y a pas de place pour le chaos.

Le père de Travis était un homme gentil qui adorait cuisiner et, à part une période d'engagement au sein de la marine, avait vécu toute sa vie à quelques kilomètres de chez ses parents à Lodi, en Californie. Au moment où toute la petite famille s'installait dans l'appartement de la ruelle, la mère

de Travis était en prison pour possession d'héroïne et prostitution. Ses parents étaient en somme des toxicomanes fonctionnels, où le cadre familial préservait un vernis de normalité. Tous les étés, ils allaient camper et, presque tous les vendredis soirs, ils allaient assister aux matches de softball de sa sœur et de son frère. Travis avait quatre ans lorsqu'il était allé à Disneyland avec son papa et, pour la première fois de sa vie, s'était fait photographier par un employé de Disney. Quant à l'appareil photo familial, il avait été revendu à un prêteur sur gages, des années auparavant.

Le matin de cette overdose, Travis et son frère jouaient dans le salon, sur les couvertures étalées à même le sol, où ils dormaient chaque soir. Le père de Travis s'apprêtait à préparer des crêpes quand il passa dans la salle de bains. Il avait avec lui la chaussette qui contenait sa seringue, sa cuiller, son briquet et des cotons tiges. Quelques instants plus tard, il sortait, ouvrait le réfrigérateur pour en sortir les œufs et s'écroulait par terre. Quand les enfants accoururent à l'entrée, leur père était agité de convulsions, le visage bleu.

Le frère et la sœur de Travis avaient déjà vu une overdose et connaissaient la musique. Son frère retourna leur père pour le mettre sur le côté, afin d'être sûr qu'il ne s'étouffe pas avec sa langue, et demanda à Travis de courir chez le voisin, pour qu'il l'avertisse de composer le 911.

« Je m'appelle Travis, mon papa s'est évanoui, et on ne sait pas ce qui s'est passé. Il ne respire plus », raconta-t-il au répartiteur de la police, à l'autre bout du fil. À neuf ans seulement, il savait déjà pourquoi son père était inconscient. Il n'avait pas envie de le dire devant le voisin. Trois ans plus tôt, l'un des amis de son papa était mort dans leur sous-sol après s'être shooté. Quand les ambulanciers eurent emporté le corps, des voisins stupéfaits contemplèrent Travis et sa sœur, qui maintenaient la porte ouverte pour la civière. L'un des voisins avait un cousin dont le fils était dans sa classe, et assez vite tout le monde, à l'école, était au courant.

Après avoir raccroché, Travis se rendit au bout de la ruelle et attendit l'ambulance. Son père fut traité à l'hôpital dans la matinée, inculpé au poste de police dans l'après-midi, et de retour à son domicile pour le dîner. Il cuisina des spaghettis. Quelques semaines plus tard, Travis avait dix ans.

*

À seize ans, il abandonna le lycée. « J'étais fatigué d'être traité de pédale, dit-il, fatigué des gens qui me suivaient chez moi et qui me balançaient toutes sortes de trucs. Tout me paraissait vraiment pénible. C'était plus commode de lâcher tout et d'aller voir ailleurs. » Il partit deux heures plus au sud, à Fresno, et se trouva un boulot dans une station de lavage de voitures. Il en fut chassé pour insubordination. Il se trouva un autre poste chez McDonald's et chez Hollywood Video, un loueur de DVD. Mais si les clients se montraient grossiers – « Je voulais une sauce ranch, abruti ! » –, il perdait son sang-froid.

« Dégage de mon *drive-in* ! », avait-il hurlé à une cliente, en jetant ses nuggets de poulet sur la voiture de cette dame avant que son directeur ne le prie de le suivre à l'intérieur du restaurant.

Parfois, il était tellement bouleversé qu'il fondait en larmes au milieu de son service. Il arrivait souvent en retard, ou il s'accordait une ou deux journées de repos, sans raison. Dans la matinée, il invectivait son reflet dans le miroir, se donnait l'ordre de mieux se conduire, de prendre sur lui. Mais il n'arrivait pas à s'entendre avec les autres, et n'était pas assez solide pour supporter ce torrent permanent de critiques et d'insanités. Quand la file d'attente à la caisse était trop longue, le directeur lui hurlait dessus, et les mains de Travis se mettaient à trembler. Il avait l'impression de ne plus réussir à reprendre son souffle. Il se demandait si c'était aussi ce que ses parents ressentaient, cette impression d'être ainsi sans défense face à l'existence, quand ils s'étaient mis à consommer de la drogue.

Un jour, un client, un habitué du vidéoclub Hollywood Video qui avait appris à connaître Travis, lui a suggéré de travailler chez Starbucks.

« Nous allons ouvrir une nouvelle enseigne à Fort Washington, et je vais être l'adjoint du directeur, lui annonça l'homme. Tu devrais déposer ta candidature. »

Un mois plus tard, Travis était barman dans l'équipe du matin.

C'était il y a six ans. Aujourd'hui, à vingt-cinq ans, Travis dirige deux Starbucks où il est à la tête de quarante employés, pour plus de deux millions de dollars de chiffre d'affaires annuel. Son salaire est de 44 000 dollars, il possède un plan de retraite par capitalisation et n'a pas de dettes. Il n'arrive jamais en retard et ne perd jamais son calme sur son lieu de travail. Quand l'une de ses employées a fondu en larmes parce qu'un client lui avait crié dessus, Travis a pris sa défense.

« Ton tablier est un bouclier, lui avait-il expliqué. Rien de ce qu'on te dira ne doit te blesser, jamais. Tu seras forte, tant que tu en auras la volonté. »

Il reprit cette petite leçon dans le cadre d'une de ses sessions de formation chez Starbucks, un programme de pédagogie qui avait débuté dès sa première journée dans l'entreprise et se poursuit tout au long de la carrière d'un employé. Ce programme est suffisamment structuré pour permettre d'engranger des crédits universitaires en complétant des modules. Travis l'admet : cette formation a changé son existence. Starbucks lui a appris à vivre, à se concentrer, à arriver au travail à l'heure et à maîtriser ses émotions. Surtout, elle lui a appris la force de la volonté.

« Starbucks est ce qu'il m'est arrivé de plus important, m'a-t-il confié. Je dois tout à cette entreprise. »

*

Pour Travis et des milliers d'autres, Starbucks – comme une poignée d'autres groupes – a réussi en inculquant à ses employés le genre de compétences que les écoles, les familles et les collectivités n'avaient pas réussi à leur transmettre. Aujourd'hui, avec plus de 137 000 employés et plus d'un million d'anciens élèves de ces formations, Starbucks est en un sens l'une des plus grandes structures d'enseignement d'Amérique. Dès leur première année, tous ses employés ont consacré au moins cinquante heures à des sessions de formation chez Starbucks, et des dizaines d'autres à leur domicile, en s'aidant des manuels Starbucks ou en échangeant avec les mentors que le groupe leur avait assignés.

Au cœur de ce programme de formation, on trouve une habitude capitale : celle de la volonté. Des dizaines d'études montrent qu'en matière de réussite individuelle, la volonté est l'habitude clef la plus importante [1] . Dans une étude menée en 2005, par exemple, les chercheurs de l'université de Pennsylvanie ont analysé 164 élèves de classe de troisième, en mesurant leur QI et d'autres facteurs, y compris la force de volonté dont faisaient preuve ces élèves, mesurée à travers des tests d'autodiscipline.

Les élèves doués d'une forte volonté étaient plus à même d'obtenir des notes élevées et d'accéder à des établissements plus sélectifs. Ils étaient moins souvent absents, consacraient moins de temps à regarder la télévision et plus de temps à leurs devoirs. « Selon toutes les variables de mesure des performances scolaires, les adolescents très disciplinés surclassent leurs

homologues plus impulsifs, notent les chercheurs. L'autodiscipline est un indicateur prédictif des performances plus fiable que le QI. L'autodiscipline permet aussi de prévoir quels élèves amélioreraient leurs notes au cours de l'année scolaire, tandis que le QI ne prédit rien. […] L'autodiscipline exerce un effet plus important sur les performances scolaires que le talent intellectuel [2] . »

Et le meilleur moyen de renforcer la volonté et de soutenir les étudiants, c'est d'en faire une habitude. « Parfois, les gens qui possèdent une grande maîtrise ne donnent pas l'impression de travailler énormément – mais en réalité, c'est devenu un automatisme, m'a expliqué Angela Duckworth, l'une des chercheuses de l'université de Pennsylvanie. Leur volonté s'exerce sans qu'ils aient à y réfléchir. »

Pour Starbucks, la volonté va au-delà de la simple curiosité pédagogique. Lorsque le groupe a commencé d'élaborer sa stratégie de croissance, à la fin des années 1990, ses cadres ont admis que le succès de cette stratégie nécessitait de cultiver un environnement justifiant que l'on paie quatre dollars pour une simple tasse de café – en version chic. En plus d'un café *latte* et de *scones* , l'entreprise devait donc former ses employés à offrir un peu de bonheur. Aussi, très tôt, Starbucks a recherché le moyen d'enseigner à ses employés comment maîtriser leurs émotions et faire preuve d'autodiscipline pour proposer au client un petit surcroît d'énergie, avec chaque consommation. Sauf dans le cas où les barmen savent déjà mettre leurs problèmes personnels de côté, il est inévitable que les émotions de certains employés débordent sur leur façon de traiter les consommateurs. Toutefois, si un employé sait rester discipliné et concentré sur son travail, même à la fin d'un service de huit heures, il offrira au client de Starbucks le service de restauration rapide de haute qualité que celui-ci attend.

Le groupe a dépensé des millions de dollars à mettre au point des cursus de formation à l'autodiscipline, réservés à ses employés. Des cadres ont rédigé des manuels qui, dans les faits, servent de guides permettant de transformer la volonté en une habitude de vie [3] . Ces cursus expliquent en partie pourquoi Starbucks, une petite entreprise de Seattle en état de semi-léthargie, a pu devenir un mastodonte aux dix-sept mille enseignes générant plus de 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel.

Comment Starbucks s'y prend-il ? Comment le groupe parvient-il à enrôler des individus comme Travis – fils de drogués, en échec scolaire, incapable de suffisamment se maîtriser pour conserver un petit boulot chez

McDonald's – et à leur apprendre à diriger des dizaines d'employés et à générer des dizaines de milliers de dollars de chiffre d'affaires par mois ? Qu'a pu apprendre Travis, au juste ?

II

Tous ceux qui sont entrés dans la pièce où se menait cette expérience, à la Case Western Reserve University, s'accordent au moins sur un point : les cookies sentaient merveilleusement bons. Ils étaient à peine sortis du four, on les avait tous empilés dans une grande coupe et ils fleuraient bon les pépites de chocolat. Sur la table, à côté des cookies, il y avait un bol de radis. Toute la journée, des stagiaires affamés entraient, s'asseyaient devant ces deux bols et se soumettaient à leur insu à un test de leur volonté qui chamboulerait toute notre conception du mode de fonctionnement de l'autodiscipline.

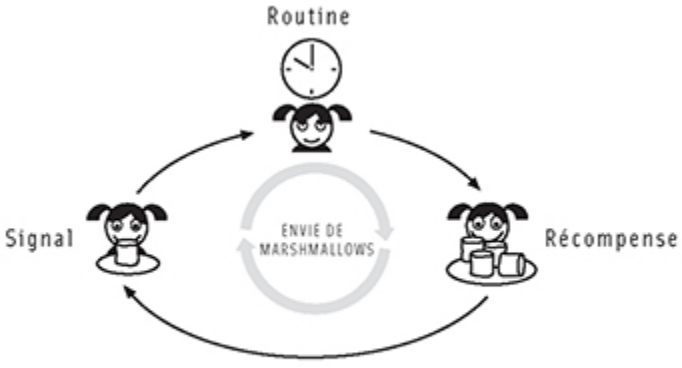
À l'époque, l'université se penchait peu sur cette question de la volonté. Les psychologues considéraient de tels sujets comme une facette de ce qu'ils appelaient « l'autorégulation », mais ce domaine n'inspirait pas une grande curiosité. Lors d'une expérience restée fameuse, conduite dans les années 1960, des scientifiques de l'université Stanford avaient testé la volonté d'un groupe d'enfants de quatre ans. On emmenait ces enfants dans une chambre et on leur montrait un assortiment de friandises, parmi lesquelles des marshmallows. On leur proposait un marché : ils avaient le droit de manger un marshmallow tout de suite ou, s'ils attendaient quelques minutes, ils pourraient en avoir deux. Ensuite, le chercheur sortait de la pièce. Certains enfants cédaient à la tentation et, dès que ce chercheur était sorti, ils mangeaient leur marshmallow. Le tiers d'entre eux à peu près réussissait à surmonter son envie et, au retour du chercheur dans la pièce, un quart d'heure plus tard, ils avaient droit à une double récompense. Les scientifiques, qui observaient tout derrière un miroir sans tain, effectuèrent un suivi des enfants qui avaient manifesté assez de maîtrise de soi pour mériter un second marshmallow.

Bien des années plus tard, ils avaient gardé le contact avec de nombreux participants à cette étude. À présent, ceux-ci étaient au lycée.

Les chercheurs les avaient interrogés sur leurs notes et leurs résultats aux examens d'entrée à l'université, leur aptitude à nouer des amitiés et leur

capacité à « affronter les problèmes les plus importants ». Ils découvrirent que les enfants qui, à quatre ans, avaient su retarder le moment de la gratification le plus longtemps avaient obtenu les meilleures notes à leurs contrôles et les meilleurs résultats à leurs examens d'entrée à l'université. Ils étaient plus appréciés et consommaient moins de drogues. Si vous savez résister à la tentation du marshmallow à un âge préscolaire, une fois plus âgés, apparemment, vous arriverez en classe à l'heure et vous terminerez vos devoirs dans les délais, vous vous ferez des amis et vous saurez résister à la pression de vos semblables. C'était comme si les enfants capables de résister au marshmallow possédaient des capacités autorégulatrices qui leur procuraient un avantage tout au long de leur existence [4] .

Les scientifiques se sont lancés dans des expériences similaires, en tâchant de comprendre comment aider les enfants à renforcer leurs capacités autorégulatrices. Ils réussirent à leur enseigner des trucs simples – se distraire en dessinant une image, ou en imaginant un cadre autour du marshmallow, pour qu'il ressemble plus à une photo et moins à une friandise bien réelle, objet de tentation – en bref, ils les aidaient à acquérir une forme de maîtrise de soi. Dans les années 1980, une théorie est née, autour de laquelle se dégageait généralement un certain consensus : la volonté est une capacité qui s'apprend, de la même manière que les enfants apprennent les maths et à dire « merci ». Mais les financements de telles enquêtes étaient maigres. Ce thème de la volonté n'était pas en vogue. Et nombre de ces scientifiques de Stanford ont préféré passer à d'autres domaines de recherche.



QUAND LES ENFANTS PRENNENT L'HABITUDE DE DIFFÉRER LEURS ENVIES…



Toutefois, un groupe de doctorants en psychologie candidats à la Case Western – dont un certain Mark Muraven – qui avait découvert ces études au milieu des années 1990 s'est mis à poser des questions auxquelles l'étude précédente n'avait apparemment pas répondu. Pour Muraven, ce modèle de la volonté en tant que capacité acquise ne constituait pas une explication satisfaisante. Une capacité, cela reste constant, d'un jour à l'autre. Si vous avez la capacité de préparer une omelette un mercredi, vous saurez toujours la préparer le vendredi.

Dans l'expérience de Muraven, en revanche, tout se passe comme s'il oubliait comment on exerce cette volonté de manière ininterrompue. Certains soirs, il rentrait du travail et n'avait aucun mal à sortir faire un jogging. D'autres jours, il ne pouvait rien faire d'autre que s'affaler dans son canapé et regarder la télévision. C'était comme si son cerveau – ou, du moins, cette partie du cerveau qui gérait l'exercice physique – avait oublié comment convoquer la volonté de le pousser dehors. Certains jours, il mangeait sainement. D'autres, quand il était fatigué, il se ruait sur les distributeurs automatiques et se gavait de friandises et de chips.

Si la volonté est une capacité, se demanda Muraven, pourquoi ne reste-t-elle pas constante, jour après jour ? Il suspectait que la volonté recelait d'autres aspects que ce qu'en révélaient certaines expériences. Mais comment tester cette intuition en laboratoire ?

*

La solution de Muraven, ce fut son « laboratoire », où trônaient deux coupes, l'une remplie de cookies tout frais et l'autre de radis. La pièce n'était guère qu'un réduit avec un miroir sans tain, meublée d'une table, d'une chaise en bois, d'une clochette et d'un four toaster. Soixante-sept étudiants en licence furent recrutés, et priés de sauter un repas. Un par un, ces étudiants avaient ensuite pris place devant les deux bols.

« Le but de la présente expérience consiste à tester les perceptions gustatives », explique un chercheur à l'un de ces étudiants, ce qui n'était pas vrai. Le but était de forcer des étudiants – mais seulement certains – à exercer leur volonté. À cette fin, une moitié d'entre eux ont reçu instruction de manger les cookies et de laisser les radis ; l'autre moitié fut conviée à manger les radis et à ignorer les cookies. Selon la théorie de Muraven, il était difficile d'ignorer les cookies – cela réclamait de la volonté. Ignorer les radis, en revanche, n'exigeait quasiment aucun effort.

« Souvenez-vous, explique le chercheur, ne consommez que la nourriture qui vous a été assignée. » Puis il sortit de la pièce.

Une fois seuls, les étudiants se mettaient à grignoter. Les mangeurs de cookies étaient aux anges. Les mangeurs de radis souffraient le martyr. Ils se forçaient à ignorer ces cookies tout chauds, ce qui les rendait malheureux. Derrière le miroir sans tain, les chercheurs virent l'un des mangeurs de radis prendre un cookie, le humer avec envie, et le remettre dans la coupe. Un autre attrapa quelques cookies, les reposa, puis se lécha les doigts pleins de chocolat fondu.

Au bout de cinq minutes, le chercheur rentra dans la pièce. Selon Muraven, la volonté des mangeurs de radis était soumise à rude épreuve, du seul fait de devoir manger ces radis au goût amer et de laisser les gâteaux ; les mangeurs de cookies, eux, n'avaient guère eu recours à l'autodiscipline.

« Il faut attendre à peu près un quart d'heure pour que la mémoire sensorielle des mets que vous avez mangés s'estompe », exposa le chercheur à chaque participant. Pour passer le temps, il leur demanda de compléter un casse-tête géométrique. Cela paraissait assez simple : dessiner un motif géométrique sans lever le crayon de la page ou sans repasser deux fois sur la même ligne. « Si vous préférez abandonner, leur précisa-t-il, vous sonnez. » Il laissait ainsi entendre que ce casse-tête ne durerait pas longtemps.

En réalité, ce casse-tête était impossible à résoudre.

Ce n'était pas un passe-temps ; c'était la partie la plus importante de l'expérience. Il fallait une énorme volonté pour continuer de travailler à cette énigme, en particulier après l'échec de chaque tentative. Les scientifiques s'interrogeaient : les étudiants qui avaient déjà mobilisé leur volonté en laissant les cookies renonceraient-ils plus vite au casse-tête ? En d'autres termes, la volonté était-elle une ressource finie ?

Derrière leur miroir sans tain, les chercheurs observent. Forts de leur réserve inutilisée d'autodiscipline, les mangeurs de cookies s'attaquent à ce casse-tête. En règle générale, ils paraissent détendus. L'un d'eux tente une démarche simple, bute sur un blocage, et recommence. Sans relâche. Certains s'y attellent plus d'une demi-heure avant que le chercheur ne les prie d'arrêter. En moyenne, les mangeurs de cookies passent presque dix-neuf minutes chacun à tenter de résoudre ce casse-tête, avant de sonner.

Dotés d'une volonté plus faible, les mangeurs de radis agissent tout à fait autrement. Ils s'attellent à la tâche en maugréant. Ils s'agacent. L'un d'eux se plaint de ce que toute cette expérience n'est qu'une perte de temps. Certains posent la tête sur la table et ferment les yeux. L'un d'eux s'en prend au chercheur quand il revient. En moyenne, les mangeurs de radis ne s'y attellent qu'à peu près huit minutes, 60 % de moins que les mangeurs de cookies, avant de renoncer. Lorsque le chercheur, après coup, leur demande comment ils se sentent, l'un des mangeurs de radis lui répond qu'il en a « assez de cette expérience idiote ».

« En amenant ces individus à user un peu de leur volonté pour délaisser ces cookies, nous les avons mis dans une situation où ils avaient la volonté de renoncer plus vite, m'a expliqué Muraven. Depuis lors, plus de deux cents études ont été menées autour de cette idée, et elles ont toutes découvert la même chose. La volonté n'est pas qu'une faculté. C'est un muscle, comme ceux des bras ou des jambes, et plus il travaille, plus il se fatigue, de sorte qu'il lui reste moins de force pour d'autres choses.

Des chercheurs se sont appuyés là-dessus pour expliquer toutes sortes de phénomènes. Certains ont suggéré que cela aidait à clarifier pourquoi des individus qui réussissent succombent à la tentation des liaisons extraconjugales (qui risquent plus de débuter tard le soir, après une longue journée de travail, où l'on a exercé sa volonté) ou pourquoi de bons médecins commettent des erreurs stupides (qui surviennent le plus souvent après qu'un praticien a achevé une intervention compliquée qui requiert une intense concentration [5]). « Si vous voulez faire quelque chose qui requiert

de la volonté – sortir courir après le travail –, au cours d'une journée, il faut préserver le muscle de la volonté, m'a encore expliqué Muraven. Si vous vous en servez trop tôt, pour des tâches fastidieuses, comme écrire des e-mails ou remplir des formulaires compliqués et ennuyeux, à votre retour chez vous, toute cette volonté aura disparu [6] . »

*

Mais jusqu'où peut aller cette analogie ? Exercer les muscles de la volonté les renforcera-t-il de la même manière que les haltères renforcent les biceps ?

En 2006, deux chercheurs australiens – Meagan Oaten et Ken Cheng – ont tenté de répondre à cette question en créant des séances d'entraînement de la volonté. Pendant deux mois, ils ont réuni vingt personnes âgées de quinze à cinquante ans, dans le cadre d'un programme d'exercice physique, les ont soumises à des séances d'haltérophilie, d'entraînement à la résistance et d'aérobic de plus en plus nombreuses [7] . Semaine après semaine, les membres de ce groupe se sont obligés à s'exercer de plus en plus fréquemment, en usant de plus en plus de leur volonté chaque fois qu'ils entraient en salle de sport.

Au bout de deux mois, les chercheurs ont étudié de près la vie des participants pour voir si d'un surcroît de volonté en salle de sport occasionnait un surcroît de volonté à la maison. Avant le début de l'expérience, la plupart des sujets s'étaient définis comme de gros pantouflards. Certes, à présent, ils étaient en meilleure forme physique. Mais ils menaient aussi une vie plus saine dans les autres domaines de leur existence. Plus ils passaient de temps en salle de sport, moins ils fumaient, moins ils consommaient d'alcool, de caféine et de malbouffe. Ils consacraient davantage d'heures à leurs devoirs et moins de temps devant la télévision. Ils étaient moins déprimés.

Oaten et Cheng se sont dit que ces résultats n'avaient peut-être rien à voir avec la volonté. Et si l'exercice rendait tout simplement les gens plus heureux et moins avides d'aliments frelatés ?

Ils ont donc conçu une autre expérience [8] . Cette fois, ils ont fait appel à vingt-neuf personnes dans le cadre d'un programme de gestion budgétaire qui devait durer quatre mois. Ils ont fixé aux participants des objectifs d'épargne et leur ont demandé de se priver de certains luxes, de repas au

restaurant ou de sorties au cinéma. Ils étaient également priés de tenir un registre détaillé de tout ce qu'ils s'achetaient, ce qui, au début, les contrariait, mais par la suite les sujets s'imposèrent la discipline de noter chaque achat.

Plus ils avançaient dans ce programme, plus leurs finances s'amélioraient. Plus surprenant, ils fumaient aussi moins de cigarettes et absorbaient moins d'alcool et de caféine – en moyenne, deux tasses de café en moins, deux bières de moins et, chez les fumeurs, quinze cigarettes de moins par jour [9] . Ils consommaient moins de *fast-food* et ils étaient plus productifs dans leur travail et en classe. Ces résultats sont similaires à ceux de l'étude sur l'exercice : plus les individus renforcent les muscles de la volonté dans un domaine de leur vie – en salle de sport, dans leur gestion de leur argent –, plus cette force exerce son influence sur leurs choix alimentaires ou sur leur assiduité au travail. Une fois renforcée, cette volonté se propage partout.

Oaten et Cheng ont effectué encore une expérience. Ils ont enrôlé quarante-cinq étudiants dans un programme d'optimisation de leurs études centré sur la création de certaines habitudes de travail [10] . Comme il était à prévoir, les capacités d'apprentissage des participants se sont améliorées. Et les étudiants fumaient moins, buvaient moins, regardaient moins la télévision, faisaient plus d'exercice et se nourrissaient plus sainement, sans qu'aucune de ces évolutions soit jamais mentionnée au cours de ce programme. Là encore, plus les muscles de leur volonté se renforçaient, plus les bonnes habitudes paraissaient gagner d'autres domaines de leur vie.

« Si vous apprenez à vous forcer à vous rendre en salle de sport, à vous attaquer à vos devoirs ou à manger une salade au lieu d'un hamburger, au passage, c'est aussi votre mode de pensée que vous modifierez », explique Todd Heatherton, chercheur à Dartmouth College, qui a travaillé à des études sur la volonté [11] . Les sujets régulaient mieux leurs impulsions. Ils apprenaient à prendre du recul par rapport à la tentation. Si vous êtes entré dans le cycle de ce travail de la volonté, votre cerveau est entraîné, et il vous aide à vous concentrer sur un objectif.

Il y a désormais des centaines de chercheurs, dans presque toutes les grandes universités, qui étudient la force de la volonté. Des écoles publiques et des *charter schools* de Philadelphie, Seattle, New York et d'ailleurs se sont mises à incorporer dans leur programme des cours de renforcement de la volonté [1] . À travers les KIPP (Knowledge Is Power Program, ou programme « Pouvoir par le savoir ») – un ensemble de

charter schools accueille des élèves issus de familles à faibles revenus de tous les États-Unis. L'enseignement du *self-control* fait partie de la philosophie de l'école. (Une école KIPP de Philadelphie a proposé aux élèves des T-shirts avec cette mention : « Ne touche pas au marshmallow. ») Dans nombre de ces écoles, les élèves ont enregistré des notes d'examen en progression spectaculaire [12] .

« C'est pour cela qu'inscrire les enfants à des cours de piano ou de sport revêt tant d'importance. Cela n'a rien à voir avec le fait de devenir un bon musicien ou une star du football, explique Heatherton. Quand on apprend à s'imposer une heure d'exercice ou à courir quinze tours de stade, on bâtit une force autorégulatrice. Un enfant de cinq ans capable de suivre la balle dix minutes deviendra plus tard un élève de cinquième capable de commencer ses devoirs à l'heure [13] . »

Lorsque les recherches sur la volonté sont devenues un sujet central des revues scientifiques et d'articles de journaux, elles se sont peu à peu propagées aux entreprises américaines. Des groupes comme Starbucks, mais aussi Gap, Walmart, toutes sortes de restaurants ou d'autres entreprises qui emploient des travailleurs peu formés, sont tous confrontés à un problème commun : leurs employés ont beau vouloir faire de l'excellent travail, nombreux sont ceux qui échouent par manque de discipline de soi. Ils se laissent distraire ou entraîner dans des psychodrames sur le lieu de travail. Ils démissionnent sans raison.

« Pour beaucoup d'employés, Starbucks représente une première expérience professionnelle, explique Christine Deputy, qui a contribué à superviser les programmes de formation du groupe pendant plus de dix ans. Si vos parents ou vos enseignants vous ont répété quoi faire toute votre vie, et si subitement des clients se mettent à vous crier dessus, et si votre patron est trop occupé pour vous guider, cela peut se révéler très perturbant. Peu d'individus sont capables d'accomplir cette transition.

Nous essayons donc de comprendre comment donner à nos employés le sens de l'autodiscipline qu'ils n'ont pas appris au lycée. »

Mais quand des entreprises comme Starbucks ont tenté d'appliquer sur le lieu de travail des leçons de volonté de type « radis-cookies », elles se sont heurtées à des difficultés. Certaines ont financé des cours d'amincissement et proposé à leurs employés des abonnements gratuits à des salles de sport, espérant que cela aurait des effets bénéfiques au moment de servir un café au consommateur [14] . La fréquentation était inégale. Il était difficile

d'assister à un cours ou de rejoindre la salle de sport après une longue journée de travail, se plaignaient les employés. « Si quelqu'un a du mal avec l'autodiscipline au travail, il aura sans doute aussi du mal à suivre un programme conçu pour renforcer le sens de l'autodiscipline après le travail », fit Muraven.

Mais Starbucks était déterminé à résoudre le problème. En 2007, au sommet de son expansion, le groupe ouvrait sept nouvelles enseignes par jour et embauchait jusqu'à mille cinq cents employés chaque semaine [15] . Les former à l'excellence dans le service à la clientèle – à se présenter à l'heure, à ne pas se mettre en colère contre les clients et à servir tout le monde avec le sourire, sans oublier aucune commande et, si possible, à retenir les noms des consommateurs – était essentiel. « Nous ne sommes pas dans le secteur du café pour servir les gens, m'a expliqué Howard Behar, l'ancien président de Starbucks. Nous sommes dans le secteur des relations humaines, et nous servons du café. Tout notre modèle d'entreprise se fonde sur un service à la clientèle exceptionnel. Sans cela, on est cuits. »

La solution consistait à transformer l'autodiscipline en habitude organisationnelle. Telle était la découverte Starbucks.

III

En 1992, une psychologue britannique entrait dans l'un des deux hôpitaux de chirurgie orthopédique les plus fréquentés d'Écosse et recrutait une soixantaine de patients pour une expérience qui, espérait-elle, expliquerait comment stimuler la force de volonté des individus exceptionnellement résistants au changement [16] .

Les patients étaient en moyenne âgés de soixante-huit ans. La plupart d'entre eux gagnaient moins de 10 000 dollars annuels et n'étaient titulaires de rien d'autre qu'un certificat d'études secondaires. Ils avaient tous récemment subi une pose de prothèse de hanche ou de genou mais comme ils étaient de condition modeste, nombre d'entre eux avaient dû attendre cette intervention des années. C'étaient des retraités, d'anciens mécaniciens ou des vendeurs. Ils étaient arrivés au dernier chapitre du livre de leur existence, et la plupart d'entre eux n'avaient aucune envie d'entamer un nouveau volume.

À la suite d'une telle intervention de remplacement de la hanche ou du genou, la convalescence est pénible. Il s'agit d'une opération au cours de laquelle on sectionne des tendons et l'on scie des os. Pendant cette période de rétablissement, les mouvements les plus infimes – changer de position dans son lit ou plier une articulation – peuvent être atroces. Toutefois, il est essentiel que les patients commencent ces exercices physiques presque aussitôt après leur réveil de l'anesthésie. Ils doivent remuer les jambes et les hanches avant que les muscles et la peau ne soient guéris, ou que des tissus cicatriciels n'obstruent l'articulation, la privant de toute souplesse. En outre, si les patients ne débutent pas ces exercices, ils risquent de développer des caillots de sang. Mais la douleur est si extrême qu'il n'est pas rare de voir des patients « sécher » ces séances de rééducation. Les plus âgés, en particulier, refusent souvent d'obéir aux ordres du médecin.

Les participants à cette étude écossaise étaient le genre d'individus les plus susceptibles d'échouer dans cette rééducation. La scientifique qui menait cette expérience souhaitait voir s'il était possible de les aider à rassembler toute leur volonté dans ce but. Après l'opération, elle remit à chaque patient un livret détaillant leur programme de rééducation, augmenté de treize pages – une par semaine – avec des espaces blancs et des instructions : « Mes objectifs pour cette semaine sont _____. Notez exactement ce que vous allez faire. Par exemple, si vous sortez vous promener, cette semaine, notez quand vous êtes sorti(e) et où vous êtes allé(e). » Elle demanda à chacun d'eux de remplir ces pages avec des projets bien précis. Ensuite, elle compara le processus de guérison de ceux qui notaient leurs objectifs avec ceux qui avaient reçu le même livret, mais n'avaient rien écrit dedans.

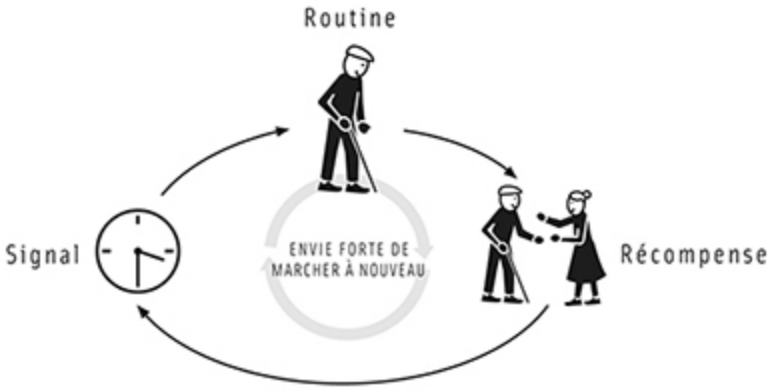
Il paraît absurde de penser que fournir aux gens quelques feuilles de papier vierges puisse changer quoi que ce soit à la rapidité de leur convalescence postopératoire. Mais quand ce chercheur rendit visite aux patients, trois mois plus tard, elle constata une différence frappante entre les deux groupes. Ceux qui avaient noté leurs projets dans leur livret s'étaient remis à marcher deux fois plus vite que ceux qui n'avaient rien noté. Ils s'étaient levés de leur siège et rassis, sans aide, presque trois fois plus vite. Ils enfilaient leurs chaussures, faisaient leur lessive et préparaient leurs repas plus vite que les patients qui n'avaient griffonné aucun objectif à l'avance.

Cette psychologue voulut comprendre pourquoi. Elle étudia ces livrets, et découvrit que la plupart des pages étaient remplies de programmes détaillés concernant les aspects les plus élémentaires de leur convalescence. Ainsi, un patient avait noté : « Demain, je vais aller à l'arrêt de bus accueillir ma femme à son retour du travail », puis il notait l'heure à laquelle il sortirait, l'itinéraire qu'il emprunterait, ce qu'il porterait, quel manteau il prendrait avec lui en cas de pluie, et quelles pilules il avalerait si la douleur devenait trop insupportable. Un autre patient, dans une étude similaire, avait inscrit une série de programmes d'exercices spécifiques auquel il s'astreindrait chaque fois qu'il irait dans la salle de bains. Un troisième s'était rédigé un itinéraire minute par minute pour effectuer le tour du pâté de maisons.

Lorsque la psychologue examina ces livrets, elle s'aperçut que nombre de ces petites décisions présentaient un point commun : elles étaient centrées autour de la manière dont le patient allait traiter un moment de douleur prévisible. L'homme qui s'exerçait dans sa salle de bains, par exemple, savait, chaque fois qu'il se levait de son canapé, que la douleur serait épouvantable. Il se nota donc un programme afin de réussir à la supporter : automatiquement enchaîner avec le premier pas, tout de suite, pour ne pas être tenté de se rasseoir. Le patient qui allait accueillir son épouse à l'arrêt de bus redoutait les après-midi, parce que cette promenade-là était chaque jour plus longue et plus douloureuse. Il détaillait donc chaque obstacle auquel il pourrait être confronté, et trouvait une solution en amont.

Formulés autrement, les programmes de ces patients se fondaient sur des points d'inflexion, là où ils savaient que la douleur – et avec elle la tentation de renoncer – serait la plus forte. Et ils se parlaient à eux-mêmes pour savoir comment ils allaient surmonter l'obstacle.

Chacun d'eux, intuitivement, recourait aux règles utilisées par Claude Hopkins pour vendre Pepsodent. Ils identifiaient des signaux simples et des récompenses évidentes. L'homme qui allait retrouver sa femme à l'arrêt de bus, par exemple, repérait un signal simple – *Il est 15 h 30, elle est en route pour la maison !* – et définissait clairement sa récompense – *Chérie, je suis là !* Lorsque la tentation lui venait de renoncer, à mi-parcours, le patient réussissait à n'en tenir aucun compte parce qu'il avait fait de son autodiscipline une habitude.



LES PATIENTS ONT CONÇU DES HABITUDES VOLONTAIRES POUR S'AIDER À SURMONTER LA DOULEUR

Rien n'empêchait les autres patients – ceux qui ne se notaient pas de petits programmes de convalescence – d'adopter le même comportement. Tous les patients avaient reçu les mêmes conseils et les mêmes avertissements de la part de l'hôpital. Ils savaient tous que l'exercice serait essentiel à leur rétablissement. Ils s'étaient tous soumis à des semaines de rééducation.

Mais ceux qui ne notaient rien étaient nettement désavantagés, parce qu'ils ne réfléchissaient jamais à l'avance à la manière de traiter ces points d'inflexion de la douleur. Même s'ils avaient l'intention de faire le tour du pâté de maisons, dès qu'ils étaient confrontés à la souffrance atroce des premiers pas, leur détermination les abandonnait.

*

Les tentatives de Starbucks pour stimuler la force de volonté de leurs employés à travers des inscriptions dans des salles de sport et des ateliers de régime battirent de l'aile, alors les dirigeants du groupe décidèrent d'adopter une nouvelle méthode. Ils commencèrent par se pencher sur ce qui se passait dans leurs enseignes. Ils s'aperçurent que, comme les patients écossais, leurs employés échouaient dès qu'ils étaient confrontés à des points d'inflexion. Ce qu'il leur fallait, c'étaient des habitudes instituées qui facilitent l'autodiscipline.

Ces dirigeants ont pu déterminer qu'à certains égards, dans leur réflexion autour de la volonté individuelle, ils s'étaient fourvoyés. Les employés qui pâtissaient de ces absences de volonté, s'avérait-il, n'avaient aucun mal à

faire leur travail, du moins dans la plupart des cas. Par une journée normale, l'employé dont la force de volonté était sollicitée n'était pas différent d'un autre. Mais parfois, en particulier quand ils étaient confrontés à des situations inattendues de stress ou à des incertitudes, ces employés craquaient et leur sang-froid s'évaporait. Un client pouvait protester, et un employé calme en temps normal perdait pied. Face à une masse de clients impatients, un barman pouvait être dépassé, et se retrouver subitement au bord des larmes [17] .

En réalité, ce dont les employés avaient besoin, c'était d'instructions claires sur la manière de gérer ces points d'inflexion – parfois similaires aux livrets des patients écossais : une routine que les employés auraient à suivre lorsque le muscle de la volonté mollit. Le groupe développa donc de nouveaux supports de formation destinés aux employés qui traversaient ces moments délicats. Ces manuels leur enseignaient la manière de réagir à certains signaux spécifiques, comme un client qui s'emporte ou une longue file à la caisse. Les directeurs entraînaient les employés en les mettant en situation, jusqu'à ce que leur réaction devienne automatique. L'entreprise définit des récompenses précises – le client satisfait, les félicitations d'un directeur – que les employés pouvaient considérer comme la preuve d'un travail bien fait [18] .

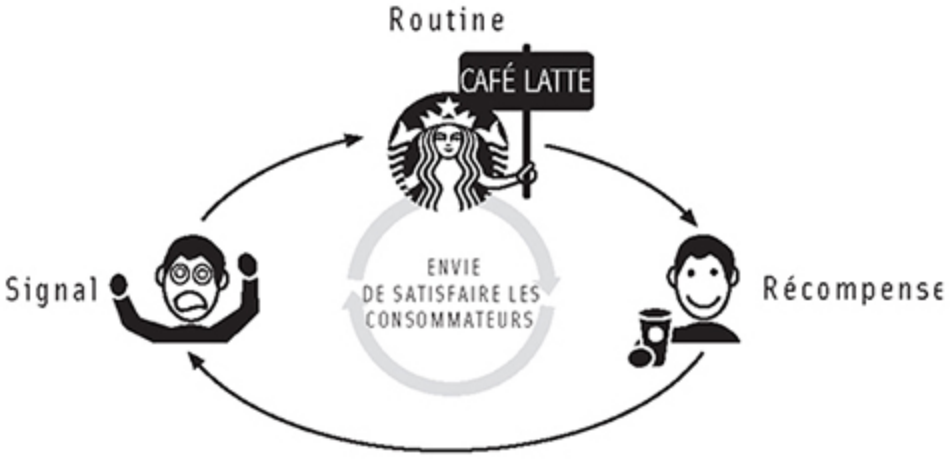
Starbucks enseignait à ses employés comment aborder les moments d'adversité en leur apprenant des boucles d'habitude de la volonté.

Aux débuts de Travis dans la société, par exemple, son directeur lui avait tout de suite exposé ces habitudes. « L'un des aspects les plus difficiles, dans ce métier, c'est de traiter le client mécontent, lui avait-il expliqué. Lorsqu'un consommateur se met à te crier dessus parce qu'il n'a pas eu la boisson commandée, quelle est ta première réaction ?

— Je ne sais pas, lui répondit Travis. Je pense que j'aurais un peu peur. Ou que je serais un peu énervé.

— C'est naturel, lui répondit son directeur. Mais ton travail consiste à fournir le meilleur service possible au client, même sous la pression. » Le directeur feuilleta le manuel Starbucks, et montra à Travis une page quasi vierge. En haut de la page, cette mention : « Devant un client mécontent, j'ai prévu de… » « Ce manuel doit te servir à gérer les situations déplaisantes, et à élaborer un mode de réaction adapté, lui expliqua son chef. L'une des méthodes que nous utilisons est la méthode LATTE . Nous ÉCOUTONS le client. Nous ENTENDONS son mécontentement. Nous agissons pour résoudre

le problème. Nous le REMERCIONS et ensuite nous EXPLIQUONS pourquoi ce problème s'est présenté [19] . »



« Pourquoi ne prends-tu pas quelques minutes pour élaborer une petite stratégie sur ta manière d'aborder un client mécontent ? Sers-toi de la méthode LATTE . Ensuite, nous effectuerons une petite simulation, sous forme de jeu de rôles. »

Starbucks a énoncé des dizaines de routines que l'on apprend aux employés afin qu'ils sachent traiter ces points d'inflexion stressants. Il y a le système de reformulation des critiques QUOI QUOI POURQUOI , et le système RELATION DÉCOUVERTE RÉACTION destiné à reprendre les commandes quand on est trop chahuté. Il y a l'apprentissage de certaines habitudes pour aider les barmen à faire la différence entre les clients qui veulent juste leur café (« un client pressé s'exprime en vitesse et pourra sembler impatient ou consulter sa montre ») et ceux qui ont besoin d'être un peu plus choyés (« un habitué connaît les barmen par leur nom et, en règle générale, commande tous les jours la même boisson »). Ces manuels de formation sont remplis de dizaines de pages blanches où les employés peuvent noter leur stratégie pour anticiper leur manière de surmonter ces points d'inflexion. Ensuite, ils répètent ces stratégies sans relâche, jusqu'à ce qu'elles deviennent automatiques [20] .

C'est ainsi que la force de la volonté devient une habitude : en choisissant un certain comportement à l'avance, et en appliquant ensuite cette routine lorsque le point d'inflexion se présente. Les patients écossais qui remplissaient leur livret ou Travis qui étudiait la méthode LATTE décidaient

à l'avance de leur mode de réaction à un signal – un muscle douloureux ou un client furieux. Dès l'arrivée du signal, la routine intervenait.

Starbucks n'est pas la seule compagnie à recourir à de telles méthodes de formation. Par exemple, chez Deloitte Consulting, le plus grand cabinet de services financiers et fiscaux du monde, les employés sont formés dans le cadre d'un cursus intitulé « Les moments qui comptent », centré sur la manière de gérer des points d'inflexion, comme lorsqu'un client se plaint du montant des honoraires, qu'un collègue est licencié, ou lorsqu'un consultant de chez Deloitte a commis une erreur. Pour chacun de ces moments, il existe des routines programmées à l'avance – *Soyez curieux, Dites ce que personne d'autre ne dira, Appliquez la règle du 5/5/5* – susceptibles de guider les employés dans leur mode de réaction. Chez Container Store, la grande chaîne du rangement, les employés reçoivent plus de 185 heures de formation, dès la première année. On leur apprend à reconnaître les points d'inflexion, comme un collègue mécontent ou un client un peu perdu, et des habitudes, comme certaines routines destinées à calmer les consommateurs et à désamorcer la confrontation. Quand un client arrive et semble un peu égaré, par exemple, un employé lui demande immédiatement de visualiser l'intérieur qu'il compte aménager et ses volumes, et de lui décrire comment il s'y sentira une fois que tout sera en place. « Certains de nos clients sont venus nous confier : “C'est mieux qu'une séance chez mon psy” », a pu déclarer le PDG de la compagnie à un journaliste [21] .

IV

Howard Schultz, l'homme qui a édifié Starbucks et l'a transformé en mastodonte, n'est pas si différent de Travis, à certains égards [22] . Il a grandi dans une cité de Brooklyn, où il partageait un trois-pièces avec ses parents et ses deux frères et sœurs. Alors qu'il avait sept ans, son père s'était brisé la cheville et avait perdu son emploi de chauffeur-livreur de couches à domicile. Il n'en avait pas fallu davantage pour plonger la famille dans la crise. Une fois sa cheville guérie, son père avait enchaîné une série de petits boulots mal payés. « Mon papa n'a jamais trouvé sa voie, m'a confié Howard Schultz. Je l'ai vu blessé dans son estime de soi. J'avais le sentiment de pouvoir accomplir bien plus de choses que lui. »

L'école du jeune Howard était surpeuplée, un endroit assez chahuté, avec ses cours goudronnées et ses gamins jouant au football, au basket-ball, au softball, au *punch ball* , au *slap ball* et à tous les autres sports ou jeux possibles et imaginables. Si votre équipe perdait, vous étiez obligé d'attendre au moins une heure avant de pouvoir rejouer. Schultz faisait donc en sorte que son équipe gagne tout le temps, et à tout prix. Il rentrait chez lui les genoux et les coudes écorchés, et sa mère les lui rinçait avec un linge mouillé. « N'abandonne pas », lui répétait-elle.

Son esprit de compétition lui valut une bourse scolaire d'étudiant footballeur (il se fractura la mâchoire et ne joua jamais un match), un diplôme de communication et, par la suite, un poste de vendeur chez Xerox, à New York. Tous les matins, il se levait, se rendait dans un immeuble de bureau de construction récente, en plein centre, prenait l'ascenseur jusqu'au dernier étage, et frappait à toutes les portes en demandant poliment si quelqu'un était intéressé par des cartouches d'encre ou des photocopieuses. Ensuite, il redescendait par le même ascenseur, un étage plus bas, et reprenait son manège.

Au début des années 1980, alors qu'il travaillait pour un fabricant de plastiques il remarqua un petit détaillant peu connu, à Seattle, qui commandait un nombre démesuré de filtres à café. Il prit l'avion, se rendit sur place et tomba amoureux de cette société. Deux ans plus tard, apprenant que Starbucks, qui ne comptait que six enseignes, était à vendre, il demanda à toutes ses connaissances de lui prêter de l'argent pour racheter la marque.

C'était en 1987. En trois ans, le nombre d'enseignes passait à quatre-vingt-quatre, en six ans, à plus d'un millier. Aujourd'hui, elles sont dix-sept mille dans plus de cinquante pays.

En quoi Schultz s'est-il révélé si différent de tous les autres gamins de ce terrain de jeux ? Certains de ses anciens camarades sont aujourd'hui policiers ou pompiers, à Brooklyn. D'autres sont en prison. Schultz pèse plus d'un milliard de dollars. On l'a présenté comme l'un des plus grands PDG du XX e siècle. Où a-t-il puisé cette détermination – cette volonté – de se hisser de la cité HLM au jet privé ?

« En réalité, je n'en sais rien, m'a-t-il avoué. Ma maman me répétait toujours : “Tu seras le premier à la faculté, tu seras un vrai professionnel, tu nous rendras tous fiers.” Elle me posait toutes sortes de petites questions : “Comment vas-tu étudier ce soir ? Que vas-tu faire demain ? Comment sais-tu si tu seras prêt pour ce contrôle ?” Cela m'a entraîné à me fixer des

objectifs. J'ai vraiment eu de la chance. Et je crois vraiment, sincèrement, que si vous dites aux gens qu'ils ont ce qu'il faut pour réussir, ils vous prouveront que vous aviez raison. »

L'accent mis par Howard Schultz sur la formation des employés et le service à la clientèle a transformé Starbucks en l'une des plus grandes réussites commerciales de la planète. Pendant des années, il s'est personnellement impliqué dans presque tous les aspects de la gestion de son entreprise. En 2000, épuisé, il en a confié le fonctionnement quotidien à d'autres dirigeants, et, à partir de là, Starbucks a commencé à dérailler. En quelques années, les clients se sont plaints de la qualité des boissons et du service. Concentrés sur une expansion effrénée, les dirigeants ignoraient souvent ces plaintes. Les employés étaient de plus en plus malheureux. Des enquêtes montraient que les clients finissaient par identifier la marque à son café tiède et à ses sourires vides.

En 2008, Schultz a repris son poste de dirigeant. L'une de ses priorités a consisté à restructurer le programme de formation de l'entreprise pour remettre l'accent sur une série de priorités, notamment stimuler la volonté et la confiance en soi des employés – ou des « partenaires », dans le jargon de la société. « Nous avons dû regagner la confiance de nos consommateurs et de nos partenaires », m'a-t-il confié.

Vers la même époque, une nouvelle vague d'études faisait son apparition où l'on examinait la science de la volonté sous un angle légèrement différent. Des chercheurs avaient remarqué que certaines personnes, comme Travis, étaient capables de se créer des habitudes de volonté avec une relative facilité. D'autres, en revanche, malgré toutes les formations et tout le soutien qu'ils recevaient, avaient du mal. D'où venait cette différence ?

Mark Muraven, alors professeur à l'université d'Albany, a donc mis au point une nouvelle expérience [23] . Il a réuni des étudiants en licence dans une salle où il avait disposé un plat de cookies encore chauds et leur avait demandé d'ignorer ces gâteaux. La moitié des participants étaient traités avec égard. « Nous vous prions, s'il vous plaît, de ne pas manger ces cookies. Entendu ? », leur expliquait une chercheuse. Ensuite, elle discutait du but de l'expérience, en expliquant qu'il s'agissait de mesurer leur aptitude à résister à la tentation. Elle les remerciait d'y contribuer et de bien vouloir lui réserver un peu de leur temps. « Si vous avez des suggestions ou des réflexions sur la manière dont nous pourrions améliorer cette expérience,

n'hésitez pas à me le faire savoir. Nous souhaitons que vous nous aidiez à rendre cette expérience la plus agréable possible. »

L'autre moitié des participants n'était pas dorlotée de la sorte. À ceux-là, on donnait tout simplement des ordres.

« Vous ne devez pas toucher à ces cookies », leur annonçait la scientifique. Elle ne leur expliquait pas les objectifs de cette expérience, ne les complimentait pas ou ne manifestait aucun intérêt à recevoir leurs réactions en retour. « Nous allons tout de suite commencer », achevait-elle.

Les étudiants des deux groupes devaient ignorer ces cookies encore chauds pendant cinq minutes, après quoi la chercheuse quittait la pièce. Aucun des participants ne céda à la tentation.

Ensuite elle fut de retour. Elle pria chacun d'eux de regarder un écran d'ordinateur. Il était programmé pour afficher des chiffres, un à la fois, pendant cinq millisecondes. On demandait aux participants de taper sur la barre d'espace chaque fois qu'ils voyaient un « 6 » suivi d'un « 4 ». C'était devenu un moyen standard de mesurer la volonté – suivre une séquence de chiffres sans intérêt qui défile à toute vitesse exige une concentration comparable au travail que requiert un casse-tête.

Les étudiants qui avaient été traités correctement avaient réussi le test de l'ordinateur. Chaque fois qu'un « 6 » s'affichait suivi d'un « 4 », ils tapaient sur la barre d'espace. Ils réussissaient à rester concentrés pendant toute la durée des douze minutes. Ils avaient eu beau ignorer ces cookies, ils conservaient une force de volonté intacte.

Les étudiants qui avaient été traités avec grossièreté, en revanche, se débrouillaient très mal. Ils oubliaient sans cesse la barre d'espace. Ils se disaient fatigués et incapables de se concentrer. Le muscle de leur volonté, en avaient conclu les chercheurs, avait été affaibli par la brusquerie de ces instructions.

Muraven, qui se mit à explorer pour quelle raison les étudiants traités aimablement conservaient plus de volonté, découvrit que la différence essentielle tenait à leur sentiment de maîtriser l'expérience à laquelle ils étaient soumis. « Nous l'avons constaté à maintes reprises, m'a-t-il expliqué. Quand on demande aux gens de faire quelque chose qui réclame une certaine maîtrise de soi, s'ils s'imaginent qu'ils ont des raisons personnelles de le faire – s'ils sentent que c'est un choix ou que ça leur convient parce que cela peut aider quelqu'un d'autre –, cette discipline devient bien moins éprouvante. S'ils estiment n'avoir aucune autonomie, s'ils se contentent de

suivre des ordres, les muscles de leur volonté se fatigueront bien plus vite. Dans les deux cas, les sujets avaient ignoré les cookies. Mais quand les étudiants étaient traités comme de simples rouages et non comme des individus, il leur fallait bien plus de volonté.

Pour les entreprises comme pour toutes sortes d'organisations, cette vision comporte des implications de taille. Le simple fait de donner aux employés le sentiment d'agir – le sentiment de maîtriser, de détenir un véritable pouvoir de décision – a de quoi radicalement accroître l'énergie et la force de concentration qu'ils consacrent à leur profession. Une étude menée en 2010 dans une usine de l'Ohio s'est par exemple penchée sur le cas d'ouvriers d'une chaîne de montage qui avaient le pouvoir de prendre certaines décisions limitées relatives à leurs horaires et à leur environnement de travail [24] . Ils concevaient leurs uniformes et ils avaient la latitude de décider de l'organisation de leurs équipes. Rien d'autre n'avait changé. Les processus de fabrication et les grilles de salaires restaient identiques. En l'espace de deux mois, la productivité de l'usine avait augmenté de 20 %. Les employés s'accordaient des pauses plus courtes. Ils commettaient moins d'erreurs. Leur instiller ce sentiment de maîtrise les amenait à davantage se discipliner dans leur métier.

Les mêmes leçons se vérifient chez Starbucks. Aujourd'hui, le groupe se consacre à donner davantage le sens des responsabilités à ses employés. Il leur a été demandé de revoir l'agencement des machines à café et des caisses, de décider par eux-mêmes comment les consommateurs devaient être accueillis et où la marchandise devait être exposée. Il n'est pas rare de voir un directeur d'enseigne consacrer des heures à discuter avec ses employés de l'emplacement où doit être installé un mixer.

« Au lieu de leur dire “sortez le café de la boîte, mettez la tasse ici, respectez telle ou telle règle”, nous avons commencé par demander à nos partenaires de se servir de leur intellect et de leur créativité, explique Kris Engskov, vice-président de Starbucks. Les gens veulent détenir une certaine maîtrise de leur existence.

En conséquence, les mouvements de personnel sont à la baisse. La satisfaction client est en hausse. Et, depuis le retour de Schultz, Starbucks a augmenté son chiffre d'affaires de plus d'1,2 milliards par an. »

V

Travis avait seize ans et, avant qu'il n'abandonne ses études et ne commence à travailler pour Starbucks, sa mère lui avait raconté une histoire. Ils étaient en voiture, et il lui avait demandé pourquoi il n'avait pas d'autres frères et sœurs. Sa mère, qui avait toujours essayé d'être d'une complète honnêteté envers ses enfants, lui avait donc répondu qu'elle avait été enceinte deux fois avant sa naissance, mais qu'elle s'était fait avorter. À l'époque, ses parents avaient eu déjà deux enfants, avait-elle ajouté, et ils étaient accros à la drogue. Ils ne pensaient pas pouvoir subvenir aux besoins d'un autre bébé. Un an plus tard, elle était enceinte de Travis. Elle avait envisagé de se faire de nouveau avorter, mais l'idée lui était trop insupportable. Il était plus facile de laisser la nature suivre son cours. Et Travis était né.

« Elle m'a expliqué qu'elle avait commis quantité d'erreurs, mais que de m'avoir avait été l'une des meilleures choses qui lui était jamais arrivée, continua Travis. Quand vos parents sont défoncés, vous apprenez à grandir avec l'idée que vous ne pourrez pas toujours compter sur eux pour satisfaire tous vos besoins. Ensuite, j'ai vraiment eu de la chance de tomber sur des patrons qui m'ont apporté ce qui me manquait. Si ma maman avait eu autant de chance que moi, je pense que les choses se seraient passées très différemment pour elle. »

Quelques années après cette conversation, le père de Travis lui avait téléphoné pour lui annoncer que sa mère avait contracté une infection sanguine, qui avait pénétré par une plaie au bras, là où elle se piquait. Travis s'était immédiatement rendu à l'hôpital, à Lodi. Mais à son arrivée, il l'avait trouvée inconsciente. Elle était morte une demi-heure plus tard, dès qu'on lui avait retiré l'assistance respiratoire.

Une semaine plus tard, son père était hospitalisé avec une pneumonie. Il avait subi un collapsus pulmonaire. Travis avait repris la route de Lodi, mais il était 20 h 02 quand il arriva aux urgences. Une infirmière lui annonça sans ménagement qu'il allait devoir revenir le lendemain ; les horaires de visite étaient passés.

Travis a beaucoup repensé à ce moment, depuis lors. Il n'avait pas encore commencé à travailler chez Starbucks. Il n'avait pas appris à maîtriser ses émotions. Il n'avait pas les habitudes qu'il a consacré des années à acquérir, par la suite. Quand il songe à sa vie actuelle, à la distance qu'il a réussi à mettre entre lui et ce monde d'overdoses et de voitures qui font leur apparition comme par enchantement (parce que ce sont des véhicules volés)

et où une infirmière intervient comme un obstacle insurmontable, il s'interroge encore : comment est-il possible de parcourir une telle distance en si peu de temps ?

« S'il était mort un an plus tard, tout aurait été différent », m'a-t-il confié. À ce moment-là, Travis aurait su comment procéder pour convaincre cette infirmière, posément, avant de lui demander poliment de bien vouloir consentir une petite exception. Il aurait pu entrer dans cet hôpital. Au lieu de quoi, il avait renoncé et il était reparti. « J'ai dit : “Tout ce que je veux, c'est lui parler, juste une fois”, et elle m'a répondu sur ce ton : “Il n'est pas même pas réveillé, l'heure des visites est passée, revenez demain.” Je ne savais pas quoi dire. Je me sentais tout petit. » Le père de Travis était mort cette nuit-là.

Tous les ans, le jour de l'anniversaire de sa mort, Travis se réveille tôt, il prend une douche plus longue que d'ordinaire, planifie sa journée dans les moindres détails et prend le volant pour se rendre à son travail.

Il arrive toujours à l'heure.

OceanofPDF.com

6

L'impact d'une catastrophe
Les mauvaises habitudes
peuvent provoquer des drames

I

Le patient était déjà inconscient lorsqu'on fit rouler son lit de malade dans la salle d'opération du Rhode Island Hospital. Il avait la mâchoire pendante, et l'embout d'un tube d'intubation saillait au-dessus de ses lèvres. Une infirmière le raccorda au respirateur artificiel qui lui insufflerait de l'air dans les poumons pendant l'opération. Son bras glissa de la civière. Sa peau était marbrée de taches brunes.

L'homme avait quatre-vingt-six ans et, trois jours plus tôt, il avait fait une chute, à son domicile. Après quoi, il avait eu du mal à rester éveillé et à répondre aux questions. Sa fille avait donc fini par appeler une ambulance [1] . En salle des urgences, un médecin lui avait demandé ce qui était arrivé, mais l'homme perdait connaissance avant d'arriver au bout de ses phrases. Un scanner cérébral avait révélé pourquoi : la chute avait provoqué un choc du cerveau contre la boîte crânienne, provoquant ce que l'on appelle un hématome sous-dural. Du sang s'accumulait dans la partie gauche du crâne, écrasant des tissus délicats contre la paroi intérieure. Le liquide s'était accumulé depuis plus de soixante-douze heures, et les zones cérébrales qui contrôlent la respiration et le cœur commençaient à faiblir. À moins de drainer l'hémorragie, cet homme allait mourir [2] .

À l'époque, le Rhode Island Hospital était l'une des institutions médicales les plus éminentes d'Amérique, le principal hôpital universitaire rattaché à

la Brown University et le seul centre de traumatologie de premier niveau du Sud-Est de la Nouvelle-Angleterre. À l'intérieur de ce grand édifice de verre et de brique, les médecins avaient été les pionniers de certaines techniques médicales à la pointe de la technologie, notamment les ondes à ultrasons qui détruisent les tumeurs cancéreuses. En 2002, la Fédération nationale de la santé publique classait l'unité de soins intensifs de cet hôpital parmi les premières du pays [3] .

Mais à l'arrivée de ce patient âgé, le Rhode Island Hospital possédait aussi une autre réputation : celle d'un lieu tiraillé par les tensions internes. De profondes inimitiés couvaient entre infirmières et médecins. En 2000, le syndicat des infirmières avait voté la grève après s'être plaint d'être contraint à des horaires si lourds que cela en devenait dangereux. Plus de trois cents d'entre elles s'étaient rassemblées devant l'établissement avec des pancartes proclamant : « Stop à l'esclavage » et « Ils ne nous priveront pas de notre fierté [4] ».

« Cet endroit peut être épouvantable, déclarait une infirmière à un journaliste. Les médecins n'hésitent pas à nous faire sentir à quel point nous sommes inutiles, comme si nous étions jetables. Comme si c'était un privilège de ramasser derrière eux. »

Les administrateurs avaient finalement accepté de limiter les heures supplémentaires obligatoires imposées aux infirmières, mais les tensions continuaient de croître [5] . Quelques années plus tard, un chirurgien préparait une opération de l'abdomen routinière quand une infirmière demanda un « temps de pause ». Ces pauses faisaient partie de la procédure standard de la plupart des hôpitaux, un moyen pour les praticiens et les infirmières de s'assurer de ne pas commettre d'erreurs [6] . L'équipe des infirmières du Rhode Island Hospital insistait sur ces temps de pause, en particulier depuis qu'un chirurgien avait procédé accidentellement à une ablation des amygdales sur une fillette qui devait en réalité subir une opération du globe oculaire. Ces pauses étaient censées permettre de détecter de telles erreurs avant qu'elles ne se commettent.

En salle de chirurgie abdominale, lorsque l'infirmière demanda à l'équipe de se réunir autour du patient pour faire une pause et discuter de l'intervention, le médecin se dirigea vers la porte.

« Pourquoi ne vous en chargez-vous pas vous-même ? lança-t-il à l'infirmière. Je vais sortir passer un coup de fil. Quand vous serez prêts, vous frapperez à la porte.

— Normalement, vous devriez être présent, Docteur, lui répondit-elle.

— Vous pouvez gérer, lui répliqua-t-il, en se dirigeant vers la porte.

— Docteur, je trouve que ce n'est pas correct. »

Il s'immobilisa et la dévisagea.

« Si je veux avoir votre avis, je vous le ferai savoir, lui lâcha-t-il. Ne remettez plus jamais mon autorité en cause. Si vous n'êtes pas capable de faire votre travail, vous sortez de ma salle d'opération. »

L'infirmière géra donc ce temps de pause elle-même, puis elle alla chercher le chirurgien, quelques minutes plus tard, et l'intervention se déroula sans complications. Plus jamais elle ne contredit un médecin quand des règles de sécurité étaient négligées.

« Certains médecins étaient corrects, et d'autres, des monstres, m'a rapporté une infirmière qui travaillait au Rhode Island Hospital au milieu des années 2000. Nous l'appelions l'usine de verre, parce qu'on avait l'impression que tout menaçait de s'écrouler d'une minute à l'autre. »

Pour traiter ces tensions, le personnel avait mis au point des règles informelles – des habitudes uniques, propres à cette institution – qui contribuaient à éviter les conflits les plus évidents. Certaines infirmières, par exemple, revérifiaient les instructions des médecins qui avaient tendance à commettre des erreurs et s'assuraient discrètement que l'on administrait les bons dosages ; elles prenaient le temps d'écrire clairement dans les dossiers des patients, de crainte qu'un chirurgien trop pressé ne procède à la mauvaise incision. Une infirmière m'a expliqué qu'elles avaient développé un système de codes couleurs, une manière d'échanger des avertissements. « Nous inscrivions les noms des médecins dans différentes couleurs sur le tableau blanc, me dit-elle. Le bleu signifiait “sympa”, le rouge “connard”, et le noir “quoi que tu fasses, ne le contredis pas, sinon il te fera sauter la tête”. »

Le Rhode Island Hospital était un établissement gangrené par toute une culture corrosive. À l'inverse d'Alcoa, où des habitudes clefs soigneusement conçues concernant la sécurité au travail avaient généré toute une série d'autres réussites en cercles concentriques, au Rhode Island, des habitudes surgissaient à l'improviste, notamment chez les infirmières, qui cherchaient le moyen de compenser les effets de l'arrogance du corps médical. Les routines de l'hôpital n'étaient donc pas assez pensées. Au contraire, elles faisaient leur apparition par accident et se propageaient sous la forme de ces avertissements échangés en catimini, jusqu'à ce que des schémas nocifs

finissent par se cristalliser. Cela peut arriver au sein de n'importe quel organisme où aucune habitude n'a jamais été soigneusement planifiée. Dès lors, si les habitudes clefs sont capables de créer des changements étonnants, les mauvaises peuvent entraîner des désastres.

Et quand les habitudes du Rhode Island Hospital ont implosé, elles ont causé de terribles erreurs.

*

L'équipe des urgences qui a vu les scanners cérébraux de ce vieil homme de quatre-vingt-six ans présentant cet hématome sous-dural a immédiatement sonné le neurochirurgien de garde par Alphapage. Il était en pleine opération de routine, une chirurgie de la moelle épinière. Quand il reçut l'appel, il quitta la table d'opération et consulta les images crâniennes de cet homme sur un écran d'ordinateur. Le chirurgien dit à son assistante – une infirmière praticienne – de se rendre au service des urgences et d'obtenir de l'épouse du patient qu'elle signe un formulaire, pour donner son accord à cette intervention. Le chirurgien acheva son opération de la moelle épinière et, une demi-heure plus tard, on poussait le lit à roulettes du vieil homme dans la même salle d'opération [7] .

Des infirmières s'affairaient en tous sens. Le vieil homme inconscient fut allongé sur la table. Une infirmière prit le formulaire de consentement et le dossier médical.

« Docteur, dit-elle, en consultant le dossier. Le formulaire de consentement n'indique pas où se situe l'hématome. » Elle feuilleta les différents documents. Il n'y avait aucune indication claire du côté de la tête où ils étaient censés opérer [8] .

Tous les hôpitaux se fient à certains documents, pour guider les interventions. Avant même que l'on ne pratique la première incision, un patient ou un membre de la famille est censé signer un formulaire approuvant l'intervention, après en avoir vérifié les détails. Dans un environnement chaotique, où l'on peut avoir jusqu'à une dizaine de médecins et d'infirmières qui prennent en charge un patient entre les urgences et la salle de réveil, ces formulaires de consentement comportent les instructions permettant le suivi de l'intervention prévue. Personne n'est supposé entrer en salle d'opération sans avoir signé et examiné un tel formulaire de consentement.

« J'ai vu les scans, lui répondit le chirurgien. C'était du côté droit de la tête. Si nous n'intervenons pas vite, il va mourir.

— Nous devrions peut-être recharger les films », proposa l'infirmière, en allant vers l'écran. Pour des raisons de sécurité, au bout de quinze minutes d'inactivité, les ordinateurs de l'hôpital se verrouillaient. Une minute au moins s'écoulerait avant que l'infirmière ne rouvre une session et n'affiche les scanners cérébraux du patient à l'écran.

« Nous n'avons pas le temps, insista le chirurgien. Ils m'ont mis en garde, il est au bord de l'accident cérébral. Il faut soulager la pression intracrânienne.

— Et si nous réussissions à trouver la famille ? suggéra l'infirmière.

— Si c'est ce que vous voulez, alors appelez les urgences et trouvez la famille ! Pendant ce temps, moi, je vais lui sauver la vie. » Il attrapa le dossier, griffonna « vu » sur le formulaire de consentement et y apposa un paraphe. « Là, dit-il. Il faut opérer immédiatement [9] . »

L'infirmière travaillait au Rhode Island depuis un an. Elle avait connaissance des pratiques de l'hôpital. Le nom de ce chirurgien, l'infirmière le savait, était souvent inscrit en noir sur le grand tableau blanc dans le couloir, signalant aux infirmiers et aux infirmières de se tenir sur leurs gardes. Dans ce cas précis, les règles non écrites étaient claires. Le chirurgien avait toujours raison.

L'infirmière reposa le dossier et resta en retrait, pendant que le médecin positionnait la tête du vieil homme dans une coque qui permettrait d'accéder à la partie droite du crâne, puis elle le rasa et appliqua un antiseptique sur le cuir chevelu. L'intervention supposait d'ouvrir le crâne et d'aspirer le sang accumulé entre le cerveau et la boîte crânienne. Le chirurgien découpa une languette de peau, mit le crâne à nu et plaça un foret contre l'os. Il appliqua une pression jusqu'à ce que cette partie d'os cède et se perce avec un claquement sourd. Il pratiqua deux autres trous et se servit d'une scie pour découper une partie triangulaire du crâne de l'homme. Sous cet os, il y avait la dure-mère, le fourreau translucide entourant l'encéphale.

« Oh mon Dieu », s'écria quelqu'un.

Il n'y avait pas d'hématome. Ils opéraient du mauvais côté de la tête.

« Il faut le retourner ! », hurla le chirurgien [10] .

Le triangle d'os fut remis en place et refixé au moyen de petites plaques métalliques et de vis, et le cuir chevelu recousu. On lui déplaça la tête de l'autre côté et ensuite, de nouveau, on la lui rasa, on la lui nettoya, on la lui

découpa et on fora jusqu'à ce qu'on en retire le même triangle d'os crânien. L'intervention, qui aurait dû durer environ une heure, s'était prolongée deux fois plus longtemps.

Ensuite, le patient avait été transféré en unité de soins intensifs, mais il ne reprit jamais connaissance. Deux semaines plus tard, il décédait.

L'enquête montra qu'il était impossible de déterminer la cause précise de sa mort, mais la famille du patient soutint que les traumatismes résultant de l'erreur médicale avaient eu raison d'un organisme déjà fragile. Le stress lié à la découpe de deux parties d'os crânien, la durée supplémentaire d'intervention et le retard dans la résorption de l'hématome, c'était plus qu'il n'en pouvait supporter. Sans cette erreur, affirmaient-ils, il serait encore en vie. L'hôpital versa une indemnité et le chirurgien fut interdit d'exercice au Rhode Island [11] .

Un tel accident, certains infirmiers et infirmières l'ont affirmé par la suite, était inévitable. Les habitudes institutionnelles du Rhode Island Hospital étaient si dysfonctionnelles que la probabilité qu'une erreur grave ne survienne n'était qu'une question de temps [1] . Les hôpitaux ne sont pas les seuls à engendrer ce type de schémas de comportement dangereux. Des centaines de secteurs d'activité et des milliers d'entreprises sont touchés par ces habitudes organisationnelles destructrices. Et, dans presque tous les cas, ce sont les produits de la nonchalance, le fait de dirigeants qui ne prennent pas la peine de réfléchir à la culture de leur entreprise, et la laissent se développer sans du tout lui imprimer d'orientation. Il n'existe pas d'organisations sans habitudes institutionnelles. Il n'existe que des lieux où elles ne sont pas consciemment pensées, des lieux où elles se créent sans aucune réflexion préalable, et elles naissent alors souvent des rivalités ou de la peur.

Mais il arrive que certains dirigeants qui savent saisir les bonnes opportunités réussissent à transformer ces habitudes destructrices. Parfois, au paroxysme de la crise, de bonnes habitudes se font jour.

II

En 1982, à la parution de *La Théorie évolutionniste du changement économique (An Evolutionary Theory of Economic Change)*, en dehors du monde universitaire, très peu de gens remarquèrent ce livre. La couverture

terne du volume et sa première phrase quelque peu intimidante – « Dans cet ouvrage, nous développerons une théorie évolutionniste des capacités et du comportement des entreprises opérant dans un contexte de marché, et nous construisons et analysons un certain nombre de modèles cohérents avec cette théorie » – paraissaient presque conçues pour faire fuir le lecteur [12] . Les auteurs, deux professeurs de Yale, Richard Nelson et Sidney Winter, étaient surtout connus pour une série d'articles d'analyse très denses explorant la théorie schumpeterienne, que plus d'un doctorant n'aurait pu prétendre comprendre [13] .

En revanche, dans le monde de la stratégie commerciale et de la théorie des organisations, ce livre fit l'effet d'une bombe [14] . Il fut vite salué comme l'un des textes les plus importants du siècle. Des professeurs d'économie se mirent à en parler à leurs collègues des écoles de commerce, qui en firent écho à des PDG dans des colloques, et assez vite des dirigeants d'entreprises citaient Nelson et Winter au sein de groupes aussi différents que General Electric, Pfizer et Starwood Hotels.

Nelson et Winter avaient consacré plus de dix ans à examiner le mode de fonctionnement des entreprises, à creuser dans des masses de données obscures avant de parvenir à leur conclusion cardinale [15] : « Pour l'essentiel, écrivent-ils, il faut comprendre le comportement d'une entreprise comme le reflet des habitudes générales et des orientations stratégiques émanant du passé de cette entreprise », plus que comme « le résultat d'une étude détaillée des plus petites ramifications de l'arbre de décision ».

Autrement dit, formulé en langage courant, loin de la théorie économique, il peut sembler qu'une majorité d'organisations opèrent des choix rationnels fondés sur une prise de décision consciente, alors qu'en réalité, ce n'est pas du tout ainsi que fonctionnent les entreprises. Au contraire, elles se laissent guider par des habitudes organisationnelles anciennes, des schémas de comportement qui émergent souvent des décisions individuelles de milliers d'employés [16] . Et ces habitudes exercent un impact plus profond qu'on ne l'avait cru auparavant.

Par exemple, l'an dernier, après une étude attentive de ses données de vente et de marketing, il semblerait que le président d'un fabricant de vêtements ait pris la décision d'afficher un cardigan rouge en couverture de son catalogue. Mais en réalité, son vice-président passait son temps à écumer des sites Internet consacrés aux tendances de la mode au Japon (où le rouge était tendance au printemps précédent), et les responsables du

marketing de l'entreprise demandaient régulièrement à leurs amis quelles couleurs étaient « in ». Les dirigeants, de retour des défilés de mode parisiens, avaient signalé que les créateurs de la concurrence utilisaient de nouveaux pigments magenta. Toutes ces micro-informations, résultant de schémas de pensée non coordonnés, de toute une série de rumeurs circulant entre cadres dirigeants sur les produits concurrents et de conversations avec des amis, s'étaient croisées avec les procédures de recherche et de développement plus formelles au sein de l'entreprise, jusqu'à ce qu'il en émerge un consensus : le rouge sera en vogue cette année. Personne n'avait pris de décision solitaire et volontaire. Au contraire, des dizaines d'habitudes, de procédures et de comportements convergents avaient fait du rouge un choix apparemment inévitable.

Ces habitudes organisationnelles – ou « routines », comme les appellent Nelson et Winter – ont une énorme importance, car sans elles, la plupart des sociétés n'aboutiraient jamais à rien [17] . Ces routines fournissent à la plupart de ces sociétés des centaines de règles non écrites [18] dont elles ont besoin pour fonctionner [19] . Elles permettent aux employés d'expérimenter de nouvelles idées sans avoir à demander la permission à chaque étape. Elles fournissent une sorte de « mémoire organisationnelle », de sorte que les gestionnaires n'ont pas à réinventer les procédures tous les six mois ou à paniquer chaque fois qu'un vice-président démissionne [20] . Ces routines réduisent l'incertitude – une étude des opérations de sauvetage après des tremblements de terre au Mexique et à Los Angeles, par exemple, a pu établir que les habitudes des sauveteurs (qu'ils reprenaient de catastrophe en catastrophe, et qui comprenaient des aspects comme la mise en place de réseaux de communication en faisant appel à des enfants qui transmettaient les messages d'un quartier à un autre) étaient absolument essentielles, « car sans elles, la formulation et la mise en œuvre d'une politique se perdraient dans une jungle de détails [21] ».

Mais l'un des avantages les plus importants de ces routines, c'est qu'elles créent ce que l'on appelle une « trêve » entre des groupes ou des individus en conflit potentiel au sein d'une organisation [22] .

La plupart des économistes ont l'habitude de traiter les entreprises comme des lieux idylliques où tout le monde se consacre à un objectif commun : gagner le plus d'argent possible. Nelson et Winter ont révélé que dans le monde réel, ce n'est pas du tout ainsi que les choses se déroulent. Les entreprises ne sont pas de grandes familles où tout le monde agit dans

une aimable harmonie. La plupart des lieux de travail sont plutôt composés de fiefs où des cadres dirigeants rivalisent pour s'attribuer tout le pouvoir et tout le mérite, croisant le fer souvent de manière plus ou moins dissimulée afin de faire paraître leurs performances supérieures à celles de leurs rivaux. Les différentes divisions se concurrencent pour obtenir davantage de ressources et se saboter mutuellement, en vue de s'approprier tous les titres de gloire. Des patrons dressent leurs subordonnées les uns contre les autres afin d'empêcher quiconque de monter un coup de force.

Les entreprises n'ont donc rien d'une famille. Ce sont les champs de bataille d'une guerre civile.

Pourtant, malgré cette capacité à se livrer des guerres intestines, la plupart d'entre elles fonctionnent dans une paix relative, année après année, parce qu'elles appliquent des routines – des habitudes – favorisant la trêve qui permet à tout le monde de mettre de côté ses rivalités, et ce suffisamment longtemps pour que chacun puisse faire son travail.

Les habitudes organisationnelles sont porteuses d'une promesse élémentaire : si vous suivez les schémas établis et si vous respectez la trêve, les rivalités ne détruiront pas l'entreprise, les profits afflueront et, par la suite, tout le monde s'enrichira. Une vendeuse, par exemple, sait qu'elle peut augmenter sa prime annuelle en proposant aux clients de belles remises en échange de commandes plus conséquentes. Mais elle sait aussi que si chaque vendeur offre de solides remises, l'entreprise fera faillite et il n'y aura plus de primes à distribuer. Une routine se fait donc jour : tous les ans, en janvier, les vendeurs se réunissent tous et s'entendent pour limiter le volume de remises qu'ils accorderont, afin de protéger les profits de l'entreprise et qu'à la fin de l'année tout le monde reçoive une augmentation.

Prenez l'exemple d'un jeune dirigeant propulsé au poste de vice-président qui, d'un coup de téléphone discret à un gros client, peut saboter la division d'un collègue, en le disqualifiant de la course à une promotion. Le problème, avec le sabotage, c'est que même si vous en retirez un bénéfice personnel, cela s'avère en général néfaste pour l'entreprise. Aussi, dans la plupart des sociétés, il se conclut un pacte tacite : être ambitieux, c'est bien, mais si vous vous montrez trop brutal, vos homologues se ligueront contre vous. D'un autre côté, si vous restez concentré sur le renforcement de votre département, au lieu de saper vos rivaux, avec le temps, vous finirez par être apprécié [23] .



Ces routines et ces trêves créent une forme de justice organisationnelle sommaire et, grâce à elles, écrivent Nelson et Winter, les conflits au sein de l'entreprise suivent « des cheminements largement prévisibles et se cantonnent dans des limites qui le sont aussi et qui restent cohérentes avec la routine en cours. […] On continue de produire le volume de travail normal, les réprimandes et les compliments conservent la même fréquence. […] Personne n'essaie d'imposer un brusque changement de cap au navire entrepreneurial à seule fin de faire basculer un rival par-dessus bord [24] . »

Pourtant, la plupart du temps, ce régime de routines et de trêves se révèle insuffisant. Parfois, comme au Rhode Island Hospital, une paix instable peut se révéler aussi destructrice qu'une guerre civile.

*

Quelque part dans votre bureau, enfoui dans un tiroir de votre table de travail, vous conservez sans doute une brochure interne que vous avez reçue dès votre première journée dans l'entreprise, comportant des formulaires de notes de frais et des rappels sur les règles en matière de vacances, d'options d'assurance et l'organigramme de la société. Elle contient aussi des graphiques décrivant les différentes mutuelles, une liste de numéros de téléphone importants, et des instructions sur l'accès à vos e-mails ou l'inscription à un plan de retraite.

Maintenant, imaginez ce que vous diriez à l'un de vos nouveaux collègues qui vous demanderait comment réussir au sein de votre société. Vos recommandations ne comporteraient sans doute aucun des renseignements figurant dans cette brochure. Les conseils que vous lui transmettriez – à qui peut-on se fier ; quelles secrétaires ont le plus d'influence auprès de leur patron ; comment manipuler l'administration

pour obtenir que les choses soient faites – renvoient à des habitudes sur lesquelles vous vous appuyez pour survivre au jour le jour. Si vous pouviez consigner toutes vos habitudes de travail dans un diagramme – et les structures de pouvoir informelles, les relations, les alliances et les conflits qu'elles représentent –, pour ensuite y superposer d'autres diagrammes concoctés par vos collègues, cela créerait une cartographie de la hiérarchie secrète de votre entreprise, un guide de ceux qui savent réaliser les choses et de ceux qui sont apparemment toujours dépassés.

Les routines de Nelson et Winter – et les trêves qui les rendent possibles – sont essentielles à toute forme d'activité. Une étude de l'université d'Utrecht, aux Pays-Bas, a ainsi examiné des routines propres au monde de la haute-couture. Chaque créateur doit posséder certaines aptitudes élémentaires : la créativité et le sens de la haute-couture. Mais cela ne suffit pas pour survivre [25] . Ce qui fait la différence entre le succès et l'échec, ce sont les routines du créateur – s'il possède un système pour se procurer une étoffe de drap italien avant que le stock du grossiste ne soit épuisé, une procédure pour se procurer les meilleures couturières de fermetures éclair et de boutons, une routine pour expédier la robe vers un magasin en dix jours, au lieu de trois semaines. La mode est un secteur si compliqué que sans les bonnes procédures, une nouvelle société s'enlisera dans la logistique, et, dès qu'il y a enlisement, la créativité perd toute valeur.

Et quels nouveaux créateurs sont les plus susceptibles de se créer les bonnes habitudes ? Ceux qui ont su créer les bonnes trêves et nouer les bonnes alliances [26] . Ces trêves sont si importantes que les nouvelles marques de la mode ne réussissent généralement que si elles sont dirigées par des gens qui ont quitté d'autres sociétés de création en bons termes.

Certains penseront que Nelson et Winter ont écrit un livre de théorie économique aride. Mais en réalité, ce qu'ils ont produit là, c'est un guide de la survie dans le monde de l'entreprise.

Qui plus est, les théories de Nelson et Winter expliquent aussi pourquoi les choses ont si mal tourné au Rhode Island Hospital. Cet établissement s'était créé des routines qui creusaient un hiatus générateur de malaise entre les infirmières et les médecins – ces tableaux blancs, par exemple, et les avertissements que les infirmières se chuchotaient entre elles constituaient autant d'habitudes susceptibles de favoriser les fondements d'une trêve élémentaire. Ces pactes fragiles permettaient à l'organisation de fonctionner – la plupart du temps. Mais les trêves ne sont durables que lorsqu'elles

créent une véritable justice. Si une trêve souffre d'un déséquilibre – si la paix n'est pas réelle –, alors, souvent, ces routines échouent au moment où elles sont les plus nécessaires.

Le problème, au Rhode Island Hospital, c'est que les infirmières étaient les seules à renoncer à une partie de leur pouvoir afin de conclure une trêve. Ce sont les infirmières qui vérifiaient deux fois les dosages des patients et consentaient des efforts supplémentaires pour les noter clairement dans leurs dossiers ; les infirmières qui prenaient sur elles quand des médecins stressés les maltraitaient ; les infirmières qui aidaient à distinguer les médecins aimables des despotes, pour que le reste du personnel sache qui tolérait les suggestions en salle d'opération et qui s'emporterait si vous ouvriez le bec. Les médecins ne se donnaient souvent pas la peine de retenir le nom des infirmières. « Les médecins étaient les responsables, et nous, nous étions les sous-fifres, m'a expliqué l'une d'elles. Nous obéissions lâchement et nous nous arrangions pour survivre. »

Au Rhode Island, les trêves étaient unilatérales. De sorte que dans les moments critiques – quand, par exemple, un chirurgien était sur le point de pratiquer une incision en se précipitant un peu trop et qu'une infirmière essayait d'intervenir –, les routines qui auraient pu empêcher l'accident se délitaient, et on ouvrait le crâne d'un homme de quatre-vingt-six ans du mauvais côté.

Certains pourraient suggérer que la solution résiderait dans des trêves conclues de manière plus équitable. Que si la direction de l'hôpital avait été plus efficace dans la répartition des responsabilités, il en serait résulté un équilibre des pouvoirs plus sain, où infirmières et médecins auraient été forcés au respect mutuel.

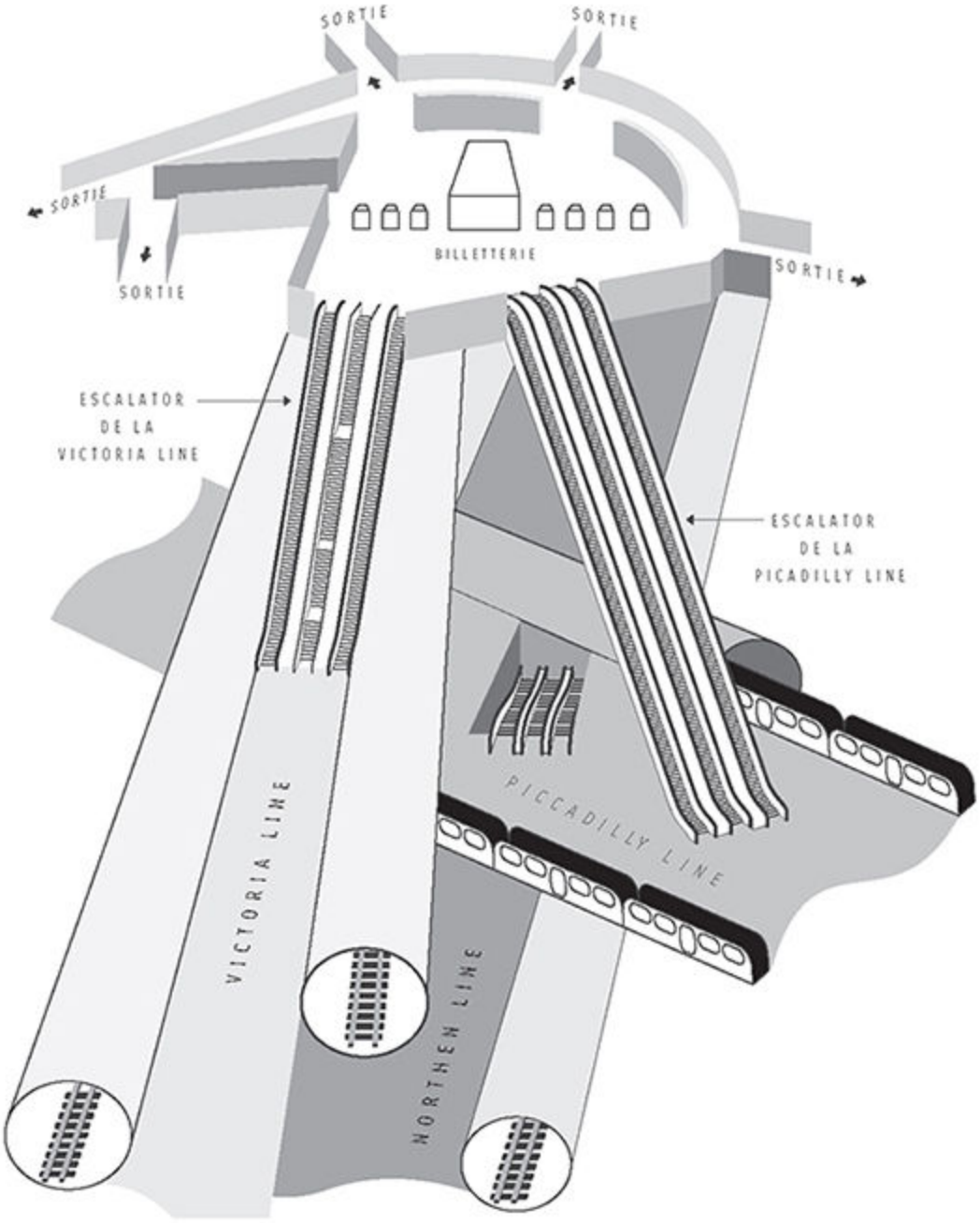
C'eût été un bon début. Malheureusement, cela n'aurait pas suffi. Créer des organisations qui réussissent ne tient pas seulement à l'équilibre des pouvoirs. Pour qu'une organisation fonctionne, ses chefs doivent cultiver des habitudes qui créent une paix véritable, équilibrée, et, paradoxalement, savoir énoncer clairement qui exerce quelles responsabilités.

III

Philip Brickell, âgé de quarante-trois ans, employé du métro londonien, se trouvait dans le hall principal de la station de King's Cross, un soir de

novembre 1987, occupé à contrôler des titres de transport, quand un banlieusard l'aborda pour lui annoncer qu'un morceau de tissu brûlait en bas d'un escalator, non loin de là [27] .

King's Cross était l'une des stations du métro londonien les plus vastes, les plus monumentales et les plus fréquentées, un labyrinthe de très longs escalators, de couloirs, de tunnels, dont certains avaient presque un siècle. Les escalators de la station, surtout, étaient réputés pour leur taille et leur vétusté. Certains descendaient dans les sous-sols sur cinq niveaux et ils étaient construits en lattes de bois, avec des mains courantes en caoutchouc, les mêmes matériaux que ceux de leur construction, des décennies plus tôt. Plus de deux cent cinquante mille passagers transitaient par King's Cross tous les jours, sur six lignes de métro. À l'heure de pointe du soir, le hall des guichets était noir de monde, une foule qui se pressait sous un plafond tant de fois repeint que personne n'aurait pu se remémorer sa couleur d'origine.



Ce bout de tissu enflammé, précisa le passager, se trouvait tout en bas de l'escalator le plus long, qui desservait la Piccadilly Line. Brickell quitta immédiatement son poste, descendit par l'escalator jusqu'au quai, repéra le bout de tissu qui se consumait et, avec un magazine roulé, étouffa ce feu naissant en tapant dessus [28] . Puis il regagna son poste.

Brickell n'investigua pas davantage. Il n'essaya pas de comprendre pourquoi ce bout de tissu brûlait ou s'il avait pu s'envoler, s'échapper d'un incendie plus important, ailleurs dans la station. Il ne mentionna l'incident à aucun collègue, n'appela pas les pompiers. La sécurité incendie relevait d'un autre service, et Brickell, en accord avec la stricte compartimentation qui régentait le métro londonien, se garda bien d'empiéter sur le domaine de qui que ce soit d'autre. En outre, même s'il avait investigué sur un possible incendie, il n'aurait pas su quoi faire de cette information. La hiérarchie très rigide du métro londonien lui interdisait de contacter un autre service sans l'autorisation d'un supérieur direct. Et les routines du métro – transmises d'employé en employé – lui signifiaient que, dans une station, il ne devait jamais, en aucun cas, mentionner à voix haute quoi que ce soit qui évoque un « incendie », de crainte que les voyageurs ne soient saisis de panique. Ce n'était pas ainsi qu'on procédait.

Le métro londonien était régi par une sorte de manuel théorique que personne n'avait jamais vu ni lu – et qui, en fait, n'existait pas, sauf dans les règles non écrites qui façonnaient l'existence de chaque employé. Pendant des dizaines d'années, le métro avait été dirigé par les « Quatre Barons » – les grands chefs du génie civil, de l'ingénierie de la signalisation, de l'ingénierie électrique et mécanique – et, au sein de chaque service, il y avait ensuite des directeurs et des sous-directeurs, tous jaloux de leur autorité. Les trains circulaient à l'heure grâce aux dix-neuf mille employés collaborant au sein d'un système fragile qui, tous les jours, faisait transiter les passagers et les trains entre des dizaines, ou des centaines, de mains. Mais cette coopération dépendait d'un équilibre du pouvoir entre chacun de ces quatre départements et la totalité de ces lieutenants qui reposaient eux-mêmes sur des milliers d'habitudes auxquelles adhéraient leurs employés. Ces habitudes créaient ainsi une trêve entre les Quatre Barons et leurs adjoints. Et c'était de cette trêve qu'étaient issues les politiques qui stipulaient à Brickell : « Enquêter sur un incendie ne fait pas partie de votre travail. Ne sortez pas de vos limites. »

« Même au plus haut niveau, un directeur ne risquait guère d'empiéter sur le territoire d'un autre, noterait plus tard un enquêteur. Dès lors, le directeur de l'ingénierie ne se souciait pas de savoir si l'équipe opérationnelle était convenablement formée à la sécurité incendie et aux procédures d'évacuation, parce qu'il considérait ces questions comme étant du domaine de la direction des opérations. »

Brickell ne dit donc rien à personne de ce morceau de tissu enflammé. En d'autres circonstances, cela aurait pu rester un détail sans importance. En ce cas précis, ce bout de tissu constituait un avertissement – un élément combustible qui avait pu s'échapper d'un brasier invisible et de plus grande ampleur – qui démontrerait à quel point les trêves les plus équilibrées peuvent devenir périlleuses si elles ne sont pas correctement conçues [29] .

Un quart d'heure après le retour de Brickell à son guichet, un autre passager remarquait un filet de fumée en montant par l'escalator de Piccadilly ; il le signala à un employé du métro. L'inspecteur de la sécurité de King's Cross, Christopher Hayes, eut finalement envie d'aller investiguer. Un troisième passager, voyant de la fumée et une lueur sous les marches de l'escalier mécanique, appuya sur un bouton d'arrêt d'urgence et se mit à hurler aux passagers de sortir de cet escalator. Un policier vit un léger rideau de fumée s'échapper du long puits incliné de l'escalator et, à mi-hauteur, la pointe des flammes qui léchaient les marches.

Pourtant, l'inspecteur de la sécurité, Hayes, n'appela pas la brigade des pompiers de Londres. Il n'avait vu aucune fumée, et une autre règle non écrite du métro londonien imposait de ne contacter les pompiers qu'en cas d'absolue nécessité. En revanche, le policier qui avait remarqué cette fumée, lui, en conclut qu'il devait contacter son quartier général. Sa radio ne fonctionnait pas en sous-sol, et il emprunta un long escalier conduisant à la sortie, puis il appela ses supérieurs, qui finirent par transmettre l'information aux pompiers. À 19 h 36 – vingt-deux minutes après qu'on avait signalé ce morceau de tissu enflammé à Brickell –, la caserne recevait un appel : « Petit incendie à King's Cross. » Des voyageurs se pressèrent de passer devant le policier qui était en faction à l'extérieur, occupé à parler dans sa radio. Ils se précipitèrent dans la station, descendirent dans les couloirs, avec la ferme intention de rentrer chez eux pour le dîner.

Quelques minutes plus tard, nombre d'entre eux seraient morts.

À 19 h 36, un employé barra l'accès à l'escalator de Piccadilly et un autre orienta les voyageurs vers un autre escalator. Toutes les deux ou trois minutes, de nouvelles rames arrivaient. Les quais étaient bondés. Un embouteillage se forma au pied d'un escalier.

Hayes, l'inspecteur de la sécurité, emprunta un couloir qui menait à la salle des machines de l'escalator de Piccadilly. Dans le noir, il y avait un ensemble de boutons commandant un système d'extincteurs automatiques spécifiquement conçu pour combattre les incendies dans les escalators. Il

avait été installé quelques années plus tôt, après un incendie dans une autre station qui avait suscité une série de rapports alarmants sur les risques d'incendie. Au terme de plus d'une vingtaine d'études et de sanctions internes, on avait estimé que le métro londonien était mal préparé pour la lutte contre les incendies, et que le personnel devait être formé à l'usage des arroseurs automatiques et des extincteurs qui équipaient chaque quai. Deux ans plus tôt, l'adjoint du sous-directeur de la brigade des pompiers de Londres avait écrit au directeur de la circulation et des voies ferrées, en se plaignant des habitudes de sécurité des employés du métro.

« Je suis extrêmement préoccupé, disait cette lettre. Je ne saurais assez insister pour […] que des instructions claires soient formulées afin qu'au premier signe d'incendie, la brigade des pompiers soit contactée sans délai. Cela pourrait sauver des vies. »

Toutefois, Hayes, l'inspecteur de la sécurité, n'eut jamais connaissance de cette lettre, car elle fut envoyée à une autre division que celle où il travaillait, et, à la suite de cet avertissement, les règles du métro n'avaient donc jamais été rectifiées. À l'intérieur de la station King's Cross, personne ne savait actionner le système des arroseurs automatiques ou n'était autorisé à manier les extincteurs, parce qu'ils étaient placés sous le contrôle d'un autre département. Hayes avait complètement oublié l'existence du système automatique. Les trêves régissant le métro veillaient à ce que tout le monde sache quelle était sa place, mais elles ne vous laissaient aucune latitude pour apprendre quoi que ce soit en dehors de ce que vous aviez mission de savoir. Hayes passa devant les commandes des sprinklers sans même s'en apercevoir.

Quand il atteignit la salle des machines, la chaleur le fit presque défaillir. Le feu était déjà trop important pour être combattu. Il regagna la salle de la billetterie en courant. Il y avait là une file de gens devant les distributeurs et des centaines de personnes qui circulaient en tous sens, s'apprêtant à descendre vers les quais ou quitter la station. Hayes trouva un policier.

« Il faut qu'on arrête les trains et qu'on évacue tout le monde, lui dit-il. L'incendie est incontrôlable. Il envahit tout. »

À 19 h 42 – presque une demi-heure après l'épisode du bout de tissu enflammé –, le premier pompier arrivait à King's Cross. Quand il entra dans la salle de la billetterie, il vit une épaisse fumée noire massée contre le plafond. Les mains courantes en caoutchouc de l'escalator avaient commencé à brûler. Avec l'odeur âcre du caoutchouc enflammé qui se

répandait, les voyageurs du hall de la billetterie s'étaient aperçus que quelque chose n'allait pas. Ils se dirigèrent vers les sorties alors que les pompiers se démenaient pour fendre la foule, contre le flot des voyageurs.

Plus bas, le feu se propageait. À présent, l'escalator entier était en flammes, dégageant des gaz surchauffés qui remontaient vers le sommet du puits de l'escalator et restaient bloqués contre le plafond recouvert de vingt couches de peinture très anciennes. Quelques années plus tôt, le directeur des opérations du métro londonien avait suggéré que toute cette peinture pourrait créer un risque d'incendie. Il aurait peut-être fallu décaper ces vieilles couches avant d'en appliquer une nouvelle.

Les procédures en matière de peinture n'étaient pas de son ressort. La responsabilité en incombait au département de la maintenance, dont le chef avait poliment remercié son collègue pour cette recommandation, avant de remarquer que s'il voulait interférer dans d'autres services, il serait payé de retour.

Le directeur des opérations avait aussitôt retiré sa recommandation.

Avec ces gaz surchauffés qui s'accumulaient contre le plafond de la cage de l'escalator, ces vieilles couches de peinture absorbaient de plus en plus de chaleur. À son entrée dans la station, chaque nouvelle rame brassait davantage d'oxygène, alimentant le feu comme un soufflet de forge.

À 19 h 43, une rame arriva et, Mark Silver, un jeune commercial, en descendit. Il comprit immédiatement que quelque chose n'allait pas. L'atmosphère était comme embrumée, le quai bondé de monde. À l'endroit où il se trouvait, il vit flotter des volutes de fumée qui enveloppaient les voitures stationnées sur la voie. Il se retourna pour remonter dans le wagon, mais les portes s'étaient refermées. Il cogna contre les vitres, mais la politique officieuse de la direction visait à éviter les retards : une fois les portes fermées, on ne les rouvrait pas. D'un bout à l'autre du quai, Mark Silver et d'autres passagers crièrent au conducteur de rouvrir ces portes. Le feu de signalisation passa au vert, et la rame démarra. Une femme sauta sur la voie, en courant après le train qui s'enfonçait dans le tunnel : « Laissez-moi monter ! », hurla-t-elle.

Mark Silver se rendit au bout du quai, où un policier dirigeait tout le monde vers un autre escalier, à l'opposé de l'escalator de la Piccadilly Line. Il y avait là des foules de voyageurs paniqués, impatients de pouvoir monter par cet escalier. Ils sentaient bien tous l'odeur de la fumée, et tout le monde était entassé au pied des marches. Il faisait chaud – soit à cause de

l'incendie, soit du fait de cette foule de gens massés les uns contre les autres, Silver n'en savait rien. Il finit par arriver au pied d'un escalator que l'on avait immobilisé. Quand il grimpa les marches en direction du hall de la billetterie, il sentait ses jambes qui le brûlaient, sous l'effet de la chaleur, qui traversait un mur de quatre mètres cinquante le séparant de la cage de l'escalator. « J'ai levé les yeux et j'ai vu les murs et le plafond qui grésillaient », raconta-t-il plus tard.

À 19 h 45, un train qui arrivait brassa un fort courant d'air dans la station. L'oxygène alimentant le feu, le brasier faisait rage dans l'escalator de la Piccadilly Line. Les gaz incandescents massés contre le plafond de la cage, alimentés par l'incendie en contrebas et la peinture en fusion au-dessus, atteignirent leur seuil de combustion, ce que l'on appelle le *flashover* , ou embrasement éclair généralisé. À ce stade, à l'intérieur de la cage, tout s'embrasa – la peinture, les marches en bois, et l'ensemble des autres combustibles disponibles. La violence de cette conflagration agit comme l'explosion de la poudre à la base d'un canon de fusil. Elle repoussa le feu vers le sommet de la longue cage d'escalator, absorbant encore davantage de chaleur et gagnant encore en vélocité avec l'expansion des flammes, jusqu'à surgir du tunnel pour déboucher dans le hall de la billetterie, en un mur de flammes qui embrasa le métal, les carrelages et les chairs humaines. En une fraction de seconde, la température à l'intérieur du hall atteignit les 150 degrés. Un policier qui empruntait l'un des escalators secondaires expliqua plus tard aux enquêteurs qu'il avait vu « un jet de flamme surgir verticalement et former une sorte de boule de feu ». À ce moment-là, il y avait près de cinquante personnes dans ce hall.

En surface, dans la rue, un passant sentit la chaleur surgir d'une des bouches de métro, vit un passager sortir en titubant, et courut l'aider. « J'ai pris sa main droite dans ma main droite, mais lorsqu'elles se sont touchées, j'ai senti que la sienne était brûlante, et un peu de sa peau m'est resté entre les doigts », raconta ce sauveteur. Un policier qui pénétrait dans le hall des billets lorsque la déflagration se produisit raconta aux journalistes, dans son lit d'hôpital : « Une boule de feu m'a touché en pleine figure et je suis tombé à la renverse. Mes mains ont pris feu. Je les ai vues fondre. »

Il fut l'une des dernières personnes à sortir de ce hall en vie.

Peu après l'explosion, des dizaines de camions d'incendie arrivèrent. Mais comme le règlement des pompiers imposait de ne relier les tuyaux qu'aux bouches d'incendie de la rue, au lieu de celles installées à l'intérieur

de la station, et aucun des employés du métro ne disposant de plans montrant l'agencement de la station – tous ces plans étaient dans un bureau fermé à clef, et aucun des agents de la billetterie, pas plus que le directeur de la station, n'avait les clefs –, il fallut des heures pour éteindre les flammes.

Quand l'incendie fut enfin éteint, à 1 h 46 du matin – six heures après que l'on avait remarqué ce tissu enflammé –, le bilan s'élevait à trente et un morts et près de cent blessés.

« Pourquoi m'ont-ils envoyé tout droit dans cet incendie ?, s'indigna un professeur de musique de vingt ans, le lendemain, dans son lit d'hôpital. J'ai vu ces gens brûler. Je les entendais crier. Pourquoi personne n'a-t-il pris d'initiative [30] ? »

*

Pour répondre à ces questions, songez à certaines des trêves sur lesquelles le métro londonien se fondait pour assurer son fonctionnement :

– Les employés de la billetterie avaient été informés que leur responsabilité se limitait strictement à vendre des billets, donc s'ils apercevaient un bout de tissu enflammé, ils n'avertissaient personne par crainte de déborder de leurs prérogatives.

– L'inspecteur de la sécurité de la station n'a jamais vu la lettre de la brigade des pompiers de Londres avertissant d'un risque d'incendie parce qu'elle avait été adressée au directeur des opérations, et ce type d'information n'était pas partagé entre les divisions.

– Les employés recevaient pour instruction de ne contacter la brigade des pompiers qu'en dernier recours, pour ne pas paniquer inutilement les voyageurs.

– La brigade des pompiers insistait pour n'utiliser que ses propres bouches d'incendie, au niveau de la rue, en ne tenant aucun compte des prises d'eau du hall de la billetterie, qui auraient tout à fait pu les alimenter, au motif qu'elle avait reçu ordre de ne pas utiliser d'équipement installé par d'autres entités.

À certains égards, chacune de ces règles informelles, en soi, n'est pas dénuée de sens. Par exemple, les habitudes incitant les employés des guichets à se concentrer sur la vente de billets, à l'exclusion de tout le reste – y compris le fait de guetter d'éventuels signes d'incendie – existaient parce

que, des années plus tôt, le métro londonien avait rencontré des problèmes à cause de guichets manquant de personnel. Les employés quittaient sans cesse leur poste pour aller ramasser des détritus ou renseigner les touristes en les guidant vers le bon quai et, en conséquence, de longues files d'attente se formaient aux guichets. Ils avaient donc reçu instruction de rester à leur guichet, de vendre des billets et de ne pas se soucier du reste. Cette réorganisation avait porté ses fruits. Les files d'attente avaient disparu. Si des employés constataient que quelque chose n'allait pas hors de leur guichet – au-delà de leur domaine de responsabilité –, ils ne devaient pas s'en mêler.

Et l'habitude de la brigade des pompiers d'insister pour que les soldats du feu n'utilisent que leur propre équipement ? C'était la conséquence d'un incident, survenu dix ans plus tôt. Un incendie avait alors fait rage dans une autre station, où les pompiers avaient perdu de précieuses minutes à essayer de raccorder leurs tuyaux à des bouches qu'ils ne connaissaient pas. Après-coup, tout le monde avait décidé qu'il valait mieux s'en tenir aux équipements connus.

En d'autres termes, aucune de ces routines n'avait rien d'arbitraire. Chacune d'elle avait une raison d'être. Le métro londonien était si vaste et si complexe qu'il n'aurait jamais pu fonctionner sans heurts sans que cet ensemble de trêves vienne aplanir les obstacles potentiels. À l'inverse du Rhode Island Hospital, chacune de ces trêves créait un authentique équilibre des pouvoirs. Là, aucun département ne détenait l'avantage.

Pourtant, trente et une personnes étaient mortes.

Les routines et les trêves du métro de Londres semblaient toutes empreintes de logique, jusqu'à ce qu'éclate un incendie. Or, à ce stade, une vérité épouvantable s'est imposée : aucune personne, aucun département, aucun grand chef n'exerçait la responsabilité ultime en matière de sécurité des passagers [31] .

Parfois, une priorité – un département, une personne ou un objectif – doit supplanter tout le reste, bien que cela puisse être mal perçu ou menacer cet équilibre des pouvoirs qui permet aux trains de circuler à l'heure. Parfois, une trêve est susceptible de créer des dangers qui pèsent plus lourd que n'importe quelle forme de coexistence pacifique.

Naturellement, cette observation recèle un paradoxe. Comment une organisation pourrait-elle mettre en œuvre des habitudes favorisant un équilibre de l'autorité et, en même temps, choisir une personne qui

supplante tout le monde ou isoler un objectif qui supplante tout le reste ? Comment des infirmières ou des médecins partagent-ils leur pouvoir tout en signifiant clairement à qui revient l'exercice des responsabilités ? Comment un réseau de métro évite-t-il de s'enliser dans des querelles internes tout en s'assurant que la sécurité reste une priorité, même si cela suppose de redessiner les frontières de l'autorité ?

La réponse réside dans la capacité à saisir ce même avantage que Tony Dungy a su cerner quand il a pris la tête de la lamentable équipe des Buccaneers ou que Paul O'Neill découvrit en devenant le PDG d'un groupe Alcoa en perte de vitesse. C'est cette même opportunité qu'Howard Schultz a exploitée à son retour à la tête d'un groupe Starbucks qui battait de l'aile, en 2007. Tous ces dirigeants ont saisi les opportunités que leur offrait une situation de crise. Au milieu du tumulte, des habitudes organisationnelles devenaient assez malléables pour que l'on puisse assigner des responsabilités et créer un équilibre des pouvoirs plus équitable. En fait, les crises sont si précieuses qu'il vaut même parfois la peine d'invoquer la catastrophe qui s'annonce, plutôt que de les laisser se résorber.

IV

Quatre mois après la mort de cet homme de quatre-vingt-six ans, à la suite d'une opération du cerveau ratée au Rhode Island Hospital, un autre chirurgien de l'établissement a commis une erreur similaire, en se trompant sur la partie de la tête d'un patient qu'il fallait opérer. Le département de la Santé de l'État de Rhode Island réprimanda l'établissement et lui infligea une amende de 50 000 dollars. Dix-huit mois plus tard, durant une intervention sur un enfant (pour un palais fendu), un chirurgien se trompait d'emplacement. Cinq mois après, un autre opérait le doigt d'un patient – et se trompait de doigt. Dix mois après, un praticien oubliait un instrument dans la tête d'un homme. Pour cette série de fautes graves, l'hôpital écopa encore d'une amende de 450 000 dollars [32] .

Le Rhode Island Hospital n'est pas la seule institution médicale où de tels accidents ont eu lieu, mais cet hôpital a eu le malheur de devenir l'établissement emblématique de telles erreurs. Des journaux locaux ont publié des articles détaillés sur chacun de ces incidents. Des chaînes de télévision ont campé à demeure devant les bâtiments, et les médias

nationaux ont fini par les rejoindre. « Ce problème perdure », a déclaré un vice-président de l'organisme national d'accréditation des hôpitaux à un journaliste de l'Associated Press [33] . Le Rhode Island Hospital, déclarèrent les autorités médicales de l'État, est un établissement en perdition.

« On avait l'impression de travailler dans une zone de guerre, m'a confié une infirmière. Il y avait des journalistes de télévision qui guettaient les médecins quand ils regagnaient leur voiture. Un petit garçon m'a demandé de vérifier que le docteur ne lui coupe pas le bras par erreur pendant son opération. On avait la sensation que tout nous échappait [34] . »

Alors que les critiques se multipliaient et que les médias se déchaînaient, une atmosphère de crise régnait dans l'hôpital [35] . Certains administrateurs ont fini par craindre que l'établissement ne perde son accréditation. D'autres étaient sur la défensive, s'attaquant aux chaînes de télévision qui les mettaient sur la sellette. « J'ai trouvé un pin's avec « Bouc émissaire » inscrit dessus, et j'ai eu l'intention de le porter au travail, mais ma femme a considéré que c'était une mauvaise idée », m'a confié un médecin.

Ensuite, une administratrice, le docteur Mary Reich Cooper, nommée directrice du contrôle qualité quelques semaines avant la mort de ce patient âgé de quatre-vingt-six ans, s'était exprimée. Lors de réunions avec le conseil d'administration et le personnel, Mme Cooper avait estimé que la direction abordait la situation sous le mauvais angle.

Toutes ces critiques n'étaient pas une mauvaise chose, soutenait-elle. En fait, l'hôpital avait pu profiter là d'une opportunité dont peu d'organisations bénéficiaient.

« J'ai vu cela comme une ouverture, m'a expliqué le docteur Cooper. La liste est longue des hôpitaux qui tentent de s'attaquer à ces problèmes et qui échouent. Parfois, les gens ont besoin d'un électrochoc, et toute cette mauvaise publicité en constituait un sérieux. Cela nous a fourni une occasion de tout réexaminer. »

Le Rhode Island Hospital a fermé tous ses plateaux de chirurgie non urgente pendant une journée entière – un énorme manque à gagner – et soumis la totalité du personnel à un programme de formation intensif mettant l'accent sur le travail d'équipe, en insistant sur l'importance d'accorder certaines responsabilités aux infirmières et au personnel médical. Le chef du service de neurochirurgie a démissionné et on lui a choisi un successeur. L'hôpital a invité le Center for Transforming Healthcare (Centre pour la réforme de la santé – un groupement d'institutions médicales de

premier plan) pour contribuer à revoir ses garde-fous en matière de chirurgie. Les administrateurs ont installé des caméras dans les salles d'opération pour s'assurer que l'on respecte les pauses et, pour chaque intervention, des listes de contrôle ont été instituées [36] . Enfin, un système informatisé a permis à chaque employé de l'hôpital de rapporter anonymement les problèmes exposant la santé du patient à des dangers [37] .

« Admettre une erreur publiquement, c'est atroce, explique le docteur Donald Moorman, jusque récemment chirurgien chef adjoint du Beth Israel Deaconess. Il y a vingt ans, les médecins auraient refusé. Mais aujourd'hui, une véritable sensation de panique a gagné les hôpitaux, et même les meilleurs chirurgiens acceptent d'évoquer les erreurs graves qu'ils ont failli commettre. La culture de la médecine est en train de changer. »

*

Les dirigeants avisés s'emparent des crises pour revoir certaines habitudes organisationnelles de fond en comble. Les administrateurs de la NASA ont ainsi essayé pendant des années d'améliorer les habitudes de sécurité de l'Agence, mais ces efforts se sont révélés infructueux, jusqu'à l'explosion de la navette Challenger, en 1986. Au lendemain de cette tragédie, l'organisation a pu optimiser ses normes de qualité obligatoires [38] . Les pilotes de ligne ont eux aussi consacré des années à essayer de convaincre les constructeurs d'avions et les contrôleurs aériens de revoir le mode de communication entre le cockpit et les contrôleurs aériens. Et puis une erreur du contrôle au sol, sur l'île de Ténérife, en 1977, a tué 583 personnes et, en l'espace de cinq ans, le design du cockpit, les procédures de roulage au sol et les routines de communication du contrôle aérien ont été remaniés [39] .

En fait, les crises constituent des opportunités si précieuses que souvent, un dirigeant éclairé prolongera le sentiment d'urgence volontairement. C'est exactement ce qui s'est passé après l'incendie de la station de King's Cross. Cinq jours après le brasier, le secrétaire d'État britannique nommait un enquêteur spécial, Desmond Fennell, pour enquêter sur cet accident. Fennell commença par interroger la direction du métro londonien, et découvrit rapidement que tout le monde savait – depuis des années – que la sécurité incendie soulevait un sérieux problème, et pourtant, rien n'avait changé. Certains administrateurs avaient proposé de nouvelles hiérarchies

qui clarifieraient les responsabilités en matière de prévention. D'autres avaient proposé de conférer plus de pouvoir aux directeurs des stations, afin qu'ils puissent enjamber les clivages entre services. Aucune de ces réformes n'avait été mise en œuvre.

Dès que Fennell avait suggéré ses propres changements, il avait rencontré le même genre d'obstacles – des chefs de service refusant de prendre leurs responsabilités ou sapant ses initiatives avec des menaces voilées contre leurs subordonnés.

Il avait donc décidé de transformer son enquête en défilé médiatique.

Il avait convoqué des auditions publiques qui s'étaient prolongées quatre-vingt-onze jours et révélaient une organisation qui avait ignoré de multiples avertissements relatifs à certains risques. Il avait laissé entendre à des journalistes que les voyageurs s'exposaient à de graves dangers chaque fois qu'ils prenaient le métro. Il avait soumis à contre-interrogatoire des dizaines de témoins qui avaient décrit une organisation où les guerres de territoire comptaient plus que la sécurité des passagers. Son rapport final, publié presque un an après l'incendie, constituait, en deux cent cinquante pages, un cinglant réquisitoire contre le métro londonien, dressant le portrait d'une organisation paralysée par l'incompétence bureaucratique. « Après avoir été envisagé comme une enquête sur les événements d'un soir, écrit Fennell, ce rapport élargissait nécessairement sa portée pour s'engager dans l'examen d'un système. » Il concluait par de nombreuses pages de critiques virulentes et de recommandations qui, pour l'essentiel, laissaient clairement entendre que cette organisation était soit incompétente, soit corrompue.

La réponse fut instantanée, écrasante. Des voyageurs manifestèrent devant le siège du métro londonien. La direction de l'entreprise a été révoquée. Une série de nouvelles lois ont été adoptées et la culture de la société a connu une réforme en profondeur. Aujourd'hui, toutes les stations possèdent un directeur dont la responsabilité principale consiste à assurer la sécurité des passagers, et chaque employé a l'obligation de communiquer le moindre signe de péril. Les trains circulent toujours à l'heure. Mais les habitudes et les trêves que pratique le métro londonien ont été revues, juste assez pour qu'en dernier ressort, la responsabilité en matière de sécurité incendie soit clairement établie, et que tout le monde ait la capacité d'agir, au risque d'empiéter sur le territoire du voisin.

Le même type de changement est possible dans n'importe quelle entreprise où les habitudes institutionnelles – par insouciance ou par

négligence – ont généré un type de trêve qui se révèle néfaste. Une société aux habitudes dysfonctionnelles ne peut pas se transformer du tout au tout simplement parce qu'un dirigeant l'ordonne. Au contraire, les dirigeants lucides recherchent les moments de crise – ou créent la perception d'une crise – et cultivent le sentiment que quelque chose doit changer, jusqu'à ce que tout le monde soit finalement prêt à remanier les schémas que chacun applique au jour le jour.

« Il ne faut pas qu'une crise s'achève en pure perte, a déclaré un jour Rahm Emanuel lors d'un colloque de dirigeants d'entreprises au lendemain de la crise financière de 2008, peu après sa nomination au poste de chef de cabinet du président Barack Obama. Cette crise nous fournit l'opportunité de proposer des remèdes que nous ne pouvions proposer auparavant. » Peu après, l'administration Obama convainquait un Congrès jusqu'alors réticent d'adopter un plan de relance de 787 milliards de dollars du président. Le Congrès adoptait aussi une loi de réforme du système de santé, remaniait les lois de protection des consommateurs et approuvait des dizaines d'autres textes, de l'expansion de la couverture santé des enfants à la possibilité pour les femmes de recours en justice contre les discriminations en matière de rémunérations. C'était l'une des plus vastes politiques de refonte depuis la Great Society du président Johnson et le New Deal du président Roosevelt, et c'était devenu possible parce qu'à la suite d'une catastrophe financière, les législateurs avaient entrevu une opportunité.

Une opportunité similaire s'était présentée au Rhode Island Hospital, au lendemain de la mort de cet homme de quatre-vingt-six ans et d'autres erreurs commises en salle d'opération. Depuis l'application pleine et entière des nouvelles règles de sécurité, en 2009, aucune erreur liée à une intervention n'a eu lieu. L'hôpital a récemment remporté un Beacon Award, la plus prestigieuse des récompenses décernées aux infirmières des soins intensifs, et reçu les honneurs de l'American College of Surgeons, l'ordre des chirurgiens, pour la qualité de ses soins en cancérologie.

Surtout, disent les infirmières, les infirmiers et les médecins qui y travaillent, il règne désormais au Rhode Island Hospital une atmosphère complètement différente.

En 2010, une jeune infirmière, Allison Ward, entre dans une salle d'opération pour assister à une intervention de routine. Elle avait commencé de travailler en salle d'opération depuis un an. C'est la plus jeune et la moins expérimentée de l'équipe. Avant l'intervention, toute l'équipe chirurgicale se

réunit autour du patient endormi, pour une pause de réflexion. Le chirurgien lit à voix haute la liste de contrôle qui détaille chaque étape de l'opération.

« Bien, dernière étape, dit-il, avant d'attraper son scalpel. Quelqu'un a-t-il encore une quelconque inquiétude, avant que nous ne commencions ? »

Le médecin avait pratiqué des centaines d'opérations similaires. Son bureau était rempli de diplômes et de récompenses.

« Docteur, dit Mlle Ward, âgée de vingt-sept ans, je voudrais rappeler à tout le monde que nous devons observer une pause entre la première et la seconde procédure. Vous ne l'avez pas rappelé, et je voulais juste m'assurer que nous n'oublierions pas. »

Ce type de commentaire, quelques années plus tôt, aurait pu lui attirer une réprimande. Ou mettre un terme à sa carrière.

« Merci de ce rappel, répond le chirurgien. Je veillerai à le mentionner, la prochaine fois. Parfait, ajouta-t-il. Allons-y. »

« Je sais que l'hôpital a traversé des périodes difficiles, m'a confié plus tard Mlle Ward. Mais maintenant, les choses se font vraiment en collaboration. Notre formation, toute la répartition des rôles – la culture entière de l'hôpital est centrée sur ce travail d'équipe. J'ai le sentiment d'avoir le droit de tout dire. Travailler ici, c'est merveilleux. »

OceanofPDF.com

7

La manipulation de vos habitudes
Les entreprises anticipent vos désirs

I

Andrew Pole venait d'entrer chez Target, une chaîne de grands magasins, au poste d'analyste de données. Quelques collègues du département marketing s'arrêtèrent à son bureau et lui posèrent le genre de questions auxquelles il était là pour répondre :

« Vos ordinateurs peuvent-ils calculer quelles consommatrices sont enceintes, même si elles n'ont aucune envie que nous le sachions ? »

Pole était statisticien. Sa vie entière avait tourné autour de l'utilisation de données permettant de comprendre le comportement des gens. Il avait grandi dans une petite ville du Dakota du Nord et, alors que ses amis participaient aux activités des Clubs 4-H ou se construisaient des modèles réduits de fusées, Pole, lui, manipulait des ordinateurs [1] . Sorti de l'université avec un diplôme de statistiques et un autre d'économie, et tandis que ses camarades de promotion sortis du même cursus d'économie de l'université du Missouri s'orientaient vers des carrières au sein de compagnies d'assurances ou des administrations fédérales, Pole s'engageait sur une autre voie. Il avait fini par se passionner pour le travail des économistes qui se fondaient sur l'analyse des schémas pour expliquer le comportement humain. Pole s'était lui-même essayé à quelques expériences improvisées. Il avait un jour organisé une soirée et sondé tous les invités pour connaître leurs blagues préférées, et, à partir de là, il avait essayé de créer un modèle mathématique du parfait bon mot. Il avait cherché à

calculer la quantité exacte de bière nécessaire qu'il lui fallait boire avant de trouver en lui la confiance nécessaire pour aborder les filles dans les fêtes – sans non plus trop s'alcooliser, pour ne pas se ridiculiser. (Toutefois, cette étude-ci n'aurait apparemment jamais donné de résultats probants.)

Mais il n'ignorait pas que ces expériences n'étaient que d'aimables jeux d'enfant par rapport à l'usage que le monde de l'entreprise, en Amérique, peut faire des données pour passer au crible la vie des gens. C'était là-dedans qu'Andrew Pole avait envie de se plonger à son tour. Aussi, quand il obtint son diplôme, il apprit que Hallmark, à Kansas City, le fabricant de cartes de vœux et de cartes de visite, cherchait à embaucher des statisticiens. Il déposa sa candidature et consacra assez vite ses journées à passer au crible des données de ventes pour déterminer quelles cartes d'anniversaire se vendaient le mieux, les images de pandas ou d'éléphants. C'était le paradis.

Six ans plus tard, en 2002, Pole apprit que Target cherchait des statisticiens capables de désosser les chiffres, et il sauta le pas. Tous les ans, des millions de consommateurs entraient dans les 1 147 magasins Target et y laissaient un véritable sillage d'informations sur eux-mêmes – des milliards de données. Ils utilisaient leurs cartes de fidélité, échangeaient des coupons qu'ils avaient reçus par e-mail ou payaient avec une carte de crédit, sans se rendre compte qu'ils fournissaient ainsi à Target la possibilité de lier leurs achats à un profil démographique individualisé.

Pour un statisticien, ces données ouvraient une fenêtre magique par où observer les préférences des consommateurs. Target vendait de tout, de l'épicerie aux vêtements, de l'électronique aux fournitures de jardin et, en suivant de près les habitudes d'achat des gens, les analystes du groupe réussissaient à prédire ce qui se passait dans leurs foyers. Un consommateur s'achète de nouvelles serviettes, des draps, des couverts, des casseroles et des plats congelés ? Il vient sans doute d'acquérir une nouvelle maison – ou de divorcer. Un caddie rempli de bombes antimoustiques, de sous-vêtements d'enfants, d'une lampe torche, d'un lot de piles et d'une bouteille de vin blanc ? Un départ en camp d'été s'annonce.

Son travail chez Target offrit à Andrew Pole une chance d'étudier la plus compliquée des créatures qui soit – le consommateur américain – dans son environnement naturel. Son travail consistait à bâtir des modèles mathématiques susceptibles de passer les données au crible et de déterminer quels foyers comptaient des enfants et lesquels étaient strictement

célibataires ; quels consommateurs aimaient le plein air et lesquels s'intéressaient plus aux glaces et aux romans roses. La mission de Pole, c'était de procéder à une lecture mathématique de la pensée des consommateurs, à un déchiffrement de leurs habitudes pour les convaincre de dépenser plus.

Et puis, cet après-midi, quelques-uns de ses collègues du département marketing s'étaient arrêtés à son bureau. Ils essayaient de comprendre quelles clientes de Target étaient enceintes, sur la base de leurs réflexes d'achat. Après tout, les femmes enceintes et les jeunes parents forment le Saint-Graal de la vente au détail. Il n'existe sans doute pas de groupe plus profitable, plus avide de consommer des produits, et plus insensible à la notion de prix. Et il ne s'agit pas seulement de couches et de lingettes. Les gens qui ont des enfants en bas âge sont si fatigués qu'ils viendront acheter tout ce dont ils ont besoin – des jus et du papier de toilette, des chaussettes et des magazines – au même endroit. Et, qui plus est, si un jeune parent se met à acheter chez Target, il y reviendra pendant des années.

En d'autres termes, cette simple faculté de repérer la consommatrice enceinte promettait de rapporter des millions de dollars à Target.

Pole était intrigué. Quel plus beau défi, pour un devin de la statistique, d'entrer non seulement dans la tête des consommateurs, mais dans leur chambre à coucher ?

Au terme de cette recherche, il retiendrait d'importantes leçons sur les dangers qu'il y avait à fouiner dans les habitudes les plus intimes des individus. Il apprendrait par exemple qu'il est parfois presque aussi important de cacher que de savoir ce que l'on sait, et que toutes les femmes ne seront pas séduites à l'idée qu'un programme informatique vient inspecter leurs intentions en matière de reproduction.

Il s'avère que tout le monde n'est pas forcément séduit à l'idée que les maths puissent servir à lire dans nos pensées.

« Je pense que, vu de l'extérieur, certains diraient que c'est un peu Big Brother, a bien voulu admettre Andrew Pole. Cela met les gens mal à l'aise. »

À une autre époque, un groupe comme Target n'aurait jamais embauché un individu comme Andrew Pole. Il y a encore vingt ans, les détaillants ne se lançaient pas dans ce genre d'analyses fortement régies par l'étude des données. Au lieu de quoi, Target, tout comme les chaînes d'épicerie, les galeries marchandes, les vendeurs de cartes de vœux, les magasins de

vêtements et bien d'autres sociétés essayaient d'examiner ce qui se passait à l'intérieur de la tête du consommateur en recourant à d'anciennes méthodes : ils engageaient des psychologues qui défendaient de vagues tactiques scientifiques censées inciter les consommateurs à dépenser davantage.

Certaines de ces méthodes sont encore utilisées de nos jours. Si vous entrez dans un magasin Walmart ou Home Depot, ou dans votre centre commercial local, et si vous observez attentivement, vous verrez à l'œuvre des stratagèmes commerciaux en vigueur depuis des décennies, tous conçus pour exploiter votre inconscient de consommateur.

Prenez par exemple votre manière d'acheter de quoi manger.

Il y a de fortes chances pour que les premières denrées que vous verrez en entrant dans une épicerie soient les fruits et les légumes, entassés dans des bacs ou dressés en pyramides, d'attrayants étalages qui inspirent un sentiment d'abondance. Si vous y réfléchissez, le positionnement des produits frais en devanture d'un magasin n'a pas grand sens, car les fruits et les légumes s'abîment facilement au fond d'un caddie ; logiquement, ils devraient être situés près des caisses, pour être choisis en fin de parcours. Mais comme les responsables marketing et les psychologues l'ont compris depuis longtemps, si nous commençons nos courses en remplissant le caddie d'aliments sains, nous risquons plus facilement d'acheter des Doritos, des Oreo et des pizzas surgelées dès que nous tomberons dessus, quelques rayons plus loin. L'élan de vertu inconsciente qui gouverne l'acquisition de la première courgette facilite ensuite l'achat coupable d'un pot de glace vanille.

Ou considérez la manière que nous avons presque tous de tourner à droite, après être entrés dans un magasin. (Saviez-vous que vous tourniez à droite ? Car, en effet, c'est bien à droite que vous tournez, à coup sûr ou presque. Il existe des centaines d'heures de cassettes vidéos montrant des consommateurs tournant à droite dès qu'ils ont franchi les portes.) Résultat de cette tendance, les commerçants remplissent le côté droit du magasin des produits les plus rentables qu'ils espèrent vous voir acheter d'entrée de jeu. Ou pensez aux céréales et aux soupes : quand elles sont rangées au hasard (apparemment), d'instinct nous nous attardons un peu plus longtemps et nous jetons un œil sur d'autres étalages. Vous trouverez donc rarement toutes les sortes de céréales les unes à côté des autres. Au contraire, vous allez devoir chercher dans les rayonnages celles que vous désirez, ce qui vous expose, au passage, à vous laisser tenter par une autre marque [1] .

Le problème de ces tactiques, c'est qu'elles traitent tous les consommateurs de la même manière. Ce sont des solutions assez primitives, passe-partout, visant à déclencher des habitudes d'achat.

Ces vingt dernières années, toutefois, à mesure que le marché de détail devenait de plus en plus concurrentiel, des chaînes comme Target ont commencé à comprendre qu'elles ne pouvaient indéfiniment se fier aux mêmes vieux trucs éculés. Le seul moyen d'accroître les profits consistait à comprendre les habitudes individuelles de chaque consommateur et à les démarcher un par un, avec des arguments de vente personnalisés destinés à faire appel aux préférences d'achat uniques de chacun.

Cette prise de conscience provenait en partie d'une perception de plus en plus marquée de la force des habitudes qui influencent presque toutes nos décisions d'achat. Une série d'expériences a convaincu les spécialistes marketing que s'ils réussissaient à comprendre certaines habitudes d'achat des consommateurs, ils pourraient les amener à acheter à peu près n'importe quoi [2] . L'une de ces études enregistra sur bande des consommateurs dans les rayons d'une grande surface alimentaire. Les chercheurs voulaient comprendre comment ces gens prenaient leurs décisions d'achat. En particulier, ils visaient les consommateurs venus avec des listes de commissions – qui, en théorie, avaient décidé à l'avance de ce qu'ils voulaient se procurer.

Ce qu'ils ont découvert, c'est que malgré ces listes de commissions, plus de la moitié des décisions d'achat survenaient au moment où un consommateur découvrait un produit dans le rayonnage, parce que malgré toutes les bonnes résolutions, les habitudes étaient plus fortes que les intentions écrites. « Voyons, faisait un consommateur qui réfléchissait à haute voix, en traversant un magasin. Les chips sont là. Je n'en prends pas. Ah ! une minute. Les chips Lay's sont en promo [3] ! » Il en met un paquet dans son caddie. Certains consommateurs achetaient les mêmes marques tous les mois, même s'ils admettaient ne pas trop apprécier le produit (« Je ne suis pas folle des cafés instantanés Folgers, mais c'est quand même ce qu'on achète. Qu'est-ce qu'on pourrait bien prendre d'autre ? », disait une femme devant un rayonnage contenant des dizaines d'autres marques). Des consommateurs achetaient à peu près la même quantité d'articles alimentaires chaque fois qu'ils allaient faire leurs courses, même s'ils s'étaient promis de se restreindre dans leurs achats.

Target voulait tirer profit de ces singularités individuelles. Mais quand des millions de personnes franchissent tous les jours les portes des supermarchés du groupe, comment garder une trace de leurs préférences et de leurs schémas de consommation ?

Pour cela, il faut recueillir des données. D'énormes volumes de données, à la limite même du concevable.

Depuis un peu plus de dix ans, le groupe Target a donc entamé un énorme processus de stockage de ces données, en assignant un code à chaque consommateur – sous l'appellation de « numéro d'identification client » – qui conserve la trace des choix de chaque personne. Chaque fois qu'un consommateur utilise une carte de crédit de la chaîne, remet une carte de fidélité à la caisse, échange un coupon reçu par courrier à son domicile, remplit un questionnaire, poste une demande de remboursement, appelle un service clientèle, ouvre un e-mail de Target, se rend sur le site Target.com ou achète en ligne, les ordinateurs du groupe en conservent la trace. Pour chaque achat, une fiche est liée au numéro d'identification du client, avec des informations sur tout l'historique de dépenses de celui-ci.

À ce numéro d'identification, on rattache aussi des informations démographiques que Target collecte ou achète à d'autres sociétés, notamment l'âge du client, son statut marital, ses enfants s'il en a, le quartier de la ville où il habite, le temps qu'il met à venir en voiture jusqu'au magasin, une estimation de ses revenus, la date de son installation s'il a récemment déménagé, les sites Internet qu'il a consultés, les cartes de crédit qu'il a dans son portefeuille, et ses numéros de téléphone de domicile et de portable. Target peut acheter des données indiquant l'origine ethnique du consommateur, son parcours professionnel, les magazines qu'il lit, s'il s'est déclaré en surendettement, l'année où il a acheté sa maison (ou l'année où elle a été saisie), la faculté qu'il a fréquentée ou le troisième cycle universitaire qu'il a effectué, ses marques de café, de papier de toilette, de céréales ou de compote de pomme préférées.

Il existe des vendeurs de données comme InfiniGraph qui « écoutent » les conversations en ligne des consommateurs sur des forums Internet et de messagerie, et qui repèrent les produits qu'ils approuvent. Une autre société, Rapleaf, vend des informations sur les préférences des acheteurs, déchiffre leurs habitudes, leurs donations à des organismes caritatifs, le nombre de voitures qu'ils possèdent et s'ils s'intéressent de préférence aux informations religieuses ou aux offres sur les cigarettes [4] . D'autres sociétés analysent les

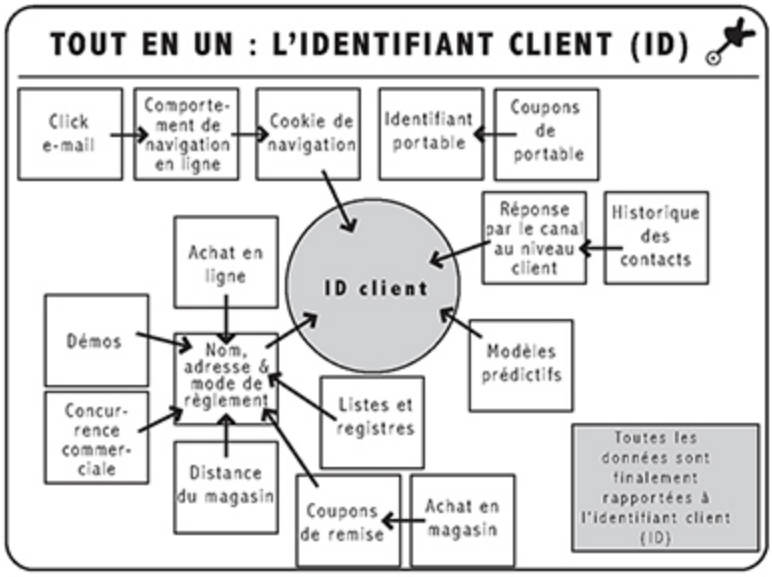
photos d'eux que les consommateurs postent en ligne, en repérant s'ils sont obèses ou maigres, grands ou petits, chevelus ou chauves, et, sachant cela, quel genre de produits ils risquent d'avoir envie d'acheter. (Dans un communiqué, le groupe Target refusait d'indiquer avec quelles sociétés d'analyse démographique il traitait et quel genre d'informations il étudiait.)

« À une époque, les entreprises savaient seulement ce que leurs clients voulaient bien leur faire savoir, explique Tom Davenport, l'un des principaux chercheurs en matière d'utilisation de données et de recherches analytiques exploitées par les entreprises. Ce monde est loin. Vous seriez stupéfait du volume d'informations amassé – et toutes les entreprises en achètent, parce que c'est le seul moyen de survivre. »

Si vous vous servez d'une carte de crédit Target pour acheter une boîte de glaces à l'eau une fois par semaine, en général vers 18 h 30 un jour de semaine, et des sacs-poubelles de 50 litres tous les mois de juillet et d'octobre, les statisticiens et les programmes informatiques de Target détermineront que vous avez des enfants, que vous avez tendance à acheter vos provisions d'épicerie en rentrant du travail et que vous avez une pelouse qui nécessite d'être tondue l'été et des arbres qui perdent leurs feuilles à l'automne. Ils examineront vos modes de consommation et remarqueront que vous achetez parfois des céréales, mais jamais de lait – ce qui signifie que vous devez l'acheter ailleurs. Target va donc vous envoyer des coupons pour du lait à 2 % de matière grasse, des pépites de chocolat, des fournitures scolaires, du matériel de jardin, des râteaux et – comme vous aurez sans doute envie de vous détendre après une longue journée de travail – de la bière. Le groupe devinera ce que vous avez l'habitude d'acheter, pour ensuite vous convaincre de vous procurer tout cela chez Target. Il a la capacité de personnaliser les prospectus et les coupons qu'il envoie à chaque client, même si vous ne vous rendrez sans doute jamais compte que vous avez reçu un autre prospectus que vos voisins.

« Avec l'identifiant client, nous avons votre nom, votre adresse, et votre mode de règlement, nous savons que vous êtes titulaire d'une carte Visa Target, d'une carte de débit, et nous pouvons les relier à vos achats en magasin, expliquait ainsi Andrew Pole à un auditoire de statisticiens du commerce de détail, lors d'un congrès, en 2010. L'entreprise est capable de relier à peu près la moitié de toutes les ventes de ses magasins à une personne précise, la quasi-totalité des ventes en ligne, et à peu près le quart de la fréquentation Internet. »

Lors de ce congrès, Pole a montré une diapositive de ces échantillons de données que recueille Target, un diagramme qui en a surpris plus d'un [5] .



Le problème, avec toutes ces données, c'est que sans statisticiens pour en extraire du sens, elles n'en possèdent aucun. Pour un béotien, deux clients qui achètent tous les deux du jus d'orange ont l'air identiques. Il faut une race particulière de mathématicien pour comprendre que l'un des deux est une femme de trente-quatre ans qui achète du jus pour ses enfants (et qui pourrait donc apprécier de recevoir un coupon pour un DVD de *Thomas et ses amis*) et l'autre un célibataire de vingt-huit ans qui boit un jus après être sorti courir (et qui pourrait donc réagir favorablement à des offres de remise sur des chaussures de jogging). Andrew Pole et les cinquante autres membres du département « identifiant client et service d'analyse des données » chez Target étaient les seuls à avoir saisi quelles habitudes se masquaient derrière les faits.

« Nous appelons cela le “portrait client”, m'a exposé Pole. Plus j'en sais sur quelqu'un, mieux je peux deviner ses schémas d'acheteur. Je ne vais pas tout deviner sur vous tout le temps, mais, je vais souvent tomber juste. »

Lorsqu'il a rejoint le groupe Target en 2002, le département d'analytique avait déjà bâti des programmes informatiques pour identifier les foyers comprenant des enfants et, chaque mois de novembre, on envoyait aux parents des catalogues de vélos et de scooters qui seraient parfaits au pied du sapin, ainsi que des coupons pour des fournitures scolaires en septembre

et des publicités pour des jouets de piscine en juin. Les ordinateurs recherchaient les consommateurs acheteurs de bikinis dès avril, et leur envoyaient des coupons pour de la crème solaire en juillet, puis des livres sur les régimes alimentaires et la perte de poids en décembre. En cas de besoin, Target pouvait envoyer à chaque consommateur un carnet de coupons rempli de bons de remise pour des articles dont on était à peu près certain de voir les consommateurs les choisir, parce qu'ils les avaient déjà achetés auparavant.

Target n'est pas seul à vouloir prédire les habitudes des consommateurs. La quasi-totalité des détaillants, dont Hewlett-Packard, Bank of America et des centaines d'autres dispose de départements d'« analyse prédictive » qui se consacrent à l'étude des préférences des clients. « Mais à ce jeu, Target a toujours été le plus intelligent, estime Eric Siegel, qui organise pour sa part un colloque sur le sujet, “Predictive Analysis World” (Le monde de l'analyse prédictive). En soi, les données ne signifient rien. La force de Target, c'est de comprendre quelles sont les questions véritablement intelligentes. »

Il ne faut pas être un génie pour comprendre que quelqu'un qui achète des céréales aura sans doute aussi besoin de lait. Mais il y a d'autres questions, bien plus délicates – et plus rentables – auxquelles il faut répondre.

C'est pourquoi, quelques semaines après l'embauche de Pole, ses collègues sont venus lui poser la question : était-il possible de savoir si une jeune femme était enceinte ou non, même si cette jeune femme n'avait sans doute aucune envie que cela se sache.

En 1984, Alan Andreasen, professeur invité à l'UCLA, en Californie, publiait un article visant à répondre à une question élémentaire : pourquoi certaines personnes changent-elles leurs routines de consommation ?

L'équipe d'Andreasen avait consacré l'année écoulée à mener des enquêtes téléphoniques auprès de consommateurs de la région de Los Angeles, en les questionnant sur leurs achats récents. Chaque fois qu'une personne répondait au téléphone, les scientifiques la soumettaient à un tir de barrage de questions sur les marques de dentifrice et de savon qu'elle avait achetées et si ses préférences avaient évolué. Au total, ils avaient interrogé presque trois cents personnes. Comme d'autres chercheurs, ils avaient constaté que la plupart des gens achetaient les mêmes marques de céréales et de déodorant, toutes les semaines. C'était le règne de l'habitude.

Sauf que ces habitudes ne régnaient pas toujours en maîtres.

Par exemple, 10,5 % des personnes interrogées par Andreasen avaient changé de dentifrice au cours des six mois précédents. Plus de 15 % avaient aussi acheté une nouvelle marque de lessive.

Andreasen voulut savoir pourquoi ces gens s'étaient écartés de leurs schémas habituels. Sa découverte est devenue un pilier de la théorie du marketing moderne : les habitudes d'achat des individus risquent plus de changer quand ils vivent un événement majeur de leur existence. Lorsque quelqu'un se marie, par exemple, il est plus susceptible de se mettre à acheter une nouvelle marque de café. Lorsqu'il emménage dans un nouveau logement, il sera plus en mesure de s'acheter une autre sorte de céréales. S'il divorce, il y a de plus grandes chances pour qu'il choisisse d'autres marques de bière [6] . Souvent, on constate chez les consommateurs qui traversent un événement de vie majeur que leurs schémas de consommation ont changé. Eux ne le remarquent pas, ou cela leur est égal. En revanche, les détaillants, eux, le remarquent, et cela ne leur est pas égal du tout [7] .

« Déménager, se marier ou divorcer, perdre un travail ou en changer, l'arrivée ou le départ d'un membre du foyer, écrit Andreasen, sont autant de changements qui rendent les consommateurs plus vulnérables à l'intervention des spécialistes du marketing. »

Et, pour la majorité des gens, quel est le principal événement de la vie ? Qu'est-ce qui amène la plus grande perturbation et suscite la plus grande « vulnérabilité aux interventions du marketing » ? Un bébé. Pour la plupart des consommateurs, il n'y a pas de plus grand bouleversement que l'arrivée d'un enfant. En conséquence, les habitudes des nouveaux parents sont plus flexibles qu'à n'importe quelle autre période de leur vie adulte, ou presque.

Donc pour les entreprises, les femmes enceintes sont une mine d'or.

Les jeunes parents achètent quantité de choses – des couches et des lingettes, des berceaux et des combinaisons, des couvertures et des biberons – que des magasins comme Target vendent en engrangeant des bénéfices considérables. Une étude menée en 2010 estimait que le parent moyen dépensait 6 800 dollars en articles pour bébé, et ce, avant le premier anniversaire du premier enfant [8] .

Mais ce n'est que la partie émergée de l'iceberg de la consommation. Ces dépenses initiales ne sont qu'une broutille en comparaison des profits qu'un magasin peut récolter en tirant parti du changement d'habitudes des jeunes parents. Si des mamans épuisées et des papas privés de sommeil se mettent à acheter des laits en poudre et des couches chez Target, ils finiront aussi

par y acheter leurs courses d'épicerie, leurs produits de nettoyage, leurs serviettes, leurs sous-vêtements. Parce que c'est facile. Et, chez un jeune parent, la facilité prime avant tout.

« Dès que nous les convainquons d'acheter leurs couches chez nous, ils se mettent à acheter tout le reste chez nous aussi, m'a expliqué Andrew Pole. Si vous vous précipitez dans les rayons, en cherchant des biberons, et si vous passez devant le présentoir des jus d'orange, vous en attraperez un carton. Puis ce sera un DVD. Et vous achèterez vos céréales et vos serviettes en papier chez nous, et vous ne vous arrêterez plus de revenir. »

Les jeunes parents sont si précieux pour les principales chaînes de vente au détail que celles-ci consentiront à peu près à n'importe quoi pour les dénicher, y compris investir les services des maternités, même si leurs produits sont sans rapport aucun avec les jeunes enfants. Un hôpital de New York, par exemple, offre à chaque jeune maman un sac contenant des échantillons de gel pour les cheveux, de crème nettoyante pour le visage, de crème à raser, une barre énergétique, du shampooing et un T-shirt en coton ultradoux. À l'intérieur de ce sac, elle trouvera aussi des bons pour un service de tirage photo en ligne, pour des savonnettes et pour un club de sport de son quartier. On y ajoute aussi des échantillons de couches et de lotions pour bébé, mais qui sont un peu noyés au milieu des autres articles qui ne sont pas pour bébé. Dans 580 hôpitaux des États-Unis, les jeunes mères reçoivent ainsi des cadeaux de la compagnie Walt Disney qui, en 2010, a créé une division spécifiquement destinée au marketing dirigé vers les parents de jeunes enfants. Procter & Gamble, Fisher-Price et d'autres firmes ont des programmes de cadeaux comparables. Disney estime que le marché nord-américain des nouveau-nés équivaut à un chiffre d'affaires de 36,3 milliards de dollars annuels [9] .

Mais pour des entreprises comme Target, lorsqu'elles vont aborder les jeunes mamans dans les maternités, à certains égards, il est déjà trop tard. À ce stade, ces jeunes mères sont déjà sur les écrans radar de la concurrence. Target n'avait aucune envie de rivaliser avec Disney ou Procter & Gamble ; le groupe de grandes surfaces voulait faire mieux qu'eux. Le but de Target, c'était de s'engager dans le marketing parental avant l'arrivée du bébé – et c'est pourquoi les collègues d'Andrew Pole sont venus le voir ce jour-là, pour lui réclamer un algorithme de prédiction des grossesses. S'ils parvenaient à identifier les mères enceintes dès leur quatrième mois, ils pourraient les solliciter avant tout le monde.

Le seul problème, c'était que repérer les consommatrices enceintes s'avérait plus difficile que prévu. Target avait un fichier des listes de naissance, et cela aidait à identifier certaines femmes enceintes. Qui plus est, ces futures mamans transmettaient volontiers d'autres informations précieuses, comme la date probable de leur accouchement, ce qui permettait au groupe de savoir quand leur envoyer des bons pour des complexes de vitamines prénatales ou des paquets de couches. Mais seule une petite partie des clientes enceintes s'inscrivait à ce fichier.

Ensuite, il y avait d'autres consommatrices que les dirigeants du marketing suspectaient d'être enceintes parce qu'elles s'achetaient des vêtements de maternité, du mobilier de chambre d'enfant et des paquets de couches. Or, suspecter et savoir sont toutefois deux choses différentes. Comment savez-vous si une jeune femme qui achète des couches est enceinte ou si elle ne fait pas simplement un cadeau à une amie enceinte ? Qui plus est, le timing compte. Un coupon utile un mois avant l'accouchement risque de finir à la corbeille quelques semaines après l'arrivée du bébé.

Andrew Pole s'est attaqué au problème en passant au crible les informations du fichier des listes de naissance de Target, qui lui permettait d'observer en quoi les habitudes de consommation d'une jeune femme ordinaire changeaient à l'approche de la date de l'accouchement. Ce fichier a fait office de laboratoire, où il pouvait tester ses intuitions. Chaque future maman inscrivait son nom, son nom d'épouse et la date prévue de l'accouchement. Les données stockées par Target permettaient de relier cette information à l'identifiant client de la famille. En conséquence, chaque fois qu'une de ces jeunes femmes achetait un article dans un magasin ou en ligne, Andrew Pole, en se servant de la date d'accouchement fournie par la future mère, pouvait calculer le trimestre où surviendrait l'achat. Assez vite, il put repérer des schémas de comportement.

Les mères enceintes, découvrit-il, achetaient de manière assez prévisible. Prenons l'exemple des lotions. Beaucoup de gens s'achètent des lotions, mais un analyste de données de chez Target a remarqué que vers le début du quatrième mois de grossesse, les femmes inscrites au fichier des listes de naissance s'achetaient des quantités inhabituelles de lotion non parfumée. Un autre analyste a repéré qu'au cours des vingt premières semaines, nombre de femmes enceintes absorbaient quantité de vitamines et de sels minéraux, notamment du calcium, du magnésium et du zinc. Beaucoup de

consommatrices s'achetaient du savon et du coton tous les mois, mais quand subitement l'une d'entre elles s'achetait de grosses quantités de savon au parfum neutre et de paquets de coton, en plus d'une lotion désinfectante pour les mains et d'un nombre de gants de toilette sortant de l'ordinaire, quelques mois après l'achat de lotions ou de complexes à base de magnésium et de zinc, cela indiquait que la date de l'accouchement approchait.

À mesure que le programme informatique de Pole traitait toutes ces données, il put aussi identifier vingt-cinq produits différents qui, analysés ensemble, lui permettaient pour ainsi dire de scruter le ventre de la future maman. Surtout, il était en mesure de deviner à quel trimestre de grossesse elle en était – et la date d'accouchement prévue –, de sorte que Target pouvait envoyer ses coupons quand elle serait sur le point d'effectuer ses prochains achats. Quand il eut terminé, son programme pouvait assigner à presque chaque consommatrice régulière une note de « prédiction de grossesse ».

Jenny Ward, âgée de vingt-trois, habitait à Atlanta et s'achetait de la lotion au beurre de cacao, une besace assez grande pour tenir aussi lieu de sac de transport pour les couches, des complexes de zinc et de magnésium et un tapis bleu clair [10] ? Il y avait donc 87 % de chances qu'elle soit enceinte et que la date de l'accouchement se situe fin août. Liz Alter, de Brooklyn, une jeune femme de trente-cinq ans qui venait d'acheter cinq paquets de gants de toilette, un flacon de lessive « peau sensible », un jean ample, des vitamines contenant de la DHEA et un lot de laits hydratants ? Elle avait 96 % de chances d'être enceinte, et accoucherait sans doute début mai. Caitlin Pike, trente-neuf ans, de San Francisco, avait acheté une poussette à 250 dollars, et rien d'autre ? Elle l'achetait sans doute pour l'arrivée du bébé d'une amie. En plus, ses données démographiques signalaient qu'elle avait divorcé deux ans plus tôt.

Pole appliqua son programme à chaque cliente de la base de données Target. Quand il eut terminé, il détenait une liste de milliers de femmes qui étaient sans doute enceintes, que Target pourrait inonder de publicités pour des couches, des lotions, des berceaux, des lingettes et des vêtements de maternité à un moment où leurs habitudes de consommation étaient particulièrement malléables. Si une petite partie de ces femmes ou leurs maris se mettaient à faire leurs courses chez Target, cela viendrait ajouter des millions aux résultats du groupe.

Ensuite, dès le début de cette avalanche publicitaire, quelqu'un, au sein du département marketing, posa cette question : comment les femmes réagiront-elles quand elles sauront tout ce que Target sait d'elles ?

« Si nous leur envoyons un catalogue et si nous disons “Félicitations pour votre premier enfant !”, et si cette jeune femme ne nous a jamais dit qu'elle était enceinte, cela mettra certaines personnes mal à l'aise, m'a confié Pole. Nous sommes très prudents en matière de respect de toutes les lois sur la vie privée. Pourtant, même si vous respectez la loi, vous risquez de prendre des initiatives qui gêneront les gens. »

De telles inquiétudes sont fondées. À peu près un an après la création du modèle de prédiction de grossesse par Pole, un homme entra dans un Target situé dans le Minnesota et exigea de voir le directeur. Il tenait en main une publicité. Il était très en colère.

« Ma fille a reçu cet e-mail ! dit-il. Elle est encore au lycée, et vous lui envoyez des coupons pour des vêtements de bébé et des berceaux ? Essayez-vous de l'encourager à tomber enceinte ? »

Le directeur ne voyait pas du tout de quoi voulait parler cet homme. Il consulta le prospectus. En effet, il était adressé à la fille de ce monsieur et contenait des publicités pour des vêtements de bébé, du mobilier de chambre d'enfants et des photos de bambins souriants plongeant les yeux dans ceux de leur mère.

Le directeur s'excusa platement, puis il téléphona, quelques jours plus tard, pour s'excuser à nouveau.

Le père était quelque peu stupéfait.

« J'en ai parlé avec ma fille, dit-il. Il s'avère qu'il y a eu à mon domicile certaines activités dont je n'avais pas conscience. Il respira profondément. Ma fille doit accoucher en août. Je vous dois des excuses. »

Target n'est pas le seul groupe qui ait suscité des inquiétudes chez les consommateurs. D'autres sociétés ont été en butte à des attaques pour avoir utilisé certaines données, même de manière bien moins intrusive. En 2011, par exemple, un habitant de New York a attaqué en justice McDonald's, CBS, Mazda et Microsoft, en prétendant que les agences de publicité de ces groupes avaient surveillé l'usage Internet de certaines personnes pour établir le profil de leurs habitudes d'achat [11] . Des procédures judiciaires sont en cours en Californie contre Target, Walmart, Victoria's Secret et d'autres chaînes qui ont demandé aux clients de leur fournir leur code postal quand

elles paient avec leur carte de crédit, puis d'utiliser cette information pour récupérer leur adresse e-mail [12] .

Se servir de données pour prédire la grossesse d'une femme, Pole et ses collègues le savaient, une telle pratique avait toutes les caractéristiques d'un désastre potentiel au niveau des relations publiques. Comment pouvaient-ils faire parvenir leurs prospectus entre les mains de jeunes femmes enceintes sans donner l'impression de les espionner ? Comment tirer parti des habitudes de certaines personnes sans leur faire savoir que vous étudiez tous les détails de leur existence [2] ?

II

À l'été de 2003, un directeur exécutif d'Arista Records, Steve Bartels, eut l'idée de téléphoner à quelques DJ pour leur présenter un nouveau morceau qu'ils allaient adorer, il en était convaincu. Le morceau s'intitulait « Hey Ya ! », du groupe de hip-hop OutKast.

« Hey Ya ! » était un morceau énergique, une fusion de funk, de rock et de hip-hop avec une touche de swing façon Big Band, par l'un des groupes les plus connus de la planète. C'était un son unique, inédit à la radio. « La première fois que j'ai entendu ça, j'en ai eu la chair de poule, m'a avoué Bartels. Ce morceau avait le son d'un hit, le genre de chanson qu'on entendrait dans les fêtes de bar-mitsva et les bals de lycéens pendant des années. » Dans les locaux d'Arista, tous les dirigeants se chantaient le refrain – « Shake it like a Polaroid ». Cette chanson allait être énorme, ils étaient tous d'accord.

Cette conviction ne se fondait pas que sur l'intuition. À l'époque, le secteur de la musique subissait une transformation similaire aux changements fondés sur l'étude des sources de données, que l'on avait constatés chez Target et ailleurs. Tout comme les détaillants se servaient d'algorithmes informatiques pour prévoir les habitudes des consommateurs, les dirigeants des maisons de disques et des radios se servaient de programmes informatiques pour prévoir les habitudes des auditeurs. Une compagnie, Polyphonic HMI – une équipe d'experts de l'intelligence artificielle et de statisticiens basés en Espagne – avait créé un programme baptisé Hit Song Science qui analysait les caractéristiques mathématiques d'un morceau et prédisait sa popularité. En comparant le tempo, la tonalité,

la mélodie, la suite d'accords et d'autres facteurs d'une chanson particulière avec des milliers de hits stockés dans la base de données de Polyphonic HMI, Hit Song Science pouvait fournir une notation capable de prédire le degré de succès probable d'un morceau [13] .

Le programme avait prédit que *Come Away with Me* , de Norah Jones, serait un hit après que la quasi-totalité du secteur l'avait refusé. (Cette chanson finit par se vendre à dix millions d'exemplaires et par remporter huit Grammy Awards.) Le programme avait aussi prévu que « Why Don't You and I », de Santana, serait très populaire, malgré les doutes des DJ. (Il s'est classé numéro trois au Top 40 du Billboard.)

Quand les dirigeants des stations de radio ont soumis « Hey Ya ! » au programme de Hit Song Science, les résultats furent probants. En fait, ils furent plus que probants : la note fut l'une des plus élevées que l'on ait jamais vues. Selon l'algorithme, « Hey Ya ! » serait un hit colossal.

Le 4 septembre 2003, dans la tranche très écoutée de 19 h 15, la station du Top 40, WIOQ, à Philadelphie, a diffusé « Hey Ya ! » sur ses ondes. Elle a repris le morceau sept autres fois cette semaine-là, et au total trente-sept fois durant le mois [14] .

À l'époque, une société, Arbitron, testait une nouvelle technologie permettant de calculer combien d'auditeurs écoutaient une station de radio particulière à un moment donné, et combien changeaient de station pendant un morceau spécifique. WIOQ était l'une des stations incluses dans le test. Les dirigeants de la station étaient certains que « Hey Ya ! » allait laisser les auditeurs vissés à leurs radios.

Là-dessus, ils ont reçu le retour des données.

« Hey Ya ! » n'avait pas seulement déplu aux auditeurs [15] . Selon ces données, ils avaient eu ce morceau en horreur. Ils l'avaient tellement détesté que près d'un tiers d'entre eux avait changé de station dans les trente premières secondes de sa diffusion. Et ce n'était pas seulement le cas pour WIOQ. Dans tous les États-Unis, sur des stations de radio de Chicago, de Los Angeles, de Phoenix et de Seattle, chaque fois que « Hey Ya ! » passait, une masse d'auditeurs zappaient.

« Dès la première fois que je l'ai entendue, j'ai trouvé que c'était une super-chanson, confie John Garabedian, présentateur d'une émission de radio du Top 40, écoutée par deux millions de gens tous les week-ends. Mais elle n'avait pas un son habituel et, quand elle est sortie, les nerfs de

certains ont lâché. Un type m'a dit que c'était le pire morceau qu'il ait jamais entendu.

Les gens écoutent le Top 40 parce qu'ils veulent entendre leurs morceaux préférés ou des chansons qui ressemblent à leurs morceaux préférés. Quand quelque chose de différent sort, ça les dérange. Ils ne veulent rien d'insolite. »

Arista avait dépensé beaucoup d'argent pour la promotion de « Hey Ya ! ». Les maisons de disques et les radios avaient besoin que cela devienne un succès. Les hits rapportent des fortunes – non seulement parce que les gens achètent le morceau, mais aussi parce qu'un hit peut convaincre les auditeurs d'abandonner leurs jeux vidéo et Internet pour écouter la radio. Un tube est capable de faire vendre des voitures de sport à la télévision et des vêtements dans des boutiques branchées. Les tubes sont à l'origine de dizaines d'habitudes vestimentaires sur lesquelles misent les publicitaires, les chaînes de télévision, les bars, les boîtes de nuit – et même des géants technologiques comme Apple.

Et là, l'une des chansons les plus attendues qui soient – un morceau dont les algorithmes avaient prédit qu'il deviendrait le tube de l'année – battait de l'aile. Les dirigeants des radios désespéraient de pouvoir trouver ce qui ferait de « Hey Ya ! » un hit [16] .

*

Cette question – comment transformer une chanson en tube ? – reste une énigme pour l'industrie musicale depuis ses débuts, mais ce n'est qu'au cours de ces dernières décennies que certains acteurs du secteur ont abouti à des réponses scientifiques. L'un de ces pionniers était un ancien gérant de radio, Rich Meyer qui, en 1985, a lancé avec son épouse Nancy la société Mediabase dans le sous-sol de leur domicile, à Chicago. Tous les matins, dès leur réveil, ils réunissaient un lot de cassettes de stations qu'ils avaient enregistrées la veille sur des radios de plusieurs villes, et ils chiffraient, ils analysaient chaque morceau diffusé. Meyer publiait ensuite une lettre d'information hebdomadaire listant les morceaux en hausse ou en baisse de popularité.

Les premières années, cette lettre n'avait qu'une centaine d'abonnés, et Rich Meyer et son épouse se débattaient pour maintenir la société à flot. Toutefois, un nombre croissant de stations s'est mis à utiliser ses analyses

pour élargir leur audience – et à étudier les formules qu'il avait conçues pour expliquer les tendances d'écoute –, sa lettre d'information, les données vendues par Mediabase, et des services similaires fournis par le secteur croissant des consultants en gestion de l'information et des bases de données, et tout cela a révolutionné le fonctionnement des stations radio.

L'une des énigmes qu'appréciait tout particulièrement Rich Meyer, c'était de comprendre pourquoi, pendant certains morceaux, les auditeurs ne changeaient apparemment jamais de station. Dans le jargon DJ, ces morceaux-là sont ce qu'on appelle des *stickys* – des morceaux qui « attachent ». Meyer avait observé des centaines de ces *stickys* , et avec les années, s'efforçait de percer les principes qui les rendaient populaires. Son bureau était rempli de tableaux et de graphes relevant les caractéristiques de ces divers *stickys* . Il cherchait sans cesse de nouveaux moyens de mesurer cette « accroche » et, vers la période où « Hey Ya ! » fut lancé, il expérimenta les données issues des tests qu'Arbitron menait pour voir si elles lui procureraient de nouveaux éléments.

À cette période, certaines chansons se classaient au rang des *stickys* pour des raisons évidentes – « Crazy in Love » de Beyoncé et « Señorita » de Justin Timberlake, par exemple, qui venaient de sortir, étaient déjà immensément populaires, mais c'étaient là des morceaux superbes, par des stars reconnues de longue date, et leur capacité d'« accroche » répondait à une logique. D'autres morceaux, en revanche, devenaient des *stickys* pour des raisons que personne ne comprenait vraiment. Par exemple, quand des stations passaient « Breathe » de Blu Cantrell, à l'été de 2003, presque personne ne zappait. Le morceau n'avait absolument rien d'inoubliable, c'était une machine à rythme comme tant d'autres, que les DJ trouvaient si terne que la plupart d'entre eux ne le diffusaient qu'à contrecœur. C'était du moins ce qu'ils déclaraient dans une majorité de publications professionnelles. Or, pour une raison inconnue, chaque fois que « Breathe » passait à la radio, les gens l'écoutaient, même si, comme des sondeurs le découvrirent plus tard, ces mêmes auditeurs déclaraient ne pas trop apprécier ce morceau. Ou prenez le cas de « Here without you » de 3 Doors Down, ou de presque toutes les chansons du groupe Maroon 5. Ces groupes étaient si dépourvus de caractère que, pour désigner ces sons si tièdes, les critiques et les auditeurs créèrent une nouvelle catégorie musicale – le « rock de baignoire ». Pourtant, chaque fois qu'ils passaient à la radio, presque personne ne changeait de station.

Ensuite, il y avait les morceaux que les auditeurs disaient ouvertement détester, mais qui n'en devenaient pas moins des *stickys* . Prenez Christina Aguilera ou Céline Dion. Enquête après enquête, les auditeurs masculins disaient détester Céline Dion et ne pas supporter ses chansons. Mais chaque fois qu'un morceau de la chanteuse passait à la radio, les hommes restaient branchés. Sur le marché de Los Angeles, les stations qui diffusaient régulièrement Céline Dion à la fin de chaque heure – le moment où l'on mesure le nombre d'auditeurs – pouvaient accroître leur audience de 3 %, un chiffre énorme dans le monde de la radio. Les auditeurs de sexe masculin croient détester Céline Dion mais, quand ses chansons passent, ils restent scotchés [17] .

Un soir, Rich Meyer s'installa pour écouter une série de *stickys* d'affilée, en boucle. Ce faisant, il finit par repérer une similarité entre eux. Ce n'était pas que ces morceaux se ressemblaient au niveau du son. Certains d'entre eux étaient des balades, d'autres des morceaux pop. Toutefois, ils paraissaient tous similaires, dans la mesure où ils avaient exactement le son que Meyer attendait de ce genre particulier de musique. Ils possédaient un air de famille – comme tout le reste à la radio –, mais ils semblaient un peu mieux profilés, un peu plus proches de l'étalon-or de la chanson parfaite.

« Parfois, des stations font des enquêtes. Elles appellent des auditeurs au téléphone, leur passent un échantillon du morceau, et les auditeurs réagissent : “Ça fait cinquante mille fois que je l'entends. J'en ai marre de ce morceau, il me sort par les yeux !”, m'a expliqué Rich Meyer. Mais quand ça passe à la radio, votre subconscient vous souffle : “Je connais ce morceau ! Je l'ai entendu des millions de fois ! Je sais le chanter !” Les *stickys* sont ce que vous vous *attendez* à entendre à la radio. Votre cerveau a secrètement envie de cette chanson, en raison de sa familiarité avec tout ce que vous avez déjà entendu et aimé. Ce morceau-là sonne juste. »

Tout montre qu'une préférence pour ce qui sonne « familier » est un produit de notre structure neurologique. Les scientifiques ont étudié le cerveau des individus quand ils écoutent de la musique, et ils ont identifié les régions du cortex qui sont impliquées dans la compréhension des stimuli auditifs. L'écoute de la musique active de nombreuses régions de l'encéphale, notamment le cortex auditif, le thalamus et le cortex pariétal supérieur [18] . Ces mêmes régions sont aussi associées à la reconnaissance des schémas et elles contribuent à ce que le cerveau décide à quels influx prêter attention et lesquels ignorer. En d'autres termes, les régions

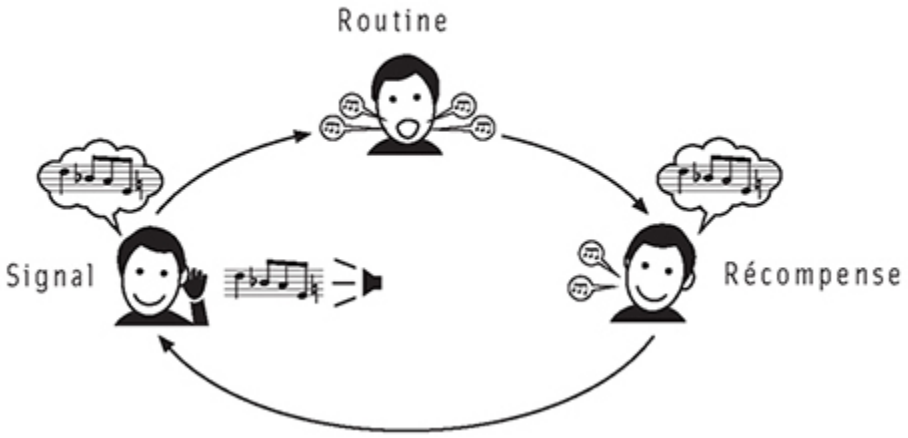
cérébrales qui traitent le signal musical sont conçues pour isoler ces schémas et rechercher ce qui est familier. Tout cela est logique. Après tout, la musique est une affaire compliquée. Les tonalités innombrables, les valeurs, les mélodies qui se chevauchent et les sonorités concurrentes qui constituent à peu près n'importe quelle chanson – et que l'on retrouve dans la voix de n'importe quel locuteur au milieu d'une rue animée – sont si envahissantes que sans la capacité de notre cerveau à se concentrer sur certains sons et à en ignorer d'autres, tout cela nous ferait l'effet d'une cacophonie [19] .

En matière musicale, notre cerveau a envie de familiarité parce que c'est cette familiarité qui nous permet d'écouter sans être distraits par l'ensemble des sons. Tout comme les scientifiques du MIT ont découvert que les habitudes comportementales nous empêchaient de nous noyer dans une masse de décisions infinies que, sans cela, nous serions forcés de reprendre tous les jours, nos habitudes d'écoute existent parce que sans elles, il nous serait impossible de déterminer sur quoi nous concentrer : la voix de notre enfant, le coup de sifflet d'un train ou le vacarme de la rue après une victoire de l'équipe de France de football, un samedi soir. Inconsciemment, nos habitudes auditives nous permettent de séparer des bruits importants de ceux que l'on peut ignorer.

C'est pourquoi les chansons qui nous paraissent « familières » – même si nous ne les avons encore jamais entendues – sont des *stickys* . Notre cerveau est conçu pour préférer les schémas auditifs présentant des similitudes avec ce que nous avons déjà entendu. Quand Céline Dion sort une nouvelle chanson – et qui ressemble à toutes les autres qu'elle a déjà chantées –, inconsciemment, notre cerveau désire ce qui est reconnaissable, et la chanson acquiert cette adhésion. Vous n'irez peut-être jamais à un concert de Céline Dion, mais vous écouterez ses chansons à la radio, parce que c'est ce que vous vous *attendiez* à entendre sur le trajet du bureau. Ces chansons correspondent à vos habitudes. À la perfection.

Cet éclairage a permis de saisir pourquoi « Hey Ya ! » a connu un échec sur les stations de radio, alors que Hit Song Science et des dirigeants de maisons de disques avaient assuré que ce serait un tube. Le problème n'était pas que « Hey Ya ! » soit mauvais. L'ennui, c'est que « Hey Ya ! » *ne ressemblait à rien.* Les auditeurs n'avaient pas envie de prendre une décision consciente chaque fois qu'on leur présentait une nouvelle chanson. Au contraire, leur cerveau voulait suivre une habitude. La plupart du temps,

nous ne choisissons pas réellement ce qui nous plaît ou nous déplaît dans une chanson. Cela réclamerait trop d'effort mental. Au lieu de quoi, nous réagissons aux signaux (« Cette chanson est comme toutes celles que j'ai toujours aimées ») et aux récompenses (« C'est sympa de le fredonner ») et, sans réfléchir, nous nous mettons à chanter, ou nous changeons de station.



En un sens, Arista et les DJ étaient confrontés à une variante du problème qu'Andrew Pole avait dû affronter chez Target. Les auditeurs écoutent volontiers jusqu'au bout une chanson qu'ils disent détester, pourvu qu'ils aient déjà entendu autre chose de similaire. Les femmes enceintes utilisent volontiers les coupons qu'elles reçoivent au courrier, sauf si ces coupons attestent à l'évidence que Target espionne ce qui se passe dans leur ventre, une démarche peu ordinaire et qui peut même être glaçante. Recevoir un coupon prouvant que Target est informé de votre grossesse, voilà qui cadre mal avec les attentes du consommateur. C'est comme signaler à un banquier d'affaires qu'il vient de fredonner en écoutant une chanson de Céline Dion. Cela ne cadre pas.

Alors comment les DJ convainquent-ils les auditeurs de rester « collés » à des chansons comme « Hey Ya ! » suffisamment longtemps pour qu'elles finissent par prendre un tour familier ? Comment Target convint-il les femmes enceintes d'utiliser des coupons pour des paquets de couches sans les faire fuir ?

En parant la nouveauté d'habits anciens, et en faisant paraître familier ce qui ne l'était pas.

III

Au début des années 1940, le gouvernement américain a entrepris d'expédier l'essentiel de la viande nationale en Europe et sur le théâtre Pacifique pour ravitailler les troupes engagées dans les combats de la Seconde Guerre mondiale. Aux États-Unis, l'approvisionnement en steaks et en côtes de porc allait déclinant. À l'entrée en guerre des États-Unis, à la fin de l'année 1941, les restaurants new-yorkais servaient de la viande de cheval dans les hamburgers et tout un marché noir du poulet fit son apparition [20] . Les responsables fédéraux craignaient qu'un effort de guerre prolongé ne prive la nation américaine de protéines. Ce « problème ne cessera pas de faire planer une menace grandissante sur les États-Unis, à mesure que l'on s'avance dans la guerre, écrivait l'ancien président Herbert Hoover aux Américains dans une brochure gouvernementale, en 1943. Nos fermes manquent de main-d'œuvre pour le bétail ; et, en plus de cela, nous devons fournir du ravitaillement aux Britanniques et aux Russes. Dans cette guerre, les viandes et les matières grasses sont tout autant des munitions que le sont les chars et les avions ».

Inquiet, le département de la Défense a contacté des dizaines de sociologues, de psychologues et d'anthropologues éminents – parmi lesquels Margaret Mead et Kurt Lewin, qui deviendraient plus tard des célébrités du monde universitaire – et leur a confié une mission : comprendre de quelle manière on pourrait convaincre les Américains de manger des viandes d'organes. Amener les épouses à servir à leur mari et à leurs enfants du foie, du cœur, des rognons, de la cervelle, de l'estomac et de l'intestin, tous ces abats qui restaient après l'expédition à l'étranger des faux-filets et des roast-beefs.

À l'époque, en Amérique, les abats n'étaient guère appréciés. Dans les années 1940, une femme appartenant à la classe moyenne aurait préféré se laisser mourir de faim plutôt que de souiller sa table avec de la langue ou des tripes. Les scientifiques recrutés au sein du Committee on Food Habbits (la Commission des habitudes alimentaires), réunis pour la première fois en 1941, se fixèrent pour objectif de systématiquement identifier les barrières culturelles qui dissuadaient les Américains de manger des abats. Au total, plus de deux cents études furent finalement publiées, qui tournaient toutes autour d'une découverte similaire : pour changer le régime alimentaire des

gens, il faut que l'exotique devienne familier. Et pour y parvenir, il faut le camoufler derrière un habillage de tous les jours [21] .

Afin de convaincre les Américains de manger du foie et des rognons, il fallait que les ménagères apprennent à donner à cette cuisine une apparence, un goût et une odeur similaires à ce que les familles s'attendaient à voir à la table familiale, en conclurent les scientifiques. Par exemple, quand la division Subsistance du Quartermaster Corps – les responsables du ravitaillement des soldats – commença à servir du chou frais aux troupes, en 1943, elle essuya un rejet. Les cuisiniers des mess décidèrent donc de découper ce chou et de le faire bouillir jusqu'à ce qu'il ressemble à tous les autres légumes servis au soldat – et les hommes le mangèrent sans se plaindre. « Les soldats étaient plus susceptibles de manger une nourriture qui, familière ou pas, soit préparée de la même manière que celle qu'ils connaissaient déjà, et servie de manière identique », écrit aujourd'hui un chercheur qui a évalué ces études [22] .

Le secret, pour changer le régime alimentaire de l'Amérique, en conclut la Commission des habitudes alimentaires, c'était la familiarité. Assez vite, des mères de famille reçurent des courriers du gouvernement fédéral leur indiquant : « Votre mari sera enchanté de goûter à une tourte à la viande de bœuf et aux rognons [23] . » Les bouchers se mirent à distribuer des recettes sur la manière d'ajouter du foie à un pain de viande.

Quelques années après la fin de la Seconde Guerre mondiale, la Commission des habitudes alimentaires fut dissoute. Toutefois, à ce stade, les Américains avaient pleinement intégré les abats dans leur régime alimentaire. Une étude indique que pendant le conflit, leur consommation d'abats avait augmenté de 33 %. En 1955, elle était en hausse de 50 % [24] . Les modes alimentaires des Américains avaient changé à un point tel que ces parties de l'animal étaient devenues un symbole de confort.

Depuis lors, le gouvernement américain avait lancé des dizaines d'autres initiatives pour améliorer le régime alimentaire de la population du pays. Par exemple, il y eut la campagne dite « Five a Day », destinée à encourager les gens à consommer cinq fruits ou légumes par jour, la pyramide alimentaire de l'USDA (le département américain de l'Agriculture), et une incitation à la consommation de fromages et de laits allégés. Aucune de ces campagnes n'adhérait aux recommandations de la commission. Aucune d'elles ne tenta de camoufler ses recommandations en habitudes existantes et, en conséquence, toutes ces campagnes ont échoué.

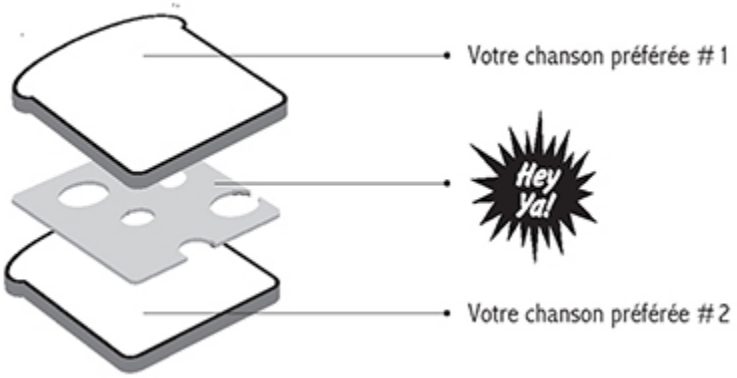
À ce jour, le seul programme gouvernemental ayant entraîné un changement durable dans le régime américain reste celui poussant à la consommation d'abats dans les années 1940.

Toutefois, les stations de radio et les grands groupes – comme Target – sont plus avisés.

Pour faire de « Hey Ya ! » un tube, les DJ ont vite compris qu'il leur fallait prêter à cette chanson une apparence de familiarité. Et que pour cela, il fallait lui appliquer une stratégie particulière.

Des programmes informatiques tels que Hit Song Science étaient assez efficaces pour prédire les habitudes des individus. Le problème, c'est que parfois, ces algorithmes détectaient des habitudes qui n'avaient pas encore émergé. Et si des sociétés commercialisaient des habitudes que nous, consommateurs, n'avions pas encore adoptées, ou, pire encore, que nous n'avions pas envie d'admettre – comme notre engouement secret pour les ballades à l'eau de rose –, ces entreprises risquaient gros. Si une grande surface alimentaire se vante de proposer un énorme choix de céréales et de glaces bourrées de sucres, le consommateur s'en détournera. Si son boucher annonce « Voici un morceau d'intestin que vous servirez à votre table », une ménagère de 1940 préférera servir un ragoût de thon. Une station de radio annonce Céline Dion toutes les demi-heures ? Personne n'écoute. À la place, les supermarchés préfèrent vanter leurs pommes et leurs tomates (tout en veillant à vous faire passer devant les rayons de M&M's et de glaces Häagen-Dazs en chemin pour les caisses), les bouchers de 1940 présenteront le foie comme « le nouveau steak » et les DJ glissent la chanson de la bande originale du film *Titanic* , mais sans tambour ni trompette.

Pour devenir un tube, il fallait que « Hey Ya ! » s'inscrive dans une habitude d'écoute. Et, pour s'inscrire dans cette habitude, au début, il fallait légèrement camoufler le morceau, tout comme les ménagères camouflaient les rognons en les ajoutant à un pain de viande. Et ainsi, sur la station de radio WIOQ, à Philadelphie – comme sur les autres stations du pays –, les DJ firent en sorte, chaque fois qu'ils passaient « Hey Ya ! », de le placer entre deux chansons déjà connues. « Désormais, c'est de la théorie élémentaire en matière de liste d'écoute, explique Tom Webster, un consultant radios. On diffuse une nouvelle chanson en sandwich entre deux tubes populaires consensuels. »



Cependant, les DJ ne passaient pas « Hey Ya ! » à côté de n'importe quelle sorte de hit. Ils l'inséraient en sandwich entre le type de chansons dont Rich Meyer avaient découvert qu'elles constituaient des *stickys* , d'artistes comme Blu Cantrell, 3 Doors Down, Maroon 5 et Christina Aguilera. (Certaines stations, en fait, étaient tellement partantes qu'elles se servaient deux fois du même morceau.)

Examinons par exemple la liste d'écoute de WIOQ pour le 19 septembre 2003 :

11 h 43 « Here Without You » par 3 Doors Down
11 h 54 « Breathe » par Blu Cantrell
11 h 58 « Hey Ya ! » par OutKast
12 h 01 « Breathe » par Blu Cantrell

Ou la liste d'écoute du 16 octobre :
9 h 41 « Harder to Breathe » par Maroon 5
9 h 45 « Hey Ya ! » par OutKast
9 h 49 « Can't Hold Us Down » par Christina Aguilera
10 h 00 « Frontin' » par Pharrell

Ou celle du 12 novembre :
9 h 58 « Here Without You » par 3 Doors Down
10 h 01 « Hey Ya ! » par OutKast
10 h 05 « Like I Love You » par Justin Timberlake
10 h 09 « Baby Boy » par Beyoncé

« Gérer une liste d'écoute, c'est une affaire de maîtrise des risques, explique Webster. Les stations de radio doivent prendre des risques avec de nouvelles chansons, sinon les gens arrêtent d'écouter. Mais ce que veulent

vraiment les auditeurs, ce sont des morceaux qu'ils aiment déjà. Il faut donc rendre les nouveaux morceaux familiers, et aussi vite que possible. »

Quand WIOQ commença à diffuser « Hey Ya ! », début septembre – avant la pratique du sandwich –, 26,6 % des auditeurs changèrent de station chaque fois qu'elle passait. En octobre, après une diffusion parallèle à des *stickys* , ce « facteur de changement » chutait à 13,7 %. En décembre, il était de 5,7 %. D'autres grandes stations de radio eurent recours à la même technique du sandwich, et le taux de déconnexion suivit la même pente.

Et plus les auditeurs entendaient « Hey Ya ! », plus le morceau leur devenait familier. Une fois qu'il fut devenu populaire, WIOQ le passa jusqu'à quinze fois par jour. Les habitudes d'écoute des auditeurs avaient changé, et ils finissaient par attendre « Hey Ya ! » – et même par avoir très envie de l'entendre. Une habitude « Hey Ya ! » se créa. Le morceau finit par remporter un Grammy Award, le groupe par vendre plus de 5,5 millions d'albums, et les stations de radio par gagner des millions de dollars. « Cet album a installé OutKast au panthéon des superstars, m'a expliqué Bartels, le directeur de la promotion. C'est ce qui leur a permis d'accéder à un public extérieur au hip-hop. Et le plus gratifiant, c'est quand un nouvel artiste me fait écouter son single et m'affirme : “Ce sera le prochain Hey Ya !” »

Après avoir mis au point son dispositif de prédiction de la grossesse, après avoir identifié des centaines de milliers de consommatrices de sexe féminin probablement enceintes, et après que l'on eut fait remarquer que certaines de ces femmes – et même, en réalité, une majorité d'entre elles – risquaient d'être un peu contrariées de recevoir une publicité attestant à l'évidence que Target était au courant de leur état, tout le monde décida de revenir en arrière et de revoir certains choix.

Le département marketing jugea qu'il serait sage de mener quelques petites expériences avant de lancer une campagne nationale. Ils avaient la possibilité d'envoyer des mailings spécialement destinés à de petits groupes de consommateurs, et choisirent donc au hasard des femmes de la liste de grossesse d'Andrew Pole pour tester des combinaisons publicitaires afin de voir comment réagiraient ces consommatrices.

« Nous avons la capacité d'envoyer à chaque consommatrice une brochure publicitaire spécifiquement conçue pour elles, disant “Voilà tout ce que vous avez acheté la semaine dernière, et un coupon assorti”, m'a expliqué un dirigeant de Target directement informé du système de

prédiction de grossesse de Pole. Nous pratiquons sans arrêt ce style de démarche pour les produits alimentaires.

Avec les produits grossesse, en revanche, nous avons appris que les femmes réagissaient négativement. Ensuite, nous les avons mixés avec toutes ces publicités pour des produits dont nous savions que les femmes enceintes ne les achèteraient jamais, de sorte que les pubs pour bébé paraissaient intervenir là par hasard. Nous avons inséré un prospectus pour une tondeuse à gazon à côté de celui pour les couches. Nous avons ajouté un coupon pour des verres à vin à côté des vêtements pour nourrisson. De la sorte, ces produits ont eu l'air d'être choisis par hasard.

Et nous avons découvert que tant qu'une femme enceinte n'avait pas le sentiment d'avoir été espionnée, elle se servirait de ces coupons. Elle supposerait juste que tous ses voisins avaient reçu les mêmes mailings pour des couches et des berceaux. Tant que nous n'effrayons pas cette future maman, ça marche. »

La réponse à la question de Target et Pole – comment démarcher une femme enceinte sans lui révéler que vous savez qu'elle est enceinte ? – était en somme la même que celle qu'employaient les DJ pour accrocher les auditeurs avec « Hey Ya ! », Target se mit à placer les coupons pour les couches en sandwich entre des produits sans lien avec la grossesse, qui faisaient paraître ces publicités anonymes, familières, confortables. Ils camouflaient ce qu'ils savaient.

Assez tôt, les ventes de produits pour « maman-bébé » de Target explosèrent. Le groupe ne révèle aucun chiffre de ventes pour une division spécifique mais, entre 2002 – quand Andrew Pole fut embauché – et 2008, le chiffre d'affaires de Target est passé de 44 à 65 milliards de dollars. En 2005, le président du groupe, Gregg Steinhafel, a exposé devant une salle pleine d'investisseurs la manière dont l'entreprise avait « placé l'accent sur des articles et des catégories qui attirent certains segments de consommateurs, comme les mamans et les bébés ».

« Au fur et à mesure que notre base de données a gagné en sophistication, Target Mail s'est imposé comme outil de promotion du rapport qualité prix et de la commodité vis-à-vis de segments spécifiques comme les jeunes mamans et les ados. Par exemple, Target Baby est à même de suivre les différentes étapes de la vie, depuis les soins prénataux jusqu'aux sièges voiture et aux poussettes. En 2004, le programme Baby Direct Mail a généré de forts accroissements de fréquentation et de vente [25] . »

Qu'il s'agisse de vendre une nouvelle chanson, un nouvel aliment ou un nouveau berceau, la leçon est la même : si vous habillez la nouveauté dans de vieilles habitudes, il est plus facile de faire accepter la chose au public.

IV

L'utilité de cette leçon ne se limite pas aux grands groupes, aux agences gouvernementales ou aux stations de radio qui espèrent manipuler nos goûts. Ces mêmes notions peuvent servir à transformer notre mode de vie.

En 2000, par exemple, deux statisticiens ont été engagés par le YMCA – l'un des plus grands organismes à but non lucratif des États-Unis – pour utiliser la puissance de la prédiction fondée sur les données, à seule fin d'améliorer le monde où nous vivons. Le YMCA compte plus de 2 600 locaux aux États-Unis, pour la plupart des salles de sport et des sortes de salles polyvalentes. Voici à peu près dix ans, les dirigeants se sont souciés des moyens de rester compétitifs. Ils ont sollicité les lumières d'un psychologue social et d'un mathématicien – Bill Lazarus et Dean Abbott.

Les deux hommes ont réuni des données issues de plus de 150 000 enquêtes de satisfaction de membres recueillies au cours des années précédentes, en y recherchant des modèles. À ce stade, l'opinion communément admise chez les dirigeants des YMCA était que ses membres avaient envie d'équipements de sport et d'installations rutilantes et modernes. Le YMCA avait dépensé des millions de dollars à construire des salles d'haltérophilie et des studios de yoga. Quand ils analysèrent ces études, ils s'aperçurent que si le caractère attractif et la disponibilité des appareils de musculation avaient pu amener ces membres à adhérer, c'était autre chose qui les avait incités à rester.

Cette capacité de rétention, indiquaient les données, était générée par des facteurs émotionnels, le fait que les employés connaissent les noms des membres ou leur disent bonjour à leur arrivée. Il s'avère que les gens se rendaient en salle de sport pour y nouer un lien humain, pas pour profiter d'un tapis de jogging. Si un membre se créait une amitié au YMCA, il était bien plus susceptible de se présenter à une séance d'exercice. En d'autres termes, les gens qui adhèrent au YMCA ont certaines habitudes sociales. Si le YMCA leur donne satisfaction, les membres seront contents. Par conséquent, si l'organisme veut encourager les gens à faire de l'exercice, il

doit tirer parti de schémas préexistants, et apprendre à ses employés à se remémorer le nom des visiteurs. C'est une variante de la leçon qu'avaient retenue Target et les DJ : pour vendre une nouvelle habitude – dans le cas présent, celle de faire du sport –, il faut l'envelopper dans quelque chose que les gens connaissent et apprécient déjà, comme l'envie instinctive de se rendre dans des endroits où il est facile de se faire des amis.

« Nous sommes sur le point de trouver la formule qui nous permettra de garder les gens dans nos clubs, m'a expliqué Lazarus. Les gens ont envie de se rendre dans des lieux qui satisfassent leurs besoins sociaux. Amener les gens à faire de l'exercice au sein d'un groupe les incitera plus volontiers à s'en tenir à cette habitude. De cette manière, vous réussirez à influer sur la santé d'une nation. »

Un jour prochain, affirment les experts de l'analyse prédictive, les entreprises seront capables de connaître nos goûts et de prédire nos habitudes mieux que nous ne les connaissons nous-mêmes. Toutefois, savoir que quelqu'un pourrait préférer une certaine marque de beurre de cacahuètes ne suffira pas à le pousser à agir en fonction de cette préférence. Pour vendre une nouvelle habitude – qu'il s'agisse d'épicerie ou d'aérobics –, il faut comprendre comment faire en sorte que la nouveauté paraisse familière.

La dernière fois que j'ai parlé à Andrew Pole, je lui ai appris que ma femme était enceinte de sept mois, de notre deuxième enfant. Pole avait aussi des enfants, et nous avons donc parlé de notre progéniture respective. Mon épouse et moi, nous allons parfois faire nos courses chez Target, lui ai-je dit, et, à peu près un an plus tôt, nous leur avions donné notre adresse, donc nous avons reçu des coupons dans notre courrier. Récemment, la grossesse de ma femme s'avançant vers son terme, j'avais remarqué une subtile multiplication des publicités pour des couches, des lotions et des vêtements pour bébés déposées dans notre boîte.

Je prévois d'utiliser une partie de ces coupons ce week-end, lui ai-je dit. Je pensais aussi acheter un berceau, des rideaux pour la chambre du bébé, et peut-être quelques jouets de la série Bob le Bricoleur pour mon aîné. Le fait que Target nous ait envoyé ces coupons juste dans les temps pour répondre à nos envies, c'était très commode.

« Vous allez voir quand le bébé sera là, m'a fait Pole. Nous allons vous envoyer des coupons d'articles avant même que vous ayez pris conscience que vous en aviez envie. »

OceanofPDF.com

Troisième partie

LES HABITUDES QUI BOULEVERSENT LE MONDE

OceanofPDF.com

8

Le boycott du bus de Montgomery
Comment naissent les mouvements de société ?

I

Le bus de 18 heures pour Cleveland Avenue s'était arrêté le long du trottoir et une femme menue, afro-américaine, âgée de quarante-deux ans, aux lunettes non cerclées, à la veste stricte et marron, monta dedans, plongea la main dans son sac et lâcha les dix cents du billet dans le distributeur [1] .

C'était le jeudi 1er décembre 1955 à Montgomery, dans l'Alabama, et elle venait d'achever une longue journée à Montgomery Fair, le grand magasin où elle travaillait comme couturière. Le bus était bondé et, de par la loi, les quatre premières rangées de sièges étaient réservées aux passagers blancs. La zone où les Noirs étaient autorisés à s'asseoir, dans le fond, était déjà pleine et donc cette femme – Rosa Parks – s'assit dans une rangée du milieu, juste derrière la partie réservée aux blancs, où les deux communautés avaient le droit de se partager les sièges disponibles.

Le bus continua sa route, et d'autres voyageurs montèrent. Assez vite, toutes les rangées furent pleines et certains passagers – dont un Blanc – se retrouvèrent debout dans l'allée centrale, se retenant à une barre. Le chauffeur, James F. Blake, voyant ces hommes blancs debout, cria aux passagers noirs situés dans la zone où Rosa Parks avait pris place de laisser leurs sièges, mais personne ne bougea. Ils n'avaient peut-être pas entendu. Blake arrêta son bus devant l'Empire Theater de Montgomery Street et se rendit dans le fond.

« Vous avez intérêt à vous bouger et à me libérer ces sièges », leur dit-il. Trois des passagers noirs se levèrent et passèrent à l'arrière, mais Rosa Parks resta immobile. Elle n'était pas dans la section blanche, et, en plus, il n'y avait qu'un seul passager blanc debout.

« Si vous ne vous levez pas, menaça Blake, je vais appeler la police et vous faire arrêter.

— Mais oui, allez-y », lui répliqua Rosa Parks [2] .

Le chauffeur partit chercher deux policiers.

« Pourquoi ne vous levez-vous pas ? », demanda l'un des deux policiers à Parks quand ils furent montés à bord.

« Pourquoi vous ne nous laissez pas tranquilles ? », leur lança-t-elle.

« Je n'en sais rien, répondit l'officier de police. Mais la loi est la loi et vous êtes en état d'arrestation [3] . »

À ce moment, sans que personne à bord de ce bus en ait eu conscience, le mouvement des droits civiques avait pris un tournant. Ce petit refus fut la première d'une série d'initiatives qui transformèrent la bataille sur les relations interethniques : une lutte menée par des militants devant des tribunaux et des assemblées législatives se transformerait en un mouvement de contestation qui tirerait sa force de communautés entières et de protestations de masse. Au cours de l'année suivante, la population noire de Montgomery se lèverait et boycotterait les bus de la ville, en ne mettant fin à ce boycott que lorsque la loi de ségrégation dans les transports publics fut abrogée. Le boycott allait handicaper financièrement la compagnie des bus, attirer des dizaines de milliers de manifestants à des meetings, faire découvrir à l'Amérique un jeune dirigeant charismatique, Martin Luther King, et déclencher un mouvement qui se propagerait à des villes comme Little Rock, en Arkansas, Greensboro, en Caroline du Nord, Raleigh et Birmingham, en Alabama et, finalement, jusqu'au Congrès. Rosa Parks deviendrait une véritable héroïne, lauréate de la médaille présidentielle de la Liberté, et l'exemple éclatant de la manière dont un simple acte de défi peut transformer le monde.

Mais l'histoire ne s'arrête pas là. Si Rosa Parks et le boycott du bus de Montgomery sont devenus l'épicentre de la campagne des droits civiques, ce n'était pas seulement à cause de cet acte de défi, mais aussi en raison de certains schémas sociaux. Les gestes de Rosa Parks nous offrent une leçon sur le pouvoir des habitudes sociales – les comportements qui surviennent, sans qu'on y pense, chez des dizaines de milliers d'individus, et qui sont

souvent difficilement repérables au moment de leur apparition, mais qui recèlent un pouvoir capable de changer le monde. Les habitudes sociales sont ce qui remplit les rues de manifestants qui, ne se connaissant peut-être pas, auront peut-être différentes raisons de défiler mais qui avancent tous dans la même direction. Les habitudes sociales sont ce qui permet à certaines initiatives de se transformer en mouvements qui changent le monde, alors que d'autres ne réussissent même pas à naître. Et si les habitudes sociales exercent une telle influence, c'est qu'à la racine de nombreux mouvements – qu'il s'agisse de révolutions à grande échelle ou de simples fluctuations dans les églises où se réunissent les fidèles –, il existe un processus en trois étapes dont les historiens et les sociologues disent qu'il se reproduit régulièrement [4] .

Un mouvement commence en raison d'habitudes sociales d'amitié et de liens forts entre de proches connaissances.

Ce mouvement grandit en raison des habitudes d'une communauté, et des liens lâches qui maintiennent ensemble des quartiers et des clans.

Et il se poursuit parce que les chefs d'un mouvement fournissent aux participants de nouvelles habitudes qui créent un sentiment d'identité et d'amitié inédit.

En général, ce n'est que lorsque les trois parties de ce processus s'accomplissent qu'un mouvement acquiert son élan propre et atteint sa masse critique. Il existe d'autres recettes susceptibles d'introduire un changement social, et des centaines de détails qui diffèrent, selon les époques et les combats. Mais comprendre le fonctionnement de ces habitudes sociales permet d'expliquer pourquoi Montgomery et Rosa Parks sont devenus le catalyseur d'une croisade pour les droits civiques.

Il n'était pas inévitable que le geste de Rosa Parks, en cette journée d'hiver, entraîne autre chose que son arrestation. Ensuite, des habitudes sont intervenues, et il s'est produit un fait étonnant.

*

Rosa Parks n'était pas la première passagère noire d'un bus emprisonnée pour avoir enfreint les lois de ségrégation dans les transports en vigueur dans le comté de Montgomery. Elle n'était même pas la première cette année-là. En 1946, Geneva Johnson avait été arrêtée pour avoir répliqué à un chauffeur de bus de Montgomery au sujet de ces mêmes places assises [5] .

En 1949, Viola White, Katie Wingfield et deux enfants noirs étaient arrêtés pour s'être assis dans la partie blanche et pour avoir refusé de changer de place [6] . Cette même année, deux adolescents noirs venus en visite depuis le New Jersey – où l'intégration prévalait dans les bus – furent appréhendés et emprisonnés après avoir enfreint la loi en s'étant assis à côté d'un homme et d'un jeune garçon blancs [7] . En 1952, un policier de Montgomery blessait mortellement d'une balle un homme noir qui s'était disputé avec un chauffeur. En 1955, quelques mois seulement avant que Rosa Parks ne soit conduite en prison, Claudette Colvin et Mary Louise Smith étaient interpellées lors d'incidents distincts, pour avoir refusé de céder leurs sièges à des passagers blancs.

Pourtant, aucune de ces arrestations n'entraîna de boycotts ou de protestations. « Il n'y avait pas beaucoup de vrais militants à Montgomery à cette époque, m'a rappelé Taylor Branch, historien des droits civiques et lauréat du prix Pulitzer. Les gens n'organisaient pas de manifestations ou de marches. L'activisme se cantonnait aux tribunaux. Ce n'était pas le mode d'action des citoyens ordinaires. »

Quand le jeune Martin Luther King arriva à Montgomery en 1954, un an avant l'arrestation de Rosa Parks, il constata qu'une majorité des Noirs de la ville acceptaient la ségrégation « sans protestation apparente. Non seulement ils semblaient résignés à cette ségrégation en soi, mais ils acceptaient aussi les mauvais traitements et subissaient les outrages qui allaient de pair [8] ».

Mais alors, pourquoi les choses ont-elles changé, avec l'arrestation de Rosa Parks ?

Une explication tient au changement de climat politique. L'année précédente, la Cour suprême des États-Unis avait rendu son arrêt *Brown v. Board of Education* , considérant que la ségrégation dans les écoles publiques était illégale ; six mois avant l'arrestation de Rosa Parks, la Cour avait rendu une décision que l'on baptiserait « Brown II » – ordonnant que l'intégration scolaire progresse « avec volontarisme et célérité ». Dans le pays entier, le changement était dans l'air, et cela se sentait.

Mais il ne suffit pas d'expliquer pourquoi Montgomery est devenu l'épicentre de la lutte pour les droits civiques. Claudette Colvin et Mary Louise Smith avaient été arrêtées à la suite de *Brown v. Board* , et pourtant cela n'avait déclenché aucune vague de protestation. Pour beaucoup d'habitants de Montgomery, *Brown* était une abstraction issue d'une

lointaine cour de justice, et on ne savait guère si cette décision aurait un impact au niveau local, ni lequel. Montgomery n'était pas Atlanta ou Austin, ni aucune des autres villes où un progrès paraissait possible. Selon Branch, « Montgomery était un joli petit endroit plein de venin. Là-bas, le racisme avait droit de cité ».

Pourtant, dès l'arrestation de Rosa Parks, on y assista à une évolution inédite. À l'inverse d'autres personnes appréhendées pour avoir violé la loi instaurant la ségrégation dans les bus, Rosa Parks était quelqu'un de profondément respecté et de très ancré dans sa communauté. Son arrestation a été le déclencheur d'une série d'habitudes sociales – les habitudes de l'amitié – qui ont été l'étincelle des protestations initiales. Parks étant membre de dizaines de réseaux relationnels ou associatifs à Montgomery, cela permit à ses amis de susciter une réaction avant que l'apathie ordinaire de la communauté ne reprenne le dessus.

À l'époque, la vie civique y était dominée par des centaines de petits groupes qui créaient le tissu social de la ville. L'annuaire des organismes civils et sociaux était presque aussi épais qu'un bottin. Chaque adulte – en particulier les Noirs – était membre d'un club, d'une église, d'un groupe social, d'un foyer municipal ou d'une association de quartier, et souvent de plusieurs. Et, au sein de ces réseaux de socialité, Rosa Parks était particulièrement connue et appréciée. « Rosa Parks était l'une de ces rares personnes dont tout le monde s'accordait à penser qu'elle donnait plus qu'elle ne recevait, écrit Branch dans son histoire du mouvement des droits civiques, *Parting the Waters* (Le partage des eaux). Son personnage représentait l'un de ces pics sur le graphe de la nature humaine qui compensent à eux seuls une bonne dizaine de sociopathes [9] . » Les nombreuses amitiés et affiliations de Rosa Parks chevauchaient les lignes de partage ethniques et économiques de la ville. Elle était secrétaire de la section locale de la NAACP, la National Association for the Advancement of Colored People (Association nationale pour la promotion des gens de couleur), une fidèle de l'église méthodiste et participait à l'organisation de jeunesse de l'église luthérienne proche de son domicile. Elle consacrait certains de ses week-ends à des tâches bénévoles dans un centre d'accueil, d'autres à un club de botanique et, les mercredis soirs, elle se joignait souvent à un groupe de femmes qui tricotaient des couvertures pour un hôpital local. Elle se portait volontaire pour des séances de confection de robes destinées à des familles pauvres et proposait des retouches de dernière

minute aux riches *débutantes* blanches. Elle était si liée à la communauté que son mari se plaignait souvent qu'elle prenne plus souvent ses repas dehors, à la bonne franquette, qu'au domicile familial.

En général, selon les sociologues, nous avons des amis qui, pour la plupart, sont comme nous. Nous avons certes quelques connaissances qui sont plus fortunées que nous, quelques autres qui le sont moins, mais, dans l'ensemble, nos relations les plus solides tendent à se nouer avec des gens qui sont comme nous, qui gagnent à peu près le même argent et qui viennent de milieux similaires.

Les amis de Rosa Parks, en revanche, appartenaient à toute l'échelle sociale et économique de Montgomery. Elle avait ce que les sociologues appellent des « liens forts » – des relations directes – avec des dizaines de groupes dans toute la ville, des groupes qui, d'ordinaire, n'entretenaient pas de relations. « C'était absolument essentiel, souligne Taylor Branch. Rosa Parks transcendait l'ensemble des stratifications sociales de la communauté noire et de Montgomery. Elle était amie avec des ouvriers agricoles aussi bien qu'avec des professeurs d'université. »

Et dès son incarcération, la force de ces amitiés se révéla pleinement.

*

Rosa Parks téléphona au domicile de ses parents depuis le poste de police. Elle était paniquée, et sa mère – qui ne savait que faire – réfléchit tout de suite au carnet d'adresses de sa fille, en essayant de penser à quelqu'un qui serait susceptible de l'aider. Elle appela l'épouse d'Edgar Nixon, ancienne responsable de la section locale de la NAACP de Montgomery, qui, à son tour, appela son mari et lui dit que Rosa avait besoin d'une caution pour sortir de prison. Il accepta immédiatement de l'aider, et contacta un éminent avocat, Clifford Durr, qui connaissait Rosa Parks, car elle avait cousu des ourlets de robes pour ses trois filles.

Mme Nixon et Clifford Durr se rendirent à la prison municipale, versèrent la caution et la reconduisirent chez elle. Depuis longtemps, ils avaient espéré tomber sur l'affaire idéale, susceptible de remettre en cause les lois de ségrégation dans les bus de Montgomery et, sentant là une opportunité, ils lui demandèrent si elle voulait bien leur confier sa défense devant un tribunal. Son mari était opposé à cette idée. « Les Blancs te tueront, Rosa », la prévint-il [10] .

Mais elle avait passé des années à travailler au sein de la NAACP, avec Edgar Nixon. Elle avait été reçue chez les Durr et elle avait aidé leurs filles à se préparer pour leur bal des débutantes. À présent, c'étaient ses amis qui lui demandaient une faveur.

« Si vous pensez que cela puisse avoir un sens à Montgomery et faire un peu de bien, leur répondit-elle, je serai heureuse de vous accompagner dans cette démarche [11] . »

Ce soir-là – quelques heures à peine après son arrestation –, la nouvelle de son emprisonnement filtra dans la communauté noire. Jo Ann Robinson, présidente d'un groupe influent d'institutrices engagées dans l'action politique et amie de Parks au sein de nombreuses organisations, apprit la nouvelle. Ce fut aussi le cas d'autres enseignants du groupe animé par Jo Ann Robinson, et de beaucoup de parents d'élèves. Vers minuit, cette dernière convoqua une réunion à l'improviste et suggéra que tout le monde boycotte les bus de la ville dès le lundi suivant, quatre jours plus tard, quand Rosa Parks devait comparaître devant le tribunal.

Après coup, Jo Ann Robinson s'éclipsa discrètement dans la salle de reprographie de son bureau et ronéota un tract.

« Une autre femme noire a été arrêtée et jetée en prison parce qu'elle refusait de se lever de son siège dans le bus pour qu'une personne à la peau blanche puisse s'asseoir, y lisait-on. Son affaire sera jugée lundi. Nous demandons donc à tous les Noirs de refuser de monter dans les bus, lundi, en signe de protestation contre son arrestation et son procès [12] . »

Tôt le lendemain matin, elle remit des piles de ce tract à des enseignants et les pria de les distribuer aux parents et à leurs collègues. Dans les vingt-quatre heures suivant cette arrestation, la nouvelle de son incarcération et de ce boycott se répandit au sein des communautés les plus influentes de la ville – la section locale de la NAACP, un grand groupement politique, un certain nombre d'enseignants noirs et les parents des élèves. Beaucoup de gens qui reçurent son tract connaissaient Rosa personnellement – ils avaient assisté à des offices religieux avec elle, à des réunions de bénévoles, et la considéraient comme une amie. L'amitié recèle un instinct naturel, une forme de sympathie qui nous donne envie de nous battre pour la personne que nous aimons, quand cette personne est injustement traitée. Des études montrent que les gens n'ont aucune difficulté à ignorer les blessures des autres, mais que quand un ami se fait insulter, notre sentiment d'outrage suffit à vaincre l'inertie qui rend généralement les protestations difficiles à

organiser. Quand les amis de Parks ont appris son arrestation et ce boycott, les habitudes sociales de l'amitié – l'inclination naturelle à aider quelqu'un que l'on respecte – sont entrées en jeu.

Le premier mouvement de masse de l'époque moderne des droits civiques aurait pu être déclenché par toute une série d'autres arrestations survenues plus tôt. Mais ce mouvement a débuté avec Rosa Parks parce qu'elle possédait un réseau d'amis vaste, diversifié et aux liens étroits – qui, dès son arrestation, réagit comme les amis réagissent naturellement, en respectant les habitudes sociales de l'amitié et en acceptant de lui témoigner son soutien.

Pourtant, nombreux furent ceux qui s'attendaient à ce que ces protestations ne soient rien de plus que l'événement d'une journée. De petites protestations naissent tous les jours dans le monde entier, et la quasi-totalité d'entre elles font long feu. Personne ne possède assez d'amis pour changer le monde.

C'est pourquoi le second aspect des habitudes sociales liées à ces mouvements est si important. Le boycott du bus de Montgomery se transforma en action à l'échelle sociale parce que dès que les amis de Rosa Parks se mirent à répandre la nouvelle, le sentiment d'engagement qui maintenait la cohésion de la communauté noire entra en jeu. Des gens qui connaissaient à peine Rosa Parks décidèrent d'y prendre part en raison de la pression sociale de leurs semblables – une influence que l'on appelle « la force des liens faibles » – qui rendait compliqué de ne pas y participer.

II

Imaginez un instant que vous êtes cadre intermédiaire, bien installé dans une entreprise prospère. Vous réussissez et vous êtes apprécié. Vous avez consacré des années à vous bâtir une réputation à l'intérieur de cette société et à cultiver un réseau d'amis où vous pouvez puiser pour détecter des clients, recevoir des conseils et être informé des rumeurs relatives à votre secteur. Vous êtes membre d'une église, inscrit dans un club de sport et dans un country club, ainsi qu'à la section locale de votre association d'anciens étudiants de votre université. Quand les gens de votre communauté entendent parler d'opportunités d'emploi, ils vous les transmettent souvent.

Maintenant, imaginez que vous receviez un coup de téléphone. L'appel vient d'un cadre intermédiaire d'une autre société, il est à la recherche d'un nouvel emploi. L'aideriez-vous en glissant un commentaire positif à son sujet à votre patron ?, vous demande-t-il.

Certes, si la personne au téléphone est un ami proche, le choix est facile. Vous l'aiderez, bien sûr. Entre amis, cela se pratique.

Toutefois, si la personne au téléphone n'est ni un bon ami ni un inconnu, mais qu'elle se situe entre les deux ? Et si vous avez des amis communs, sans très bien vous connaître ? Vous porterez-vous garant pour ce correspondant quand votre patron vous demandera s'il vaut la peine d'être reçu en entretien ? En d'autres termes, quelle part de votre réputation et de votre énergie seriez-vous disposé à investir pour aider l'ami d'un ami à trouver un emploi ?

À la fin des années 1960, un doctorant de Harvard, Mark Granovetter, entreprit de répondre à cette question en étudiant de quelle manière 282 candidats de sexe masculin avaient obtenu leur emploi [13] . Il avait pu retrouver de quelle manière ils avaient été informés des postes vacants, qui ils avaient contacté pour obtenir une recommandation, les méthodes qu'ils avaient employées pour être reçus en entretien, et, surtout, qui les y avait aidés. Comme il fallait s'y attendre, il s'aperçut que lorsque ces demandeurs d'emploi abordaient des inconnus pour solliciter leur aide, ils essuyaient un rejet. En revanche, s'ils faisaient appel à des amis, ils recevaient cette aide.

Toutefois, le plus surprenant, c'était la fréquence à laquelle ces demandeurs d'emploi recevaient aussi de l'aide de vagues connaissances – des amis d'amis –, des gens qui n'étaient ni des inconnus, ni des proches. Granovetter appela ces relations des « liens faibles », parce qu'ils représentaient des liens existants entre des personnes qui avaient des connaissances en commun, qui étaient membres des mêmes réseaux sociaux, sans être elles-mêmes directement rattachées par des liens forts d'amitié.

En fait, pour obtenir un emploi, découvrit Granovetter, les connaissances de liens faibles étaient souvent plus importantes que les amitiés aux liens forts, parce que les liens faibles nous donnent accès à des réseaux sociaux auxquels nous n'appartenons pas. Beaucoup d'individus étudiés par Granovetter avaient été informés d'opportunités d'emploi à travers des liens faibles, davantage que grâce à des amis proches, ce qui est logique, puisque nous parlons tout le temps à nos amis proches, nous travaillons à leurs

côtés, ou nous lisons les mêmes blogs. Lorsqu'ils entendent parler d'une offre, nous sommes sans doute déjà au courant, nous aussi. D'un autre côté, nos connaissances de liens faibles – les gens que nous croisons une fois tous les six mois – sont ceux qui nous parlent d'emplois dont, sans eux, nous n'aurions rien su [14] .

Quand les sociologues ont examiné de quelle manière les opinions circulaient au sein de communautés entières, comment se répandait la rumeur ou comment débutaient les mouvements politiques, ils ont isolé un schéma commun : nos connaissances de liens faibles sont souvent aussi influentes – si ce n'est davantage – que nos amis intimes. Comme l'écrit Granovetter : « Les individus qui ont peu de liens faibles sont privés d'informations sur les parties les plus reculées du système social et resteront confinés aux informations proches, régionales et aux opinions de leurs amis proches. Non seulement cette privation les isolera des toutes dernières idées et des nouvelles tendances, mais elle peut les placer en situation désavantageuse sur le marché du travail, où les chances d'avancement peuvent dépendre […] de la connaissance que l'on a d'offres d'emploi appropriées, au moment opportun.

Qui plus est, de tels individus peuvent avoir du mal à s'organiser ou à intégrer des mouvements politiques, quels qu'ils soient. […] Certes, ceux qui appartiennent à un ou deux cercles réussiront à se faire efficacement recruter, mais le problème, c'est que, sans liens faibles, toute dynamique générée de cette manière ne se propagera pas au-delà de ce cercle. En conséquence, la plus grande partie de la population ne sera pas touchée par cette dynamique [15] . »

Le pouvoir des liens faibles contribue certainement à expliquer comment un élan de protestation se propage à partir d'un groupe d'amis pour se transformer en vaste mouvement social. Il est difficile de convaincre des milliers d'individus de poursuivre le même but – surtout quand cet objectif comporte de véritables servitudes, comme se rendre au travail à pied au lieu de prendre un bus, ou même de se priver d'une tasse de café matinal parce que l'entreprise qui le vend ne soutient pas l'agriculture biologique. La plupart des gens ne se sentent pas assez concernés par le tout dernier scandale en date pour renoncer à leur trajet en bus ou à leur caféine, à moins que ce ne soit un ami proche que l'on ait insulté ou emprisonné. Il existe donc un outil sur lequel les militants comptent, depuis longtemps, pour inciter à la protestation, même quand un groupe d'individus n'a pas

nécessairement envie de participer. C'est une forme de persuasion qui s'est révélée d'une remarquable efficacité, sur des siècles. C'est le sentiment d'engagement auquel adhèrent des quartiers ou des communautés.

En d'autres termes, il s'agit de la pression sociale.

La pression sociale – et les habitudes sociales qui encouragent les individus à se conformer aux attentes des groupes – est difficile à décrire, car elle diffère souvent, dans sa forme et dans son expression, d'une personne à une autre. Ces habitudes sociales ne forment pas tant un schéma cohérent qu'elles n'agglomèrent une dizaine d'habitudes individuelles qui finissent par pousser tout le monde à évoluer dans la même direction.

Les habitudes nées de la pression sociale ont toutefois un point commun. Elles se propagent souvent à travers les liens faibles. Et elles acquièrent une assise à travers les attentes de la collectivité. Si vous ignorez les obligations sociales de votre quartier, si vous négligez les schémas auxquels chacun s'attend au sein de votre communauté, vous risquez de perdre votre position sociale. Vous mettez en péril votre accès à quantité d'avantages sociaux qui vont de pair avec l'adhésion à un country club, à une association d'anciens élèves ou, même et avant tout, à une église.

En d'autres termes, si vous ne prêtez pas main-forte à celui qui vous contacte pour un emploi, il risque de se plaindre à un partenaire au tennis, qui risque de signifier ces récriminations, dans les vestiaires, à un autre joueur, que vous espériez attirer dans votre clientèle et qui sera maintenant moins enclin à répondre à votre appel parce que vous avez la réputation de ne pas jouer en équipe. Sur le terrain, la pression sociale est dangereuse. Dans la vie adulte, c'est ainsi que se concluent les affaires et que les communautés s'auto-organisent.

Une telle pression sociale n'est en soi pas suffisante pour soutenir un mouvement. Mais quand de forts liens d'amitié et les liens faibles de la pression sociale se conjuguent, ils créent une dynamique indéniable. C'est alors qu'un vaste changement social peut s'imposer.

*

Pour savoir de quelle manière la combinaison des liens forts et faibles vient alimenter un mouvement, avançons de neuf années après l'arrestation de Rosa Parks, quand des centaines de jeunes gens se sont portées

volontaires pour s'exposer aux périls mortels de la croisade pour les droits civiques.

En 1964, des étudiants de tout le pays – parmi lesquels de nombreux Blancs de Harvard, de Yale et d'autres universités du Nord-Est des États-Unis – se sont inscrits au « Mississippi Summer Project ». C'était un programme de dix semaines consacré à l'enregistrement des électeurs noirs sur les listes électorales, dans le Sud du pays [16] . Cette initiative finit par s'appeler le « Freedom Summer » (l'été de la liberté), et nombre de ceux qui s'y inscrivirent savaient que ce serait dangereux. Au cours des mois précédant le début du programme, les journaux et les magazines étaient remplis d'articles prédisant des violences (qui se révélèrent d'une tragique clairvoyance quand, une semaine après son lancement, des miliciens d'autodéfense blancs tuèrent trois volontaires à l'entrée de Longdale, dans le Mississippi). Ces menaces physiques dissuadèrent de nombreux étudiants de participer au Mississippi Summer Project, même après leur dépôt de candidature. Plus de mille candidats furent acceptés pour ce Freedom Summer, mais en juin, quand vint le moment de prendre la route du Sud, plus de trois cents candidats invités à participer décidèrent de rester chez eux [17] .

Dans les années 1980, un sociologue de l'université d'Arizona, Doug McAdam, se demanda s'il était possible de comprendre pourquoi certaines personnes avaient pris part au Freedom Summer tandis que d'autres s'étaient retirées [18] . Il commença par lire 720 dossiers de candidature soumis par des étudiants plusieurs décennies auparavant. Chacun de ces dossiers comptait cinq pages. Les candidats étaient interrogés sur leur milieu d'origine, la raison de leur venue dans le Mississippi et leur expérience en matière d'inscription sur les listes électorales. On leur demandait de fournir une liste de personnes que les organisateurs devaient contacter s'ils étaient arrêtés. Il y avait des textes de présentation, des références et même, pour certains, des entretiens. Cette candidature n'était pas une entreprise superficielle.

L'hypothèse initiale de McAdam, c'était que les étudiants qui finirent par descendre dans le Mississippi avaient des motivations différentes de ceux qui restaient chez eux, ce qui expliquait les disparités dans la participation. Pour sonder cette idée, il divisa les candidats en deux groupes. Le premier comprenait des gens qui avaient dit vouloir se rendre dans le Mississippi pour des raisons d'« intérêt personnel », comme le fait de se « tester », d'être « au cœur de l'action », ou de « découvrir le mode de vie du Sud ». Le

second groupe était composé de ceux dont les motivations les orientaient vers les autres, comme « améliorer le sort des Noirs », « aider à la pleine réalisation de la démocratie » ou « démontrer le pouvoir de la non-violence comme véhicule du changement social ».

McAdam émit l'hypothèse que les gens centrés sur eux-mêmes risquaient plus volontiers de rester chez eux, une fois qu'ils auraient compris les risques du Freedom Summer. Ceux qui étaient orientés vers les autres avaient plus de chances de monter dans le bus pour le Sud.

Cette hypothèse était fausse.

Selon les données, les égoïstes et les altruistes descendirent dans le Sud en égale proportion. Les différences de motivations n'expliquaient « aucune des distinctions significatives entre les participants et ceux qui déclaraient forfait », écrit McAdam.

Ensuite, il a comparé les coûts d'opportunité des candidats. Ceux qui restaient chez eux avaient peut-être des maris ou des petites amies qui les empêchaient de descendre dans le Mississippi. Ils avaient peut-être un emploi, et ne pouvaient se permettre deux mois de congé sans paie.

Là encore, une fausse piste.

« Être marié ou détenteur d'un emploi à plein-temps n'augmentait pas les chances des candidats de descendre vers le Sud », concluait-il.

Il lui restait une hypothèse. Chaque candidat devait indiquer la liste des organisations étudiantes et politiques dont il était membre, et dix personnes au moins qu'il souhaitait informer de ses activités estivales, et McAdam a donc repris ses listes et les a utilisées pour dresser le tableau des réseaux sociaux de chaque candidat. En comparant les adhésions à des clubs, il fut en mesure de déterminer quels candidats avaient des amis eux aussi inscrits au Freedom Summer.

Quand il eut terminé, il tenait finalement la réponse à la question de savoir pourquoi certains étudiants étaient descendus dans le Mississippi, alors que d'autres étaient restés chez eux : c'était dû à leurs habitudes sociales – ou, plus spécifiquement, au pouvoir des liens forts et faibles œuvrant de pair. Les étudiants qui participaient au Freedom Summer étaient engagés au sein des communautés où leurs amis proches et leurs vagues connaissances s'attendaient à les voir monter dans le bus. Ceux qui se retirèrent étaient aussi engagés au sein de communautés, mais d'un type différent – le type de celles où la pression sociale et les habitudes ne les forçaient pas à se rendre dans le Mississippi.

« Imaginez que vous soyez l'un des étudiants candidats, m'a expliqué McAdam. Le jour de votre inscription au Freedom Summer, que vous remplissiez le formulaire avec cinq de vos amis proches et que vous vous sentiez déjà réellement motivé.

Maintenant, nous sommes six mois plus tard et c'est presque le jour du départ. Tous les magazines prédisent des violences dans le Mississippi. Vous avez appelé vos parents, et ils vous ont dit de rester chez vous. À ce stade, il serait étrange de ne pas avoir de doutes.

Ensuite, vous traversez le campus et vous croisez un groupe de membres de l'église que vous fréquentez, et ils vous disent : “Nous organisons les trajets – quand devons-nous venir te chercher ?” Ces gens ne sont pas vos amis proches, mais vous les voyez aux réunions de votre club et dans les couloirs de votre résidence universitaire, et ils jouent un rôle important au sein de vos cercles sociaux. Ils savent tous que vous avez accepté de partir pour ce Freedom Summer, et que vous avez fait part de votre envie d'y aller. Si vous tentez de vous défausser à ce stade, bonne chance. Vous perdriez une bonne part de votre statut social. Même si vous aviez encore des doutes, en cas de retrait de votre part, vous vous exposez à de réelles conséquences. Vous perdrez le respect de ceux dont l'opinion compte à vos yeux. »

Quand McAdam étudia le cas des candidats ayant des orientations religieuses – des étudiants qui invoquaient « le devoir du Christ d'aider ceux qui en ont besoin » comme une motivation de leur candidature, par exemple, il constata des niveaux de participation mitigés. Toutefois, parmi les candidats qui mentionnaient une orientation confessionnelle et qui appartenaient à une organisation religieuse, McAdam constata qu'ils firent tous le voyage jusque dans le Mississippi. Une fois que leurs communautés respectives avaient su qu'ils avaient accepté de prendre part au Freedom Summer, il leur avait été impossible de se retirer [19] .

D'un autre côté, considérons les réseaux sociaux des candidats qui furent acceptés dans le cadre du programme, mais ne partirent pas pour le Sud. Ils étaient eux aussi engagés dans des organisations diverses, sur le campus. Ils appartenaient eux aussi à des clubs et tenaient à leur position au sein de ces communautés. Mais les organisations auxquelles ils appartenaient – le journal et le conseil des étudiants, des groupes académiques et des associations estudiantines – visaient des attentes différentes. Au sein de ces communautés, quelqu'un pouvait se retirer du Freedom Summer en ne

subissant qu'un déclin minime ou même nul dans la hiérarchie sociale dominante.

Confrontés à la perspective d'une arrestation dans le Mississippi (ou pire), la plupart de ces étudiants eurent sans doute des interrogations. Toutefois, certains d'entre eux étaient intégrés dans des communautés où les habitudes sociales – les attentes de leurs amis et la pression sociale de leurs connaissances – leur imposaient d'y participer, et donc, en dépit de leurs hésitations, ils s'achetaient leur ticket de bus. D'autres – qui défendaient également les droits civiques – appartenaient à des communautés où les habitudes sociales les orientaient dans une direction légèrement différentes, à telle enseigne qu'ils finissaient éventuellement par se dire : *Je devrais peut-être rester chez moi* .

*

Le lendemain matin du dépôt de la caution de Rosa Parks, Edgar Nixon appela le nouveau pasteur de l'église baptiste de Dexter Avenue, Martin Luther King. Il était un peu plus de cinq heures du matin, mais Nixon ne lui dit pas bonjour et ne demanda pas s'il avait réveillé sa fille, âgée de deux ans, lorsqu'il avait décroché – il se lança simplement dans le récit de l'arrestation de Rosa, que l'on avait traînée en prison parce qu'elle avait refusé de céder sa place assise, et lui exposa leurs intentions pour défendre son cas devant le tribunal et boycotter les bus municipaux, le lundi suivant. À l'époque, le révérend King avait vingt-six ans. Il était à Montgomery depuis seulement un an et tentait encore de se situer et de définir son rôle à l'intérieur de la société locale. Nixon lui demanda son soutien ainsi que la permission d'utiliser son église pour y tenir une assemblée en faveur du boycott, le soir même. Le révérend King veillait à ne pas se laisser trop impliquer. « Frère Nixon, lui dit-il, laissez-moi réfléchir et je vous rappellerai. »

Mais Nixon n'en resta pas là. Il contacta l'un des plus proches amis de King – l'un des liens les plus forts parmi ceux du révérend –, Ralph D. Abernathy, et le pria de l'aider à convaincre le jeune pasteur de prendre part aux manifestations. Quelques heures plus tard, Nixon rappelait King.

« Je suis des vôtres », lui répondit-il.

« Je suis heureux de vous l'entendre dire, fit Nixon, parce que j'ai parlé à dix-huit autres personnes et je leur ai proposé de se réunir dans votre église,

ce soir. Il aurait été dommage de s'y réunir sans votre présence [20] . »

King se laissa vite convaincre de présider l'organisation qui était née de la coordination du boycott.

Le dimanche, trois jours après l'arrestation de Rosa Parks, les pasteurs noirs de la ville – après s'être entretenus avec King et d'autres membres de la nouvelle organisation – expliquèrent à leur congrégation respective que toutes les églises noires de la ville s'étaient accordées sur le principe d'une journée de protestation. Le message était clair : il serait gênant pour un membre de la congrégation de rester sur la touche. Le même jour, le quotidien de la ville, l'*Advertiser* , publiait un article sur une réunion « ultrasecrète » des Noirs de Montgomery qui projetaient un boycott des bus municipaux lundi [21] . Le journaliste s'était procuré des exemplaires du tract que des femmes blanches avaient pris des mains de leur domestique noire. Les quartiers noirs de la ville étaient « inondés de milliers d'exemplaires » de ces tracts, expliquait l'article, et on s'attendait à ce que chaque citoyen afro-américain y prenne part. À la parution de l'article, seuls les amis de Rosa Parks, les pasteurs, et les organisateurs du boycott s'étaient publiquement engagés à protester – mais une fois que les habitants noirs de la ville eurent lu le journal, ils supposèrent, comme les lecteurs blancs, que tout le monde était déjà de la partie.

Beaucoup de ceux qui fréquentaient les bancs d'église et lisaient les journaux connaissaient Rosa personnellement et ils étaient partants pour ce boycott en raison de leur amitié pour elle. D'autres ne la connaissaient pas, mais ils sentaient que la communauté se ralliait à sa cause, et que s'ils étaient vus circulant à bord d'un bus, ce lundi-là, cela ferait mauvais effet. « Si tu vas travailler, avertissait un tract distribué dans les églises, prends un taxi, partage une voiture ou marche. » Ensuite, tout le monde apprit que les animateurs du boycott avaient convaincu – ou contraint – tous les chauffeurs de taxi noirs d'accepter de facturer aux passagers noirs, ce lundi-là, dix cents la course, le même tarif qu'un ticket d'autobus. Les liens faibles de la communauté réunissaient tout le monde. À ce stade, vous étiez pour le boycott, ou contre.

Le lundi matin, jour du boycott, Martin Luther King se réveilla avant l'aube et prit son café. Son épouse, Coretta, était assise à la fenêtre donnant sur la rue et attendit le passage du premier autobus. Quand elle vit les phares de la voiture de la ligne South Jackson, normalement pleine de jeunes filles en route pour leur travail, et le véhicule passer sans s'arrêter,

elle poussa un cri. Le bus suivant était vide lui aussi. Et celui qui suivit également. Et celui d'après. Luther King monta dans sa voiture et sillonna la ville, afin de contrôler les autres lignes de bus. En une heure, il compta huit passagers noirs. Une semaine plus tôt, il en aurait vu des centaines.

« Je jubilais, écrivit-il plus tard. Un miracle avait eu lieu. […] On voyait des hommes se rendant au travail à dos de mulet, et de nombreux *buggys* dans les rues de Montgomery, tirés par un cheval. […] Des badauds s'étaient rassemblés aux arrêts de bus pour regarder ce qui se passait. Au début, ils se tenaient là en silence mais, la journée s'avançant, ils acclamaient les bus vides au passage, s'esclaffaient et s'échangeaient des plaisanteries. On pouvait entendre de bruyants jeunes gens chanter à tue-tête : “Aujourd'hui, pas de voyageurs [22] !” »

Cet après-midi-là, dans une salle d'audience du tribunal de Church Street, Rosa Parks fut déclarée coupable de violation des lois de l'État sur la ségrégation raciale. Plus de cinq cents Noirs s'étaient massés dans les couloirs du Palais de Justice et devant l'édifice, en attendant le verdict. Le boycott et cette manifestation improvisée devant le tribunal constituaient les actes de militantisme politique les plus marquants de toute l'histoire de Montgomery, et tout cela s'était cristallisé en cinq jours. Cela avait débuté avec les amis proches de la jeune femme, mais le phénomène, estimèrent plus tard Luther King et d'autres participants, avait tiré sa force d'un sentiment d'engagement au sein de la communauté – celui des habitudes sociales aux liens faibles. Cette communauté se sentit obligée de se dresser, unie, par crainte que celui qui refuserait de prendre part au boycott ne soit aussi quelqu'un à qui l'on refuse son amitié.

Nombre de gens auraient pris part au boycott sans de tels encouragements. Luther King, les chauffeurs de taxi et les congrégations auraient pu faire les mêmes choix sans l'influence de ces liens forts et faibles. Mais des dizaines de milliers de gens, dans toute cette ville, n'auraient pas refusé de monter dans ces bus sans l'encouragement des habitudes sociales. Mais des dizaines de milliers de citoyens de toute la ville n'auraient pas décidé de rester chez eux sans l'encouragement des habitudes sociales. « La communauté noire, jadis dormante et passive, était à présent pleinement éveillée », écrivit plus tard le révérend King.

Toutefois, ces habitudes sociales n'étaient pas assez fortes, à elles seules, pour prolonger le boycott d'un jour en un mouvement durable, qui se maintienne d'un bout à l'autre de l'année. Dans les quelques semaines à

venir, Luther King s'inquiéterait ouvertement de l'affaiblissement de la résolution des gens, et que « l'aptitude de la communauté noire à continuer la lutte » ne soit remise en doute [23] .

Ensuite, ces craintes allaient s'évaporer. Comme des milliers d'autres leaders du mouvement, King confierait la conduite de cette lutte vers ses soutiens, en leur transmettant, pour une large part, de nouvelles habitudes. Il lancerait la troisième partie de la formule du mouvement, et ce boycott deviendrait une force capable de se perpétuer.

III

À l'été 1979, un jeune séminariste blanc, âgé d'un an lors de l'arrestation de Rosa Parks, surtout soucieux de savoir comment il allait faire vivre sa famille en passe de s'agrandir, punaisa une carte sur un mur de sa maison, au Texas, et traça des cercles autour des principales villes des États-Unis, de Seattle à Miami [24] .

Rick Warren était un pasteur baptiste, son épouse était enceinte et il avait moins de 2 000 dollars en banque. Il avait envie de créer une nouvelle congrégation s'adressant aux gens qui ne fréquentaient pas encore l'église, mais n'avait aucune idée de l'endroit où la localiser. « Je me suis dit que j'irais là où mes amis séminaristes n'avaient pas envie d'aller », m'a-t-il confié. Il a passé l'été dans des bibliothèques à étudier des archives du recensement, des annuaires des articles de journaux et des cartes. Son épouse en était à son neuvième mois de grossesse, et donc, toutes les deux ou trois heures, Warren se rendait au trot à la cabine téléphonique, appelait à son domicile pour s'assurer qu'elle n'avait pas encore entamé le travail, et retournait à ses piles de documents.

Une après-midi, il tomba sur la description d'un endroit nommé Saddleback Valley, dans le comté d'Orange, en Californie. Le livre qu'il lisait indiquait que c'était la région en plus forte croissance de l'un des États lui-même en plus forte croissance d'Amérique. Il existait déjà un certain nombre d'églises, dans cette région, mais aucune n'était assez vaste pour recevoir une population en expansion rapide. Intrigué, Warren contacta des dirigeants religieux de Californie du Sud, qui lui apprirent que beaucoup de gens de la région se déclaraient chrétiens, mais n'assistaient à aucun service. « Dans le sous-sol poussiéreux et mal éclairé de cette bibliothèque

universitaire, j'ai entendu Dieu me parler : “C'est là que je veux que tu implantes une église !”, écrivit plus tard Rick Warren. À partir de ce moment, la question de notre destination fut réglée [25] . »

Cette volonté de bâtir une église dédiée à ceux qui n'étaient affiliés à aucune était née cinq ans plus tôt lorsque, missionnaire au Japon, il avait découvert un vieil exemplaire d'un magazine chrétien avec cet article en première page : « Pourquoi cet homme est-il dangereux ? » Il s'agissait de Donald McGavran, un auteur controversé qui s'attachait à bâtir des églises dans des pays où le christianisme n'était généralement pas accepté. Au centre de la philosophie de McGavran, il y avait ce conseil d'imiter les tactiques d'autres mouvements couronnés de succès – notamment les campagnes pour les droits civiques – en faisant appel aux habitudes sociales des individus. « Notre but constant doit être celui de la christianisation de tout ce qui constitue la trame d'un peuple, ou de parties conséquentes de cette population, là où la vie sociale des individus n'est pas réduite à néant », écrivait-il dans l'un de ses livres. Seul l'évangéliste qui aide les gens « à devenir des fidèles du Christ dans leurs relations sociales normales a une chance de libérer la multitude [26] ».

Cet article et, plus tard, les livres de McGavran furent une révélation pour Rick Warren. Il trouvait enfin quelqu'un qui appliquait une logique rationnelle à un sujet que l'on n'abordait généralement que dans la langue des miracles. Voilà quelqu'un qui comprenait qu'il fallait « vendre » la religion – faute d'un meilleur terme, c'est en effet celui qu'on emploiera ici.

McGavran avait mis au point une stratégie qui apprenait aux bâtisseurs de congrégation à parler aux gens dans « leur langue », à créer des lieux de culte où les fidèles voyaient leurs amis, entendaient le genre de musiques qu'ils écoutaient déjà, et s'imprégnaient des leçons de la Bible dans des métaphores faciles à intégrer. Surtout, soulignait McGavran, les ministres du culte devaient convertir des groupes de gens, plutôt que des individus, afin que les habitudes sociales d'une communauté encouragent la participation religieuse, au lieu de repousser les gens.

En décembre, après avoir obtenu son diplôme du séminaire, et après la naissance de son bébé, il embarqua sa petite famille et toutes leurs maigres possessions dans un camion de déménagement, prit la route d'Orange County et loua un petit appartement. Son premier groupe de prière attira sept personnes au total et se tint dans son salon.

Aujourd'hui, trente ans plus tard, Saddleback Church est l'une des plus grandes églises du monde, avec plus de 20 000 paroissiens qui fréquentent chaque semaine un campus de cinquante hectares – et huit campus satellites. L'un des livres de Warren, *Une vie motivée par l'essentiel* , s'est vendu à trente millions d'exemplaires, ce qui en fait l'un des plus grands best-sellers de l'histoire. Il existe des milliers d'églises fondées sur ses méthodes. C'est Warren qui a été choisi pour prononcer la prière d'invocation de la cérémonie d'investiture du président Obama, et il est considéré comme l'un des dirigeants religieux les plus influents de la planète.

Au cœur de la croissance de son église et de son succès, on trouve une croyance fondamentale dans la force des habitudes sociales.

« Nous avons longuement et profondément réfléchi à la manière de faire de la foi une habitude, en la déclinant sous ses diverses facettes, m'a expliqué Warren. Si vous essayez d'effrayer les gens afin qu'ils suivent l'exemple du Christ, cela ne fonctionnera pas bien longtemps. Le seul moyen de les inciter à endosser la responsabilité de leur maturité spirituelle, c'est de leur apprendre les habitudes de la foi.

Quand on a atteint ce stade, ils s'auto-alimentent. Les gens suivent le Christ non parce que vous les y avez conduits, mais parce que cela correspond à ce qu'ils sont. »

*

À son arrivée dans Saddleback Valley, il consacra trois mois à faire du porte-à-porte, à se présenter et à demander à des gens qu'il ne connaissait pas pourquoi ils ne se rendaient pas à l'église. La plupart des réponses étaient d'ordre pratique – c'était ennuyeux, disaient les gens, la musique était mauvaise, les sermons ne paraissaient pas s'appliquer à leur existence, ils étaient obligés de faire garder leurs enfants, ils détestaient devoir se mettre sur leur trente-et-un, les bancs d'église étaient inconfortables.

L'église de Warren ne se déroberait à aucune de ces récriminations. Le pasteur suggéra aux gens de se présenter en short et en chemise hawaiienne, s'ils en avaient envie. On introduisit une guitare électrique. D'emblée, les sermons du pasteur furent centrés sur des sujets pratiques, sous des intitulés comme « Comment affronter le découragement », « Comment se sentir bien dans sa peau », « Comment élever sainement une famille », et « Comment

survivre au stress [27] ». Ses leçons étaient faciles à comprendre, focalisées sur des problèmes réels, quotidiens, et pouvaient s'appliquer dès que les paroissiens quittaient l'église.

Dès le début, cela fonctionna. Warren loua des auditoriums dans des écoles pour y organiser des services et des immeubles de bureaux pour des réunions de prière. La congrégation atteignit les cinquante membres, puis la centaine, puis deux cents en moins d'un an. Warren travaillait dix-huit heures par jour, sept jours par semaine, répondait aux questions des fidèles par téléphone, animait des cours, se rendait à leur domicile pour leur proposer des conseils matrimoniaux et, à ses heures de loisir, il cherchait sans cesse de nouveaux lieux où recevoir les ouailles de son église, en nombre croissant.

Un dimanche, à la mi-décembre, il se leva pour prêcher lors du service de onze heures. Il avait la tête qui tournait un peu. Il s'agrippa à son pupitre et prit la parole, mais les mots inscrits sur la page étaient flous. Il faillit tomber, se ressaisit, et fit signe au pasteur assistant – l'unique membre de son équipe – de venir le remplacer.

« Je suis désolé, mes amis, déclara Warren à l'auditoire. Je vais devoir aller m'asseoir [28] . »

Depuis des années, il souffrait de crises d'angoisse et d'accès de mélancolie qui, lui disaient ses amis, évoquaient un état légèrement dépressif. Mais ce n'avait encore jamais été aussi prononcé. Le lendemain, Warren et sa famille se mirent en route pour l'Arizona, où la famille de son épouse possédait une maison. Lentement, il récupéra. Certains jours, il dormait douze heures, avant d'aller marcher dans le désert, prier, essayer de comprendre pourquoi ces crises de panique menaçaient de déliter tout ce qu'il avait bâti en y travaillant aussi dur. Près d'un mois s'écoula, où il resta loin de son église. Sa mélancolie se transforma en dépression à part entière, une dépression encore plus noire que tout ce qu'il avait pu connaître auparavant. Il ne savait pas au juste s'il recouvrerait suffisamment la santé pour rentrer.

Comme il sied à tout bon pasteur, Warren est un homme sujet aux révélations. Et celles-ci lui étaient venues quand il avait découvert cet article de magazine au sujet de McGavran, et dans cette bibliothèque, au Texas. Lors de ses marches en plein désert, il en eut une autre.

« Concentre-toi sur l'édification des individus, lui dit le Seigneur. Et moi, j'édifierai l'église. »

À l'inverse de certaines de ses révélations précédentes, toutefois, celle-ci ne lui éclaira pas aussitôt la voie. Il continuerait de lutter avec la dépression durant des mois – puis à certaines périodes, tout au long de son existence. Ce jour-là, toutefois, il prit deux décisions : il retournerait à Saddleback, et il comprendrait comment rendre moins lourd le fonctionnement de son église.

*

À son retour à Saddleback, il décida d'élargir une petite expérience qu'il avait débutée quelques mois plus tôt et qui, espérait-il, allégerait la gestion de son église. Il n'était jamais sûr d'avoir assez de salles de classe pour recevoir tous ceux qui se présentaient pour étudier la Bible, aussi demanda-t-il à quelques membres de l'église d'accueillir des classes à leur domicile. Il craignait que les gens se plaignent d'avoir à se rendre chez quelqu'un, au lieu d'une salle dans une église en bonne et due forme. Or les fidèles adoraient, dirent-ils. Ces petits groupes leur donnaient une chance de rencontrer leurs voisins. Aussi, après son retour de congé, il inscrivit chaque membre de Saddleback à un petit groupe qui se réunissait toutes les semaines. C'était l'une des décisions les plus importantes qu'il ait jamais prises, car cela transforma la participation à l'église en une habitude qui puisait dans des besoins et des schémas sociaux préexistants.

« Maintenant, quand les gens viennent à Saddleback et voient ces foules gigantesques, le week-end, ils s'imaginent que cette réussite est la nôtre, m'a dit Warren. Mais ce n'est que la partie émergée de l'iceberg. 95 % du succès de cette église émanent de ce qui arrive dans la semaine à ces petits groupes.

La congrégation et ces petits groupes sont comme un processus à double détente. Vous avez une grande foule qui vous rappelle pourquoi nous nous sommes lancés dans tout cela, et un petit groupe d'amis proches pour vous aider à vous concentrer sur la manière d'être croyant.

Ensemble, ils sont comme un ciment. Nous comptons désormais plus de cinq mille petits groupes. C'est le seul moyen de rendre gérable une église de cette taille. Sans quoi, je me tuerais au travail, et 95 % de la congrégation ne recevraient jamais l'attention qu'ils viennent chercher ici. »

À certains égards, et sans s'en rendre compte, Warren a reproduit la structure qui avait alimenté le boycott du bus de Montgomery – mais en

l'inversant. Ce boycott avait commencé parmi des gens qui connaissaient Rosa Parks, et c'est devenu une protestation de masse lorsque les liens faibles de la communauté leur ont imposé d'y prendre part. À l'église de Saddleback, cela fonctionne de manière inversée. Les gens sont attirés par un sentiment communautaire et par les liens faibles qu'offre une congrégation. Ensuite, une fois intégrés, tout les incite à rejoindre un petit groupe de voisins – une sorte de boîte de Petri, si l'on veut, au sein de laquelle ils nouent des liens plus étroits –, où leur foi devient un aspect de leur vie sociale, au quotidien.

Toutefois, créer de petits groupes ne suffit pas. Quand Warren demandait aux gens de quoi ils discutaient dans le salon de ceux qui les recevaient, il découvrit qu'ils parlaient de la Bible et priaient ensemble dix minutes, avant de consacrer le reste de leur temps à parler des enfants ou à échanger des potins. Toutefois, Warren n'avait pas pour seul but d'aider les gens à se créer de nouveaux amis. C'était de bâtir une communauté des fidèles, d'encourager les gens à accepter les leçons du Christ et à faire de la foi le point focal de leur existence. Ses petits groupes ont créé des liens étroits, mais sans chef, ce n'était guère plus qu'un petit café entre amis. Ils ne comblaient aucunement ses attentes religieuses.

Warren repensa à McGavran, l'auteur. Selon la philosophie de ce dernier, si vous apprenez aux gens à vivre selon des habitudes chrétiennes, ils agiront en chrétiens sans requérir de conseils et de suivi permanents. Il ne pouvait pas animer chacun de ces groupes en personne ; il ne pouvait pas être chaque fois sur place pour s'assurer que chaque conversation serait centrée autour du Christ au lieu des dernières émissions de télévision. Mais s'il fournissait aux gens de nouvelles habitudes, ce ne serait pas nécessaire. Quand les gens se réuniraient, d'instinct, ils discuteraient de la Bible, pour prier ensemble, pour incarner leur foi.

Il créa donc une série de cursus appliqués à des séminaires religieux et de petits groupes de discussion, explicitement conçus pour enseigner de nouvelles habitudes aux paroissiens.

« Si vous voulez posséder quelque chose du caractère du Christ, vous devez développer ses habitudes, explique l'un des manuels de Saddleback. Nous ne sommes tous qu'un faisceau d'habitudes. […] Notre objectif est de vous aider à remplacer certaines mauvaises habitudes par de bonnes qui vous aideront à grandir dans l'exemple du Christ [29] . » Tous les membres de Saddleback sont invités à signer « un engagement de maturité » promettant

de souscrire à trois habitudes : un moment quotidien de réflexion silencieuse et de prière, reverser 10 % de leur revenu à titre de dîme et intégrer l'un de ces petits groupes. Fournir à tout le monde de nouvelles habitudes est donc devenu un objectif central de l'église.

« Une fois que nous avons fait cela, la responsabilité de la croissance spirituelle ne m'appartient plus à moi, elle vous revient à vous. Nous vous avons transmis une recette, m'a expliqué Rick Warren. Nous n'avons pas à vous guider, parce que vous vous guidez vous-même. Ces habitudes deviennent une nouvelle identité de votre moi et, à ce stade, il nous suffit de vous soutenir et de vous laisser le champ libre [30] . »

L'idée de Warren consistait à élargir son église comme Martin Luther King avait propagé le boycott : en misant sur la combinaison de liens forts et faibles. Pourtant, transformer son église en un mouvement – lui conférer une ampleur telle qu'elle compte vingt mille paroissiens et des milliers d'autres pasteurs – exigeait quelque chose de plus, qui en assure la perpétuation. Warren avait besoin d'enseigner aux gens des habitudes qui les amènent à vivre dans la foi non à cause de leurs liens, mais à cause de ce qu'ils sont.

C'est le troisième aspect de la manière dont les habitudes sociales alimentent ces mouvements-là : pour qu'une idée grandisse au-delà d'une communauté, elle doit acquérir une dynamique propre. Et le moyen le plus sûr d'y parvenir, c'est de donner aux gens de nouvelles habitudes qui les aident à comprendre où aller par eux-mêmes.

*

Le boycott des bus, qui devait durer quelques jours, se prolongea une semaine, puis un mois, et ensuite deux, et l'engagement de la communauté de Montgomery alla déclinant.

Invoquant une ordonnance qui exigeait des taxis qu'ils perçoivent un prix de course minimum, le commissaire de police menaça d'arrêter les chauffeurs qui conduisaient des Noirs en travaillant à un tarif au rabais. Les meneurs du boycott réagirent en engageant deux cents bénévoles qui prirent part à un système de covoiturage. La police se mit à distribuer des contraventions et à harceler les gens aux points de rencontre de ce covoiturage. Peu à peu, les conducteurs abandonnèrent. « Il devint de plus en plus difficile de trouver un véhicule, écrivit plus tard Martin Luther

King. Des plaintes se manifestèrent. Tôt le matin jusque tard le soir, mon téléphone sonnait et ma sonnette restait rarement silencieuse. Je me suis mis à nourrir des doutes sur l'aptitude de la communauté noire à continuer de lutter [31] . »

Un soir, alors qu'il prêchait à son église, un portier se précipita avec un message. Une bombe avait explosé à son domicile alors que sa femme et sa fille étaient à l'intérieur. Il se rua chez lui et fut accueilli par une foule de plusieurs centaines de Noirs ainsi que le maire et le chef de la police. Sa famille n'était pas blessée, mais les fenêtres en façade de sa maison étaient en miettes et il y avait un cratère dans le sol de sa véranda. S'ils s'étaient trouvés dans les pièces côté rue lors de l'explosion de la bombe, ils auraient pu mourir.

Le temps qu'il inspecte les dégâts, de plus en plus de Noirs arrivèrent sur les lieux. Des policiers invitèrent la foule à se disperser. Quelqu'un bouscula l'un des agents. Une bouteille vola. L'un des policiers fit des moulinets avec sa matraque. Le chef de la police, qui quelques mois plus tôt avait publiquement déclaré son soutien au très raciste White Citizens Council, prit Luther King à part et l'enjoignit de tenter quelque chose – n'importe quoi – pour empêcher une émeute d'éclater.

King s'adressa à la foule depuis le perron de sa maison.

« Ne cédez pas à la panique, cria-t-il à la foule. N'allez pas chercher vos armes. Celui qui vit par l'épée périra par l'épée [32] . » La foule fit silence.

« Nous devons aimer nos frères blancs, en dépit de ce qu'ils nous font subir, poursuivit-il. Nous devons leur faire savoir que nous les aimons. Jésus continue de clamer des paroles qui font écho à travers les siècles : “Aimez vos ennemis ; bénissez ceux qui vous maudissent ; priez pour ceux qui vous utilisent sans vergogne.” »

C'était le message de non-violence qu'il avait prêché de plus en plus fréquemment depuis des semaines. Ce thème, qui puisait dans les écrits de Gandhi et les sermons de Jésus, était à bien des égards un argument que ses auditeurs n'avaient encore jamais entendu dans ce contexte, un plaidoyer en faveur d'un militantisme non violent, d'un amour débordant, pour le pardon de leurs agresseurs, avec la promesse que cela leur apporterait la victoire. Pendant des années, le mouvement des droits civiques s'était maintenu en vie en s'exprimant dans le langage des batailles et des luttes. Il y eut des défis et des revers, des triomphes et des défaites qui imposaient à tous et à chacun de s'engager à nouveau.

Martin Luther King offrait à ces gens une vision nouvelle. Ce n'était pas une guerre, disait-il. C'était une union.

Autre aspect non moins important, il présentait le boycott proprement dit sous une lumière inédite et différente. Ce n'était pas seulement une question d'égalité dans les bus, disait-il ; cela s'inscrivait dans le projet divin, c'était le même destin qui avait mis un terme au colonialisme anglais en Inde et à l'esclavage aux États-Unis, et qui avait entraîné la mort du Christ en croix, afin qu'il puisse nous exonérer de nos péchés. C'était le tout dernier stade d'un mouvement qui avait débuté plusieurs siècles auparavant. Et, en tant que tel, il requérait de nouvelles réponses, des stratégies et des comportements différents. Il fallait que les participants à ce mouvement acceptent de tendre l'autre joue. Les Noirs pouvaient prouver leur allégeance en adoptant les nouvelles habitudes dont le révérend King se faisait l'évangéliste.

« Nous devons accueillir la haine avec amour, déclara-t-il à la foule le soir de cet attentat à la bombe. Si on m'arrête, notre œuvre ne s'arrêtera pas là. Car ce que nous faisons est droit. Ce que nous faisons est juste. Et Dieu est avec nous. »

Quand il eut fini de parler, la foule s'éloigna en silence, chacun rentra chez soi.

« Sans le prêche de ce Nègre, reconnut plus tard un policier blanc, nous serions tous morts. »

La semaine suivante, une vingtaine de nouveaux chauffeurs souscrivirent au service de covoiturage. Les appels téléphoniques chez Luther King se raréfièrent. Les gens commencèrent à s'organiser, à reprendre le boycott à leur compte, à imprimer sa dynamique au mouvement. Quand d'autres bombes explosèrent sur les pelouses d'autres organisateurs du boycott, le même schéma se reproduisit. Les Noirs de Montgomery se présentèrent en masse sur les lieux, témoignèrent sans violence et sans affrontement, puis rentrèrent chez eux.

Cette unité et cette autonomie ne se manifestèrent pas seulement dans la réaction vis-à-vis de la violence. Les églises se mirent à organiser des assemblées toutes les semaines – parfois tous les soirs. « Elles étaient au diapason du discours du révérend King après la bombe – elles reprenaient les enseignements chrétiens et leur conféraient une tonalité politique, m'a expliqué Taylor Branch. Un mouvement, c'est une saga. Pour que cela

marche, tout le monde doit accepter de changer d'identité. Les citoyens de Montgomery ont dû apprendre une nouvelle façon d'agir. »

Un peu comme les Alcooliques Anonymes – qui puisent leur pouvoir dans les réunions de groupe où des intoxiqués apprennent de nouvelles habitudes et se mettent à croire en regardant les autres montrer leur foi –, lors de ces assemblées, avec l'élargissement de leur mouvement, les citoyens de Montgomery faisaient leur apprentissage. « Les gens allaient voir comment se débrouillaient les autres, soulignait Branch. Vous commencez par vous percevoir comme faisant partie d'une vaste entreprise sociale et, au bout d'un moment, vous y croyez vraiment. »

*

Trois mois après le début du boycott, la police de Montgomery eut recours à des arrestations de masse pour y mettre un terme, et, face à cette oppression, la communauté dans son ensemble endossa cette oppression. Quatre-vingt-dix citoyens furent inculpés par un jury de mise en accusation, et la quasi-totalité d'entre eux s'empressa de se présenter au tribunal pour se laisser arrêter. Certaines personnes se rendirent au bureau du shérif pour voir si leurs noms figuraient sur la liste et furent « déçues de ne pas y être, écrivit plus tard Luther King. Un peuple naguère saisi par la peur s'était transformé ».

Au cours des années qui suivirent, le mouvement se propageant, avec les vagues de meurtres et d'attentats, d'arrestations et d'audiences judiciaires, les manifestants – au lieu de riposter, de battre en retraite ou de recourir à des tactiques sur lesquelles, au cours des années antérieures, à Montgomery, avait reposé tout cet activisme – se contentèrent de tenir bon en signifiant aux groupes d'autodéfense blancs qu'ils seraient prêts à les pardonner, dès qu'ils auraient surmonté la haine qui les animait.

« Au lieu d'interrompre le mouvement, ces tactiques de l'opposition n'avaient servi qu'à lui insuffler une dynamique encore supérieure et à nous rapprocher, écrivit le révérend King. Ils pensaient avoir affaire à un groupe que l'on pouvait convaincre ou contraindre de faire tout ce que l'homme blanc voulait qu'ils fassent. Ils n'avaient pas compris qu'ils avaient affaire à des Noirs qui s'étaient libéré de la peur. »

Il existe évidemment toutes sortes de raisons aussi nombreuses que complexes expliquant la réussite du boycott des bus de Montgomery, et

pourquoi c'est devenu l'étincelle d'un mouvement qui gagnerait tout le Sud. Mais l'un des facteurs essentiels de ce mouvement reste lié à ce troisième aspect des habitudes sociales. Au cœur de la philosophie de King, on trouvait une série de nouveaux comportements qui convertissaient les participants à ce mouvement de simples fidèles en dirigeants tout à fait autonomes. Ce ne sont pas là des habitudes au sens conventionnel du terme. Toutefois, lorsque Martin Luther King réorienta le combat des Noirs de Montgomery en leur apportant un nouveau sentiment d'identité, ce mouvement de protestation fut alimenté par des gens qui étaient passés à l'action parce qu'ils s'étaient emparés d'un événement historique. Et, avec le temps, ce schéma social prit un tour automatique et s'étendit à d'autres lieux et à d'autres groupes d'étudiants et de manifestants que le révérend King n'avait jamais rencontrés, mais qui étaient capables de prendre la tête du mouvement simplement en observant le comportement habituel de ses participants.

Le 5 juin 1956, la Cour fédérale de l'État d'Alabama décida que la loi portant ségrégation dans les bus de Montgomery violait la Constitution [33] . La ville fit appel de cette décision devant la Cour suprême des États-Unis et, le 17 décembre, plus d'un an après l'arrestation de Rosa Parks, la plus haute juridiction du pays rejetait l'appel final. Trois jours plus tard, les élus et responsables de la ville recevaient la signification de l'arrêt. Les bus auraient l'obligation de pleinement intégrer les deux communautés.

Le lendemain matin, à 5 h 55, pour la première fois en plus de douze mois, le révérend King, Edgar Nixon, Ralph Abernathy et d'autres montaient à bord d'un bus municipal et s'installaient à l'avant [34] .

« Je crois que vous êtes le révérend King ? », lui demanda le chauffeur, un Blanc.

« Oui, en effet.

— Nous sommes très heureux de vous avoir ce matin », lui fit le chauffeur [35] .

Plus tard, l'avocat de la NAACP et futur juge à la Cour suprême des États-Unis, Thurgood Marshall, avancerait l'idée que le boycott avait peu de rapport avec la fin de la ségrégation dans les bus à Montgomery. C'était la Cour suprême, et non la capitulation de l'une ou l'autre partie, qui avait modifié la loi.

« Toute cette peine pour rien, déclara-t-il. Ils auraient aussi bien pu attendre que l'affaire du bus remonte les échelons jusqu'aux tribunaux, sans

tout ce travail et ces craintes liées au boycott [36] . »

Marshall se trompait néanmoins sur un aspect important. Le boycott du bus de Montgomery contribua à l'apparition de nouvelles habitudes sociales qui s'étendirent rapidement à Greensboro, en Caroline du Nord ; à Selma, dans l'Alabama et à Little Rock, dans l'Arkansas. Le mouvement des droits civiques se transforma en une vague de *sit-in* et de manifestations pacifiques, même quand les manifestants se faisaient violemment réprimer. Au début des années 1960, le mouvement s'était étendu à la Floride, à la Californie, à Washington et aux couloirs du Congrès. Quand le président Lyndon Johnson signa le *Civil Rights Act* de 1964 – qui proscrivait toutes formes de ségrégation ainsi que la discrimination contre les minorités et les femmes – il assimilait les militants des droits civiques aux fondateurs de la nation américaine, une comparaison qui, dix ans plus tôt, aurait été l'équivalent d'un suicide politique. « Il y a cent quatre-vingt-huit ans, cette semaine, un petit groupe d'hommes courageux s'est lancé dans une longue lutte pour la liberté, déclara-t-il devant les caméras de télévision. Aujourd'hui, notre génération d'Américains a été appelée à continuer l'éternelle quête de justice à l'intérieur de nos frontières. »

Les mouvements ne surgissent pas parce que tout le monde décide subitement de s'orienter dans la même direction. Ils reposent sur des schémas sociaux qui débutent sous formes d'habitudes d'amitié, qui grandissent à travers les habitudes d'une communauté et que viennent soutenir de nouvelles habitudes qui changent la perception de soi des individus.

Luther King a perçu la force de ces habitudes dès Montgomery. « Je ne peux achever sans un mot d'avertissement », dit-il à une église bondée, le soir où il appela à la cessation du boycott. Il avait encore presque une décennie de protestations devant lui, mais la fin était en vue. « En retournant prendre ces bus, ayons assez d'amour en nous pour transformer un ennemi en ami. Nous devons maintenant passer de la protestation à la réconciliation. […] Forts d'un tel dévouement, nous serons en mesure d'émerger de la nuit lugubre et désolée de l'inhumanité de l'homme vers l'aube lumineuse, étincelante de la liberté et de la justice. »

OceanofPDF.com

9

Le libre arbitre
Sommes-nous responsables de nos habitudes ?

I

Le matin où ses ennuis ont commencé – des années avant même qu'elle ne se rende compte du moindre problème –, Angie Bachmann était chez elle, regardait la télévision, et s'ennuyait tellement qu'elle songea à se lancer dans le rangement de son tiroir d'argenterie [1] .

Sa fille cadette était entrée à la maternelle quelques semaines plus tôt, et ses deux aînées étaient à l'école élémentaire, avec une vie remplie d'amis, d'activités et de petites histoires et autres menus racontars que leur mère était incapable de comprendre. Son mari, un géomètre expert, partait souvent travailler dès huit heures et ne rentrait qu'à dix-huit heures. La maison était déserte, et elle y était seule. C'était la première fois depuis presque vingt ans – depuis qu'elle s'était mariée, à dix-neuf ans, enceinte à vingt, et que ses journées s'étaient fortement remplies, entre les paniers repas à préparer pour l'école, jouer à la princesse et la gestion d'un véritable service de navette familiale – qu'elle se sentait vraiment seule. Au lycée, ses amis lui disaient qu'elle devrait devenir mannequin – elle était si jolie –, mais elle avait abandonné ses études pour épouser un guitariste qui avait fini par se trouver un boulot sérieux, et elle s'était installée dans son métier de maman. Il était maintenant dix heures et demie du matin, ses trois filles étaient parties, et elle avait eu – de nouveau – recours au stratagème consistant à scotcher une feuille de papier sur la pendule de la cuisine pour s'empêcher de regarder l'heure toutes les trois minutes.

Elle n'avait aucune idée de ce qu'elle allait faire ensuite.

Ce jour-là, elle conclut un marché avec elle-même : si elle atteignait midi sans devenir folle ou sans manger le gâteau du frigo, elle sortirait faire quelque chose d'amusant. Elle consacra les quatre-vingt-dix minutes suivantes à réfléchir à ce qu'elle ferait. Quand la pendule indiqua midi, elle se maquilla, enfila une jolie robe et se rendit en voiture jusqu'à un casino flottant, à une vingtaine de minutes de chez elle. Même un jeudi à midi, le casino était rempli de monde, des gens comme elle qui s'activaient à autre chose que regarder des séries télé guimauve en faisant leur repassage. Un groupe jouait près de l'entrée. Une femme servait des cocktails gratuits. Elle alla croquer une assiette de crevettes au buffet. Tout cela respirait le luxe, et c'était un peu comme l'école buissonnière. Elle se dirigea vers une table de Black Jack où un croupier expliquait patiemment les règles. Quand elle eut perdu ses quarante dollars de jetons, elle jeta un œil à sa montre et vit qu'il s'était écoulé deux heures et qu'il lui fallait rentrer chez elle pour aller chercher sa fille cadette. Ce soir-là, au dîner, pour la première fois depuis un mois, elle avait quelque chose d'autre à raconter, autre chose à faire que de regarder la télé et d'essayer de deviner les bonnes réponses plus vite que les concurrents du *Juste prix* .

Le père d'Angie Bachmann était un ancien chauffeur routier qui, à la cinquantaine, s'était transformé en auteur-compositeur qui jouissait d'un petit succès. Son frère était lui aussi devenu auteur-compositeur, et il avait remporté quelques récompenses. Elle, en revanche, ses parents la présentaient souvent comme « celle qui est devenue maman ».

« Je me sentais toujours comme celle qui n'avait aucun talent, m'a-t-elle confié. Je pense être intelligente, et je sais que je suis une bonne mère. Mais je ne pouvais rien mettre en avant pour dire : “je suis quelqu'un de singulier”. »

Après cette première sortie au casino, elle y était retournée une fois par semaine, les vendredis après-midi. C'était sa petite récompense, en contrepartie des journées vides qu'elle s'imposait, de ses efforts pour garder la maison propre et rester saine d'esprit. Elle savait que le jeu pouvait vous entraîner vers de sérieux problèmes, et elle s'était donc édicté des règles strictes. Pas plus d'une heure à la table de Black Jack, et elle ne jouait que le contenu de son portefeuille. « Je considérais cela comme une sorte de métier, m'a-t-elle expliqué. Je ne sortais jamais de la maison avant midi, et

j'étais toujours rentrée à temps pour aller chercher ma fille. J'étais très disciplinée. »

Et elle s'améliorait. Au début, elle arrivait à peine à faire tenir son argent une heure. Pourtant, dans les six mois, elle avait saisi suffisamment d'astuces pour aménager ses propres règles et s'autoriser deux ou trois heures à la table, et, en repartant, il lui restait encore assez d'espèces en poche. Une après-midi, elle avait pris place à la table de Black Jack avec 80 dollars dans son sac à main, et elle en était repartie avec 530 – assez pour faire ses courses d'épicerie, payer la note de téléphone et en garder un peu de côté en cas de coup dur. À cette époque, la société propriétaire du casino – Harrah's Entertainment – lui envoyait des bons pour des accès au buffet gratuit. Les samedis soirs, elle offrait un dîner à sa petite famille.

L'État où Angie Bachmann jouait, l'Iowa, avait légalisé le jeu depuis quelques années seulement. Avant 1989, les législateurs de cet État craignaient que les citoyens n'aient du mal à résister à la tentation des cartes et des jeux de dés. C'était une inquiétude aussi ancienne que la nation américaine elle-même. Le jeu « est enfant de l'avarice, le frère de l'iniquité et le père de la malveillance, écrivait George Washington en 1783. C'est un vice qui engendre tous les maux possibles. […] En un mot, peu ont à gagner de cette pratique abominable, tandis qu'ils sont des milliers à en pâtir [2] ». Protéger les individus de leurs mauvaises habitudes – en fait, définir quelles habitudes doivent être considérées comme « mauvaises » –, c'est une prérogative dont les législateurs se sont emparés avec détermination. La prostitution, le jeu, les ventes d'alcool le jour du chabbat, la pornographie, les prêts à taux usuraire, les relations sexuelles en dehors du mariage (ou, si vous avez des goûts singuliers, dans le cadre du mariage) sont autant d'habitudes que diverses législatures ont réglementées, proscrites ou tenté de décourager par des lois strictes (et souvent inefficaces).

Quand l'Iowa a légalisé les casinos, les législateurs de l'État ont été assez inquiets pour limiter l'activité des casinos flottants et pour stipuler que personne ne pourrait miser plus de 5 dollars à la fois, avec une perte maximale de 200 dollars par personne et par croisière. En l'espace de quelques années, toutefois, après que certains casinos de l'État se furent installés dans le Mississippi, où aucune limite ne s'applique aux encours, l'assemblée législative de l'Iowa a levé ces restrictions. En 2010, les coffres de l'État regorgeaient de plus de 269 millions de dollars de taxes sur le jeu [3]
.

*

En 2000, les parents d'Angie Bachmann, tous deux fumeurs de longue date, donnèrent les premiers signes d'une affection pulmonaire. Elle commença par prendre un avion pour le Tennessee, afin de leur rendre visite une semaine sur deux, de leur faire leurs courses et de les aider à préparer leur dîner. À son retour chez elle, auprès de son mari et de ses filles, elle se sentait encore plus seule. Parfois, la maison était vide toute la journée ; tout se passait comme si, en son absence, ses amis avaient oublié de l'inviter et comme si sa famille avait trouvé le moyen de se débrouiller toute seule.

Elle s'inquiétait pour ses parents, cela la contrariait que son mari paraisse s'intéresser davantage à son travail qu'aux angoisses de sa femme, et elle en voulait à ses enfants, qui ne se rendaient pas compte qu'elle avait besoin d'eux, maintenant, après tous les sacrifices qu'elle avait consenti quand ils étaient petits. Elle s'était mise à fréquenter le casino deux fois par semaine quand elle n'allait pas chez ses parents, puis tous les lundis, mercredis et vendredis. Elle appliquait encore certaines règles – mais elle jouait depuis des années maintenant, et elle connaissait les principes qu'appliquaient les joueurs assidus. Elle ne misait jamais plus de 25 dollars la levée et jouait toujours deux levées à la fois. « Vous avez de meilleures chances à une table où la limite est plus élevée qu'à une table où elle est plus basse, m'a-t-elle expliqué. Il faut pouvoir continuer de jouer quand la chance est contre vous, et attendre qu'elle tourne. J'ai vu des joueurs arriver avec 150 dollars et en gagner 10 000. Je savais que si je respectais les règles, j'y arriverais. Je maîtrisais [1] . » À ce stade, elle n'avait pas à réfléchir avant de prendre une autre carte ou de doubler sa mise – elle agissait par automatisme, tout comme Eugene Pauly, l'amnésique, avait fini par apprendre à toujours choisir le bon rectangle de carton.

*

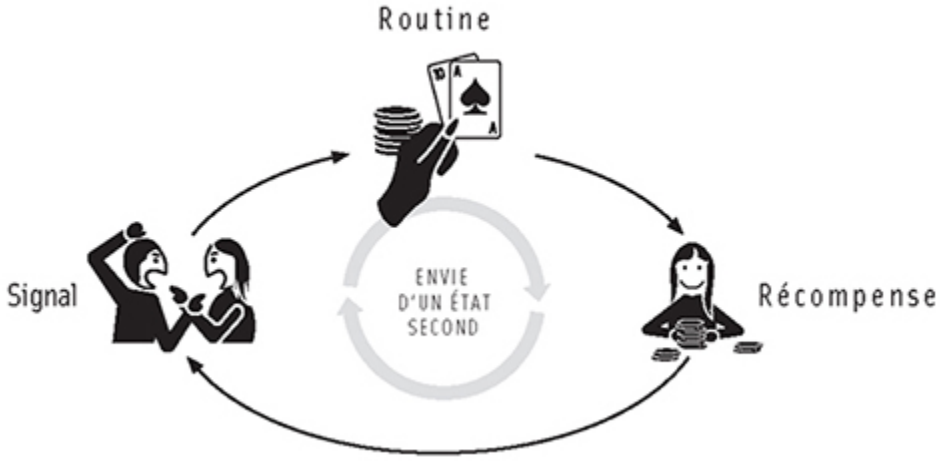
Un jour, en 2000, Angie Bachmann est rentrée du casino avec 6 000 dollars – assez pour payer deux mois de loyer et effacer l'encours de sa carte de crédit, dont les relevés s'entassaient à côté de la porte d'entrée. Un autre jour, elle était repartie avec 2 000 dollars. Elle perdait parfois, mais cela faisait partie du jeu. Les joueurs intelligents le savaient, il fallait

savoir être à la baisse pour être aussi à la hausse. Par la suite, Harrah's Entertainment lui alloua une ligne de crédit pour qu'elle n'ait pas à se déplacer avec trop d'espèces sur elle. D'autres joueurs recherchaient sa compagnie et venaient s'asseoir à sa table car elle connaissait son affaire. Au buffet, les clients la laissaient passer au début de la file d'attente. « Je sais jouer, m'a-t-elle confié. Je sais qu'un tel propos évoque une personne qui a du mal à reconnaître qu'elle a un problème, mais la seule erreur que j'aie commise, c'était de ne pas savoir m'arrêter. Mon problème n'était pas dans ma manière de jouer. »

Peu à peu, elle assouplit les règles qu'elle s'était fixées relativement à l'ampleur de ses gains et de ses pertes. Un jour, elle perdit 800 dollars en une heure, puis en gagna 1 200 en quarante minutes. Puis sa chance tourna de nouveau et elle sortit avec une perte de 4 000 dollars. Une autre fois, elle perdit 3 500 dollars dans la matinée, en avait gagné 5 000 à 13 heures, et perdu 3 000 autres dans l'après-midi. Le casino tenait le compte de ses dettes et de ses gains ; pour sa part, elle avait cessé de suivre ce décompte. Un mois plus tard, elle n'avait plus assez en banque pour payer sa facture d'électricité. Elle demanda à ses parents un petit prêt, puis un autre. Elle emprunta 2 000 dollars un mois, 2 500 le suivant. Ce n'était pas grand-chose ; ses parents avaient les moyens.

Angie Bachmann n'avait jamais eu de problèmes de boisson, de médicaments ou de boulimie. C'était une maman normale, qui connaissait des hauts et des bas, comme tout le monde. La pulsion du jeu – cette attirance tenace qui la perturbait et la rendait irritable les jours où elle ne se rendait pas au casino, la décharge d'adrénaline qu'elle ressentait quand elle alignait les levées gagnantes – la prit donc complètement au dépourvu. C'était une sensation nouvelle, si inattendue qu'elle ne comprit guère l'ampleur du problème avant qu'il n'ait envahi toute son existence. Rétrospectivement, il lui semblait qu'il n'y avait pas de limite. Un jour c'était amusant, le lendemain, cela devenait incontrôlable.

En 2001, elle allait au casino tous les jours. Elle y allait chaque fois qu'elle se disputait avec son mari ou qu'elle se sentait incomprise par ses enfants. Aux tables de jeu, elle se sentait à la fois comme dans un état second et surexcitée, les deux en même temps, et ses angoisses s'estompèrent à un point tel qu'elle ne les percevait plus. L'ivresse du gain était tellement immédiate. La douleur de la perte passait si vite.



« Tu veux devenir quelqu'un d'important, lui dit sa mère quand elle l'appela pour lui emprunter de l'argent. Tu continues de jouer parce que tu veux attirer l'attention. »

Pourtant, cela ne lui suffisait pas.

« Je voulais juste avoir l'impression d'être bonne à quelque chose, m'a-t-elle avoué. C'était la seule chose que j'aie jamais faite où j'avais le sentiment d'avoir un certain talent. »

À l'été de 2001, les dettes qu'elle avait cumulées chez Harrah's Entertainment s'élevaient à 20 000 dollars. Elle avait caché la chose à son mari, mais quand sa mère avait fini par lui couper ses subsides, elle avait craqué et tout avoué. Ils avaient eu recours aux services d'un avocat spécialisé dans les faillites personnelles, lui avaient suspendu ses cartes de crédit et s'étaient assis autour de la table de la cuisine pour arrêter un programme de vie plus austère et plus responsable. Elle avait mis ses robes dans un dépôt-vente et subi l'humiliation d'entendre une vendeuse de dix-neuf ans les lui refuser toutes parce que, disait-elle, elles étaient démodées.

Par la suite, elle eut le sentiment que le pire était derrière elle. Finalement, songea-t-elle, ce besoin compulsif avait disparu.

Mais évidemment, elle était loin d'en avoir vu le bout. Des années plus tard, après avoir tout perdu, ruiné son existence et celle de son mari, dilapidé des centaines de milliers de dollars et que son avocat eut plaidé devant la plus haute juridiction de l'État qu'Angie Bachmann ne jouait pas par choix, mais par habitude, et qu'elle ne pouvait donc endosser la culpabilité de ses pertes, après être devenue un objet de risée sur Internet,

où les gens la comparaient à Jeffrey Dahmer et à ces parents qui maltraitent leurs enfants, elle s'interrogea : quelle était sa part de responsabilité ?

II

Un matin de juillet 2008, un homme désespéré, en vacances sur la côte occidentale du pays de Galles, décrocha son téléphone et appela les services de police.

« Je crois que j'ai tué ma femme, dit-il. Oh, mon Dieu. J'ai cru à une effraction. J'ai cru me battre avec l'un des cambrioleurs, mais c'était Christine. J'ai dû rêver ou je ne sais quoi. Qu'ai-je fait ? Qu'ai-je fait [4] ? »

Dix minutes plus tard, des officiers de police arrivaient sur place et trouvaient Brian Thomas en larmes à côté de son mobil-home. La nuit précédente, leur expliqua-t-il, son épouse et lui y dormaient quand de jeunes individus circulant à toute vitesse sur le terrain de caravaning les avaient tirés de leur sommeil. Ils avaient déplacé leur mobil-home vers l'autre extrémité du terrain et s'étaient rendormis. Ensuite, quelques heures plus tard, Thomas s'était réveillé et il avait découvert un homme en jean et polaire noirs – l'un des chauffards, crut-il – couché sur sa femme. Il lui avait crié dessus, l'avait saisi à la gorge, et tenté de le déloger. C'était comme une réaction automatique, déclara-t-il à la police. Plus l'homme se débattait, plus Thomas serrait. L'homme le griffa dans le dos et tenta de se défendre, mais Thomas l'étrangla, de plus en plus fort, et l'homme finit par arrêter de bouger. Ensuite, il s'aperçut que ce n'était pas un homme qu'il étranglait, mais sa femme. Il l'avait relâchée et lui avait délicatement secoué l'épaule, tâchant de la réveiller, lui demandant si elle allait bien. Il était trop tard. « J'ai cru que quelqu'un avait forcé la porte et je l'ai étranglée [5] , déclara-t-il à la police, en sanglots. Elle était toute ma vie [6] . »

Les dix mois qui suivirent, il resta en prison, dans l'attente de son procès, et un portrait du meurtrier se dessina peu à peu. Enfant, Thomas avait été pris de somnambulisme, jusqu'à plusieurs fois par nuit. Il sortait de son lit, faisait le tour de la maison et jouait avec ses jouets ou se préparait quelque chose à manger et, le lendemain matin, ne se souvenait de rien de ce qu'il avait fait. C'était devenu un sujet de plaisanterie dans la famille. Une fois par semaine, apparemment, il errait dans le jardin ou dans la chambre d'un autre membre de la famille, tout en dormant. C'était une habitude,

expliquait sa mère aux voisins quand ils demandaient pourquoi son fils traversait leur pelouse, pieds nus, en pyjama. Plus grand, il lui arrivait de se réveiller avec des coupures aux pieds et aucun souvenir de l'endroit où il s'était blessé. Un jour, il avait nagé dans le canal, sans se réveiller. Après son mariage, son épouse avait tellement redouté qu'il ne sorte de la maison et ne marche sur la chaussée au milieu de la circulation qu'elle ferma la porte à clef et dormit avec les clefs sous son oreiller. Toutes les nuits, le couple se glissait dans son lit « avec un baiser et un câlin », expliqua plus tard Thomas, puis il passait dans sa chambre et s'endormait dans son lit. Faute de quoi, son agitation, ses cris et ses grognements, ses escapades occasionnelles, tenaient Christine éveillée toute la nuit.

« Le somnambulisme est un rappel de ce que le sommeil et la veille ne s'excluent pas l'un l'autre, m'a expliqué Mark Mahowald, professeur de neurologie à l'université du Minnesota, pionnier de la recherche sur les comportements du sommeil. La partie du cerveau qui gère le comportement s'endort, mais des régions capables d'activités très complexes restent en veille. Le problème, c'est que rien ne guide le cerveau, excepté des schémas élémentaires, nos habitudes les plus basiques. Vous suivez ce qui existe dans votre tête, parce que vous n'êtes pas capable de faire un choix. »

De par la loi, la police devait inculper Thomas de meurtre. Mais toutes les preuves semblaient indiquer que sa femme et lui avaient vécu un mariage heureux, avant cette nuit épouvantable. Il n'avait aucun antécédent de mauvais traitement. Ils avaient deux filles adultes et avaient récemment réservé une croisière en Méditerranée pour fêter leur quarantième anniversaire de mariage. Les procureurs demandèrent à un spécialiste du sommeil – le docteur Chris Idzikowski, de l'Edinburg Sleep Center (Centre du sommeil d'Édimbourg) – d'examiner Thomas et d'évaluer une théorie : qu'il ait été inconscient quand il avait tué sa femme. Lors de deux séances successives, le chercheur fixa des capteurs sur le corps de Thomas et mesura ses ondes cérébrales, le mouvement des yeux, les muscles du menton et des jambes, le flux nasal, l'effort respiratoire, et les niveaux d'oxygène quand il dormait.

Thomas n'était pas la première personne à prétendre avoir commis un crime dans son sommeil et, dès lors, par extension, il ne devait pas être tenu pour responsable de son acte. La chronique est longue des criminels prétendant qu'ils ne sont pas coupables car ils auraient agi mus par un « automatisme », tel que le somnambulisme et d'autres types de

comportements inconscients bien identifiés. Et, au cours de cette dernière décennie, alors que notre connaissance de la neurologie des habitudes et du libre arbitre a gagné en sophistication, ces défenses sont devenues plus prégnantes. La société, telle qu'incarnée dans nos cours de justice, a accepté l'idée que certaines habitudes sont si puissantes qu'elles bouleversent notre capacité à faire des choix, et, en conséquence, que nous ne sommes pas nécessairement responsables de nos actes.

*

Le somnambulisme est une curieuse excroissance d'un aspect normal du mode de fonctionnement de notre cerveau, lorsque nous dormons profondément. La plupart du temps, alors que nos corps enchaînent différentes phases de repos, notre structure neurologique la plus primitive – le tronc cérébral – paralyse nos membres et notre système nerveux, permettant à notre cerveau de rêver, sans que notre corps ne bouge. En général, les gens réussissent à effectuer la transition entre la paralysie et son contraire plusieurs fois par nuit, sans aucun problème. En neurologie, c'est ce que l'on appelle la « commutation ».

Toutefois, le cerveau de certaines personnes connaîtra des erreurs de commutation. Ces sujets passent à un état de paralysie partielle dans leur sommeil, et leur corps reste actif pendant qu'ils rêvent ou passent d'une phase de sommeil à l'autre. C'est la cause première du somnambulisme et, pour la majorité des personnes atteintes, c'est un problème gênant, mais bénin [7] . Quelqu'un rêvera qu'il mange un gâteau, par exemple, et trouvera le lendemain matin une boîte de beignets dévastée, dans la cuisine. Quelqu'un rêvera qu'il va aux toilettes, et découvrira plus tard une tache d'humidité dans le couloir. Les somnambules peuvent se comporter de manière complexe – par exemple, ils peuvent ouvrir les yeux, voir, se déplacer, conduire une voiture ou préparer un repas – tout en restant inconscients, parce que les parties de leur cerveau associées à la vision, à la marche, à la conduite d'une voiture ou à la préparation d'un repas peuvent fonctionner dans leur sommeil sans intervention des régions les plus avancées du cerveau, comme le cortex préfrontal. On sait que des somnambules peuvent faire bouillir de l'eau et préparer un thé. L'un d'eux a pu conduire un hors-bord. Un autre, allumer une scie circulaire et mettre des pièces de bois à scier avant de retourner se coucher. Mais en général, les

somnambules ne feront rien de dangereux pour eux-mêmes ni pour les autres. Même endormis, d'instinct, ils évitent le danger.

Toutefois, en examinant le cerveau des somnambules, les scientifiques ont découvert une distinction entre le *somnambulisme* – où les gens peuvent sortir de leur lit et mettre leurs rêves ou d'autres pulsions légères en acte – et ce que l'on appelle la *terreur nocturne* [8] . Quand une terreur nocturne survient, l'activité intracérébrale est notablement différente de celle de l'état de veille, semi-conscient, ou même somnambulique. Les gens qui sont en pleine terreur nocturne semblent la proie d'une terrible anxiété, mais ne rêvent pas au sens normal du terme. Leur cerveau se met en veille, sauf les régions neurologiques les plus primitives, qui comprennent ce que l'on appelle les « générateurs centraux des schémas moteurs ». Ces régions du cerveau sont les mêmes que celles étudiées par le docteur Larry Squire et les scientifiques du MIT, qui ont découvert la machinerie neurologique de la boucle de l'habitude. Pour un neurologue, en fait, un cerveau qui connaît une terreur nocturne ressemble de près à un cerveau qui suit une habitude.

Les comportements des gens qui sont la proie de terreurs nocturnes sont des habitudes, certes de l'espèce la plus primaire. Les « générateurs de schémas moteurs centraux » à l'œuvre durant une terreur nocturne sont la source de schémas comportementaux comme la marche, la respiration, le tressaillement à cause d'un bruit violent ou la lutte contre un agresseur. En général, nous ne pensons pas à ces comportements comme à des habitudes, et il ne s'agit pourtant pas d'autre chose : des comportements automatiques si enracinés dans notre neurologie qu'ils peuvent, les études le démontrent, survenir presque sans aucune participation des régions supérieures du cerveau.

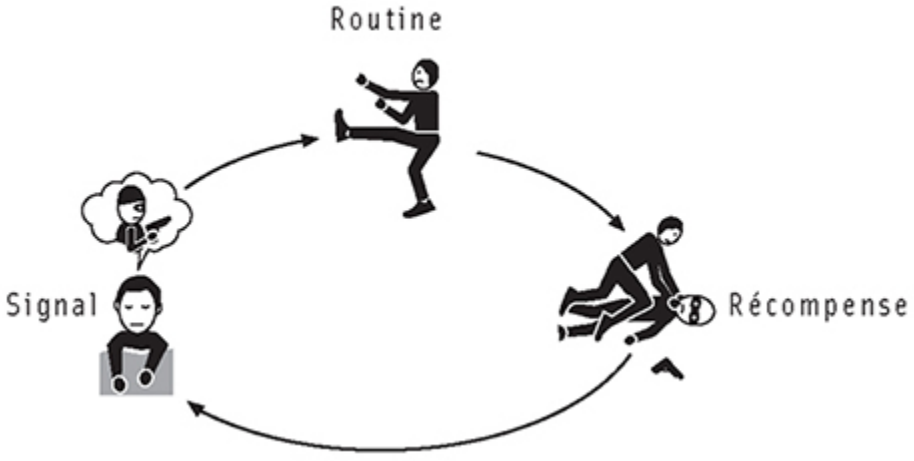
Toutefois, ces habitudes, quand elles interviennent pendant les terreurs nocturnes, sont différentes sur un point essentiel : parce que le sommeil désactive le cortex préfrontal et d'autres régions cognitives supérieures, lorsqu'une habitude de terreur nocturne se déclenche, il n'y a aucune possibilité d'intervention consciente. Si l'habitude de la lutte ou de la fuite est déclenchée par une terreur nocturne, il n'y a aucune chance de pouvoir surmonter la chose grâce à la logique ou à la raison.

« Les gens qui souffrent de terreurs nocturnes ne rêvent pas au sens normal du terme, explique Mahowald, le neurologue. Il n'est pas ici question d'intrigues complexes, comme celles que nous retenons de nos cauchemars. S'ils se souviennent ensuite de quelque chose, c'est juste d'une

image ou d'émotions – un malheur imminent, une peur horrible, le besoin de se défendre ou de défendre l'autre.

Ces émotions sont réellement puissantes. Elles comptent parmi les signaux les plus élémentaires de toutes sortes de comportements que nous avons appris tout au long de notre existence. Réagir à la menace par la fuite ou en se défendant, c'est ce que nous avons tous pratiqué depuis que nous sommes bébés. Et quand ces émotions surviennent, et s'il n'y a aucune chance pour que le cerveau supérieur replace les choses dans un contexte, nous réagissons comme nous le demandent nos habitudes les plus profondes [9] . Nous fuyons, nous luttons ou nous suivons le schéma de comportement le plus facile auquel notre cerveau se raccroche. »

Quand quelqu'un, au milieu d'une terreur nocturne, se sent menacé ou excité sexuellement – deux des expériences de terreur nocturne les plus courantes –, elles réagissent en suivant les habitudes les plus couramment associées à ces stimuli. Les personnes qui vivent ces terreurs nocturnes ont pu sauter du haut d'un toit parce qu'elles se croyaient poursuivies par des agresseurs. Elles ont pu tuer leur bébé parce qu'elles croyaient se battre avec un animal sauvage. Certains de ces hommes ont pu violer leur épouse, alors que leur victime les suppliait d'arrêter, parce qu'une fois l'excitation du dormeur provoquée, ce dernier suivait l'habitude enracinée pour satisfaire cet impérieux besoin. Le somnambulisme semble autoriser une part de choix, une participation du cerveau supérieur qui nous souffle de rester en retrait du rebord du toit. En revanche, quiconque est la proie d'une terreur nocturne suit simplement la boucle de l'habitude, où qu'elle le mène.



Certains scientifiques pensent que les terreurs nocturnes pourraient être d'ordre génétique ; d'autres estiment que des affections comme la maladie de Parkinson les rendent plus probables. Leur cause n'est pas bien comprise mais, pour un certain nombre de gens, ces terreurs nocturnes impliquent de violentes pulsions. « La violence liée aux terreurs nocturnes semble être une réaction à une image concrète, effrayante que l'individu peut ensuite décrire », écrivait un groupe de chercheurs suisses en 2009. Parmi les gens qui souffrent d'un type de trouble du sommeil, « la tentative d'agression du partenaire dans son sommeil a été signalée dans 64 % des cas, et avec blessures dans 3 % [10] ».

On peut invoquer des excuses similaires s'agissant d'Angie Bachmann, la joueuse. Elle aussi était anéantie par ses actes. Elle déclarerait plus tard qu'elle conservait un profond sentiment de culpabilité. Et il s'avère qu'elle suivait aussi des habitudes profondément enracinées qui lui compliquaient de plus en plus toute prise de décision.

Mais aux yeux de la loi, Angie Bachmann était responsable de ses habitudes, et Thomas, non. Est-il juste qu'elle, une joueuse, soit plus coupable que Thomas, un meurtrier ? Que devons-nous en conclure, au niveau des habitudes et du choix ?

III

Trois ans après qu'Angie Bachmann se fut mise en faillite personnelle, son père décéda. Elle avait consacré les cinq années précédentes à des navettes en avion entre son domicile et celui de ses parents, en s'occupant d'eux tandis qu'ils étaient de plus en plus malades. La mort de son père fut un coup dur. Deux mois plus tard, sa mère décédait.

« Tout mon univers s'est désintégré, dit-elle. Tous les matins, je me réveillais, et, l'espace d'une seconde, j'oubliais qu'ils étaient morts, et puis tout d'un coup l'idée de leur disparition revenait m'envahir et j'avais l'impression que l'on me marchait sur la poitrine. J'étais incapable de penser à rien d'autre, je sortais de mon lit, et je ne savais pas quoi faire. »

Après lecture de leurs testaments, elle apprit qu'elle héritait de près d'un million de dollars.

Elle en avait utilisé 275 000 pour acheter à sa famille une nouvelle maison dans le Tennessee, près de là où sa mère et son père avaient vécu, et

elle en avait dépensé encore un peu plus pour installer ses filles, désormais adultes, à proximité, de manière à ce que tout le monde soit proche. Dans le Tennessee, le jeu dans les casinos était illégal. « Je ne voulais pas retomber dans mes mauvaises habitudes, m'a-t-elle expliqué. Je voulais vivre loin de tout ce qui me rappelait cette sensation de perte de contrôle. » Elle avait changé de numéros de téléphone et n'avait pas communiqué sa nouvelle adresse aux casinos. Elle se sentait plus en sécurité de la sorte.

Un soir, traversant son ancienne ville natale en voiture avec son mari, elle était allée chercher le reste de leur mobilier à leur domicile précédent, et elle se mit à penser à ses parents. Comment se débrouillerait-elle sans eux ? Pourquoi n'avait-elle pas su être une meilleure fille ? Elle fut prise d'hyperventilation. Cela ressemblait à un début de crise de panique. Cela faisait des années qu'elle avait cessé de jouer mais, à cet instant, elle éprouva le besoin de quelque chose qui lui distraie l'esprit de sa souffrance. Elle regarda son mari. Elle était désespérée. Ce serait l'affaire d'une seule fois.

« Allons au casino », lui dit-elle.

À leur entrée dans les lieux, l'un des directeurs la reconnut, il se souvenait de l'époque où elle était une habituée, et il invita le couple au salon des joueurs. Il lui demanda comment elle allait, et elle lui livra tout, en vrac : le décès de ses parents, la violence avec laquelle cela l'avait frappée, l'état d'épuisement permanent où elle était, ce qu'elle éprouvait quand elle était au bord de la dépression. Ce directeur savait écouter. Cela faisait tellement de bien de pouvoir enfin dire tout ce qu'elle avait en tête et de s'entendre répondre qu'il était tout à fait normal de se sentir ainsi.

Ensuite, elle prit place à une table de Black Jack et joua trois heures. Pour la première fois depuis des mois, l'anxiété s'estompa, pour se réduire à un simple bruit de fond. Elle savait maîtriser la chose. Elle se vida la tête. Et elle perdit quelques milliers de dollars.

Harrah's Entertainment – la société propriétaire du casino – était connu dans le secteur des jeux de hasard pour la sophistication de ses systèmes de suivi de la clientèle. Au cœur de ce système, des programmes informatiques à peu près similaires à ceux d'Andrew Pole chez Target, des algorithmes prédictifs qui étudiaient les habitudes des joueurs et tentaient de déceler la meilleure manière de les convaincre de dépenser plus. La compagnie attribuait aux joueurs « une valeur prévisible à vie », et des calendriers logiciels qui anticipaient la fréquence de leurs visites et les montants

dépensés. Le groupe suivait les clients à la trace grâce à des cartes de fidélité et leur envoyait des coupons pour des repas gratuits et des bons à échanger contre des espèces. Des sociétés de télémarketing les appelaient à leur domicile pour leur demander où ils étaient allés. Des employés des casinos étaient formés à encourager les visiteurs à discuter de leur vie, dans l'espoir qu'ils révèlent des informations susceptibles d'être utilisées pour prédire combien ils avaient joué. L'un des dirigeants de Harrah's a qualifié cette méthode de « marketing pavlovien ». L'entreprise a mené des milliers de tests chaque année pour perfectionner ces techniques [11] . Le suivi des clients a accru les profits du groupe de plusieurs milliards de dollars, et s'est révélé si précis qu'ils étaient capables de suivre les dépenses des joueurs au cent près, et à la minute près [2] [12] .

Naturellement, Harrah's Entertainment avait bien conscience qu'Angie Bachmann s'était déclarée en faillite personnelle quelques années plus tôt et qu'elle avait quitté les tables de Black Jack en laissant derrière elle 20 000 dollars de dettes de jeu. Mais peu après sa conversation avec ce directeur du casino, elle recevait des coups de téléphone où l'on proposait des limousines gratuites qui la conduiraient dans des casinos du Mississippi. On lui proposait des billets d'avion, à son mari et à elle, pour le lac Tahoe, on les logeait dans une suite, et on leur offrait des billets pour un concert des Eagles. « Je leur ai répondu que ma fille devait venir avec moi, et elle qu'elle voulait amener un ami », m'a rapporté Angie Bachmann. Pas de problème, lui a répondu la compagnie. Les billets d'avion et les chambres d'hôtel de tout le monde étaient gratuits. Au concert, elle fut assise au premier rang. Harrah's Entertainment lui versa 10 000 dollars pour qu'elle puisse jouer, aux frais de la maison.

Les offres n'arrêtaient plus d'affluer. Toutes les semaines, un autre casino appelait, lui demandant si elle voulait une limousine, des billets pour des spectacles ou des billets d'avion. Au début, elle résista, mais elle finit par accepter, chaque fois qu'une invitation lui parvenait. Quand un ami de la famille lui fit part de son envie de se marier à Las Vegas, Angie Bachmann passa un coup de téléphone et, le week-end suivant, ils étaient au *Palazzo* , dans la capitale du Nevada. « Peu de gens en connaissent même l'existence, m'a-t-elle confié. J'ai appelé, j'ai posé la question, et l'opérateur m'a répondu que c'était trop sélect pour qu'il puisse me communiquer des informations au téléphone. La suite ressemblait à un décor de cinéma. Il y avait six chambres, une terrasse, un jacuzzi par chambre. Et j'avais un majordome. »

*

Quand elle arriva au casino, dès qu'elle remit les pieds dans la salle des tables de Black Jack, ou presque, ses habitudes de jeu reprirent le dessus. Elle jouait souvent des heures d'affilée. Elle commença par des enjeux modestes, en n'utilisant que l'argent du casino. Puis les chiffres grossirent, et elle se regarnissait en jetons en allant retirer des espèces aux distributeurs de billets de banque du casino. Elle ne voyait pas où serait le problème. Il lui arrivait de conclure avec 200 à 300 dollars par main, deux mains de front, une douzaine d'heures d'affilée. Un soir, elle gagna 60 000 dollars. À deux reprises, elle quitta la table avec 40 000 dollars à son crédit. Un soir, elle arriva à Las Vegas avec 100 000 dollars dans son sac à main et rentra chez elle avec rien. Cela ne changea pas vraiment son mode de vie. Son compte en banque était encore si garni qu'elle n'avait jamais réfléchi à l'argent. C'était avant tout la raison pour laquelle ses parents lui avaient laissé cet héritage : qu'elle puisse se faire plaisir.

Elle allait essayer de ralentir le rythme, mais les appels du casino se firent plus insistants. « Un animateur de salle de jeu m'a avoué qu'il serait licencié si je ne venais pas ce week-end-là, m'a-t-elle expliqué. Ils me disaient “Nous vous avons envoyé des invitations à ce concert et nous vous avons réservé cette jolie chambre, et vous n'avez pas beaucoup joué, ces derniers temps.” Et puis bon, ils m'avaient offert toutes ces choses agréables [13] . »

En 2005, la grand-mère de son mari mourut et la famille retourna dans son ancienne ville natale, pour l'enterrement. Elle se rendit au casino la nuit précédant le service religieux pour se vider la tête et se préparer mentalement à tout ce qui allait se passer le lendemain. En l'espace de douze heures, elle perdit 250 000 dollars. Sur le moment, l'ampleur de cette perte ne lui apparut pour ainsi dire pas. Quand elle y repensa, après coup – un quart de million de dollars, parti en fumée –, cela lui parut irréel. Elle s'était déjà tellement menti : en se disant que son mariage était heureux alors que son mari et elle vivaient des journées d'affilée sans réellement se parler ; que ses amis étaient proches d'elle alors qu'elle savait fort bien qu'ils se présentaient lors de ces voyages à Las Vegas, mais qu'ils s'éclipsaient dès que c'était terminé ; qu'elle était une bonne mère alors qu'elle voyait ses filles commettre les mêmes erreurs qu'elle, en tombant enceintes trop tôt ; que ses parents auraient été ravis de la voir jeter leur

argent par les fenêtres de la sorte. Elle n'avait apparemment que deux choix : continuer de se mentir ou admettre qu'elle avait trahi sa mère et son père, qui avaient gagné cet argent en travaillant très dur.

Un quart de million de dollars. Elle n'en parla pas à son mari. « Chaque fois que cette nuit me revenait en tête, je me concentrais sur autre chose de nouveau. »

Assez vite, pourtant, les pertes devinrent trop lourdes pour être ignorées. Certains soirs, une fois son mari endormi, elle se glissait discrètement hors de son lit, s'asseyait à la table de la cuisine et griffonnait des chiffres, en tâchant d'évaluer les sommes envolées. La dépression qui avait débuté après la mort de ses parents semblait s'aggraver. Elle se sentait sans arrêt fatiguée.

Et Harrah's Entertainment continuait d'appeler.

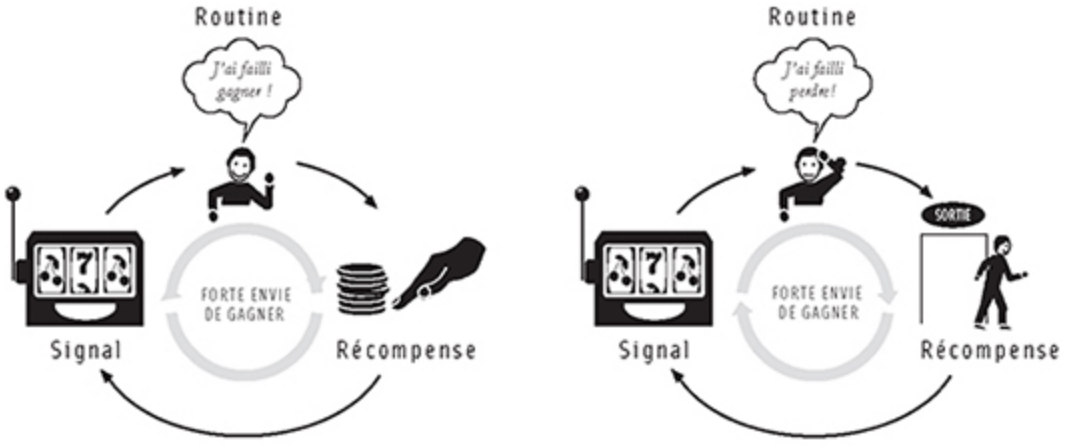
« Ce désespoir débute quand vous comprenez tout ce que vous avez perdu, et ensuite vous avez le sentiment de ne pas pouvoir vous arrêter, car vous devez regagner tout ce qui s'est envolé, expliquait-elle. Parfois, je me sentais sur les nerfs, j'étais incapable de penser de manière cohérente, et je savais que si j'envisageais à nouveau une de ces expéditions, cela me calmerait. Ensuite ils me rappelaient et je disais oui, parce que c'était facile de céder. Je croyais vraiment que je pourrais regagner ce que j'avais perdu. Si vous ne pouviez pas gagner, alors le jeu ne serait pas légal, non ? » En 2010, un neurobiologiste cognitif, Reza Habib, demandait à vingt-deux personnes de s'allonger dans un appareil à IRM et d'y regarder les rouleaux d'une machine à sous défiler indéfiniment [14] . La moitié des participants étaient des « joueurs pathologiques » – des gens qui avaient menti à leur famille au sujet de leur addiction au jeu, qui s'absentaient de leur travail pour jouer ou qui avaient signé des chèques en bois à un casino – alors que l'autre moitié était composée de gens qui jouaient de façon récréative, mais n'affichaient aucun comportement à problème [15] . Tous durent accepter de s'installer sur le dos à l'intérieur d'un tube étroit, et on les pria de regarder tourner des rouleaux de 7, de pommes, de lingots d'or sur un écran vidéo. Cette machine à sous était programmée pour donner trois résultats : un gain, une perte et un « loupé de peu », où les rouleaux coïncidaient presque mais, au dernier moment, ne réussissaient pas à s'aligner. Aucun des participants ne gagnait ou ne perdait le moindre argent. Tout ce qu'ils avaient à faire, c'était de regarder l'écran pendant que l'IRM enregistrait leur activité neurologique.

« Nous nous intéressions particulièrement aux systèmes cérébraux touchant aux habitudes et aux addictions, m'a précisé Reza Habib. Ce que nous avons découvert, c'est que, neurologiquement parlant, les joueurs pathologiques étaient plus excités par la victoire. Quand les symboles s'alignaient, même s'ils ne gagnaient pas véritablement d'argent, les régions de leur cerveau liées à l'émotion et à la récompense étaient bien plus actives que chez les joueurs exempts de toute pathologie.

Mais le plus impressionnant, c'était les quasi-loupés. Pour les joueurs pathologiques, ces quasi-loupés ressemblaient à des victoires. Leur cerveau réagissait presque de la même manière. Alors que pour un joueur non pathologique, un quasi-loupé était identique à une perte. Les gens qui n'avaient pas de problème avec le jeu cernaient mieux le fait qu'un quasi-loupé signifiait que vous aviez quand même perdu. »

Deux groupes voyaient exactement le même événement mais, d'un point de vue neurologique, ils le percevaient différemment. Les individus qui souffraient d'un problème avec le jeu connaissaient une ivresse mentale rien qu'avec un quasi-loupé – et c'est sans doute, selon l'hypothèse d'Habib, la raison pour laquelle ils jouent nettement plus longtemps que n'importe qui d'autre : parce que le quasi-loupé déclenche ces habitudes qui les poussent à placer encore des jetons sur la table.

Les joueurs exempts de tout problème, quand ils voient un quasi-loupé, ressentent une certaine dose d'appréhension qui déclenche une habitude différente, celle qui leur souffle : *il faut que j'arrête avant que cela ne s'aggrave* .



On ne sait pas si le cerveau des joueurs à problèmes est différent parce qu'ils sont nés comme cela ou si l'exposition prolongée aux machines à sous, au poker en ligne et aux casinos peut modifier les fonctions cérébrales. Ce qui est clair, c'est que leurs réelles différences neurologiques ont un impact sur la manière dont les joueurs pathologiques traitent l'information – ce qui explique pourquoi Angie Bachmann perdait le contrôle des événements chaque fois qu'elle entrait dans un casino. Les sociétés de jeu ont bien conscience de cette tendance, naturellement, et c'est pourquoi, ces dernières décennies, les machines à sous ont été reprogrammées pour donner plus régulièrement des séries de quasi-gains [3] . Les joueurs qui continuent de miser après des quasi-gains sont ceux qui permettent aux casinos, aux champs de courses et aux loteries d'être rentables. « Ajouter un quasi-loupé à une loterie, c'est comme jeter de l'huile sur le feu, m'explique un consultant de la loterie d'un État, sous couvert d'anonymat. Vous voulez savoir pourquoi les ventes ont explosé ? Un ticket de grattage sur deux est conçu pour vous donner l'impression que vous avez presque gagné. »

Les régions du cerveau qu'a examinées Habib dans le cadre de son expérience – les ganglions de la base et le tronc cérébral – sont ces mêmes régions où résident les habitudes (ainsi que le site où naissent les comportements liés à la terreur nocturne). Au cours de la dernière décennie, alors que de nouvelles classes de produits pharmaceutiques sont apparues, ciblées sur cette région – comme les médicaments contre la maladie de Parkinson –, nous avons appris beaucoup de choses sur la sensibilité de certaines habitudes à la stimulation extérieure. Des procédures collectives aux États-Unis, en Australie et au Canada ont été introduites contre des laboratoires pharmaceutiques, au motif que certains de ces médicaments poussaient les patients à parier, à manger, à dépenser et à se masturber de manière compulsive en ciblant les circuits neuronaux impliqués dans la boucle de l'habitude [16] . En 2008, un jury fédéral du Minnesota accordait à un patient 8,2 millions de dollars au terme d'un procès contre un laboratoire après que le patient se fut plaint de ce que son traitement l'avait poussé à perdre au jeu plus de 250 000 dollars. Des centaines de procédures similaires sont en instance [17] .

« Dans ces affaires, nous pouvons résolument affirmer que les patients n'ont plus aucune maîtrise de leurs obsessions, parce que nous pouvons désigner le médicament qui a exercé une influence sur leur neurochimie,

m'a expliqué Reza Habib. Mais lorsque nous observons le cerveau des gens qui sont des joueurs compulsifs, ils semblent très similaires – sauf que l'on ne peut imputer le problème au médicament. Ils affirment aux chercheurs qu'ils ne veulent pas jouer, mais qu'ils ne peuvent résister à leurs pulsions. Alors pourquoi décrétons-nous que ces joueurs maîtrisent leurs actes et que les malades de Parkinson ne les maîtrisent pas [18] ? »

*

Le 18 mars 2006, Angie Bachmann s'envolait pour un casino, à l'invitation de Harrah's Entertainment. À ce moment-là, son compte en banque était presque à zéro. Quand elle essaya de calculer combien elle avait perdu au cours de son existence, elle situa ce chiffre autour de 900 000 dollars. Elle avait signalé à Harrah's qu'elle était presque ruinée, mais son interlocuteur, au téléphone, lui avait quand même suggéré de venir. On lui accorderait une ligne de crédit, lui promit-il.

« Je me sentais incapable de dire non. Comme chaque fois qu'ils agitaient devant moi la plus petite tentation, mon cerveau se mettait en veille. Je sais que cela ressemble à une excuse, mais ils me promettaient toujours que cette fois, ce serait différent, et je savais que j'aurais beau lutter, je finirais par céder. »

Elle emporta avec elle ce qui lui restait d'argent. Elle commença par jouer 400 dollars la levée, deux levées à la fois. Si elle réussissait à se refaire un peu, se dit-elle, juste de 100 000 dollars, elle pourrait quitter la table avec quelque chose pour ses enfants. Son mari la rejoignit un petit moment, mais à minuit il alla se coucher. Vers deux heures du matin, l'argent avec lequel elle était venue avait disparu. Un employé de Harrah's Entertainment lui soumit une reconnaissance de dette à signature. Six fois, elle signa pour se faire verser davantage de liquidités, soit un total de 125 000 dollars.

Vers six heures du matin, elle fut de nouveau en veine, et les jetons s'accumulèrent. Une petite foule de joueurs s'attroupa. Elle effectua un rapide calcul : elle n'avait pas gagné assez pour s'acquitter des reconnaissances de dettes qu'elle avait signées, mais si elle continuait de jouer intelligemment, elle se remettrait à flot, et là, elle quitterait la table pour de bon. Elle gagna cinq fois de suite. Il ne lui fallait plus que 20 000 dollars de plus pour effacer sa dette. Puis le croupier sortit le 21.

Puis le sortit à nouveau. Quelques levées plus tard, tous ses jetons s'étaient envolés. Elle réclama un supplément de crédit, mais le casino le lui refusa.

Elle quitta la table, hébétée, et regagna sa suite. Elle avait l'impression que le sol se dérobait sous ses pas. Elle était forcée de marcher en s'appuyant d'une main contre le mur, pour savoir où se rattraper si elle tombait. Quand elle arriva dans sa chambre, son mari l'attendait.

« J'ai tout perdu », lui annonça-t-elle.

« Pourquoi tu ne prends pas une douche et tu ne te couches pas ? lui dit-il. C'est bon. Ça t'est déjà arrivé de perdre. »

« J'ai tout perdu, insista-t-elle.

— Qu'est-ce que tu veux dire ?

— L'argent, tout est parti, lui avoua-t-elle. Tout.

— Au moins, on a encore la maison. »

Elle ne lui avoua pas qu'elle avait souscrit une ligne de crédit gagée sur leur maison, des mois plus tôt, et qu'elle l'avait jouée – et perdue – en totalité.

IV

Brian Thomas a assassiné sa femme. Angie Bachmann a dilapidé son héritage. Y a-t-il une différence quant à la responsabilité que la société leur attribue à l'un ou à l'autre ?

L'avocat de Brian Thomas a soutenu que son client n'était pas coupable de la mort de son épouse, parce qu'il avait agi inconsciemment, par automatisme, une réaction déclenchée par la conviction qu'un agresseur s'était introduit chez eux. Il n'avait pas choisi de tuer, selon l'avocat, donc il ne fallait pas le tenir pour responsable de la mort de sa femme. Selon la même logique, Angie Bachmann – ce que nous savons grâce aux recherches de Reza Habib sur le cerveau des individus qui ont un problème de jeu – était aussi poussée par des pulsions puissantes. Elle avait peut-être le choix, le premier jour, quand elle s'était mise en grande tenue et quand elle avait décidé de passer l'après-midi dans un casino, et peut-être aussi au cours des semaines et des mois qui suivirent. Mais des années plus tard, quand elle perdit 250 000 dollars en une seule nuit, après s'être sentie tellement réduite au désespoir qu'elle alla jusqu'à s'installer dans un État où le jeu était illégal, elle n'était plus maîtresse de ses décisions. « Historiquement, dans les

neurosciences, nous avons dit que les gens qui souffraient de lésions cérébrales perdaient une part de leur libre arbitre, m'a expliqué Habib, mais quand un joueur pathologique voit un casino, cela paraît très similaire. Il semblerait qu'il agisse sans avoir le choix. »

L'avocat de Brian Thomas soutint, de manière très crédible aux yeux de tous, que son client avait commis une terrible erreur et porterait cette culpabilité en lui toute sa vie. Toutefois, n'est-il pas évident qu'Angie Bachmann éprouve la même chose ? « Je me sens si coupable, si honteuse de ce que j'ai fait, m'a-t-elle confié. J'ai le sentiment d'avoir trahi tout le monde. J'aurai beau faire, je sais que je ne serai jamais capable de rattraper tout cela. »

Cela dit, il existe une distinction essentielle entre les cas de Thomas et de Bachmann : Thomas a tué une innocente. Il a commis ce qui a toujours été le plus grave des crimes. Angie Bachmann a perdu de l'argent. Les seules victimes étaient elle-même, sa famille, et une société valant 27 milliards de dollars qui lui en avait prêté 125 000.

Thomas a recouvré sa liberté, que la société lui a rendue. Bachmann a été tenue responsable de ses actes.

Dix mois après qu'elle eut tout perdu, Harrah's Entertainment a cherché à obtenir une saisie-arrêt de son compte bancaire. Les reconnaissances de dettes qu'elle avait signées ont été rejetées, et le groupe l'a donc poursuivie en justice, exigeant qu'elle paie ses dettes et 375 000 dollars de pénalités – en fait, une peine civile, pour avoir commis un délit pénal. Elle a contre-attaqué en justice, en avançant qu'en lui consentant un crédit, des suites d'hôtel et de l'alcool gratuits, Harrah's Entertainment avait pris pour proie quelqu'un qui n'avait plus aucun contrôle de ses habitudes [19] . Son affaire est remontée jusqu'à la Cour suprême de l'État. L'avocat d'Angie Bachmann – reprenant les arguments qu'avait développés le conseil de Brian Thomas pour la défense du meurtrier – argua qu'elle ne devait pas être jugée coupable, car elle avait réagi par automatisme à des tentations que Harrah's Entertainment avait placées devant elle. Une fois que les offres avaient afflué, soutint-il, une fois qu'elle était entrée dans un casino, ses habitudes prenaient le dessus et il lui était impossible de conserver la maîtrise de son comportement.

Les juges, agissant au nom de la société, décidèrent qu'Angie Bachmann était en tort. « Il n'existe aucune obligation en droit imposant à un gestionnaire de casino de se refréner dans ses incitations au jeu et ses

tentatives de contacter des clients dont il sait qu'il s'agit de joueurs compulsifs », écrivit la Cour dans son arrêt. L'État avait créé un « programme d'exclusion volontaire » au terme duquel toute personne pouvait demander que son nom soit mentionné sur une liste imposant aux casinos de l'empêcher de jouer, et « l'existence d'un programme d'exclusion volontaire suggère l'intention de la législature de les en empêcher et de les protéger contre la pulsion du jeu », écrivait le juge Robert Rucker.

La différence de traitement entre ces deux affaires et leur issue est peut-être juste. Après tout, il est plus facile de sympathiser avec un veuf anéanti qu'avec une mère de famille qui a tout dilapidé.

Mais pourquoi est-ce plus facile ? Pourquoi le mari endeuillé est-il apparemment considéré comme une victime, alors que la joueuse ruinée se voit infliger une juste punition ? Pourquoi certaines habitudes nous semblent-elles faciles à maîtriser, alors que d'autres paraissent incontrôlables ?

Plus important encore, est-il juste d'établir une distinction ?

« Certains pensent qu'on devient bon par nature, d'autres disent que c'est par habitude, d'autres enfin par enseignement », écrivait Aristote dans *L'Éthique à Nicomaque* . Pour Aristote, les habitudes règnent en maîtresses. Les comportements qui surviennent inconsciemment sont des signes manifestes de notre moi le plus véritable, disait-il. Ainsi, « il faut cultiver auparavant, au moyen d'habitudes, l'âme de l'auditeur en vue de lui faire chérir ou détester ce qui doit l'être, comme pour une terre appelée à faire fructifier la semence [4] ».

Les habitudes ne sont pas aussi simples qu'elles le paraissent. Comme j'ai essayé de le démontrer tout au long de ce livre, elles ne sont en rien un destin – même une fois enracinées dans notre esprit. Nous pouvons choisir nos habitudes, dès lors que nous savons nous y prendre. Tout ce que nous savons d'elles, grâce aux études des neurologues étudiant les amnésiques et aux experts en organisation qui réforment des entreprises, c'est qu'on peut toutes les modifier, si l'on comprend leur mode de fonctionnement.

Des centaines d'habitudes influencent nos journées – elles nous guident dans notre manière de nous habiller le matin, de parler à nos enfants et de nous endormir le soir ; elles influencent le choix de ce que nous mangeons à midi, notre manière de mener nos affaires, de faire de l'exercice ou de boire une bière après le travail. Chacune d'elles obéit à un signal différent et offre une récompense unique. Certaines sont simples et d'autres sont

complexes, puisent dans des déclics émotionnels et apportent de subtiles récompenses neurochimiques. Mais chaque habitude, quelle que soit sa complexité, est malléable. Les alcooliques les plus intoxiqués peuvent devenir sobres. Les entreprises les plus dysfonctionnelles peuvent se transformer. Un lycéen en échec scolaire peut devenir un gestionnaire qui réussit.

Toutefois, pour modifier une habitude, il faut décider d'en changer. Vous devez consciemment accepter le rude travail qu'exige l'identification des signaux et des récompenses qui alimentent les routines de l'habitude, et trouver des solutions de rechange. Vous devez en posséder assez la maîtrise et avoir assez conscience de vous-même pour en user – chaque chapitre de ce livre est consacré à illustrer un aspect différent de la réalité de ce contrôle.

Si Angie Bachmann et Brian Thomas se sont tous deux prêtés à des variations sur le même thème – selon lequel ils auraient agi par habitude et n'auraient eu aucun contrôle de leurs actes, parce que ces comportements se déployaient automatiquement –, il semble juste qu'ils soient traités différemment. Il est juste qu'Angie Bachmann soit tenue pour responsable et que Brian Thomas sorte libre, parce qu'il avait toujours ignoré l'existence des schémas qui l'ont poussé à tuer – d'autant plus qu'il ne pouvait les maîtriser. En revanche, Angie Bachmann avait conscience de ses habitudes. Et une fois que vous connaissez l'existence d'une habitude, vous avez la responsabilité d'en changer. Si Angie Bachmann avait essayé avec un peu plus d'énergie, elle aurait peut-être réussi à contenir les siennes. D'autres y sont parvenus, même face à de plus grandes tentations.

Tel est, à certains égards, le sujet de ce livre. Un meurtrier somnambule peut argumenter qu'il n'avait pas connaissance de cette habitude, se révéler convaincant et ne pas endosser la responsabilité de son crime. Mais la plupart des autres schémas qui existent dans la vie d'une majorité d'individus – notre manière de manger, de dormir, de parler à nos enfants, ce à quoi nous passons notre temps, sans même y réfléchir, l'argent – sont des habitudes dont nous connaissons l'existence. Et une fois que vous avez compris que les habitudes peuvent changer, vous avez la liberté – et la responsabilité – de les remodeler. Une fois que vous comprenez que l'on peut en reconstruire certaines, le pouvoir de l'habitude devient plus facile à saisir, et la seule option qui vous reste, c'est de vous y atteler.

« Toute notre vie, nous confiait William James dans notre prologue, n'est qu'une accumulation d'habitudes – pratiques, émotionnelles et intellectuelles – systématiquement organisées pour notre bonheur ou notre malheur, et qui nous poussent irrésistiblement vers notre destinée, quelle qu'elle puisse être [20] . »

William James, mort en 1910, était issu d'une famille talentueuse. Son père était un théologien éminent et fortuné. Son frère, Henry, était un auteur brillant dont les romans, très populaires, sont encore un objet d'études de nos jours. À la trentaine, William était le membre le moins doué de la famille. Enfant, il était malade. Il voulait devenir peintre, et avait ensuite intégré la faculté de médecine, puis il avait rejoint une expédition qui remontait l'Amazone. Il avait aussi renoncé à tout cela. Il se fustigeait de ce travers dans son journal, du fait de n'être bon à rien.

Qui plus est, il n'était pas certain de pouvoir s'améliorer. En faculté de médecine, il s'était rendu dans un hôpital pour aliénés mentaux et il avait vu un homme se jeter contre un mur. Le patient, lui avait expliqué un médecin, souffrait d'hallucinations. James ne lui confia pas qu'il avait souvent le sentiment d'avoir plus de choses en commun avec les patients qu'avec ses confrères médecins.

« Aujourd'hui, j'ai plus ou moins touché le fond, et je perçois clairement que je dois faire face à ce choix les yeux ouverts », écrit-il dans son journal, en 1870. Il avait alors vingt-huit ans. « Vais-je franchement me défaire de toute considération morale, au motif qu'elle est inadaptée à mes aptitudes innées ? »

En d'autres termes, le suicide constituerait-il un meilleur choix ?

Deux mois plus tard, James prenait une décision. Évitant toute précipitation, il mènerait une expérience sur un an. Il consacrerait douze mois à vouloir croire qu'il possédait l'entière maîtrise de lui-même et de son destin, qu'il pourrait s'améliorer, qu'il avait un libre arbitre, une liberté de changer. Rien ne prouvait que cette idée soit vraie. Mais il allait en quelque sorte se libérer lui-même pour arriver à croire, contre toute évidence, que le changement était possible. « Je pense qu'hier était une crise dans ma vie », écrit-il encore dans son journal. Concernant son aptitude au changement, « je vais supposer – jusqu'à l'an prochain – que le présent n'est pas une illusion. Mon premier acte sera de croire dans le libre arbitre ».

Au cours de l'année qui suivit, il s'exerça tous les jours. Dans son journal, il écrivit que la maîtrise qu'il avait de lui-même et de ses choix n'avait

jamais été remise en cause. Il s'est marié. Il a commencé d'enseigner à Harvard. Il s'est mis à fréquenter Oliver Wendell Holmes Junior, qui deviendrait juge à la Cour suprême, et Charles Sanders Peirce, le pionnier de la sémiotique, au sein d'un groupe de discussion baptisé le Metaphysical Club [21] . Deux ans après avoir rédigé cette entrée de journal, il envoya une lettre au philosophe Charles Renouvier, qui avait longuement disserté sur le libre arbitre. « Je saisis cette occasion de vous dire l'admiration et la gratitude qu'a suscitée en moi la lecture de vos Essais, écrivait-il. Grâce à vous, pour la première fois, je me fais une conception intelligible et raisonnable de la liberté. […] Je puis dire qu'à travers cette philosophie, je commence à connaître une renaissance de ma vie morale ; et je peux vous assurer, Monsieur, que ce n'est pas une mince affaire. »

Plus tard, il écrirait un texte fameux où il affirmerait que la volonté de croire est l'ingrédient le plus important pour qui veut acquérir cette foi dans le changement. Et que l'une des méthodes les plus importantes de création de cette conviction, ce sont les habitudes. Les habitudes, relevait-il, sont ce qui nous permet de « faire une chose avec difficulté la première fois, mais ensuite de la faire assez vite de plus en plus aisément, et finalement, avec assez de pratique, de la répéter d'une manière à moitié mécanique, ou sans en avoir tout à fait conscience ». Une fois qu'ils ont choisi qui ils voulaient être, les gens « grandissent comme ils y ont été formés, tout comme une feuille de papier ou un manteau, une fois pliés, tendent à reprendre toujours les mêmes plis ».

Si vous croyez pouvoir changer – si vous en faites une habitude –, le changement devient réel. C'est le véritable pouvoir de l'habitude : comprendre que vos habitudes sont ce que vous choisissez qu'elles soient. Une fois que ce choix s'opère – et qu'il devient automatique –, il n'est pas seulement réel, il commence à paraître inévitable, à devenir ce qui, écrit-il, « nous pousse irrésistiblement vers notre destinée, quelle qu'elle puisse être ».

La manière dont nous pensons ce qui nous entoure et dont nous nous pensons nous-mêmes crée les mondes qu'habite chacun de nous. « C'est l'histoire de deux jeunes poissons qui nagent l'un à côté de l'autre et ils en rencontrent un autre, plus âgé, qui nage dans la direction opposée, les salue et leur fait : “Bonjour, les jeunes. Comment est l'eau ?”, racontait David Foster Wallace à une classe d'étudiants en licence, en 2005. Et les deux

jeunes poissons continuent de nager un peu, puis l'un d'eux se tourne vers l'autre et lui demande : “Mais enfin, c'est quoi l'eau ?” »

L'eau, ce sont les habitudes, les choix inconscients et les décisions invisibles qui nous entourent chaque jour – et qui, dès que nous les observons, redeviennent visibles.

Tout au long de sa vie, William James a écrit sur les habitudes et leur rôle central dans la création du bonheur et de la réussite. Par la suite, il leur a consacré un chapitre entier dans son chef-d'œuvre, *Principes de psychologie* . L'eau, disait-il, offre l'analogie la plus pertinente avec le fonctionnement des habitudes. L'eau « creuse en elle un canal, qui s'élargit et s'approfondit, et, après avoir cessé de couler, quand elle coule à nouveau elle reprend le cheminement qu'elle a tracé auparavant [22] ».

Vous savez maintenant comment réorienter ce cheminement. Vous avez maintenant le pouvoir de nager.

OceanofPDF.com

APPENDICE

OceanofPDF.com

PETIT GUIDE
POUR CHANGER D'HABITUDES

La difficulté de l'étude de la science des habitudes tient à ce que la plupart des gens, quand ils entendent parler de ce domaine de recherches, veulent connaître la formule secrète permettant de changer rapidement toute habitude. Si les scientifiques ont découvert comment fonctionnaient ces schémas, il est évident qu'ils ont aussi dû trouver la recette d'un changement rapide, n'est-ce pas ?

Si seulement c'était aussi simple.

Pourtant, des formules existent.

Les individus et les habitudes diffèrent tous, et donc les éléments précis de diagnostic et de modification des schémas dans nos vies diffèrent d'une personne à une autre et d'un comportement à un autre. Renoncer à la cigarette n'est pas la même chose que de surmonter la boulimie, qui est différente du changement dans la manière de communiquer avec son épouse, qui est différente de la manière dont vous établissez vos priorités dans votre travail. Qui plus est, les habitudes de chaque personne sont alimentées par des pulsions singulières.

En conséquence, ce livre ne contient pas d'ordonnance unique. Au lieu de quoi, il espère communiquer autre chose : un cadre de compréhension du mode de fonctionnement des habitudes et un guide pour explorer les possibilités d'en changer. Certaines habitudes cèdent facilement à l'analyse et à l'influence. D'autres sont plus complexes et plus tenaces, et requièrent une étude prolongée. Et pour d'autres encore, le changement est un processus qui ne s'achève jamais vraiment.

Mais cela ne signifie pas qu'il ne puisse se produire. Chaque chapitre de ce livre explique un aspect différent de la raison d'être des habitudes et de

leur fonctionnement. Le cadre défini dans cet appendice se veut une tentative d'exposer, de manière très élémentaire, les tactiques que les chercheurs ont découvertes pour diagnostiquer et modeler les habitudes dans leur propre existence. Il n'est pas destiné à être exhaustif. C'est simplement un guide pratique, un point de départ. Et, associé avec des leçons plus profondes contenues dans les chapitres de ce livre, c'est un petit précis d'orientation.

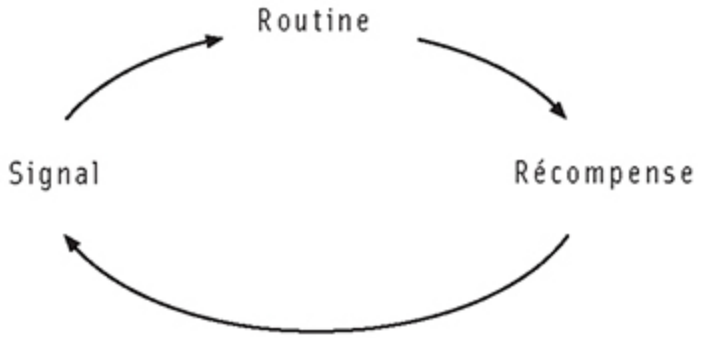
Le changement n'est pas forcément rapide et n'est pas toujours facile. Mais avec le temps et des efforts, toutes les habitudes ou presque peuvent être remodelées.

Le cadre :

- Identifier la routine
- L'expérience de la récompense
- Isoler le signal
- Choisir un plan

Première étape :
identifier la routine

Les chercheurs du MIT cités au premier chapitre ont découvert une simple boucle neurologique qui est au cœur de toute habitude, une boucle qui consiste en trois parties : un signal, une routine, une récompense.

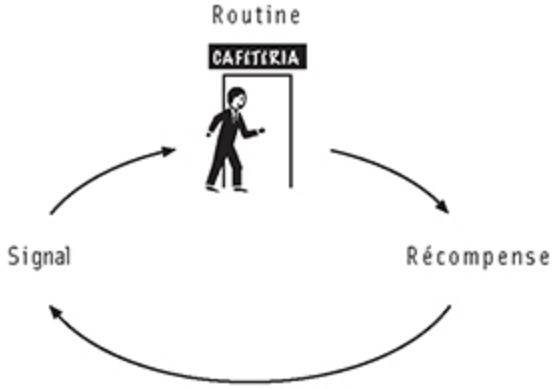


Pour comprendre vos habitudes, vous devez identifier les composantes de vos boucles. Une fois que vous avez diagnostiqué la boucle de l'habitude d'un comportement en particulier, vous pouvez chercher un moyen de surmonter d'anciens vices grâce à de nouvelles routines.

À titre d'exemple, disons que vous ayez la mauvaise habitude, comme moi quand j'ai commencé mes recherches en vue de ce livre, de vous rendre à la cafétéria et de vous acheter un cookie au chocolat, toutes les après-midi. Cela fait du bien, et ensuite cela fait du mal. Aujourd'hui, vous vous jurez de puiser en vous la volonté de résister. Demain, rien ne sera plus comme avant.

Mais demain, cette habitude perdure.

Comment diagnostique-t-on ce comportement, et comment en change-t-on ? En comprenant la boucle de l'habitude. Et la première étape consiste à identifier la routine. Dans ce scénario du cookie – comme pour la plupart des habitudes –, la routine constitue l'aspect le plus immédiat : c'est le comportement que l'on veut changer. Votre routine, c'est de vous lever de votre bureau dans l'après-midi, de vous rendre à la cafétéria, de vous acheter un cookie et de le manger en bavardant avec des amis. Voici donc cette boucle et ce que vous y mettez :



Ensuite, quelques questions moins évidentes : quel est le signal pour cette routine ? Est-ce la faim ? L'ennui ? Un peu d'hypoglycémie ? Le besoin d'une pause avant de se plonger dans une nouvelle tâche ?

Et quelle en est la récompense ? Le cookie en soi ? Le changement de décor ? Une petite distraction ? Échanger avec des collègues ? Ou le petit coup de fouet de cet apport en sucre ?

Pour le comprendre, il va nous falloir un peu d'expérimentation.

Deuxième étape :
l'expérience de la récompense

Les récompenses sont puissantes parce qu'elles satisfont des envies fortes. Mais souvent nous n'avons pas conscience des envies qui alimentent notre comportement. Quand l'équipe marketing du Febreze a découvert que des consommateurs avaient envie d'une odeur de frais à la fin du rituel du ménage, par exemple, elle a découvert un désir dont tout le monde ignorait l'existence. Il était à la fois caché et pleinement visible. La plupart des envies sont identiques : rétrospectivement évidentes, mais incroyablement difficiles à identifier tant que nous sommes sous leur coupe.

Pour comprendre quelles envies alimentent quelles habitudes particulières, il est utile d'expérimenter différentes récompenses. Cela peut demander quelques jours, une semaine ou davantage. Durant cette période, vous ne devez pas vous sentir obligé de générer un réel changement – considérez-vous comme un scientifique au stade de la collecte de données.

Le premier jour de votre expérience, quand vous ressentez le besoin impérieux de vous rendre à la cafétéria et de vous acheter un cookie, adaptez votre routine pour qu'elle vous apporte une autre sorte de récompense. Par exemple, au lieu de vous rendre à la cafétéria, sortez prendre l'air, faites le tour du pâté de maisons, puis revenez à votre bureau sans avoir rien mangé. Le lendemain, allez à la cafétéria vous offrir un beignet, ou une barre de friandise, et mangez-les à votre bureau. Le jour suivant, allez à la cafétéria, achetez-vous une pomme, et mangez-la en bavardant avec vos amis. Ensuite, essayez une tasse de café. Et puis, au lieu d'aller à la cafétéria, rendez-vous au bureau d'un ami et bavardez quelques minutes avant de regagner le vôtre.

Vous avez saisi. Ce que vous choisissez de faire au lieu de vous acheter un cookie n'a guère d'importance. Le but, c'est d'essayer différentes hypothèses pour déterminer quelle envie forte alimente votre routine. Avez-vous envie du cookie proprement dit, ou juste envie d'une pause dans votre travail ? Si c'est le cookie qui compte, est-ce parce que vous avez faim ? (Auquel cas la pomme devrait fonctionner tout aussi bien.) Ou est-ce parce que vous avez envie de cette décharge d'énergie que vous procure le cookie ? (Et là, le café devrait suffire.) Ou vous rendez-vous à la cafétéria comme un prétexte pour nouer des relations, et le cookie ne serait alors

qu'une excuse bien commode ? (Si tel est le cas, se rendre au bureau d'un collègue et discuter quelques minutes devrait satisfaire cette envie.)

En testant cinq récompenses différentes, vous pourrez recourir à un vieux truc pour détecter des schémas récurrents : après chaque activité, notez sur un bout de papier les trois premières choses qui vous viennent à l'esprit quand vous revenez à votre bureau. Il peut s'agir d'émotions, de pensées au hasard, de réflexions sur ce que vous ressentez, ou juste des trois premiers mots qui vous viennent en tête.



Ensuite, réglez une alerte dans votre montre ou votre ordinateur, pour un quart d'heure plus tard. Quand elle se déclenche, demandez-vous : est-ce que j'éprouve encore cette envie pressante d'un cookie ?

La raison pour laquelle il est important de noter ces trois choses même si ce sont des mots dénués de sens – est double. Premièrement, cela vous impose un moment de prise de conscience de ce que vous pensez ou ressentez. Tout comme Mandy, celle qui se rongeait les ongles au chapitre III , qui gardait sur elle une fiche remplie de coches pour se forcer à prendre conscience de ses pulsions habituelles, noter ces trois mots vous force à un moment d'attention. Qui plus est, des études montrent que noter quelques mots peut vous aider à vous remémorer plus tard ce à quoi vous pensiez à ce moment. À la fin de l'expérience, quand vous relirez vos notes, il vous sera bien plus facile de vous rappeler à quoi vous pensiez à cet instant précis, parce que vous aurez griffonné ces quelques mots qui vous rappelleront toute une vague de souvenirs.

Et pourquoi cette alarme réglée à quinze minutes ? Parce que le but de ces tests consiste à déterminer de quelle récompense vous avez envie. Si, quinze minutes après avoir mangé un beignet, vous ressentez encore une forte envie de vous lever et de vous rendre à la cafétéria, c'est que votre habitude est motivée par une envie de sucre. Si, après avoir bavardé au

bureau d'un collègue, vous avez encore envie d'un cookie, c'est le besoin de contact humain qui vous pousse à ce comportement.

D'un autre côté, si quinze minutes après avoir discuté avec un ami, vous retournez travailler sans aucune difficulté, c'est que vous avez identifié la récompense que votre habitude visait à satisfaire – une distraction passagère et un peu de chaleur humaine.

En expérimentant différentes récompenses, vous pouvez isoler ce dont vous avez réellement envie, ce qui est essentiel au remodelage d'une habitude.

Une fois que vous avez compris la routine et la récompense, il vous reste à identifier le signal.

Troisième étape : isoler le signal

Il y a de cela une dizaine d'années, une psychologue de l'université de Western Ontario tenta de répondre à une question qui, depuis des années, déconcertait les sociologues : pourquoi certains témoins oculaires d'un crime se souvenaient-ils mal de ce qu'ils avaient vu, alors que d'autres se rappelaient les événements avec exactitude ?

Les souvenirs de ces témoins oculaires sont d'une extrême importance, naturellement. Et pourtant, des études indiquent que les témoins oculaires ont souvent un souvenir erroné de ce qu'ils observent. Ils insistent pour affirmer que le voleur était un homme, par exemple, alors que la personne portait une jupe, ou que le crime a eu lieu au crépuscule, alors que les rapports de police signalent qu'il a eu lieu à deux heures de l'après-midi. D'autres témoins, en revanche, se souviennent du crime qu'ils ont vu commettre avec une exactitude quasi parfaite.

Des dizaines d'études se sont penchées sur ce phénomène, en essayant de déterminer pourquoi certaines personnes étaient de meilleurs témoins oculaires que d'autres. Les chercheurs ont émis la théorie que certaines personnes avaient tout simplement de meilleurs souvenirs, ou qu'un crime qui survenait dans un lieu familier serait plus facile à retenir. Mais ces théories n'ont pas résisté à l'épreuve des faits – des individus dotés d'une bonne ou d'une mauvaise mémoire, ou plus ou moins familiarisés avec la scène du crime étaient tout aussi susceptibles de se tromper dans leur souvenir.

Cette psychologue de l'université du Western Ontario adopta une démarche différente. Elle se demanda si les chercheurs ne commettaient pas une erreur en se concentrant sur ce que les interrogateurs et les témoins avaient dit, au lieu d'examiner la manière dont ils l'avaient dit. Elle se doutait que quelques signaux subtils influençaient le processus même de l'interrogatoire. Mais quand elle visionnait les vidéos d'entretiens avec des témoins, guettant ces signaux, elle ne voyait rien. Chacun de ces entretiens comportait une telle activité – toutes ces mimiques, les différentes manières dont les questions étaient formulées, ces émotions changeantes – qu'elle était incapable de repérer le moindre schéma.

Elle finit par avoir une idée : elle dressa une liste de quelques éléments sur lesquels elle allait se concentrer – le ton de l'interrogateur, les mimiques du témoin et la distance le séparant de son interrogateur durant l'entretien. Ensuite, elle supprima toutes les informations susceptibles de la distraire de ces éléments. Elle baissa le volume du moniteur, de manière à ne plus écouter les mots prononcés, mais à pouvoir étudier le ton employé par l'interrogateur. Elle scotcha une feuille de papier sur le visage de ce dernier, afin de ne plus regarder que les expressions du témoin. Et elle plaqua un mètre déroulant contre l'écran pour mesurer la distance entre eux deux.

Quand elle eut étudié ces éléments spécifiques, certains schémas lui sautèrent aux yeux. Elle constata que les témoins qui conservaient un souvenir déformé des faits étaient généralement interrogés par des policiers qui s'adressaient à eux sur un ton avenant, amical. Quand les témoins souriaient davantage, ou quand ils étaient assis tout près de leur interlocuteur, ils risquaient davantage de déformer leurs souvenirs.

En d'autres termes, quand les signaux environnementaux disaient « nous sommes amis » – un ton avenant, un visage souriant –, les témoins avaient plus tendance à déformer les faits. C'était peut-être dû au fait que ces signaux d'amitié déclenchaient une habitude de complaisance envers l'interrogateur.

Mais l'importance de cette expérience résidait dans le fait que ces mêmes vidéos avaient été vues par des dizaines d'autres chercheurs. Beaucoup de gens intelligents avaient pu visionner ces mêmes schémas, mais personne ne les avait encore identifiés. C'était parce que chaque vidéo contenait trop d'informations pour que l'on y repère des signaux aussi subtils.

Après que cette psychologue eut décidé de se concentrer sur seulement trois catégories de comportements, et d'éliminer les autres informations, ces

schémas lui avaient sauté aux yeux.

Nos existences respectent le même déroulement. La raison pour laquelle il est si difficile d'identifier les signaux déclencheurs de nos habitudes, c'est l'excès d'informations qui nous bombardent lorsque ces habitudes s'imposent. Demandez-vous ceci : prenez-vous votre petit-déjeuner à une certaine heure tous les jours parce que vous avez faim ? Ou parce que la pendule affiche 7 h 30 ? Ou parce que vos enfants ont entamé le leur ? Ou parce que vous êtes habillé, et que c'est à cet instant que se déclenche l'habitude du petit-déjeuner ?

Quand vous tournez automatiquement à gauche, en voiture, sur le chemin du bureau, qu'est-ce qui déclenche ce comportement ? Un panneau de signalisation ? Un arbre bien précis ? Le fait de savoir que c'est le bon itinéraire ? Tout cela à la fois ? Quand vous conduisez votre enfant à l'école et que vous vous surprenez à emprunter le chemin du bureau – au lieu de celui de l'école –, qu'est-ce qui a provoqué cette erreur ? Quel signal a poussé l'habitude du « trajet du bureau » à s'imposer à la place du schéma du « trajet de l'école » ?

Pour identifier un signal au milieu de tout ce bruit, nous pouvons recourir au même système que la psychologue : identifier à l'avance des catégories de comportements à étudier afin d'isoler des schémas. Heureusement, sur ce plan, la science nous apporte certaines lumières. Des expériences ont montré que la quasi-totalité des signaux habituels se rangeaient dans cinq catégories :

* Localisation
* Heure
* État émotionnel
* Autres personnes
* Action immédiatement précédente

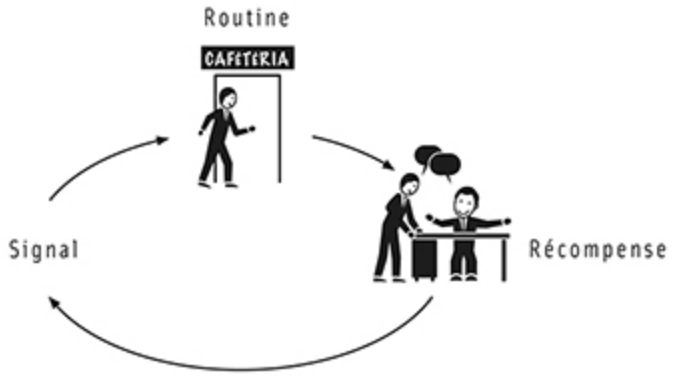
Donc si vous essayez de comprendre le signal de l'habitude « se rendre à la cafétéria et s'acheter un cookie aux pépites de chocolat », vous notez cinq éléments lorsque cette habitude surgit (ce sont ici mes notes personnelles, lorsque j'ai essayé de diagnostiquer mon habitude) :

* Où êtes-vous ? (assis à mon bureau)
* Quelle heure est-il ? (15 h 36)
* Quel est votre état émotionnel ? (l'ennui)
* Qui d'autre y a-t-il dans les parages ? (personne)
* Quelle action a précédé cette pulsion ? (une réponse à un e-mail)

Le lendemain :
* Où êtes-vous ? (je reviens de la photocopieuse)
* Quelle heure est-il ? (15 h 18)
* Quel est votre état émotionnel ? (je suis content)
* Qui d'autre y a-t-il dans les parages ? (Jim, du service Sports)
* Quelle action a précédé cette pulsion ? (j'ai fait une photocopie)

Le troisième jour :
* Où êtes-vous ? (en salle de réunion)
* Quelle heure est-il ? (15 h 41)
* Quel est votre état émotionnel ? (fatigué, captivé par le projet sur lequel je travaille)
* Qui d'autre y a-t-il dans les parages ? (des rédacteurs en chef qui participent à cette réunion)
* Quelle action a précédé cette pulsion ? (j'ai pris place, car la réunion était sur le point de débuter)

Au bout de trois jours, le signal qui déclenchait mon habitude du cookie était assez évident – j'éprouvais cette envie de grignoter à une certaine heure de la journée. J'avais déjà compris, dès l'étape deux, que ce n'était pas la faim qui m'inspirait ce comportement. La récompense que je recherchais était celle d'un moment de distraction – comme celui que vous apporte une petite conversation avec un ami. Et cette habitude, je le savais désormais, se déclenchait entre 15 et 16 heures.



Quatrième étape : arrêter un plan

Une fois que vous avez isolé votre boucle de l'habitude – que vous avez identifié la récompense qui vous pousse à ce comportement, le signal qui la déclenche et la routine proprement dite –, vous pouvez envisager de changer de comportement. Vous pouvez adopter une routine qui soit préférable en prévoyant le signal et en choisissant un comportement qui vous apporte la récompense dont vous avez envie. Ce qu'il vous faut, c'est un plan.

Dans le prologue de cet ouvrage, nous avons appris qu'une habitude était un choix que nous avions délibérément arrêté, à un certain stade, pour ensuite cesser d'y penser, mais sans nous arrêter pour autant de le reproduire, souvent tous les jours.

Formulé autrement, une habitude est une formule que notre cerveau suit automatiquement : quand je vois un signal, je vais agir selon une routine afin d'obtenir une récompense.

Pour remodeler cette fortune, il nous faut commencer par faire d'autres choix. Et le moyen le plus simple, selon toutes les études, c'est d'arrêter un plan. Dans la psychologie, ces plans sont ce que l'on appelle des « intentions d'exécuter ».

Prenez par exemple mon habitude du cookie de l'après-midi. En appliquant ce cadre, j'ai appris que mon signal se situait vers 15 h 30. Je savais que ma routine consistait à me rendre à la cafétéria, à m'acheter un cookie et à discuter avec des amis. Et, à force d'expérimenter, j'ai appris qu'en réalité, ce n'était pas d'un cookie que j'avais envie – en fait, c'était plutôt d'un moment de distraction et d'une occasion de nouer un lien.

J'ai donc noté un plan d'action :

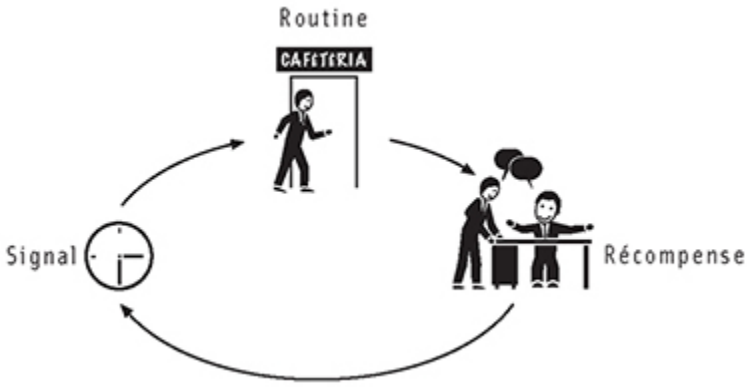
> À 15 h 30, tous les jours,
> je vais me rendre au bureau d'un ami et bavarder dix minutes.

Pour m'assurer de ne pas oublier, je règle une alarme sur ma montre, à 15 h 30.

Cela n'a pas fonctionné tout de suite. Certains jours, j'étais trop occupé et j'ai oublié l'alarme, et mon plan a déraillé. D'autres fois, tout le monde avait trop de travail pour que je trouve un ami disponible, et je cédais donc à mon envie. Mais les jours où j'ai respecté mon plan, quand mon alarme se déclenchait, je m'obligeais à me rendre au bureau d'un ami avec qui je bavardais dix minutes – je me suis aperçu qu'en terminant ma journée de travail, je me sentais mieux. Je n'étais pas allé à la cafétéria, je n'avais pas mangé de cookie et je me sentais bien. Par la suite, c'est devenu

automatique : dès que l'alarme sonnait, j'allais trouver un ami et je terminais ma journée avec un sentiment limité, mais bien réel, d'avoir accompli quelque chose. Au bout de quelques semaines, je ne pensais plus à cette routine. Et quand je ne trouvais personne avec qui bavarder, je me rendais à la cafétéria et je prenais un thé, que je buvais avec quelques amis.

Tout cela s'est passé il y a environ six mois. Je n'ai plus ma montre – je l'ai perdue, je ne sais même plus quand. Mais vers 15 h 30, tous les jours, je me lève, sans y penser, je regarde autour de moi en salle de rédaction pour trouver quelqu'un à qui parler, je passe dix minutes à bavarder des dernières nouvelles, et je regagne mon bureau. Cela me vient presque sans y penser. C'est devenu une habitude.



À l'évidence, changer d'habitude peut s'avérer difficile. Mais ce type de cadre est un bon point de départ. Parfois, le changement peut demander du temps. Parfois, il requiert plusieurs expériences et des échecs. Mais une fois que vous avez compris comment opère une habitude – une fois que vous avez diagnostiqué le signal, la routine et la récompense –, vous la maîtrisez.

OceanofPDF.com

NOTES

Prologue

1 . Ces récits autour de l'histoire de Lisa Allen se fondent sur des entretiens avec elle. Cette recherche est encore en cours et non publiée, et il n'était donc pas possible d'avoir des entretiens avec les chercheurs eux-mêmes. Les résultats fondamentaux ont toutefois été confirmés par des études et des entretiens avec des scientifiques travaillant sur des projets similaires, parmi lesquels A. DelParigi *et al.* , « Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior », *International Journal of Obesity* , nº 31, 2007, p. 440-448 ; Duc Son NT Le *et al.* , « Less Activation in the Left Dorsolateral Prefrontal Cortex in the Reanalysis of the Response to a Meal in Obese than in Lean Women and Its Association with Successful Weight Loss », *American Journal of Clinical Nutrition* , 86, nº 3, 2007, p. 573-579 ; A. DelParigi *et al.* , « Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals », *International Journal of Obesity* , nº 28, 2004, p. 370-377 ; E. Stice *et al.* , « Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity : A Functional Magnetic Resonance Imaging Study », *Journal of Abnormal Psychology* , 117, nº 4, novembre 2008, p. 924-935 ; A. C. Janes *et al.* , « Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence », *Experimental and Clinical Psychopharmacology* , nº 17, décembre 2009, p. 365-373 ; D. McBride *et al.* , « Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking Cues in Cigarette Smokers : An fMRI Study », *Neuropsychopharmacology* , nº 31, décembre 2006, p. 2728-2738 ;

R. Sinha et C. S. Li, « Imaging Stress and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving : Association with Relapse and Clinical Implications », *Drug and Alcohol Review* , 26, nº 1, janvier 2007, p. 25-31 ; E. Tricomi, B. W. Balleine et J. P. O'Doherty, « A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning », *European Journal of Neuroscience* , 29, nº 11, juin 2009, p. 2225-2232 ; D. Knoch, P. Bugger et M. Regard, « Suppressing Versus Releasing a Habit : FrequencyDependent Effects of Prefrontal Transcranial Magnetic Stimulation », *Cerebral Cortex* , 15, nº 7, juillet 2005, p. 885-887.

2 . William James, *Talks to Teachers on Psychology and to Students on Some of Life's Ideals* , 1re éd., 1899.

3 . Bas Verplanken et Wendy Wood, « Interventions to Break and Create Consumer Habits », *Journal of Public Policy and Marketing* , 25, nº 1, 2006, p. 90-103 ; David T. Neal, Wendy Wood et Jeffrey M. Quinn, « Habits – A Repeat Performance », *Current Directions in Psychological Science* , 15, nº 4, 2006, p. 198-202.

4 . Pour comprendre le sujet captivant de l'emploi des habitudes d'entraînement par l'armée, je suis redevable envers le docteur Peter Schifferle, de l'École supérieure des études militaires (SAMS), au docteur James Lussier et à de nombreux commandants et soldats qui ont bien voulu me consacrer de leur temps en Irak et à la SAMS. Pour approfondir le sujet, voir Scott B. Shadrick et James W. Lussier, « Assessment of the Think Like a Commander Training Program », Rapport 1824 de l'U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research, juillet 2004 ; Scott B. Shadrick *et al.* , « Positive Transfer of Adaptive Battlefield Thinking Skills », Rapport 1873 de l'U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research, juillet 2007 ; Thomas J. Carnahan *et al.* , « Novice Versus Expert Command Groups : Preliminary Findings and Training Implications for Future Combat Systems », Rapport 1821, U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research Report, mars 2004 ; Carl W. Lickteig *et al.* , « Human Performance Essential to Battle Command : Report on Four Future Combat Systems Command and Control Experiments », Rapport 1812 de l'U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Research, novembre 2003 ; et Army Field Manual 5-2, 20 février 2009.

Chapitre 1 :
Comment fonctionnent nos habitudes

1 . Lisa Stefanacci *et al.* , « Profound Amnesia After Damage to the Medial Temporal Lobe : A Neuroanatomical and Neuropsychological Profile of Patient E.P. », *Journal of Neuroscience* , 20, nº 18, 2000, p. 7024-7036.

2 . Je suis redevable à aux familles Pauly et Rayes, ainsi qu'au laboratoire Squire et à des reportages comme celui de Joshua Foer, « Remember This », *National Geographic* , novembre 2007, p. 32-57 ; « Don't Forget », *Scientific American Frontiers* , émission de télévision, produite par Chedd-Angier Production Company, PBS, premier épisode diffusé le 11 mai 2004, présenté par Alan Alda ; « Solved : Two Controversial Brain Teasers », *Bioworld Today*, août 1999 ; David E. Graham, « UCSD Scientist Unlocks Working of Human Memory », *The San Diego UnionTribune* , 12 août 1999.

3 . Richard J. Whitley et David W. Kimberlan, « Viral Encephalitis », *Pediatrics in Review* , 20, nº 6, 1999, p. 192-198.

4 . Certains articles parus indiquent que H.M. a été blessé à neuf ans ; d'autres à sept ans.

5 . Des recherches précédentes indiquent que H.M. a été heurté par une bicyclette. De nouveaux documents, inédits à ce jour, indiquent qu'il serait tombé de vélo.

6 . Luke Dittrich, « The Brain That Changed Everything », *Esquire* , octobre 2010.

7 . Eric Hargreaves, « H.M. », *Page O'Neuroplasticity* , http://homepages.nyu.edu/~eh597/HM.htm.

8 . Benedict Carey, « H. M., Whose Loss of Memory Made Him Unforgettable, Dies », *The New York Times* , 5 décembre 2008.

9 . Une pratique courante à l'époque.

10 . Dittrich, « The Brain That Changed Everything » ; Larry R. Squire, « Memory and Brain Systems, 1969-2009 », *Journal of Neuroscience* , 29, nº 41, 2009, p. 12711-12726 ; Larry R. Squire, « The Legacy of Patient H.M. for Neuroscience », *Neuron* , 61, nº 1, 2009, p. 6-9.

11 . Jonathan M. Reed *et al.* , « Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory », *Behavioral Neuroscience* , nº 113, 1999, p. 411-419 ; B. J. Knowlton, J. A. Mangels et L. R. Squire, « A Neostriatal Habit Learning System in Humans », *Science* , nº 273, 1996, p. 1399-1402 ; P. J. Bayley, J. C. Frascino et L. R. Squire, « Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe », *Nature* , nº 436, 2005, p. 550-553.

12 . B. Bendriem *et al.* , « Quantitation of the Human Basal Ganglia with Positron Emission Tomography : A Phantom Study of the Effect of Contrast and Axial Positioning », *IEEE Transactions on Medical Imaging* , 10, nº 2, 1991, p. 216-222.

13 . G. E. Alexander et M. D. Crutcher, « Functional Architecture of Basal Ganglia Circuits : Neural Substrates of Parallel Processing », *Trends in Neurosciences* , nº 13, 1990, p. 266-271 ; André Parent et Lili-Naz Hazrati, « Functional Anatomy of the Basal Ganglia », *Brain Research Reviews* , nº 20, 1995, p. 91-127 ; Roger L. Albin, Anne B. Young et John B. Penney, « The Functional Anatomy of Basal Ganglia Disorders », *Trends in Neurosciences* , nº 12, 1989, p. 366-375.

14 . Alain Dagher et T. W. Robbins, « Personality, Addiction, Dopamine : Insights from Parkinson's Disease », *Neuron* , nº 61, 2009, p. 502-510.

15 . Je suis ici redevable aux sources suivantes, qui m'ont permis de mieux comprendre les travaux du MIT, les ganglions de la base et leur rôle dans les habitudes et la mémoire : F. Gregory Ashby et John M. Ennis, « The Role of the Basal Ganglia in Category Learning », *Psychology of Learning and Motivation* , nº 46, 2006, p. 1-36 ; F. G. Ashby, B. O. Turner et J. C. Horvitz, « Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity », *Trends in Cognitive Sciences* , nº 14, 2010, p. 208-215 ; C. Da Cunha et M. G. Packard, « Preface : Special Issue on the Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory », *Behavioural Brain Research* , nº 199, 2009, p. 1-2 ; C. Da Cunha *et al.* , « Learning Processing in the Basal Ganglia : A Mosaic of Broken Mirrors », *Behavioural Brain Research* , nº 199, 2009, p. 157-170 ; M. Desmurget et R. S. Turner, « Motor Sequences and the Basal Ganglia : Kinematics, Not Habits », *Journal of Neuroscience* , nº 30, 2010, p. 7685-7690 ; J. J. Ebbers et N. M. Wijnberg,

« Organizational Memory : From Expectations Memory to Procedural Memory », *British Journal of Management* , nº 20, 2009, p. 478-490 ; J. A. Grahn, J. A. Parkinson et A. M. Owen, « The Role of the Basal Ganglia in Learning and Memory : Neuropsychological Studies », *Behavioural Brain Research* ,nº 199, 2009, p. 53-60 ; Ann M. Graybiel, « The Basal Ganglia : Learning New Tricks and Loving It », *Current Opinion in Neurobiology* , nº 15, 2005, p. 638-644 ; Ann M. Graybiel, « The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires », *Neurobiology of Learning and Memory* , 70, nº 1-2, 1998, p. 119-136 ; F. Gregory Ashby et V. Valentin, « Multiple Systems of Perceptual Category Learning : Theory and Cognitive Tests », in *Handbook of Categorization in Cognitive Science* , éd. Henri Cohen et Claire Lefebvre, Oxford, *Elsevier Science* , 2005 ; S. N. Haber et M. Johnson Gdowski, « The Basal Ganglia », in *The Human Nervous System* , 2e éd., éd. George Paxinos et Jürgen K. Mai, Academic Press, San Diego, 2004, p. 676-738 ; T. D. Barnes *et al.* , « Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding and Recoding of Procedural Memories », *Nature* , nº 437, 2005, p. 1158-1161 ; M. Laubach, « Who's on First ? What's on Second ? The Time Course of Learning in Corticostriatal Systems », *Trends in Neurosciences* , nº 28, 2005, p. 509-511 ; E. K. Miller et T. J. Buschman, « Bootstrapping Your Brain : How Interactions Between the Frontal Cortex and Basal Ganglia May Produce Organized Actions and Lofty Thoughts », in *Neurobiology of Learning and Memory* , 2e éd., éd. Raymond P. Kesner et Joe L. Martinez, Academic Press, Burlington, Vermont, 2007, p. 339-354 ; M. G. Packard, « Role of Basal Ganglia in Habit Learning and Memory : Rats, Monkeys and Humans », in *Handbook of Behavioral Neuroscience* , éd. Heinz Steiner et Kuei Y. Tseng, p. 561-569 ; D. P. Salmon et N. Butters, « Neurobiology of Skill and Habit Learning », *Current Opinion in Neurobiology* , nº 5, 1995, p. 184-190 ; D. Shohamy *et al.* , « Role of the Basal Ganglia in Category Learning : How Do Patients with Parkinson's Disease Learn ? », *Behavioral Neuroscience* , nº 118, 2004, p. 676-686 ; M. T. Ullman, « Is Broca's Area Part of a Basal Ganglia Thalamocortical Circuit ? », *Cortex* , nº 42, 2006, p. 480-485 ; N. M. White, « Mnemonic Functions of the Basal Ganglia », *Current Opinion in Neurobiology* , 7, nº 199, p. 164-169.

16 . Ann M. Graybiel, « Overview at Habits, Rituals and the Evaluative Brain », *Annual Review of Neuroscience* , nº 31, 2008, p. 359-387 ; T. D. Barnes *et al.* , « Activity of Striatal Neurons Reflects Dynamic Encoding

and Recoding of Procedural Memories », *Nature* , nº 437, 2005, p. 1158-1161 ; Ann M. Graybiel, « Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways », *Parkinsonism and Related Disorders* , no 10, 2004, p. 293-296 ; N. Fujii et Ann M. Graybiel, « TimeVarying Covariance of Neural Activities Recorded in Striatum and Frontal Cortex as Monkeys Perform Sequential-Saccade Tasks », *Proceedings of the National Academy of Sciences* , nº 102, 2005, p. 9032-9037.

17 . Les graphiques de ce chapitre ont été simplifiés. La description complète de ces études se trouve dans les articles et conférences du docteur Graybiel.

18 . Ann M. Graybiel, « The Basal Ganglia and Chunking of Action Repertoires », *Neurobiology of Learning and Memory* , nº 70, 1998, p. 119-136.

19 . Voir A. David Smith et J. Paul Bolam, « The Neural Network of the Basal Ganglia as Revealed by the Study of Synaptic Connections of Identified Neurones », *Trends in Neurosciences* , nº 13, 1990, p. 259-265 ; John G. McHaffle *et al.* , « Subcortical Loops Through the Basal Ganglia », *Trends in Neurosciences* , nº 28, 2005, p. 401-407 ; Ann M. Graybiel, « Neurotransmitters and Neuromodulators in the Basal Ganglia », *Trends in Neurosciences* , nº 13, 1990, p. 244-254 ; J. Yelnik, « Functional Anatomy of the Basal Ganglia », *Movement Disorders* , nº 17, 2002, p. 15-21.

20 . Voir aussi Catherine A. Thorn *et al.* , « Differential Dynamics of Activity Changes in Dorsolateral and Dorsomedial Striatal Loops During Learning », *Neuron* , nº 66, 2010, p. 781-795 ; Ann M. Graybiel, « The Basal Ganglia : Learning New Tricks and Loving It », *Current Opinion in Neurobiology* , nº 15, 2005, p. 638-644.

21 . Voir aussi Peter J. Bayley, Jennifer C. Frascino et Larry R. Squire, « Robust Habit Learning in the Absence of Awareness and Independent of the Medial Temporal Lobe », *Nature* , nº 436, 2005, p. 550-553 ; J. M. Reed *et al.* , « Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory », *Behavioral Neuroscience* , nº 133, 1999, p. 411-419 ; B. J. Knowlton, J. A. Mangels et L. R. Squire, « A Neostriatal Habit Learning System in Humans », *Science* , nº 273, 1996, p. 1399-1402.

22 . Le travail de Squire avec Pauly ne s'est pas limité aux habitudes, pour aborder des sujets comme la mémoire spatiale et les effets de l'amorçage sur le cerveau. Sur les autres découvertes générées par Pauly, voir le site de Squire : http://psychiatry.ucsd.edu/faculty/lsquire.html.

23 . Voir Monica R. F. Hilario *et al.* , « Endocannabinoid Signaling Is Critical for Habit Formation », *Frontiers in Integrative Neuroscience* , nº 1, 2007, p. 6 ; Monica R. F. Hilario et Rui M. Costa, « High on Habits », *Frontiers in Neuroscience* , nº 2, 2008, p. 208-217 ; A. Dickinson, « Appetitive-Aversive Interactions : Superconditioning of Fear by an Appetitive CS », *Quarterly Journal of Experimental Psychology* , nº 29, 1977, p. 71-83 ; J. Lamarreand, P. C. Holland, « Transfer of Inhibition After Serial Feature Negative Discrimination Training », *Learning and Motivation* , nº 18, 1987, p. 319-342 ; P. C. Holland, « Differential Effects of Reinforcement of an Inhibitory Feature After Serial and Simultaneous Feature Negative Discrimination Training », *Journal of Experimental Psychology : Animal Behavior Processes* , nº 10, 1984, p. 461-475.

24 . Jennifer L. Harris, Marlene B. Schwartz et Kelly D. Brownell, « Evaluating Fast Food Nutrition and Marketing to Youth », Yale Rudd Center for Food Policy and Obesity, 2010 ; H. Qin et V. R. Prybutok, « Determinants of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants and Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intention », *The Quality Management Journal* , nº 15, 2008, p. 35 ; H. Qin et V. R. Prybutok, « Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in Fast-Food Restaurants », *International Journal of Quality and Service Sciences* , nº 1, 2009, p. 78. Sur ce sujet, voir K. C. Berridge, « Brain Reward Systems for Food Incentives and Hedonics in Normal Appetite and Eating Disorders », in *Appetite and Body Weight* , éd. Tim C. Kirkham et Steven J. Cooper, Academic Press, Burlington, Vermont, 2007, p. 91-215 ; K. C. Berridge *et al.* , « The Tempted Brain Eats : Pleasure and Desire Circuits in Obesity and Eating Disorders », *Brain Research* , nº 1350, 2010, p. 43-64 ; J. M. Dave *et al.* , « Relationship of Attitudes Toward Fast Food and Frequency of Fast-Food Intake in Adults », *Obesity* , nº 17, 2009, p. 1164-1170 ; S. A. French *et al.* , « Fast Food Restaurant Use Among Adolescents : Associations with Nutrient Intake, Food Choices and Behavioral and Psychosocial Variables », *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders* , nº 25, 2001, p. 1823 ; N. Ressler,

« Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness », *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* , nº 28, 2004, p. 27-39 ; T. J. Richards, « Fast Food, Addiction, and Market Power », *Journal of Agricultural and Resource Economics* , nº 32, 2007, p. 425-447 ; M. M. Torregrossa, J. J. Quinn et J. R. Taylor, « Impulsivity, Compulsivity, and Habit : The Role of Orbitofrontal Cortex Revisited », *Biological Psychiatry* , nº 63, 2008, p. 253-255 ; L. R. Vartanian, C. P. Herman, et B. Wansink, « Are We Aware of the External Factors That Influence Our Food Intake ? », *Health Psychology* , nº 27, 2008, p. 533-538 ; T. Yamamoto et T. Shimura, « Roles of Taste in Feeding and Reward », in *The Senses : A Comprehensive Reference* , éd. Allan I. Basbaum *et al.* , Academic Press, New York, 2008, p. 437-458 ; F. G. Ashby, B. O. Turner et J. C. Horvitz, « Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity », *Trends in Cognitive Sciences* , nº 14, 2010, p. 208-215.

25 . K. C. Berridge and T. E. Robinson, « Parsing Reward », *Trends in Neurosciences* , nº 26, 2003, p. 507-513 ; Kelly D. Brownell et Katherine Battle Horgen, *Food Fight : The Inside Story of the Food Industry, America's Obesity Crisis, and What We Can Do About It* , Contemporary Books, Chicago, 2004 ; Karl Weber, éd., *Food, Inc. : How Industrial Food Is Making Us Sicker, Fatter, and Poorer – and What You Can Do About It* , Public Affairs, New York, 2004 ; Ronald D. Michman et Edward M. Mazze, *The Food Industry Wars : Marketing Triumphs and Blunders* , Quorum Books, Westport, Conn., 1998 ; M. Nestle, *Food Politics : How the Food Industry Influences Nutrition and Health* , University of California Press, Berkeley, 2002 ; D. R. Reed et A. Knaapila, « Genetics of Taste and Smell : Poisons and Pleasures », in *Progress in Molecular Biology and Translational Science* , éd. Claude Bouchard, Academic Press, New York ; N. Ressler, « Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness », *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* , nº 28, 2004, p. 27-39 ; T. Yamamoto et T. Shimura, « Roles of Taste in Feeding and Reward », in *The Senses : A Comprehensive Reference* , éd. Allan I. Basbaum *et al.* , Academic Press, New York, 2008, p. 437-458.

Chapitre 2 :
Se créer de nouvelles habitudes

1 . Pour l'histoire de Hopkins, de Pepsodent et des soins dentaires aux États-Unis, je suis redevable à Scott Swank, curateur du Dr Samuel D. Harris National Museum of Dentistry ; James L. Gutmann, DDS ; et David A. Chemin, rédacteur en chef du *Journal of the History of Dentistry* . J'ai aussi abondamment puisé auprès de James Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World* , Three Rivers Press, New York, 2000 ; du Dr Samuel D. Harris National Museum of Dentistry ; dans le *Journal of the History of Dentistry ;* dans Mark E. Parry, « Crest Toothpaste : The Innovation Challenge », *Social Science Research Network* , octobre 2008 ; Robert Aunger, « Tooth Brushing as Routine Behavior », *International Dental Journal* , no 57, 2007, p. 364-376 ; Jean-Paul Claessen *et al.* , « Designing Interventions to Improve Tooth Brushing », *International Dental Journal* , no 58, 2008, p. 307-320 ; Peter Miskell, « Cavity Protection or Cosmetic Perfection : Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955-1985 », *Business History Review* , no 78, 2004, p. 29-60 ; James L. Gutmann, « The Evolution of America's Scientific Advancements in Dentistry in the Past 150 Years », *The Journal of the American Dental Association* , no 140, 2009, p. 8S-15S ; Domenick T. Zero *et al.* , « The Biology, Prevention, Diagnosis and Treatment of Dental Caries : Scientific Advances in the United States », *The Journal of the American Dental Association* , no 140, 2009, p. 25S-34S ; Alyssa Picard, *Making of the American Mouth : Dentists and Public Health in the Twentieth Century* , Rutgers University Press, New Brunswick, New Jersey, 2009 ; S. Fischman, « The History of Oral Hygiene Products : How Far Have We Come in 6,000 Years ? », *Periodontology 2000* , no 15, 1997, p. 7-14 ; Vincent Vinikas, *Soft Soap, Hard Sell : American Hygiene in the Age of Advertisement* , University of Iowa Press, Ames, 1992.

2 . H. A. Levenstein, *Revolution at the Table : The Transformation of the American Diet* , Oxford University Press, New York, 1988 ; Scott Swank, *Paradox of Plenty : The Social History of Eating in Modern America* , University of California Press, Berkeley, 2003.

3 . Alyssa Picard, *Making of the American Mouth : Dentists and Public Health in the Twentieth Century* , New Rutgers University Press, Brunswick, New Jersey, 2009.

4 . Sur les célébrités et la publicité du dentifrice, voir Steve Craig, « The More They Listen, the More They Buy : Radio and the Modernizing of

Rural America, 1930-1939 », *Agricultural History* , 80, 2006, p. 1-16.

5 . Kerry Seagrave, *America Brushes Up : The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* , McFarland, Jefferson, Caroline du Nord, 2010 ; Alys Eve Weinbaum, *et al.* , *The Modern Girl Around the World : Consumption, Modernity, and Globalization* , Duke University Press, Durham, Caroline du Nord, 2008, p. 28-30.

6 . Scripps-Howard, *Market Records, from a Home Inventory Study of Buying Habits and Brand Preferences of Consumers in Sixteen Cities* , Scripps-Howard Newspapers, New York, 1938.

7 . C. McGaughey et E. C. Stowell, « The Adsorption of Human Salivary Proteins and Porcine Submaxillary Mucin by Hydroxyapatite », *Archives of Oral Biology* , 12, nº 7, 1967, p. 815-828 ; Won-Kyu Park *et al.* , « Influences of Animal Mucins on Lysozyme Activity in Solution and on Hydroxyapatite Surface », *Archives of Oral Biology* , 51, nº 10, 2006, p. 861-869.

8 . William J. Gies, « Experimental Studies of the Validity of Advertised Claims for Products of Public Importance in Relation to Oral Hygiene or Dental Therapeutics », *Journal of Dental Research* , 2, septembre 1920, p. 511-529.

9 . La collection de publicités numérisées de Duke University m'a été très utile.

10 . Kerry Seagrave, *America Brushes Up : The Use and Marketing of Toothpaste and Toothbrushes in the Twentieth Century* , McFarland, Jefferson, Caroline du Nord, 2010 ; Jeffrey L. Cruikshank et Arthur W. Schultz, *The Man Who Sold America : The Amazing (but True !) Story of Albert D. Lasker and the Creation of the Advertising Century* , Harvard Business Press, Cambridge, Massachusetts, 2010, p. 268-281.

11 . Pepsodent s'est finalement moins vendu que Crest, qui contenait du fluor – le premier ingrédient du dentifrice à être vraiment efficace contre les caries.

12 . Peter Miskell, « Cavity Protection or Cosmetic Perfection : Innovation and Marketing of Toothpaste Brands in the United States and Western Europe, 1955-1985 », *Business History Review* , 78, 2004, p. 29-60.

13 . Tara Parker-Pope, « P&G Targets Textiles Tide Can't Clean », *The Wall Street Journal* , 29 avril 1998.

14 . Peter Sander et John Slatter, *The 100 Best Stocks You Can Buy* , Adams Business, Avon, Massachusetts, 2009, p. 294.

15 . Sur l'histoire du Febreze, quelques interviews et articles : « Procter & Gamble – Jager's Gamble », *The Economist* , 28 octobre 1999 ; Christine Bittar, « P&G's Monumental Repackaging Project », *Brandweek* , mars 2000, p. 40-52 ; Jack Neff, « Does P&G Still Matter ? », *Advertising Age* , 71, 2000, p. 48-56 ; Roderick E. White and Ken Mark, « Procter & Gamble Canada : The Febreze Decision », Ivey School of Business, London, Ontario, 2001. Prié de commenter le rapport contenu dans ce chapitre, Procter & Gamble nous a transmis cette réponse : « P&G s'engage à assurer la confidentialité des informations que nous communiquent nos clients. Par conséquent, nous ne sommes en mesure ni confirmer ni de rectifier les informations que vous avez reçues de sources extérieures à P&G. »

16 . Christine Bittar, « Freshbreeze at P&G », *Brandweek* , octobre 1999.

17 . American Veterinary Medical Association, statistiques de recherche marketing, 2001.

18 . A. J. Lafley et Ram Charan, *The Game Changer : How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* , Crown Business, New York, 2008.

19 . On trouvera une vue d'ensemble des recherches de Wolfram Schultz dans « Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward », *Annual Review of Psychology* , 57, 2006, p. 87-115 ; Wolfram Schultz, Peter Dayan et P. Read Montague, « A Neural Substrate of Prediction and Reward », *Science* , 275, 1997, p. 1593-1599 ; Wolfram Schultz, « Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons », *Journal of Neurophysiology* , 80, 1998, p. 1-27 ; L. Tremblya et Wolfram Schultz, « Relative Reward Preference in Primate Orbitofrontal Cortex », *Nature* , 398, 1999, p. 704-708 ; Wolfram Schultz, « Getting Formal with Dopamine and Reward », *Neuron* , 36, 2002, p. 241-263 ; W. Schultz, P. Apicella et T. Ljungberg, « Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli During Successive Steps of Learning a Delayed Response Task », *Journal of Neuroscience* , 13, 1993, p. 900-913.

20 . Il importe de noter que Schultz ne prétend pas que ces pics représentent le bonheur. Pour un scientifique, un pic d'activité neuronale n'est qu'un pic, et lui assigner des attributs subjectifs est au-delà du domaine des résultats démontrables. Interrogé sur les faits, Schultz clarifie par e-mail son propos : « Nous ne pouvons pas parler du plaisir et du bonheur, car nous ne connaissons pas les sentiments des animaux. […] Nous essayons d'éviter les affirmations infondées et de simplement considérer les faits. » Cela étant dit, pour quiconque a déjà observé un singe ou un humain de trois ans boire un jus de fruit, le résultat ressemble beaucoup au bonheur.

21 . Interrogé sur les faits, Schultz précise par e-mail que sa recherche était centrée non seulement sur les habitudes, mais aussi sur d'autres comportements : « Nos données ne se limitent pas aux habitudes, qui ne sont qu'une forme particulière de comportement. Les récompenses, et les erreurs de prédiction des récompenses, jouent un rôle général dans tous les comportements. Habitude ou pas, quand nous n'obtenons pas ce que nous attendions, nous sommes déçus. C'est ce que nous appelons une erreur de prédiction (la différence négative entre ce que nous obtenons et ce que nous attendions). »

22 . Brian Wansink, *Mindless Eating : Why We Eat More Than We Think* , New York, Bantam, 2006 ; Sheila Sasser et David Moore, « Aroma-Driven Craving and Consumer Consumption Impulses », présentation, session 2.4, American Marketing Association Summer Educator Conference, San Diego, Californie, 8-11 août 2008 ; David Fields, « In Sales, Nothing You Say Matters », Ascendant Consulting, 2005.

23 . Harold E. Doweiko, *Concepts of Chemical Dependency* , Belmont, Californie, Brooks Cole, 2008, p. 362-382.

24 . K. C. Berridge et M. L. Kringelbach, « Affective Neuroscience of Pleasure : Reward in Humans and Animals », *Psychopharmacology* , 199, 2008, p. 457-480 ; Wolfram Schultz, « Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward », *Annual Review of Psychology* , 57, 2006, p. 87-115.

25 . T. E. Robinson et K. C. Berridge, « The Neural Basis of Drug Craving : An IncentiveSensitization Theory of Addiction », *Brain Research Reviews* , 18, 1993, p. 247-291.

26 . Krystina A. Finlay, David Trafimow et Aimee Villarreal, « Predicting Exercise and Health Behavioral Intentions : Attitudes, Subjective Norms, and Other Behavioral Determinants », *Journal of Applied Social Psychology* , 32, 2002, p. 342-356.

27 . Henk Aarts, Theo Paulussen et Herman Schaalma, « Physical Exercise Habit : On the Conceptualization and Formation of Habitual Health Behaviours », *Health Education Research* , 12, 1997, p. 363-374.

28 . Christine Bittar, « Freshbreeze at P&G », *Brandweek* , octobre 1999.

29 . Brevet 1 619 067, attribué à Rudolph A. Kuever.

30 . D. I. McLean et R. Gallagher, « Sunscreens : Use and Misuse », *Dermatologic Clinics* , 16, 1998, p. 219-226.

Chapitre 3 :
Changer d'habitudes

1 . Je dois remercier ici, pour leurs écrits et leur disponibilité, Tony Dungy et Nathan Whitacker, notamment *Quiet Strength : The Principles, Practices, and Priorities of a Winning Life* , Tyndale House, 2008 ; *The Mentor Leader : Secrets to Building People and Teams That Win Consistently* , Carol Stream, Illinois, Tyndale House, 2010 ; *Uncommon : Finding Your Path to Significance* , Carol Stream, Illinois, Tyndale House, 2011. Je suis aussi redevable à Jene Bramel de Footballguys.com ; Matthew Bowen du National Football Post et les équipes des St. Louis Rams, des Green Bay Packers, des Washington Redskins et des Buffalo Bills ; Tim Layden de *Sports Illustrated* et son livre *Blood, Sweat, and Chalk : The Ultimate Football Playbook : How the Great Coaches Built Today's Teams* , Sports Illustrated, New York, 2010 ; Pat Kirwan, *Take Your Eye Off the Ball : How to Watch Football by Knowing Where to Look* , Triumph Books, Chicago, 2010 ; Nunyo Demasio, « The Quiet Leader », *Sports Illustrated* , février 2007 ; Bill Plaschke, « Color Him Orange », *Los Angeles Times* , 1er septembre 1996 ; Chris Harry, « “Pups” Get to Bark for the Bucs », *Orlando Sentinel* , 5 septembre 2001 ; Jeff Legwold, « Coaches Find Defense in Demand », *Rocky Mountain News* , 11 novembre 2005 ; et

Martin Fennelly, « Quiet Man Takes Charge with Bucs », *The Tampa Tribune*, 9 août 1996.

2 . Je suis redevable ici à Fox Sports pour m'avoir fourni les vidéos des matches, et à Kevin Kernan, « The Bucks Stomp Here », *The San Diego Union-Tribune* , 18 novembre 1996 ; Jim Trotter, « Harper Says He's Done for Season », *The San Diego Union-Tribune* , 18 novembre 1996 ; Les East, « Still Worth the Wait », *The Advocate* (Baton Rouge, Louisiane), 21 novembre 1996.

3 . Mitch Albom, « The Courage of Detroit », *Sports Illustrated* , 22 septembre 2009.

4 . Pat Yasinskas, « Behind the Scenes », *The Tampa Tribune* , 19 novembre 1996.

5 . Interrogé sur les faits, Dungy souligne dans une lettre qu'il ne s'agissait pas de nouvelles stratégies, mais d'approches qu'il avait « apprises en travaillant avec les Steelers dans les années 1970 et 1980. Ce qui était unique, et qui s'est répandu, à mon avis, c'était la manière de transmettre ces idées… [Mon plan] n'était pas de dominer nos adversaires par la stratégie ou une abondance de phases de jeux et de formations, mais en les battant dans l'exécution. En étant très sûrs de ce que nous faisions et en le faisant bien. En minimisant les erreurs. En jouant vite, parce que nous ne nous dispersions par toute une quantité de combinaisons ».

6 . Pour en savoir plus sur la défense de Tampa 2, voir Rick Gosselin, « The Evolution of the Cover Two », *The Dallas Morning News* , 3 novembre 2005 ; Mohammed Alo, « Tampa 2 Defense », *The Football Times* , 4 juillet 2006 ; Chris Harry, « Duck and Cover », *Orlando Sentinel* , 26 août 2005 ; Jason Wilde, « What to Do with Tampa 2 ? » *Wisconsin State Journal* , 22 septembre 2005 ; Jim Thomas, « Rams Take a Run at Tampa 2 », *St. Louis Post-Dispatch* , 16 octobre 2005 ; Alan Schmadtke, « Dungy's ‘D' No Secret », *Orlando Sentinel* , 6 septembre 2006 ; Jene Bramel, « Guide to NFL Defenses », *The Fifth Down* (blog), *The New York Times* , 6 septembre 2010.

7 . William L. White, *Slaying the Dragon* , Lighthouse Training Institute, Bloomington, Illinois, 1998.

8 . Alcoholics Anonymous World Service, *The A.A. Service Manual Combined with Twelve Concepts for World Service* , New York, Alcoholics Anonymous, 2005 ; Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous : The Story of How Many Thousands of Men and Women Have Recovered from Alcoholism* , New York, Alcoholics Anonymous, 2001 ; Alcoholics Anonymous World Service, *Alcoholics Anonymous Comes of Age : A Brief History of A.A* ., New York, Alcoholics Anonymous, 1957 ; Alcoholics Anonymous World Service, *As Bill Sees It* , New York, Alcoholics Anonymous, 1967 ; Bill W., *Bill W. : My First 40 Years – An Autobiography by the Cofounder of Alcoholics Anonymous* , Hazelden Center City, Minnesota, Hazelden Publishing, 2000 ; Francis Hartigan, *Bill W. : A Biography of Alcoholics Anonymous Cofounder Bill Wilson* , New York, Thomas Dunne Books, 2009.

9 . Susan Cheever, *My Name Is Bill : Bill Wilson – His Life and the Creation of Alcoholics Anonymous* , New York, Simon and Schuster, 2004.

10 . *Ibid.*

11 . Ernest Kurtz, *Not-God : A History of Alcoholics Anonymous* , Hazelden Center City, Minnesota, Hazelden Publishing, 1991.

12 . Données fournies par le siège central des AA, sur la base des chiffres de 2009.

13 . Il est difficile d'obtenir des chiffres fiables sur le nombre d'adhérents des AA ou de ceux qui se sont sevrés de l'alcool grâce à ce programme, notamment parce que ces membres sont anonymes et faute d'obligation de s'inscrire auprès d'un bureau central. Toutefois, le chiffre de 10 millions, fondé sur des conversations avec des chercheurs spécialistes des AA, paraît raisonnable (mais invérifiable), au vu de sa longue histoire.

14 . En psychologie, ce type de traitement – cibler les habitudes – est souvent désigné par une formule générique, celle de « thérapie cognitive comportementale », ou, à une époque antérieure, par celle de « prévention de la rechute » (PDF). Le PDF, couramment employé au sein de la communauté des thérapeutes, intègre souvent cinq techniques de base : (1) l'apprentissage, où le thérapeute explique la maladie au patient et lui apprend à identifier les symptômes ; (2) le suivi, où le patient se sert d'un journal pour suivre son comportement et les situations qui le déclenchent ;

(3) la réaction alternative, où le patient cultive de nouvelles routines, comme des méthodes de relaxation, afin de compenser le comportement source de problème ; (4) repenser, où le thérapeute guide le patient pour qu'il réévalue sa vision des situations ; et (5) exposer, où le thérapeute aide le patient à s'exposer aux situations qui déclenchent ce comportement.

15 . Écrire sur les AA n'est jamais facile, car ce programme compte beaucoup de critiques et de soutiens, et les interprétations sur le pourquoi et le comment de son efficacité abondent. Dans un e-mail, par exemple, Lee Ann Kaskutas, directrice de recherches au sein du Alcohol Research Group, écrivait que les AA « fournissent une méthode pour s'attaquer aux habitudes entourant la consommation d'alcool ». Mais cela passe par les individus au sein des AA, et pas par le programme lui-même. Le programme s'attaque au problème de base, le sujet alcoolique, l'alcoolique égocentrique, spirituellement démuni. Il est vrai, écrit-elle, que les AA apportent des solutions aux habitudes des alcooliques, comme avec ces slogans : « Si vous avez envie de boire, allez prendre part à une réunion des AA », et « évitez les gens, les lieux et les choses qui ne sont pas fiables ». Mais, ajoute-t-elle, « Ces slogans ne constituent pas le programme. Le programme, ce sont les étapes. Les AA veulent aller plus loin que simplement traiter l'aspect boisson de l'habitude, et les fondateurs des AA soutiendraient que s'attaquer aux habitudes n'est qu'une demi-mesure qui ne sera pas très utile ; vous finirez par succomber à la boisson, à moins de changer des éléments plus fondamentaux ». Pour plus de lumières sur la technique des AA, voir C. D. Emrick *et al.* , « Alcoholics Anonymous : What Is Currently Known ? » in B. S. McCrady et W. R. Miller, éd., Research on Alcoholics Anonymous : Opportunities and Alternatives, New Brunswick, New Jersey, Rutgers, 1993, p. 41-76 ; John F. Kelly et Mark G. Myers, « Adolescents' Participation in Alcoholics Anonymous and Narcotics Anonymous : Review, Implications, and Future Directions », *Journal of Psychoactive Drugs* , 39, nº 3, septembre 2007, p. 259-269 ; D. R. Groh, L. A. Jason et C. B. Keys, « Social Network Variables in Alcoholics Anonymous : A Literature Review », *Clinical Psychology Review* , 28, nº 3, mars 2008, p. 430-450 ; John Francis Kelly, Molly Magill, and Robert Lauren Stout, « How Do People Recover from Alcohol Dependence ? A Systematic Review of the Research on Mechanisms of Behavior Change in Alcoholics Anonymous », *Addiction Research and Theory* , 17, nº 3, 2009, p. 236-259.

16 . Kurtz, Not-God.

17 . Je suis grandement redevable à Brendan I. Koerner pour ses conseils et son article « Secret of AA : After 75 Years, We Don't Know How It Works », *Wired* , juillet 2010 ; D. R. Davis et G. G. Hansen, « Making Meaning of Alcoholics Anonymous for Social Workers : Myths, Metaphors, and Realities », *Social Work* , 43, nº 2, 1998, p. 169-182.

18 . Alcoholics Anonymous World Services, *Twelve Steps and Twelve Traditions* , New York, Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002, p. 34. Alcoholics Anonymous World Services, *Alcoholics Anonymous : The Big Book* , 4e éd., New York, Alcoholics Anonymous World Services, Inc., 2002, p. 59.

19 . Arthur Cain, « Alcoholics Anonymous : Cult or Cure ? », *Harper's Magazine* , février 1963, p. 48-52 ; M. Ferri, L. Amato et M. Davoli, « Alcoholics Anonymous and Other 12-Step Programmes for Alcohol Dependence », *Addiction* , 88, nº 4, 1993, p. 555-562 ; Harrison M. Trice et Paul Michael Roman, « Delabeling, Relabeling, and Alcoholics Anonymous », *Social Problems* , 17, nº 4, 1970, p. 538-546 ; Robert E. Tournie, « Alcoholics Anonymous as Treatment and as Ideology », *Journal of Studies on Alcohol* , 40, nº 3, 1979, p. 230-239 ; P. E. Bebbington, « The Efficacy of Alcoholics Anonymous : The Elusiveness of Hard Data », *British Journal of Psychiatry* , 128, 1976, p. 572-580.

20 . Emrick *et al.* , « Alcoholics Anonymous : What Is Currently Known ? » ; J. S. Tonigan, R. Toscova et W. R. Miller, « Meta-analysis of the Literature on Alcoholics Anonymous : Sample and Study Characteristics Moderate Findings », *Journal of Studies on Alcohol* , 57, 1995, p. 65-72 ; J. S. Tonigan, W. R. Miller et G. J. Connors, « Project MATCH Client Impressions About Alcoholics Anonymous : Measurement Issues and Relationship to Treatment Outcome », *Alcoholism Treatment Quarterly* , 18, 2000, p. 25-41 ; J. S. Tonigan, « Spirituality and Alcoholics Anonymous », *Southern Medical Journal* , 100, nº 4, 2007, p. 437-440.

21 . Heinze *et al.* , « Counteracting Incentive Sensitization in Severe Alcohol Dependence Using Deep Brain Stimulation of the Nucleus Accumbens : Clinical and Basic Science Aspects », *Frontiers in Human Neuroscience* , 3, nº 22, 2009.

22 . « Mandy » est un pseudonyme utilisé par l'auteur de cette étude de cas, dont s'inspire ce passage.

23 . B. A. Dufrene, Steuart Watson et J. S. Kazmerski, « Functional Analysis and Treatment of Nail Biting », *Behavior Modification* , 32, 2008, p. 913-927.

24 . Interrogé sur les faits, l'auteur de cette étude, Brad Dufrene, écrit que la patiente « a consenti aux services d'une clinique universitaire qui était une clinique de formation et de recherche. Au début de cette thérapie, elle a accepté de nous donner accès aux données de son cas, comme nous l'aurions fait dans des présentations ou des publications de recherche ».

25 . N. H. Azrin et R. G. Nunn, « Habit-Reversal : A Method of Eliminating Nervous Habits and Tics », *Behaviour Research and Therapy* , 11, nº 4, 1973, p. 619-628 ; Nathan H. Azrin et Alan L. Peterson, « Habit Reversal for the Treatment of Tourette Syndrome », *Behaviour Research and Therapy* , 26, nº 4, 1988, p. 347-351 ; N. H. Azrin, R. G. Nunn et S. E. Frantz, « Treatment of Hairpulling (Trichotillomania) : A Comparative Study of Habit Reversal and Negative Practice Training », *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* , 11, 1980, p. 13-20 ; R. G. Nunn et N. H. Azrin, « Eliminating Nail-Biting by the Habit Reversal Procedure », *Behaviour Research and Therapy* , 14, 1976, p. 65-67 ; N. H. Azrin, R. G. Nunn et S. E. Frantz-Renshaw, « Habit Reversal Versus Negative Practice Treatment of Nervous Tics », *Behavior Therapy* , 11, nº 2, 1980, p. 169-178 ; N. H. Azrin, R. G. Nunn et S. E. FrantzRenshaw, « Habit Reversal Treatment of Thumbsucking », *Behaviour Research and Therapy* , 18, nº 5, 1980, p. 395-399.

26 . En réponse à mes questions, Dufrene souligne par lettre que les méthodes comme celles employées avec Mandy – que l'on appelle « la formation simplifiée à l'inversion des habitudes » (FRH) – diffèrent parfois d'autres méthodes de FRH. « Je considère que le Renversement Simplifié des Habitudes est efficace pour réduire les habitudes (par exemple se tirer les mèches de cheveux, se ronger les ongles, sucer son pouce), les tics (moteurs et vocaux) et le bégaiement », écrit-il. Toutefois, d'autres pathologies peuvent exiger des formes de FRH plus intensives. « Les traitements efficaces contre la dépression, le tabagisme, l'addiction au jeu, etc., se rangent sous l'appellation générique de “Thérapie Cognitive

Comportementale” », écrit Dufrene, en soulignant que le remplacement simplifié des habitudes est souvent sans efficacité contre ces problèmes, qui requièrent des interventions plus intensives.

27 . R. G. Nunn, K. S. Newton et P. Faucher, « 2.5 Years Follow-up of Weight and Body Mass Index Values in the Weight Control for Life ! Program : A Descriptive Analysis », *Addictive Behaviors* 17, nº 6, 1992, p. 579-585 ; D. J. Horne, A. E. White et G. A. Varigos, « A Preliminary Study of Psychological Therapy in the Management of Atopic Eczema », *British Journal of Medical Psychology* , 62, nº 3, 1989, p. 241-248 ; T. Deckersbach *et al.* , « Habit Reversal Versus Supportive Psychotherapy in Tourette's Disorder : A Randomized Controlled Trial and Predictors of Treatment Response », *Behaviour Research and Therapy* , 44, nº 8, 2006, p. 1079-1090 ; Douglas W. Woods et Raymond G. Miltenberger, « Habit Reversal : A Review of Applications and Variations », *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry* , 26, nº 2, 1995, p. 123-131 ; D. W. Woods, C. T. Wetterneck et C. A. Flessner, « A Controlled Evaluation of Acceptance and Commitment Therapy Plus Habit Reversal for Trichotillomania », *Behaviour Research and Therapy* , 44, nº 5, 2006, p. 639-656.

28 . J. O. Prochaska et C. C. DiClemente, « Stages and Processes of Self-Change in Smoking : Toward an Integrative Model of Change », *Journal of Consulting and Clinical Psychology* , 51, nº 3, 1983, p. 390-395 ; James Prochaska, « Strong and Weak Principles for Progressing from Precontemplation to Action on the Basis of Twelve Problem Behaviors », *Health Psychology* , 13, 1994, p. 47-51 ; James Prochaska *et al.* , « Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors », *Health Psychology* , 13, 1994, p. 39-46 ; James Prochaska et Michael Goldstein, « Process of Smoking Cessation : Implications for Clinicians », *Clinics in Chest Medicine* , 12, nº 4, 1991, p. 727-735 ; James O. Prochaska, John Norcross et Carlo DiClemente, *Changing for Good : A Revolutionary Six-Stage Program for Overcoming Bad Habits and Moving Your Life Positively Forward* , New York, HarperCollins, 1995.

29 . Devin Gordon, « Coach Till You Drop », *Newsweek*, 2 septembre 2002, p. 48.

30 . Dans une correspondance de clarification, Dungy dit « ne pas vouloir définir la chose comme un délitement face aux grands matches. J'appellerais plutôt cela ne pas savoir jouer assez bien dans les situations cruciales, ne pas être capable de mettre ces leçons en pratique face à l'enjeu. St-Louis possédait l'une des défenses ayant marqué le plus grand nombre de buts de l'histoire de la NFL. Dans ce match, ils ont réussi un *touchdown* avec trois minutes à jouer. Une équipe qui marquait presque 38 points par match marquait un *touchdown* et un *field goal* contre la défense, donc je ne crois pas qu'on puisse parler d'"effondrement". »

31 . Dans une correspondance de clarification, Dungy dit : « Nous avons de nouveau perdu dans les *playoffs* face à Philadelphie. Ce fut sans doute notre pire match de *playoff* , dans un contexte de rumeur, tout le monde sachant que les propriétaires du club allaient changer de coach. En certaines occasions, nous ne nous étions pas fiés au système, mais je ne crois pas que cela soit le cas ici. Philadelphie était difficile à jouer et nous n'avons pu les dominer. Et, en ne jouant pas bien, nous avons fini sur un score lamentable. Ce fut l'un de nos matches les plus médiocres depuis la saison de 1996. »

32 . John W. Traphagan, « Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural Perspective », *Research on Aging* , 27, 2005, p. 387-419. Nombre de ces études utilisent l'échelle publiée par G. J. Connors *et al.* , « Measure of Religious Background and Behavior for Use in Behavior Change Research », *Psychology of Addictive Behaviors* , 10, nº 2, juin 1996, p. 90-96.

33 . Sarah Zemore, « A Role for Spiritual Change in the Benefits of 12-Step Involvement », *Alcoholism : Clinical and Experimental Research* , 31, 2007, p. 76s-79s ; Lee Ann Kaskutas *et al.* , « The Role of Religion, Spirituality, and Alcoholics Anonymous in Sustained Sobriety », *Alcoholism Treatment Quarterly* , 21, 2003, p. 1-16 ; Lee Ann Kaskutas *et al.* , « Alcoholics Anonymous Careers : Patterns of AA Involvement Five Years After Treatment Entry », *Alcoholism : Clinical and Experimental Research* , 29, nº 11, 2005, p. 1983-1990 ; Lee Ann Kaskutas, « Alcoholics Anonymous Effectiveness : Faith Meets Science », *Journal of Addictive Diseases* , 28, nº 2, 2009, p. 145-157 ; J. Scott Tonigan, W. R. Miller et Carol Schermer, « Atheists, Agnostics, and Alcoholics Anonymous », *Journal of Studies on Alcohol* , 63, nº 5, 2002, p. 534-554.

34 . Jarrett Bell, « Tragedy Forces Dungy “to Live in the Present” », *USA Today,* 1er septembre 2006 ; Ohm Youngmisuk, « The Fight to Live On », *New York Daily News* , 10 septembre 2006 ; Phil Richards, « Dungy : Son's Death Was a “Test” », *The Indianapolis Star* , 25 janvier 2007 ; David Goldberg, « Tragedy Lessened by Game », *Tulsa World* , 30 janvier 2007 ; « Dungy Makes History After Rough Journey », *Akron Beacon Journal* , 5 février 2007 ; « From Pain, a Revelation », *The New York Times* , juillet 2007 ; « Son of Colts' Coach Tony Dungy Apparently Committed Suicide », Associated Press, 22 décembre 2005 ; Larry Stone, « Colts Take Field with Heavy Hearts », *The Seattle Times* , 25 décembre 2005 ; Clifton Brown, « Dungy's Son Is Found Dead ; Suicide Suspected », *The New York Times* , 23 décembre 2005 ; Peter King, « A Father's Wish », *Sports Illustrated* , février 2007.

35 . Todd F. Heatherton et Patricia A. Nichols, « Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change », *Personality and Social Psychology Bulletin* , 20, no 6, 1994, p. 664-675.

Chapitre 4 :
Les habitudes clefs

1 . Concernant les détails sur la vie d'O'Neill's et Alcoa, je suis très redevable à Paul O'Neill pour le temps qu'il m'a consacré, avec nombreux dirigeants d'Alcoa. J'ai aussi puisé chez Pamela Varley, « Vision and Strategy : Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa », Kennedy School of Government, 1992 ; Peter Zimmerman, « Vision and Strategy : Paul H. O'Neill at OMB and Alcoa Sequel », Kennedy School of Government, 1994 ; Kim B. Clark et Joshua Margolis, « Workplace Safety at Alcoa (A) », *Harvard Business Review* , 31 octobre 1999 ; Steven J. Spear, « Workplace Safety at Alcoa (B) », *Harvard Business Review* , 22 décembre 1999 ; Steven Spear, *Chasing the Rabbit : How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win* , New York, McGraw-Hill, 2009 ; Peter Kolesar, « Vision, Values, and Milestones : Paul O'Neill Starts Total Quality at Alcoa », *California Management Review* , 35, no 3, 1993, p. 133-165 ; Ron Suskind, *The Price of Loyalty : George W. Bush, the White House, and the Education of Paul*

O'Neill , New York, Simon and Schuster, 2004 ; Michael Arndt, « How O'Neill Got Alcoa Shining », *Business Week* , février 2001 ; Glenn Kessler, « O'Neill Offers Cure for Workplace Injuries », *The Washington Post* , 31 mars 2001 ; « Pittsburgh Health Initiative May Serve as US Model », *Reuters* , 31 mai ; S. Smith, « America's Safest Companies : Alcoa : Finding True North », *Occupational Hazards 64* , nº 10, 2002, p. 53 ; Thomas A. Stewart, « A New Way to Wake Up a Giant », *Fortune* , octobre 1990 ; « O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed », Associated Press, 21 décembre 2000 ; Leslie Wayne, « Designee Takes a Deft Touch and a Firm Will to Treasury », *The New York Times* , 16 janvier 2001 ; Terence Roth, « Alcoa Had Loss of $14.7 million in 4th Quarter », *The Wall Street Journal* , 21 janvier 1985 ; Daniel F. Cuff, « Alcoa Hedges Its Bets, Slowly », *The New York Times* , 24 octobre 1985 ; « Alcoa Is Stuck as Two Unions Reject Final Bid », *The Wall Street Journal* , 2 juin 1986 ; Mark Russell, « Alcoa Strike Ends as Two Unions Agree to Cuts in Benefits and to Wage Freezes », *The Wall Street Journal* , 7 juillet 1986 ; Thomas F. O'Boyle et Peter Pae, « The Long View : O'Neill Recasts Alcoa with His Eyes Fixed on the Decade Ahead », *The Wall Street Journal* , 9 avril 1990 ; Tracey E. Benson, « Paul O'Neill : True Innovation, True Values, True Leadership », *Industry Week* , 242, nº 8, 1993, p. 24 ; Joseph Kahn, « Industrialist with a Twist », *The New York Times* , 21 décembre 2000.

2 . Michael Lewis, « O'Neill's List », *The New York Times* , 12 janvier 2002 ; Ron Suskind, *The Price of Loyalty : George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O'Neill* , New York, Simon and Schuster, 2004.

3 . Dans un entretien de clarification, O'Neill a clairement indiqué qu'il comprenait et approuvait la comparaison entre les routines organisationnelles et les habitudes individuelles, sans que cela lui soit apparu explicitement à l'époque. « Je comprends cette idée, mais elle ne vient pas de moi », m'a-t-il dit. À l'époque comme aujourd'hui, il considère les routines comme ce programme de construction d'hôpitaux en vertu du Hill-Burton Act comme l'excroissance d'un schéma. « Ce qui les a poussés à continuer de construire, c'était une pulsion politique, selon laquelle rapporter de l'argent public dans sa circonscription vous assurera la réélection, en dépit de la surcapacité que cela génère », m'a-t-il expliqué.

4 . Geoffrey M. Hodgson, « The Nature and Replication of Routines », manuscrit inédit, University of Hertfordshire, 2004, http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/Hodgson.pdf .

5 . Interrogé sur les faits, O'Neill a souligné dans entretien que les exemples de la NASA et de l'EPA, certes illustratifs, ne se fondaient pas sur ses conceptions ou ses expériences.

6 . Karl E. Weick, « Small Wins : Redefining the Scale of Social Problems », *American Psychologist* , 39, 1984, p. 40-49.

7 . http://www.epa.gov/history/topics/epa/15b.htm .

8 . Dans un entretien de clarification, O'Neill souligne sa conviction que les bonus et les promotions ne doivent pas être liés à la sécurité au travail, pas plus qu'à l'honnêteté. Plutôt, la sécurité est une valeur à laquelle chaque employé d'Alcoa devrait adhérer, indépendamment de toute récompense. « C'est comme dire “Nous allons payer les gens davantage s'ils ne mentent pas”, ce qui laisse entendre qu'un peu de mensonge serait acceptable, car nous vous paierons moins », m'a-t-il dit. Toutefois, il faut souligner que, dans des entretiens avec d'autres dirigeants d'Alcoa de cette période, ceux-ci m'ont indiqué que tout le monde savait que les promotions n'étaient accessibles qu'aux employés qui manifestaient un engagement en faveur de la sécurité, et cette promesse de promotion servait de récompense, même contre l'intention d'O'Neill.

9 . Lors d'un entretien de clarification, O'Neill a clairement indiqué que le concept de « boucle de l'habitude » lui était inconnu à l'époque. Il ne pensait pas nécessairement que ces programmes tenaient lieu de critère aux habitudes mais, rétrospectivement, il reconnaît que ses efforts sont en phase avec des recherches plus récentes indiquant de quelle manière les habitudes organisationnelles se créent.

10 . P. Callaghan, « Exercise : A Neglected Intervention in Mental Health Care ? », *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* , 11, 2004, p. 476-483 ; S. N. Blair, « Relationships Between Exercise or Physical Activity and Other Health Behaviors », *Public Health Reports* , 100, 2009, p. 172-180 ; K. J. Van Rensburg, A. Taylor et T. Hodgson, « The Effects of Acute Exercise on Attentional Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking », *Addiction* , 104, nº 11,

2009, p. 1910-1917 ; E. R. Ropelle *et al.* , « IL-6 and IL-10 Anti-inflammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity Through IKKb and ER Stress Inhibition », *PLoS Biology* , 8, nº 8, 2010 ; P. M. Dubbert, « Physical Activity and Exercise : Recent Advances and Current Challenges », *Journal of Consulting and Clinical Psychology* , 70, 2002, p. 526-536 ; C. Quinn, « Training as Treatment », *Nursing Standard* , 24, 2002, p. 18-19.

11 . S. K. Hamilton et J. H. Wilson, « Family Mealtimes : Worth the Effort ? », *Infant, Child, and Adolescent Nutrition* , 1, 2009, p. 346-350 ; American Dietetic Association, « Eating Together as a Family Creates Better Eating Habits Later in Life », ScienceDaily.com, 4 septembre 2007, consulté le 1er avril 2011.

12 . Richard Layard, *Happiness : Lessons from a New Science* , New York, Penguin Press, 2005 ; Daniel Nettle, *Happiness : The Science Behind Your Smile* , Oxford, Oxford University Press, 2005 ; Marc Ian Barasch, *Field Notes on the Compassionate Life : A Search for the Soul of Kindness* , Emmaus, Pennsylvanie, Rodale, 2005 ; Alfie Kohn, *Unconditional Parenting : Moving from Rewards and Punishments to Love and Reason* , New York, Atria Books, 2005 ; P. Alex Linley and Stephen Joseph, éd., Positive Psychology in Practice, Wiley, Hoboken, New Jersey, 2004.

13 . Je remercie de son aide et de sa disponibilité Bob Bowman, qui m'a aidé à comprendre l'entraînement de Phelps, ainsi qu'à Michael Phelps et Alan Abrahamson, *No Limits : The Will to Succeed* , New York, Free Press, 2009 ; Michael Phelps et à Brian Cazeneuve, *Beneath the Surface* , Champaign, Illinois, Sports Publishing LLC, 2008 ; Bob Schaller, *Michael Phelps : The Untold Story of a Champion* , New York, St. Martin's Griffin, 2008 ; Karen Crouse, « Avoiding the Deep End When It Comes to Jitters », *The New York Times* , 26 juillet 2009 ; Mark Levine, « Out There », *The New York Times* , 3 août 2008 ; Eric Adelson, « And After That, Mr. Phelps Will Leap a Tall Building in a Single Bound », ESPN.com, 28 juillet 2008 ; Sean Gregory, « Michael Phelps : A Real GOAT », *Time* , 13 août 2008 ; Norman Frauenheim, « Phelps Takes 4th , 5th Gold Medals », *The Arizona Republic* , 12 août 2008.

14 . Karl E. Weick, « Small Wins : Redefining the Scale of Social Problems », *American Psychologist* , 39, 1984, p. 40-49.

15 . « Small Wins – The Steady Application of a Small Advantage », Center for Applied Research, 1998, consulté le 24 juin 2011, http://www.cfar.com/Documents/Smal_win.pdf .

16 . Pour plus de détails sur cet incident, voir la merveilleuse émission d'Alix Spiegel, « 81 Words », sur *This American Life* , 18 janvier 2002, http://www.thisamericanlife.org/ .

17 . Malcolm Spector et John I. Kitsuse, *Constructing Social Problems* , New Brunswick, New Jersey, Transaction Publishers, 2001.

18 . Phelps et Abrahamson, *No Limits* .

19 . Pour une discussion approfondie sur les habitudes et les nageurs olympiques, voir Daniel Chambliss, « The Mundanity of Excellence », *Sociological Theory* , 7, 1989, p. 70-86.

20 . Discours d'ouverture de Paul O'Neill, 25 juin 2002, au Juran Center, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis.

21 . « Infant Mortality Rates, 1950-2005 », http://www.infoplease.com/ipa/A0779935.html ; William H. Berentsen, « German Infant Mortality 1960-1980 », *Geographical Review* , 77, 1987, p. 157-170 ; Paul Norman *et al.* , « Geographical Trends in Infant Mortality : England and Wales, 1970-2006 », *Health Statistics Quarterly* , 40, 2008, p. 18-29.

22 . World Bank, World Development Indicators. Dans un e-mail de réponse à mes questions, O'Neill écrit : « C'est exact, mais je n'attribuerais pas à notre société le mérite d'avoir mieux œuvré à la réduction de la mortalité infantile. »

23 . T. A. Wadden, M. L. Butryn et C. Wilson, « Lifestyle Modification for the Management of Obesity », *Gastroenterology* , 132, 2007, p. 2226-2238.

24 . J. F. Hollis *et al.* , « Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial », *American Journal of Preventative Medicine* , 35, 2008, p. 118-126. Voir aussi L. P. Svetkey *et al.* , « Comparison of Strategies for Sustaining Weight Loss, the Weight Loss Maintenance Randomized Controlled Trial », *JAMA* 299, 2008, p. 1139-1148 ; A. Fitch et J. Bock, « Effective Dietary Therapies for Pediatric Obesity Treatment », *Reviews in Endocrine and Metabolic Disorders* , 10,

2009, p. 231-236 ; D. Engstrom, « Eating Mindfully and Cultivating Satisfaction : Modifying Eating Patterns in a Bariatric Surgery Patient », *Bariatric Nursing and Surgical Patient Care* , 2, 200, p. 245-250 ; J. R. Peters *et al.* , « Eating Pattern Assessment Tool : A Simple Instrument for Assessing Dietary Fat and Cholesterol Intake », *Journal of the American Dietetic Association* , 94, 1994, p. 1008-1013 ; S. M. Rebro *et al.* , « The Effect of Keeping Food Records on Eating Patterns », *Journal of the American Dietetic Association* , 98, 1998, p. 1163-1165.

25 . Pour en savoir plus sur les études sur l'amaincissement, voir R. R. Wing et James O. Hill, « Successful Weight Loss Maintenance », *Annual Review of Nutrition* , 21, 2001, p. 323-341 ; M. L. Klem *et al.* , « A Descriptive Study of Individuals Successful at Long-Term Maintenance of Substantial Weight Loss », *American Journal of Clinical Nutrition* , 66, 1997, p. 239-246 ; M. J. Mahoney, N. G. Moura et T. C. Wade, « Relative Efficacy of Self-Reward, Self-Punishment, and Self-Monitoring Techniques for Weight Loss », *Journal of Consulting and Clinical Psychology* , 40, 1973, p. 404-407 ; M. J. Franz *et al.* , « Weight Loss Outcomes : A Systematic Review and Meta-Analysis of Weight-Loss Clinical Trials with a Minimum 1-Year Follow-up », *Journal of the American Dietetic Association* , 107, 2007, p. 1755-1767 ; A. DelParigi *et al.* , « Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior », *International Journal of Obesity* , 31, 2007, p. 440-448.

26 . Jonah Lehrer, « The Truth About Grit », *The Boston Globe* , 2 août 2009.

27 . A. L. Duckworth *et al.* , « Grit : Perseverance and Passion for Long-Term Goals », *Journal of Personality and Social Psychology* , 92, 2007, p. 1087-1101.

Chapitre 5 :
Le succès de Starbucks

1 . J. P. Tangney, R. F. Baumeister et A. L. Boone, « High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success », *Journal of Personality* , 72, nº 2, 2004, p. 271-324 ; Paul

Karoly, « Mechanisms of Self-Regulation : A Systems View », *Annual Review of Psychology* , 44, 1993, p. 23-52 ; James J. Gross, Jane M. Richards et Oliver P. John, « Emotional Regulation in Everyday Life », in *Emotion Regulation in Families : Pathways to Dysfunction and Health*, éd. Douglas K. Snyder, Jeffry A. Simpson et Jan N. Hughes, Washington, D.C., American Psychological Association, 2006 ; Katleen De Stobbeleir, Susa Ashford et Dirk Buyens, « From Trait and Context to Creativity at Work : Feedback-Seeking Behavior as a SelfRegulation Strategy for Creative Performance », *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series* , 17 septembre 2008 ; Babette Raabe, Michael Frese et Terry A. Beehr, « Action Regulation Theory and Career Self-Management », *Journal of Vocational Behavior* , 70, 2007, 297-311 ; Albert Bandura, « The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion », *Applied Psychology* , 54, 2005, p. 245-254 ; Robert G. Lord *et al.* , « Self-Regulation at Work », *Annual Review of Psychology* , 61, 2010, p. 543-568 ; Colette A. Frayne et Gary P. Latham, « Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance », *Journal of Applied Psychology* , 72, 1987, p. 387-392 ; Colette Frayne et J. M. Geringer, « Self-Management Training for Improving Job Performance : A Field Experiment Involving Salespeople », *Journal of Applied Psychology* , 85, 2000, p. 361-372.

2 . Angela L. Duckworth et Martin E. P. Seligman, « Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents », *Psychological Science* , 16, 2005, p. 939-944.

3 . Les informations sur les méthodes de formation de Starbucks proviennent de nombreuses interviews, ainsi que des documents de formation du groupe. Les informations sur les supports de formation émanent d'exemplaires communiqués par des employés de Starbucks et des archives judiciaires, notamment les documents internes et manuels de formation suivants, provenant de Starbucks : *Starbucks Coffee Company Partner Guide, U.S. Store Version* ; *Learning Coach Guide* ; *In-Store Learning Coaches Guide* ; *Shift Supervisor Learning Journey* ; *Retail Management Training* ; *Supervisory Skills Facilitator Guide* ; *Supervisory Skills Partner Workbook* ; *Shift Supervisor Training : Store Manager's Planning and Coaches Guide* ; *Managers' Guide : Learning to Lead, Level One and Two* ; *Supervisory Skills : Learning to Lead Facilitators Guide* ; *First Impressions Guide* ; *Store Manager Training Plan/Guide* ; *District*

Manager Training Plan/ Guide ; *Partner Resources Manual* ; *Values Walk*. Dans une déclaration envoyée en réponse à une demande de renseignements, un représentant de Starbucks écrit : « À la réflexion, nous considérons que notre thématique d'ensemble reste centrée sur l'intelligence émotionnelle (EQ) et que nous attirons des partenaires qui ont besoin de se développer en ce domaine – mais d'un point de vue holistique, ce n'est pas vrai. Il importe de souligner que 70 % de nos partenaires américains sont des étudiants et qu'ils sont en plein apprentissage dans bien des domaines de la vie. Starbucks offre – et nos partenaires ont tendance à entrer chez nous pour cela – un environnement qui correspond à leurs valeurs, une place au sein d'un ensemble plus vaste (comme une communauté), une approche de la résolution des problèmes par l'exemple plutôt que théorique, et un moyen efficace de fournir au client un service enthousiaste. » L'entreprise a aussi ajouté ceci : « Nous aimerions souligner que dans le cadre de notre Vision du Service au Consommateur, nos partenaires jouissent d'une totale confiance et ont le pouvoir d'user de leur jugement. Selon nous, ce niveau de confiance et de responsabilité est unique, et, dès que nous traitons avec respect, nos partenaires se montrent à la hauteur. »

4 . Harriet Mischel et Walter Mischel, « The Development of Children's Knowledge of SelfControl Strategies », *Child Development* , 54, 1983, p. 603-619 ; W. Mischel, Y. Shoda et M. I. Rodriguez, « Delay of Gratification in Children », *Science* , 244, 1989, p. 933-938 ; Walter Mischel *et al.* , « The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification », *Journal of Personality and Social Psychology* , 54, 1988, p. 687-696 ; J. Metcalfe et W. Mischel, « A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification : Dynamics of Will Power », *Psychological Review* , 106, 1999, p. 3-19 ; Jonah Lehrer, « The Secret of Self Control », *The New Yorker* , 18 mai 2009.

5 . Interrogé par e-mail, Muraven écrit : « Certaines recherches suggèrent que les problèmes conjugaux naissent d'une faible maîtrise de soi et que cette faible maîtrise de soi empêche les discussions d'aboutir lorsque sont abordés les problèmes de tensions relationnelles. De même, nous avons constaté que les journées qui requièrent davantage de sang-froid que d'autres, les gens risquent plus facilement de perdre toute maîtrise d'eux-mêmes dans la boisson. Certaines recherches tendent à démontrer que les individus plus faibles prennent de plus mauvaises décisions que les individus

non affaiblis. Ces découvertes s'appliquent aussi aux liaisons extraconjugales ou aux erreurs médicales, mais la relation de cause à effet n'a pu être directement démontrée. »

6 . Roy F. Baumeister *et al.* , « Ego-Depletion : Is the Active Self a Limited Resource ? », *Journal of Personality and Social Psychology* , 18, 1998, p. 130-150 ; R. F. Baumeister, M. Muraven et D. M. Tice, « Self-Control as a Limited Resource : Regulatory Depletion Patterns », *Psychological Bulletin* , 126, 1998, p. 247-259 ; R. F. Baumeister, M. Muraven et D. M. Tice, « Longitudinal Improvement of Self-Regulation Through Practice : Building Self-Control Strength Through Repeated Exercise », *Journal of Social Psychology* , 139, 1999, p. 446-457 ; R. F. Baumeister, M. Muraven et D. M. Tice, « Ego Depletion : A Resource Model of Volition, Self-Regulation, and Controlled Processing », *Social Cognition* , 74, 2000, 1252-1265 ; Roy F. Baumeister et Mark Muraven, « Self-Regulation and Depletion of Limited Resources : Does Self-Control Resemble a Muscle ? », *Psychological Bulletin* , 126, 2000, p. 247-259 ; voir also M. S. Hagger *et al.* , « Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin* , 136, 2010, p. 495-525 ; R. G. Baumeister, K. D. Vohs et D. M. Tice, « The Strength Model of Self-Control », *Current Directions in Psychological Science* , 16, 2007, p. 351-355 ; M. I. Posne et M. K. Rothbart, « Developing Mechanisms of Self-Regulation », *Development and Psychopathology* , 12, 2000, p. 427-441 ; Roy F. Baumeister et Todd F. Heatherton, « SelfRegulation Failure : An Overview », *Psychological Inquiry* , 7, 1996, p. 1-15 ; Kathleen D. Vohs *et al.* , « Making Choices Impairs Subsequent Self-Control : A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation and Active Initiative », *Journal of Personality and Social Psychology* , 94, 2008, p. 883-898 ; Daniel Romer *et al.* , « Can Adolescents Learn Self-Control ? Delay of Gratification in the Development of Control over Risk Taking », *Prevention Science* , 11, 2010, p. 319-330. Dans un e-mail de réponse à mes questions, Muraven écrit : « Nos recherches tendent à montrer que les gens ne se rendent souvent même pas compte qu'ils sont épuisés et qu'un premier acte de maîtrise de soi les a affectés. Contrairement à ce qu'on pense, on tend à moins vouloir travailler dur après avoir fourni des efforts de maîtrise de soi (en fin de compte, ceci est une théorie de la motivation, pas de la cognition). […] Cependant, même après une journée des plus démoralisantes, on n'en arrive pas à uriner par terre. Là encore, cela met en avant l'aspect

motivationnel de cette théorie – on manque de motivation pour se forcer à faire des choses qu'on ne juge pas essentielles. Je comprends que cela peut sembler vétilleux, mais il est essentiel de comprendre que la maîtrise de soi n'échoue pas parce qu'une personne serait incapable de réunir les ressources nécessaires. Plutôt, elle échoue parce que l'effort lui paraît trop grand par rapport aux avantages. Au fond, je n'ai pas envie que le prochain meurtrier nous dise qu'il était démoralisé, et n'a donc pas su se maîtriser. »

7 . Megan Oaten et K. Cheng, « Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise », *Journal of Health Psychology* , 11, 2006, p. 717-733. Voir aussi Roy F. Baumeister *et al.* , « Self-Regulation and Personality : How Interventions Increase Regulatory Success and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior », *Journal of Personality* , 74, 2006, p. 1773-1801.

8 . Megan Oaten et K. Cheng, « Improvements in Self-Control from Financial Monitoring », *Journal of Economic Psychology* , 28, 2007, p. 487-501.

9 . Roy F. Baumeister *et al.* , « Self-Regulation and Personality ».

10 . *Ibid.*

11 . Pour une revue du travail passionnant de Heatherton, voir « Todd F. Heatherton, Ph.D. », http://www.dartmouth.edu/~heath/#Pubs , dernière modification au 30 juin 2009.

12 . Lehrer, « The Secret of Self Control ».

13 . Dans un e-mail de réponse à mes questions, le professeur Heatherton approfondit cette idée : « Comment le cerveau s'y prend-il au juste, ce n'est pas clair, mais j'émets l'hypothèse que les individus développent un meilleur contrôle frontal sur les centres sous-corticaux de la récompense. […] Un exercice répété aide à renforcer le “muscle” (même si ce n'est évidemment pas un muscle ; plus vraisemblablement, un meilleur contrôle cortical préfrontal ou le développement d'un puissant réseau composé de plusieurs régions cérébrales impliquées dans le contrôle du comportement). » Pour plus d'informations, voir Todd F. Heatherton et Dylan D. Wagner, « Cognitive Neuroscience of Self-Regulation Failure », *Trends in Cognitive Sciences* , 15, 2011, p. 132-139.

14 . Dans un e-mail de réponse à mes questions, un porte-parole de Starbucks écrit : « Actuellement, Starbucks propose des remises dans la plupart des clubs de *fitness* nationaux. Nous pensons que cette problématique doit s'élargir à un accès global à la santé et au bien-être proposé à nos partenaires, plutôt que de rester centrée sur l'adhésion à des salles de sport. Nous savons que nos partenaires veulent trouver le moyen de se sentir bien, et nous poursuivons notre recherche de programmes pour le leur permettre. »

15 . Michael Herriman *et al.* , « A Crack in the Mug : Can Starbucks Mend It ? », *Harvard Business Review* , octobre 2008.

16 . Sheina Orbell et Paschal Sheeran, « Motivational and Volitional Processes in Action Initiation : A Field Study of the Role of Implementation Intentions », *Journal of Applied Social Psychology* , 30, nº 4, avril 2000, p. 780-797.

17 . En réaction à mon texte, une porte-parole de Starbucks écrit : « Votre analyse est exacte dans l'ensemble, toutefois, nous voudrions souligner que tous les emplois sont stressants. Comme mentionné plus haut, l'un des éléments clefs de notre Vision Service Consommateur, c'est que chaque partenaire est partie prenante de l'expérience client. Cette responsabilisation permet au partenaire de savoir que l'entreprise se fie à lui pour résoudre les problèmes et contribue à créer la confiance qui lui permettra de négocier ces moments avec succès. »

18 . Ces aspects ont été confirmés par des employés et des dirigeants de Starbucks. Dans un communiqué, toutefois, un porte-parole de Starbucks m'écrit : « Ce n'est pas exact. » Ce porteparole a refusé de fournir plus de précisions.

19 . Dans un communiqué de réponse, un porte-parole de Starbucks écrit : « S'il n'est certainement pas incorrect ou déplacé de s'y référer, LATTE ne fait plus partie de notre formation officielle. En fait, nous tendons à assouplir nos principes par rapport à ceux, très normatifs, de LATTE pour permettre aux directeurs d'enseignes de résoudre les nombreux problèmes qui se posent à eux de manière plus individualisée. Ce modèle nécessite un coaching efficace et continu, au niveau des chefs d'équipe, de l'enseigne et des directeurs de district. »

20 . Dans un communiqué de réponse, un porte-parole de Starbucks écrit : « Votre analyse est exacte dans l'ensemble – nous nous efforçons de fournir des outils et une formation en matière de compétence et de comportement afin de proposer un service de qualité mondiale à chaque consommateur, à chacune de ses visites. Nous voudrions toutefois souligner que, de même que pour latte (pour les mêmes raisons), nous n'utilisons pas officiellement relation, découverte, réaction. »

21 . Constance L. Hays, « These Days the Customer Isn't Always Treated Right », *The New York Times* , 23 décembre 1998.

22 . Ces informations sur Schultz proviennent d'Adi Ignatius, « We Had to Own the Mistakes », *Harvard Business Review* , juillet-août 2010 ; William W. George et Andrew N. McLean, « Howard Schultz : Building Starbucks Community (A) », *Harvard Business Review* , juin 2006 ; Koehn, Besharov et Miller, « Starbucks Coffee Company in the 21st Century », *Harvard Business Review* , juin 2008 ; Howard Schultz et Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It : How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* , New York, Hyperion, 1997 ; Taylor Clark, *Starbucked : A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture* , New York, Little, Brown, 2007 ; Howard Behar, *It's Not About the Coffee : Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks* , New York, Portfolio Trade, 2009 ; John Moore, *Tribal Knowledge* , New York, Kaplan, 2006 ; Bryant Simon, *Everything but the Coffee : Learning About America from Starbucks* , Berkeley, University of California Press, 2009. Après avoir lu mon texte, un porte-parole de Starbucks écrit : « Si, dans l'esprit, votre récit est exact, une bonne partie des détails sont inexacts ou ne peuvent être vérifiés. » Ce porte-parole a refusé de détailler ce qui était inexact ou de clarifier son propos.

23 . M. Muraven, M. Gagné et H. Rosman, « Helpful Self-Control : Autonomy Support, Vitality, and Depletion », *Journal of Experimental and Social Psychology* , 44, nº 3, 2008, p. 573-585. Voir aussi Mark Muraven, « Practicing Self-Control Lowers the Risk of Smoking Lapse », *Psychology of Addictive Behaviors* , 24, nº 3, 2010, p. 446-452 ; Brandon J. Schmeichel et Kathleen Vohs, « Self-Affirmation and Self-Control : Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion », *Journal of Personality and Social Psychology* , 96, nº 4, 2009, p. 770-782 ; Mark Muraven, « Autonomous Self-Control Is Less Depleting », *Journal of Research in Personality* , 42, nº 3, 2008, p. 763-770 ; Mark Muraven, Dikla Shmueli et

Edward Burkley, « Conserving Self-Control Strength », *Journal of Personality and Social Psychology* , 91, nº 3, 2006, p. 524-537 ; Ayelet Fishbach, « The Dynamics of Self-Regulation », in *11 th Sydney Symposium of Social Psychology* , New York, Psychology Press, 2001 ; Tyler F. Stillman *et al.* , « Personal Philosophy and Personnel Achievement : Belief in Free Will Predicts Better Job Performance », *Social Psychological and Personality Science* , 1, 2010, p. 43-50 ; Mark Muraven, « Lack of Autonomy and Self-Control : Performance Contingent Rewards Lead to Greater Depletion », *Motivation and Emotion* , 31, nº 4, 2007, p. 322-330.

24 . Cette étude n'est à ce jour pas publiée et ne m'a été communiquée qu'à la condition de ne pas en révéler les auteurs. Toutefois, on trouvera d'autres informations sur cette politique envers les employés dans C. O. Longenecker, J. A. Scazzero et T. T. Standfield, « Quality Improvement Through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving : A Field Experiment », *International Journal of Quality and Reliability Management* , 11, nº 4, 1994, p. 45-52 ; Susan G. Cohen et Gerald E. Ledford, « The Effectiveness of Self-Managing Teams : A QuasiExperiment », *Human Relations* , 47, nº 1, 1994, p. 13-43 ; Ferris, Rosen et Barnum, *Handbook of Human Resource Management* , Cambridge, Massachusetts, Blackwell Publishers, 1995 ; Linda Honold, « A Review of the Literature on Employee Empowerment », *Empowerment in Organizations* , 5, nº 4, 1997, p. 202-212 ; Thomas C. Powell, « Total Quality Management and Competitive Advantage : A Review and Empirical Study », *Strategic Management Journal* , 16, 1995, p. 15-37.

Chapitre 6 :
L'impact d'une catastrophe

1 . Les précisions sur cette affaire émanent de sources diverses, notamment des entretiens avec les professionnels concernés, des témoins en salle d'opération et dans le service des urgences, et de nouveaux récits et documents publiés par le département de la Santé du Rhode Island. Cela inclut des formulaires de consentement publiés par le département de la Santé du Rhode Island ; l'Évaluation des Carences et le Plan de Réforme publié par le Rhode Island Hospital le 8 août 2007 ; Felicia Mello,

« Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe », *The Boston Globe* , 4 août 2007 ; Felice Freyer, « Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery, Panel Says », *The Providence Journal* , 14 octobre 2007 ; Felice Freyer, « R.I. Hospital Cited for Wrong-Side Surgery », *The Providence Journal* , 3 août 2007 ; « Doctor Disciplined for Wrong-Site Brain Surgery », Associated Press, 3 août 2007 ; Felice Freyer, « Surgeon Relied on Memory, Not CT Scan », *The Providence Journal* , 24 août 2007 ; Felicia Mello, « Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at R.I. Hospital This Year », *The Boston Globe* , 4 août 2007 ; « Patient Dies After Surgeon Operates on Wrong Side of Head », Associated Press, 24 août 2007 ; « Doctor Back to Work After Wrong-Site Brain Surgery », Associated Press, 15 octobre 2007 ; Felice Freyer, « R.I. Hospital Fined After Surgical Error », *The Providence Journal* , 27 novembre 2007.

2 . Les comptes rendus sur cette affaire proviennent de plusieurs individus, et certaines versions des événements diffèrent les unes des autres. Ces différences ont été reprises dans les notes, quand c'était nécessaire.

3 . http://www.rhodeislandhospital.org/rih/about/milestones.htm .

4 . Mark Pratt, « Nurses Rally on Eve of Contract Talks », *Associated Press* , 22 juin 2000 ; « Union Wants More Community Support During Hospital Contract Dispute », *Associated Press* , 25 juin 2000 ; « Nurses Say Staff Shortage Hurting Patients », *Associated Press* , 31 août, 2000 ; « Health Department Surveyors Find Hospitals Stressed », *Associated Press* , 18 novembre 2001 ; « R.I. Hospital Union Delivers Strike Notice », *Associated Press* , 20 juin 2000.

5 . Dans un communiqué, une porte-parole du Rhode Island Hospital indique : « Cette grève ne concernait pas les relations entre médecins et infirmières, mais les rémunérations et les règles de travail. Les heures supplémentaires obligatoires sont une pratique courante qui pose problème dans tous les hôpitaux syndiqués des États-Unis. J'ignore s'il y a eu des pancartes avec ces messages pendant les négociations de 2000 mais, si oui, elles auraient évoqué les heures supplémentaires obligatoires, pas les relations entre médecins et infirmières. »

6 . American Academy of Orthopaedic Surgeons Joint Commission Guidelines, http://www3.aaos.org/member/safety/guidelines.cfm .

7 . RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction, 7 août 2007.

8 . Dans une déclaration, le Rhode Island Hospital signale que certains de ces détails sont incorrects, s'appuyant sur la déclaration de carence et le projet de réforme du RIDH, en date du 7 août 2007. Ce document précise : « Il n'y a aucune preuve dans le dossier médical que l'infirmière praticienne qui assistait le neurochirurgien responsable ait reçu, ou tenté d'obtenir les informations nécessaires relatives aux scanners du patient […] pour confirmer le côté du saignement et [sic] avant de faire signer le formulaire de consentement signé pour l'opération de craniotomie. […] Le dossier médical indique que le consentement chirurgical a été obtenu par une infirmière praticienne assistant ce neurochirugien qui était de garde. Même si le consentement chirurgical indique que la procédure doit être conduite pour une “craniotomie et une évacuation de l'hématome sous-durale du côté droit”, ce côté n'avait initialement pas été mentionné dans le formulaire de consentement. L'entretien du 2 août 2007 à 14 h 05 avec le directeur de la chirurgie périopératoire indique que le patient […] a été transporté du service des urgences avec un formulaire de consentement incomplet (relativement au côté). L'infirmière instrumentiste notait que le site de la craniotomie n'était pas mentionné dans le formulaire de consentement comme requis par le règlement de l'hôpital. Elle indiqua que le site de la craniotomie fut ajouté ensuite par le neurochirurgien, en salle d'opération, après que l'infirmière instrumentiste lui eut posé la question. » Dans une déclaration ultérieure, le Rhode Island Hospital écrit que le chirurgien « et son assistante avaient terminé l'intervention sur la moelle épinière, on avait préparé la salle d'opération, et quand ils étaient dans le couloir, sur le point de retourner en salle d'opération, l'infirmière de la salle avait constaté que le formulaire ne mentionnait pas le côté de l'intervention et elle l'a signalé [au chirurgien]. Le médecin a pris le formulaire à l'infirmière et noté « droit » dessus. »

9 . En réponse à des demandes de précisions, le médecin concerné par cette affaire contredit ou remet en question par lettre certains des événements décrits dans ce chapitre. Le médecin écrit que l'infirmière ne craignait pas qu'il opère du mauvais côté, et qu'elle s'était concentrée sur la question des papiers. Qu'elle n'avait pas remis en cause sa compétence ni son exactitude. Qu'elle ne lui avait pas demandé de remettre les scans sur l'écran lumineux. Il affirme avoir demandé à l'infirmière de trouver la famille pour voir s'il

était possible de « refaire le formulaire convenablement ». La famille étant introuvable, selon le médecin, ce dernier a demandé des explications à l'infirmière concernant la procédure nécessaire pour rectifier le formulaire. Selon lui, l'infirmière ne la connaissait pas, et le médecin a décidé de « corriger le document et de mentionner dans le dossier médical ce qu'il fallait faire ». Le médecin affirme n'avoir injurié personne et ne s'être pas énervé. Face aux demandes d'explication, le Rhode Island Hospital a répondu que ce n'était pas exact, en se référant à l'Analyse des Carences et au Projet de Réforme du RIDH du 7 août 2007. Dans un communiqué, l'hôpital écrit : « Au cours de notre enquête, personne n'a dit avoir entendu [le chirurgien] déclarer que le patient allait mourir. » « Ces affirmations concernant mon irritation, et mes prétendues injures, sont complètement fausses, écrit le médecin. Je suis resté calme et professionnel. J'ai manifesté une émotion seulement un court moment, quand j'ai compris que j'avais entamé l'intervention du mauvais côté. Le problème essentiel, c'était que nous n'avions pas de scans à consulter pendant la procédure. […] Être privé de scans pendant une intervention, c'est une erreur de la part de l'hôpital ; toutefois, nous n'avions pas d'autre choix que de continuer sans. » Le Rhode Island Hospital a répondu : « [L'institution] ne peut commenter les déclarations [d'un chirurgien], mais relève que l'hôpital part du principe que les chirurgiens affichent ces scans pendant l'intervention si une question se pose sur le patient. Après cet incident, l'établissement a rendu obligatoire la mise à disposition et l'affichage des scans pour les membres de l'équipe. » Dans une deuxième déclaration, l'hôpital écrit que le chirurgien « n'avait proféré aucun juron pendant cet échange. L'infirmière a dit [au chirurgien] qu'elle n'avait pas reçu le rapport des urgences et qu'elle avait consacré quelques minutes à tenter de joindre le bon interlocuteur du service. Elle a précisé qu'elle avait reçu ce rapport d'un médecin urgentiste. Toutefois, la CRNA (l'infirmière anesthésiste) avait besoin de savoir quels médicaments avaient été administrés aux urgences, donc l'infirmière praticienne consultait le dossier médical pour lui fournir cette information. » Le Rhode Island Board of Medical Licensure and Discipline a écrit, dans un formulaire de consentement, que le médecin « n'avait pas pu procéder à une évaluation correcte de l'emplacement de l'hématome avant d'effectuer l'intervention chirurgicale ». Le département de la Santé de l'État en a conclu : « un examen initial de l'incident révèle que les procédures de contrôle de l'hôpital sont insuffisantes et que certains dispositifs n'ont pas été respectés ». Les

représentants du conseil d'administration et du département de la Santé du Rhode Island ont se sont refusés à tout commentaire supplémentaire.

10 . Dans une déclaration, un représentant du Rhode Island Hospital a écrit : « Je crois que c'est [le chirurgien] qui a remarqué l'absence de saignement – il existe plusieurs versions de ce qu'il a dit à l'époque. Il a demandé que l'on affiche les scans, a confirmé l'erreur et ils ont procédé à la fermeture de la boîte crânienne pour effectuer l'intervention du bon côté. Excepté les commentaires [du chirurgien], l'équipe a indiqué que la salle d'opération avait observé un profond silence lorsque l'erreur avait été constatée. »

11 . Dans la lettre du médecin en réponse à des demandes de précision, il écrit : « Personne n'a prétendu que cette erreur avait coûté la vie [au patient]. La famille n'a jamais parlé de décès imputable à une faute, et elle m'a personnellement exprimé sa gratitude de lui avoir sauvé la vie ce jour-là. L'hôpital et l'infirmière praticienne ont versé à eux deux environ 140 000 dollars de plus que moi à titre de dédommagement amiable. » Le Rhode Island Hospital, à ce sujet, a décliné tout commentaire.

12 . R. R. Nelson et S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* , Belknap Press of Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1982.

13 . R. R. Nelson et S. G. Winter, « The Schumpeterian Tradeoff Revisited », *The American Economic Review* , 72, 1982, p. 114-132. Winter, dans une note en réponse à un e-mail de demande de précisions, écrit : « Le “compromis schumpeterien” (sujet d'un article et du chapitre xiv correspondant de notre livre) n'était qu'une facette du projet, et pas sa motivation première. Nelson et moi discutions d'une série de questions relatives au changement technologique, à la croissance économique et au comportement des entreprises bien avant 1982, bien avant de nous retrouver à Yale et en particulier chez RAND, en 1966-1968. Nelson est entré à Yale en 1968 ; je suis allé dans le Michigan cette année-là, et j'ai intégré Yale en 1976. Nous étions “sur la piste” du livre de 1982 depuis 1967, et nous avons entamé la publication de travaux en relation avec ce sujet dès 1973. […] En bref, si l'influence “schumpeterienne” est inhérente à notre tradition, le “compromis schumpeterien” ne l'est pas. »

14 . Pour un aperçu des recherches, voir M. C. Becker, « Organizational Routines : A Review of the Literature », *Industrial and Corporate Change* ,

13, 2004, p. 643-678 ; Marta S. Feldman, « Organizational Routines as a Source of Continuous Change », *Organization Science* , 11, 2000, p. 611-629.

15 . Dans une note en réponse à une série de questions, Winter écrit : « Il existait peu de travaux empiriques de ma part, et moins encore qui aient été publiés – la plupart étant ceux de Nelson sur des aspects du changement technologique. Dans le domaine du comportement des entreprises, nous nous sommes surtout appuyés sur des géants comme Carnegie School (Simon, Cyert et March), et une vaste palette d'autres sources – études sur les technologies, chroniques d'entreprises, économie du développement, certains psychologues […] et Michael Polanyi. »

16 . Dans une note de réponse, Winter précise que ces schémas, qui sont le produit des décisions indépendantes de milliers d'employés, sont aussi un aspect de ces routines, mais que ces routines sont « aussi modelées par quantité d'instructions, notamment celles de la gestion managériale. Toutefois, nous soulignons que lorsque tel est le cas, la routine véritable qui émerge, à l'opposé de la routine théorique volontairement élaborée, est influencée, là encore, par une multitude de choix au niveau individuel, ainsi que par d'autres considérations (voir le livre [*La théorie évolutionniste du changement économique*], p. 108) ».

17 . Pour plus d'informations sur le sujet captivant des routines organisationnelles, de leur apparition et de leur fonctionnement, voir Paul S. Adler, Barbara Goldoftas et David I. Levine, « Flexibility Versus Efficiency ? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System », *Organization Science* , 10, 1999, p. 43-67 ; B. E. Ashforth et Y. Fried, « The Mindlessness of Organisational Behaviors », *Human Relations* , 41, 1988, p. 305-329 ; Donde P. Ashmos, Dennis Duchon et Reuben R. McDaniel, « Participation in Strategic Decision Making : The Role of Organisational Predisposition and Issue Interpretation », *Decision Sciences* , 29, 1998, p. 25-51 ; M. C. Becker, « The Influence of Positive and Negative Normative Feedback on the Development and Persistence of Group Routines », thèse de doctorat, Purdue University, 2001 ; M. C. Becker et N. Lazaric, « The Role of Routines in Organizations : An Empirical and Taxonomic Investigation », thèse de doctorat, Judge Institute of Management, University of Cambridge, 2004 ; Bessant, Caffyn et Gallagher, « The Influence of Knowledge in the Replication of Routines »,

Économie appliquée , LVI, p. 65-94 ; « An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour », *Technovation* , 21, 2001, p. 67-77 ; Tilmann Betsch, Klaus Fiedler et Julia Brinkmann, « Behavioral Routines in Decision Making : The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation », *European Journal of Psychology* , 28, 1998, p. 861-878 ; Tilmann Betsch *et al.* , « When Prior Knowledge Overrules New Evidence : Adaptive Use of Decision Strategies and Role Behavioral Routines », *Swiss Journal of Psychology* , 58, 1999, p. 151-160 ; Tilmann Betsch *et al.* , « The Effects of Routine Strength on Adaptation and Information Search in Recurrent Decision Making », *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* , 84, 2001, p. 23-53 ; J. Burns, « The Dynamics of Accounting Change : Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics », *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , 13, 2000, p. 566-586 ; M. D. Cohen, « Individual Learning and Organisational Routine : Emerging Connections », *Organisation Science* , 2, 1991, p. 135-139 ; M. Cohen et P. Bacdayan, « Organisational Routines Are Stored as Procedural Memory : Evidence from a Laboratory Study », *Organisation Science* , 5, 1994, p. 554-568 ; M. D. Cohen *et al.* , « Routines and Other Recurring Action Patterns of Organisations : Contemporary Research Issues », *Industrial and Corporate Change* , 5, 1996, p. 653-698 ; B. Coriat, « Variety, Routines, and Networks : The Metamorphosis of Fordist Firms », *Industrial and Corporate Change* , 4, 1995, p. 205-227 ; B. Coriat et G. Dosi, « Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems : On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines », in *The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions* , éd. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem et O. Soelvell, Oxford University Press, Oxford, 1998 ; L. D'Adderio, « Configuring Software, Reconfiguring Memories : The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines », *Industrial and Corporate Change* , 12, 2003, p. 321-350 ; P. A. David, *Path Dependence and the Quest for Historical Economics : One More Chorus of the Ballad of QWERTY* , Oxford, Oxford University Press, 1997 ; G. Delmestri, « Do All Roads Lead to Rome… or Berlin ? The Evolution of Intra and Inter-organisational Routines in the MachineBuilding Industry », *Organisation Studies* , 19, 1998, p. 639-665 ; Giovanni Dosi, Richard R. Nelson et Sidney Winter, « Introduction : The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities », *The Nature and Dynamics of*

Organisational Capabilities , éd. G. Dosi, R. R. Nelson et S. G. Winter, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 1-22 ; G. Dowell et A. Swaminathan, « Racing and Back-pedalling into the Future : New Product Introduction and Organisational Mortality in the US Bicycle Industry, 1880-1918 », *Organisation Studies* , 21, 2000, p. 405-431 ; A. C. Edmondson, R. M. Bohmer et G. P. Pisano, « Disrupted Routines : Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals », *Administrative Science Quarterly* , 46, 2001, p. 685-716 ; M. Egidi, « Routines, Hierarchies of Problems, Procedural Behaviour : Some Evidence from Experiments », in *The Rational Foundations of Economic Behaviour* , éd. K. Arrow *et al.* , Londres, Macmillan, 1996, p. 303-333 ; M. S. Feldman, « Organisational Routines as a Source of Continuous Change », *Organisation Science* , 11, 2000, p. 611-629 ; Marta S. Feldman, « A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines », *Industrial and Corporate Change* , 12, 2003, p. 727-752 ; Marta S. Feldman et B. T. Pentland, « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly* , 48, 2003, p. 94-118 ; Marta S. Feldman et A. Rafaeli, « Organisational Routines as Sources of Connections and Understandings », *Journal of Management Studies* , 39, 2009, p. 309-331 ; A. Garapin et A. Hollard, « Routines and Incentives in Group Tasks », *Journal of Evolutionary Economics* , 9, 1999, p. 465-486 ; C. J. Gersick et J. R. Hackman, « Habitual Routines in Task-Performing Groups », *Organisational Behaviour and Human Decision Processes* , 47, 1990, p. 65-97 ; R. Grant, « Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm », *Strategic Management Journal* , 17, 1996, p. 109-122 ; R. Heiner, « The Origin of Predictable Behaviour », *American Economic Review* , 73, 1983, p. 560-595 ; G. M. Hodgson, « The Ubiquity of Habitsand Rules », *Cambridge Journal of Economics* , 21, 1997, p. 663-684 ; G. M. Hodgson, « The Mystery of the Routine : The Darwinian Destiny of *An Evolutionary Theory of Economic Change* », *Revue économique* , 54, 2003, p. 355-384 ; G. M. Hodgson et T. Knudsen, « The Firm as an Interactor : Firms as Vehicles for Habits and Routines », *Journal of Evolutionary Economics* , 14, nº 3, 2004, p. 281307 ; A. Inam, « Institutions, Routines, and Crises : Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles », thèse de doctorat, University of Southern California, 1997 ; A. Inam, « Institutions, Routines, and Crises – Post-earthquake Housing Recovery in Mexico City and Los Angeles », *Cities* , 16, 1999, p. 391-407 ; O. Jones et M. Craven,

« Beyond the Routine : Innovation Management and the Teaching Company Scheme », *Technovation* , 21, 2001, p. 267-279 ; M. Kilduff, « Performance and Interaction Routines in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies* , 23, 1992, p. 133-145 ; N. Lazaric, « The Role of Routines, Rules, and Habits in Collective Learning : Some Epistemological and Ontological Considerations », *European Journal of Economic and Social Systems* , 14, 2000, p. 157171 ; N. Lazaric et B. Denis, « How and Why Routines Change : Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry », *Économies et Sociétés* , 6, 2001, p. 585-612 ; B. Levitt et J. March, « Organisational Learning », *Annual Review of Sociology* , 14, 1988, p. 319-340 ; P. Lillrank, « The Quality of Standard, Routine, and Nonroutine Processes », *Organization Studies* , 24, 2003, p. 215-233 ; S. Massini *et al.* , « The Evolution of Organizational Routines Among Large Western and Japanese Firms », *Research Policy* , 31, 2002, p. 1333-1348 ; T. J. McKeown, « Plans and Routines, Bureaucratic Bargaining, and the Cuban Missile Crisis », *Journal of Politics* , 63, 2001, p. 1163-1190 ; A. P. Minkler, « The Problem with Dispersed Knowledge : Firms in Theory and Practice », *Kyklos* , 46, 1993, p. 569587 ; P. Morosini, S. Shane et H. Singh, « National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance », *Journal of International Business Studies* , 29, 1998, p. 137-158 ; A. Narduzzo, E. Rocco et M. Warglien, « Talking About Routines in the Field », in *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* , éd. G. Dosi, R. Nelson et S. Winter, Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 27-50 ; R. R. Nelson, « Routines », in *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics* , vol. 2, éd. G. Hodgson, W. Samuels et M. Tool, Aldershot, U.K., Edward Elgar, 1992, p. 249-253 ; B. T. Pentland, « Conceptualizing and Measuring Variety in the Execution of Organizational Work Processes », *Management Science* , 49, 2003, p. 857-870 ; B. T. Pentland et H. Rueter, « Organisational Routines as Grammars of Action », *Administrative Sciences Quarterly* , 39, 1994, p. 484-510 ; L. Perren et P. Grant, « The Evolution of Management Accounting Routines in Small Businesses : A Social Construction Perspective », *Management Accounting Research* , 11, 2000, p. 391-411 ; D. J. Phillips, « A Genealogical Approach to Organizational Life Chances : The Parent-Progeny Transfer Among Silicon Valley Law Firms, 1946-1996 », *Administrative Science Quarterly* , 47, 2002, p. 474-506 ; S. Postrel et R. Rumelt, « Incentives, Routines, and

Self-Command », *Industrial and Corporate Change* , 1, 1992, p. 397-425. P. D. Sherer, N. Rogovksy et N. Wright, « What Drives Employment Relations in Taxicab Organisations ? », *Organisation Science* , 9, 1998, p. 34-48 ; H. A. Simon, « Programs as Factors of Production », *Proceedings of the Nineteenth Annual Winter Meeting, 1966* , Industrial Relations Research Association, 1967, p. 178-188 ; L. A. Suchman, « Office Procedure as Practical Action : Models of Work and System Design », *ACM Transactions on Office Information Systems* , 1, 1983, p. 320-328 ; G. Szulanski, « Appropriability and the Challenge of Scope : Banc One Routinizes Replication », in *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities* , éd. G. Dosi, R. R. Nelson et S. G. Winter, Oxford, Oxford University Press, 1999, p. 69-97 ; D. Tranfield et S. Smith, « The Strategic Regeneration of Manufacturing by Changing Routines », *International Journal of Operations and Production Management* , 18, 1998, p. 114-129 ; Karl E. Weick, « The Vulnerable System : An Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management* , 16, 1990, p. 571-593 ; Karl E. Weick, « The Collapse of Sensemaking in Organizations : The Mann-Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly* , 38, 1993, p. 628-652 ; H. M. Weiss et D. R. Ilgen, « Routinized Behaviour in Organisations », *Journal of Behavioral Economics* , 14, 1985, p. 57-67 ; S. G. Winter, « Economic “Natural Selection” and the Theory of the Firm », *Yale Economic Essays* , 4, 1964, p. 225-272 ; S. G. Winter, « Optimization and Evolution in the Theory of the Firm », in *Adaptive Economic Models* , éd. R. Day et T. Groves, New York, Academic Press, 1975, p. 73-118 ; S. G. Winter et G. Szulanski, « Replication as Strategy », *Organization Science* , 12, 2001, p. 730-743 ; S. G. Winter et G. Szulanski, « Replication of Organisational Routines : Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets », in *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge : A Collection of Readings* , éd. N. Bontis et C. W. Choo, New York, Oxford University Press, 2001, p. 207-221 ; M. Zollo, J. Reuer et H. Singh, « Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances », *Organization Science* , 13, 2002, p. 701-713.

18 . Esbjoern Segelod, « The Content and Role of the Investment Manual : A Research Note », *Management Accounting Research* , 8, nº 2, 1997, p. 221-231 ; Anne Marie Knott et Bill McKelvey, « Nirvana Efficiency : A Comparative Test of Residual Claims and Routines », *Journal of Economic Behavior and Organization* , 38, 1999, p. 365-383 ; J. H. Gittell,

« Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups : Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects », *Management Science* , 48, 2002, p. 1408-1426 ; A. M. Knott et Hart Posen, « Firm R&D Behavior and Evolving Technology in Established Industries », *Organization Science* , 20, 2009, p. 352-367.

19 . G. M. Hodgson, *Economics and Evolution* , Polity Press, Cambridge, 1993 ; Richard N. Langlois, « Transaction-Cost Economics in Real Time », *Industrial and Corporate Change* , 1992, p. 99-127 ; R. R. Nelson, « Routines » ; R. Coombs et J. S. Metcalfe, « Organizing for Innovation : Co-ordinating Distributed Innovation Capabilities », in *Competence, Governance, and Entrepreneurship* , éd. J. N. Foss et V. Mahnke, Oxford, Oxford University Press, 2000 ; R. Amit et M. Belcourt, « HRM Processes : A Value-Creating Source of Competitive Advantage », *European Management Journal* , 17, 1999, p. 174-181.

20 . G. Dosi, D. Teece et S. G. Winter, « Toward a Theory of Corporate Coherence : Preliminary Remarks », in *Technology and Enterprise in a Historical Perspective* , éd. G. Dosi, R. Giannetti et P. A. Toninelli, Oxford, Clarendon Press, 1992, p. 185-211 ; S. G. Winter, Y. M. Kaniovski et G. Dosi, « A Baseline Model of Industry Evolution », *Journal of Evolutionary Economics* , 13, nº 4, 2003, p. 355-383 ; B. Levitt et J. G. March, « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology* , 14, 1988, p. 319-340 ; D. Teece et G. Pisano, « The Dynamic Capabilities of Firms : An Introduction », *Industrial and Corporate Change* , 3, 1994, p. 537-556 ; G. M. Hodgson, « The Approach of Institutional Economics », *Journal of Economic Literature* , 36, 1998, p. 166-192 ; Phillips, « Genealogical Approach to Organizational Life Chances » ; M. Zollo, J. Reuer et H. Singh, « Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances », *Organization Science* , 13, 2002, p. 701-713 ; P. Lillrank, « The Quality of Standard, Routine and Nonroutine Processes », *Organization Studies* , 24, 2003, p. 215-233.

21 . M. C. Becker, « Organizational Routines : A Review of the Literature », *Industrial and Corporate Change* , 13, nº 4, 2004, p. 643-678.

22 . B. Coriat et G. Dosi, « Learning How to Govern and Learning How to Solve Problems : On the Co-evolution of Competences, Conflicts, and Organisational Routines », in *The Role of Technology, Strategy,*

Organisation, and Regions , éd. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem et O. Soelvell, Oxford, Oxford University Press, 1998 ; C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* , Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1938 ; P. A. Mangolte, « La dynamique des connaissances tacites et articulées : une approche socio-cognitive », *Économie appliquée* , 50, nº 2, 1997, p. 105-134 ; P. A. Mangolte, « Le concept de “routine organisationnelle” entre cognition et institution », thèse de doctorat, Université Paris-Nord, U.F.R. de Sciences économiques et de gestion, Centre de recherche en économie industrielle, 1997 ; P. A. Mangolte, « Organisational Learning and the Organisational Link : The Problem of Conflict, Political Equilibrium and Truce », *European Journal of Economic and Social Systems* , 14, 2000, p. 173-190 ; N. Lazaric et P. A. Mangolte, « Routines et mémoire organisationnelle : un questionnement critique de la perspective cognitiviste », *Revue internationale de Systémique* , 12, 1998, p. 27-49 ; N. Lazaric et B. Denis, « How and Why Routines Change : Some Lessons from the Articulation of Knowledge with ISO 9002 Implementation in the Food Industry », *Économies et Sociétés* , 6, 2001, p. 585-612 ; N. Lazaric, P. A. Mangolte et M. L. Massué, « Articulation and Codification of Know-How in the Steel Industry : Some Evidence from Blast Furnace Control in France », *Research Policy* , 32, 2003, p. 1829-1847 ; J. Burns, « The Dynamics of Accounting Change : Interplay Between New Practices, Routines, Institutions, Power, and Politics », *Accounting, Auditing and Accountability Journal* , 13, 2000, p. 566- 586.

23 . Dans une note en réponse à une série de questions, Winter écrit : « La formulation de la “routine comme trêve” se révèle particulièrement efficace, parce que selon moi, quiconque avec un minimum d'expérience du travail au sein d'une organisation va identifier rapidement ce phénomène, selon le type d'activités qui lui est familier. […] Mais votre exemple de ce vendeur évoque des problèmes de confiance, de coopération et de culture organisationnelle qui vont au-delà des questions de la “routine comme trêve”. Ce sont des questions subtiles, que l'on peut éclairer sous différents angles. L'idée de la “routine comme trêve” est bien plus spécifique que les idées connexes de “culture”. Cette idée signifie : “M. ou Mme le Directeur, si vous vous écartez visiblement de ce qui est communément admis comme ‘notre manière de faire ici', vous rencontrerez une forte résistance, alimentée par différents degrés de suspicion quant à vos motivations, et qui dépassera tout ce que vous auriez pu raisonnablement prévoir. Et si ces réactions ne

sont pas entièrement indépendantes de la qualité des arguments que vous avancez, elles en seront si détachées que vous verrez à peine la différence.” Par exemple, supposons que vous développiez votre exemple de “l'année du rouge” jusqu'à sa mise en œuvre, moyennant un énorme effort pour s'assurer que le rouge du pull soit le même que celui du catalogue, et que les deux correspondent à ce que le PDG a en tête, un rouge qui soit aussi identique à celui produit sous contrats avec des fournisseurs en Malaisie, en Thaïlande et au Guatemala. Tout cela se situe à l'autre extrémité du spectre des routines de la décision sur le “rouge” ; ces gens sont engagés dans un comportement coordonné complexe – similaire au système des semi-conducteurs. Les membres de l'organisation croient savoir ce qu'ils font (parce qu'ils ont fait plus ou moins la même chose avec des pulls verts l'année précédente), et ils travaillent d'arrache-pied pour tenir les délais. C'est du management intuitif, et un travail difficile, en partie grâce au fait que l'œil humain pourrait distinguer 7 millions de couleurs différentes. Et vous, M. ou Mme le Directeur, vous arrivez au milieu de tout cela, et vous dites : “Désolé, c'est une erreur, il faudrait du violet. Je sais que nous nous sommes engagés fortement vers le rouge, mais écoutez-moi, parce que…” Si vous avez su rallier de forts appuis dans l'organisation qui sont aussi en faveur de l'adoption tardive du violet, vous venez de réveiller une nouvelle bataille dans la “guerre civile”, avec des conséquences incertaines. Si vous n'avez pas de tels alliés, la cause que vous embrassez et vous-même êtes morts au sein de l'organisation, et ce à brève échéance. Et peu importe la logique et l'évidence dont vous êtes porteur, après ce “parce que”. »

24 . Nelson et Winter, Evolutionary Theory of Economic Change, *op. cit.* , p. 110.

25 . Rik Wenting, « Spinoff Dynamics and the Spatial Formation of the Fashion Design Industry, 1858-2005 », *Journal of Economic Geography* , 8, nº 5, 2008, p. 593-614. Wenting, dans une réponse à nos questions, écrit : « Nelson et Winter parlent de routines organisationnelles comme d'actions collectives répétitives qui déterminent des comportements et des performances bien arrêtés. Surtout, ils soutiennent que ces routines sont difficiles à codifier et font partie de la culture d'entreprise, et, en tant que telles, sont difficiles à modifier. De même, les routines sont une cause majeure des différences durables de performances entre les entreprises. La littérature a débuté avec Steven Klepper, qui a interprété cet aspect des

routines qui font partie des raisons pour lesquels les filiales vendues enregistrent des performances similaires à leurs maisons mères. J'emploie le même raisonnement dans l'industrie de la mode : les créateurs de mode composent dans une large mesure leur nouveau projet d'entreprise sur la base de routines organisationnelles acquises chez leur ancien employeur. Dans ma recherche de doctorat, j'ai trouvé des preuves que, dès le début du secteur de la haute-couture (Paris, 1858), des sociétés de créateurs issues de leur maison mère (qu'elles soient localisées à New York, à Paris, à Milan ou à Londres, etc.) connaissent en effet des performances similaires à leurs maisons mères. »

26 . Ces précisions relatives aux trêves – par opposition aux routines – au sein du secteur de la mode proviennent d'entretiens avec des créateurs. En réponse à mes questions, Wenting écrit : « Notez que je ne parle pas de trêves entre ancien employeur et entrepreneur. C'est une extension de la littérature des routines organisationnelles que je n'ai pas précisément explorée. Toutefois, dans mes recherches sur l'effet d'"héritage" entre maison mère et sociétés dérivées, les rôles de la "réputation" et du "réseau social" sont souvent mentionnés par les créateurs concernant la manière dont ils exploitent les avantages de leur société mère. »

27 . Rodney Cowton et Tony Dawe, « Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King's Cross Blaze », *The Times* , 5 février 1988.

28 . Les détails sur cet incident viennent de sources diverses, notamment des entretiens, ainsi que de D. Fennell, *Investigation into the King's Cross Underground Fire* , Stationery Office Books, Norwich, U.K., 1988 ; P. Chambers, *Body 115 : The Story of the Last Victim of the King's Cross Fire* , New York, John Wiley and Sons, 2006 ; K. Moodie, « The King's Cross Fire : Damage Assessment and Overview of the Technical Investigation », *Fire Safety Journal* , 18, 1992, p. 13-33 ; A. F. Roberts, « The King's Cross Fire : A Correlation of the Eyewitness Accounts and Results of the Scientific Investigation », *Fire Safety Journal* , 1992 ; « Insight : Kings Cross », *The Sunday Times* , 22 novembre 1987 ; « Relatives Angry Over Tube Inquest ; King's Cross Fire », *The Times* , 5 octobre 1988.

29 . Dans le rapport Fennell, l'enquêteur était ambigu sur les possibilités d'éviter cette tragédie, si le tissu enflammé avait été signalé. Sur ce point, le rapport Fennell refuse délibérément de trancher : « Ce qui serait arrivé si la

brigade des pompiers de Londres avait été appelée pour traiter de ce tissu enflammé reste un sujet de conjectures. […] Quelle évolution aurait connu cet incident s'il avait immédiatement respecté la nouvelle procédure et appelé la brigade des pompiers de Londres immédiatement, cela reste un sujet de spéculation. »

30 . « Answers That Must Surface – The King's Cross Fire Is Over but the Controversy Continues », *The Times* , 2 décembre 1987 ; « Businessman Praised for Rescuing Two from Blazing Station Stairwell ; King's Cross Fire Inquest », *The Times* , 6 octobre 1998.

31 . Dans un communiqué en réponse à une série de questions, un porte-parole du London Underground and Rail écrit : « Le London Underground s'est longuement penché sur la question et, en cette occasion, ne sera pas en mesure de commenter ou de fournir son assistance à ce sujet. Sa réaction à l'incendie de King's Cross et les changements d'organisation introduits pour régler ces questions sont bien connus, et la séquence des événements conduisant à l'incendie est couverte avec un grand luxe de détails dans le rapport de M. Fennell ; le London Underground ne juge pas nécessaire d'ajouter d'autres commentaires au corpus déjà conséquence sur le sujet. Je comprends que ce n'est pas la réponse que vous espériez. »

32 . Felice Freyer, « Another Wrong-Site Surgery at R.I. Hospital », *The Providence Journal* , 28 octobre 2009 ; « Investigators Probing 5th Wrong-Site Surgery at Rhode Island Hospital Since 2007 », Associated Press, 23 octobre 2009 ; « R.I. Hospital Fined $ 150,000 in 5th Wrong-Site Surgery Since 2007, Video Cameras to Be Installed », Associated Press, 2 novembre 2009 ; Lettre au Rhode Island Hospital du Rhode Island Department of Health, 2 novembre 2009 ; Lettre au Rhode Island Hospital du Rhode Island Department of Health, 26 octobre 2010 ; Lettre au Rhode Island Hospital des Centers for Medicare and Medicaid Services, 25 octobre 2010.

33 . « “The Problem's Not Going Away” : Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at R.I. Hospital », Associated Press, 15 décembre 2007.

34 . Dans un communiqué, un porte-parole du Rhode Island Hospital écrit : « Je n'ai jamais entendu parler d'un journaliste tendant une “embuscade” à un médecin – et je n'ai jamais vu d'incident pareil dans aucune de nos stations. Je n'ai pas lieu de commenter les perceptions individuelles d'une

soi-disant frénésie médiatique, qui n'a pas existé. Si ces incidents ont reçu beaucoup d'attention au niveau national, cette attention des médias n'a pas atteint le Rhode Island. »

35 . Dans un communiqué, une porte-parole du Rhode Island Hospital écrit : « Je ne décrirais pas cela comme une atmosphère de crise – plus précisément, pour beaucoup, il s'agissait de démoralisation. Beaucoup de gens étaient aux abois. »

36 . Ces caméras ont été installées dans le cadre d'un accord consenti avec le département de la Santé de l'État.

37 . Note d'information de la sécurité chirurgicale du Rhode Island Hospital, fournie par les administrateurs de l'hôpital. Pour plus d'informations sur les initiatives de l'hôpital Rhode Island Hospital en matière de sécurité, on peut consulter http://rhodeislandhospital.org/rih/ quality/.

38 . NASA, « Report to the President : Actions to Implement the Recommendations of the Presidential Commission on the Space Shuttle *Challenger* Accident », 14 juillet 1986 ; Matthew W. Seeger, « The *Challenger* Tragedy and Search for Legitimacy », *Communication Studies* , 37, nº 3, 1986, p. 147-157 ; John Noble Wilford, « New NASA System Aims to Encourage Blowing the Whistle », *The New York Times* , 5 juin 1987 ; Joseph Lorenzo Hall, « *Columbia* and *Challenger :* Organizational Failure at NASA », Space Policy, 19, nº 4 (novembre 2003), p. 239-247 ; Barbara Romzek et Melvin Dubnick, « Accountability in the Public Sector : Lessons from the *Challenger* Tragedy », *Public Administration Review* , 47, nº 3 (mai-juin 1987), p. 227-238.

39 . Karl E. Weick, « The Vulnerable System : An Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management* , 16, nº 3, 1990, p. 571-593 ; William Evan et Mark Manion, *Minding the Machines : Preventing Technological Disasters* , Prentice Hall Professional, Upper Saddle River, N.J., 2002 ; Raimo P. Hämäläinen et Esa Saarinen, *Systems Intelligence : Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life* , Helsinki, Helsinki University of Technology, 2004.

Chapitre 7 :
La manipulation de vos habitudes

1 . Les détails sur cette tactique inconsciente qu'emploient les détaillants proviennent de Jeremy Caplan, « Supermarket Science », *Time* , 24 mai 2007 ; Paco Underhill, *Why We Buy : The Science of Shopping* , New York, Simon and Schuster, 2000 ; Jack Hitt ; « The Theory of Supermarkets », *The New York Times* , 10 mars 1996 ; « The Science of Shopping : The Way the Brain Buys », *The Economist* , 20 décembre 2008 ; « Understanding the Science of Shopping », *Talk of the Nation* , National Public Radio, 12 décembre 2008 ; Malcolm Gladwell, « The Science of Shopping », *The New Yorker* , 4 novembre 1996.

2 . Il existe littéralement des milliers d'études qui ont passé au crible la manière dont les habitudes influencent les comportements du consommateur – et de quelle manière les besoins inconscients et semi-conscients influencent des décisions qui, autrement, pourraient paraître résister aux déclics habituels. Pour plus d'indications sur ces sujets passionnants, voir H. Aarts, A. van Knippenberg et B. Verplanken, « Habit and Information Use in Travel Mode Choices », *Acta Psychologica* , 96, nº 1-2, 1997, p. 1-14 ; J. A. Bargh, « The Four Horsemen of Automaticity : Awareness, Efficiency, Intention, and Control in Social Cognition », in *Handbook of Social Cognition* , éd. R. S. Wyer, Jr. et T. K. Srull, Hillsdale, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, 1994 ; D. Bell, T. Ho et C. Tang, « Determining Where to Shop : Fixed and Variable Costs of Shopping », *Journal of Marketing Research* , 35, nº 3, 1998, p. 352-369 ; T. Betsch, S. Haberstroh, B. Molter, A. Glöckner, « Oops, I Did It Again – Relapse Errors in Routinized Decision Making », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 93, nº 1, 2004, p. 62-74 ; M. Cunha, C. Janiszewski, Jr. et J. Laran, « Protection of Prior Learning in Complex Consumer Learning Environments », *Journal of Consumer Research* , 34, nº 6, 2008, p. 850-864 ; H. Aarts, U. Danner et N. de Vries, « Habit Formation and Multiple Means to Goal Attainment : Repeated Retrieval of Target Means Causes Inhibited Access to Competitors », *Personality and Social Psychology Bulletin* , 33, nº 10, 2007, p. 1367-1379 ; E. Ferguson et P. Bibby, « Predicting Future Blood Donor Returns : Past Behavior, Intentions, and Observer Effects », *Health Psychology* , 21, nº 5, 2002, p. 513-518 ; Edward Fox et John Semple, « Understanding “Cherry Pickers” : How Retail Customers Split Their Shopping Baskets », manuscrit non publié, Southern Methodist University, 2002 ; S. Gopinath, R. Blattberg et E. Malthouse, « Are Revived Customers as Good as New ? », manuscrit non publié, Northwestern University, 2002 ;

H. Aarts, R. Holland et D. Langendam, « Breaking and Creating Habits on the Working Floor : A Field-Experiment on the Power of Implementation Intentions », *Journal of Experimental Social Psychology* , 42, nº 6, 2006, p. 776-783 ; Mindy Ji et Wendy Wood, « Purchase and Consumption Habits : Not Necessarily What You Intend », *Journal of Consumer Psychology* , 17, nº 4, 2007, p. 261-276 ; S. Bellman, E. J. Johnson et G. Lohse, « Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice », *Journal of Marketing* , 67, nº 2, 2003, p. 62-75 ; J. Bettman *et al.* , « Adapting to Time Constraints », in *Time Pressure and Stressing Human Judgment and Decision Making* , éd. O. Svenson et J. Maule, Springer, New York, 1993 ; Adwait Khare et J. Inman, « Habitual Behavior in American Eating Patterns : The Role of Meal Occasions », *Journal of Consumer Research* , 32, nº 4, 2006, p. 567-575 ; David Bell and R. Lal, « The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing », *Quantitative Marketing and Economics* , 1, nº 2, p. 2002, p. 179-202 ; Yuping Liu, « The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty », *Journal of Marketing* , 71, nº 4, 2007, p. 19-35 ; Neale Martin, *Habit : The 95 % of Behavior Marketers Ignore*, Upper Saddle River, N.J., FT Press, 2008 ; H. Aarts, K. Fujia et K. C. McCulloch, « Inhibition in Goal Systems : A Retrieval-Induced Forgetting Account », *Journal of Experimental Social Psychology* , 44, nº 3, 2008, p. 614-623 ; Gerald Häubl et K. B. Murray, « Explaining Cognitive Lock-In : The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice », *Journal of Consumer Research*, 34, 2007, p. 77-88 ; D. Neale, J. Quinn et W. Wood, « Habits : A Repeat Performance », *Current Directions in Psychological Science* , 15, nº 4, 2006, p. 198-202 ; R. L. Oliver, « Whence Consumer Loyalty ? », *Journal of Marketing* , 63, 1999, p. 33-44 ; C. T. Orleans, « Promoting the Maintenance of Health Behavior Change : Recommendations for the Next Generation of Research and Practice », *Health Psychology* , 19, 2000, p. 76-83 ; Andy Ouellette et Wendy Wood, « Habit and Intention in Everyday Life : The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior », *Psychological Bulletin* , 124, nº 1, 1998, p. 54-74 ; E. Iyer, D. Smith et C. Park, « The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior : The Role of Store Environment and Time Available for Shopping », *Journal of Consumer Research* , 15, nº 4, 1989, p. 422-433 ; O. Amir, R. Dhar et A. Pocheptsova, « Deciding Without Resources : Resource Depletion and Choice in Context », *Journal of Marketing*

Research , 46, nº 3, 2009, p. 344-355 ; H. Aarts, R. Custers et P. Sheeran, « The Goal-Dependent Automaticity of Drinking Habits », *British Journal of Social Psychology* , 44, nº 1, 2005, p. 47-63 ; S. Orbell et P. Sheeran, « Implementation Intentions and Repeated Behavior : Augmenting the Predictive Validity of the Theory of Planned Behavior », *European Journal of Social Psychology* , 29, nº 2-3, 1999, p. 349-369 ; P. Sheeran, P. Gollwitzer et P. Webb, « The Interplay Between Goal Intentions and Implementation Intentions », *Personality and Social Psychology Bulletin* , 31, nº 1, 2005, p. 87-98 ; H. Shen et R. S. Wyer, « Procedural Priming and Consumer Judgments : Effects on the Impact of Positively and Negatively Valenced Information », *Journal of Consumer Research* , 34, nº 5, 2007, p. 727-737 ; Itamar Simonson, « The Effect of Purchase Quantity and Timing on VarietySeeking Behavior », *Journal of Marketing Research* , 27, nº 2, 1990, p. 150-162 ; G. Taylor et S. Neslin, « The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program », *Journal of Retailing* , 81, nº 4, p. 293-305 ; H. Aarts et B. Verplanken, « Habit, Attitude, and Planned Behavior : Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case of Goal-Directed Automaticity ? », *European Review of Social Psychology* , 10, 1999, p. 101-134 ; B. Verplanken, Henk Aarts et Ad Van Knippenberg, « Habit, Information Acquisition, and the Process of Making Travel Mode Choices », *European Journal of Social Psychology* , 27, nº 5, 1997, 539-560 ; B. Verplanken *et al.* , « Attitude Versus General Habit : Antecedents of Travel Mode Choice », *Journal of Applied Social Psychology* , 24, nº 4, 1994 : 285-300 ; B. Verplanken *et al.* , « Consumer Style and Health : The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating », *Psychology and Health* , 20, nº 4, 2005, p. 429-441 ; B. Verplanken *et al.* , « Context Change and Travel Mode Choice : Combining the Habit Discontinuity and Self-Activation Hypotheses », *Journal of Environmental Psychology* , 28, 2008, p. 121-27 ; Bas Verplanken et Wendy Wood, « Interventions to Break and Create Consumer Habits », *Journal of Public Policy and Marketing* , 25, nº 1, 2006, p. 90-103 ; H. Evanschitzky, B. Ramaseshan et V. Vogel, « Customer Equity Drivers and Future Sales », *Journal of Marketing* , 72, 2008, p. 98-108 ; P. Sheeran et T. L. Webb, « Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavioral Change ? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence », *Psychological Bulletin* , 132, nº 2, 2006, p. 249-268 ; P. Sheeran, T. L. Webb et A. Luszczynska, « Planning to Break Unwanted Habits : Habit Strength Moderates Implementation Intention

Effects on Behavior Change », *British Journal of Social Psychology* , 48, nº 3, 2009, p. 507-523 ; D. Wegner et R. Wenzlaff, « Thought Suppression », *Annual Review of Psychology* , 51, 2000, p. 59-91 ; L. Lwin, A. Mattila et J. Wirtz, « How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet ? », *Journal of Service Research* , 9, nº 4, 2007, p. 327-334 ; D. Kashy, J. Quinn et W. Wood, « Habits in Everyday Life : Thought, Emotion, and Action », *Journal of Personality and Social Psychology* , 83, nº 6, 2002, p. 1281-1297 ; L. Tam, M. Witt et W. Wood, 2005, « Changing Circumstances, Disrupting Habits », *Journal of Personality and Social Psychology* , 88, nº 6, 2005, p. 918-933 ; Alison Jing Xu et Robert S. Wyer, « The Effect of Mind-sets on Consumer Decision Strategies », *Journal of Consumer Research* , 34, nº 4, 2007, p. 556-566 ; C. Cole, M. Lee et C. Yoon, « Consumer Decision Making and Aging : Current Knowledge and Future Directions », *Journal of Consumer Psychology* , 19, 2009, p. 2-16 ; S. Dhar, A. Krishna et Z. Zhang, « The Optimal Choice of Promotional Vehicles : FrontLoaded or Rear-Loaded Incentives ? », *Management Science* , 46, nº 3, 2000, p. 348-362.

3 . C. Park, E. Iyer et D. Smith, « The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior : The Role of Store Environment and Time Available for Shopping », *The Journal of Consumer Research* , 15, nº 4, 1989, p. 422-433. Pour plus d'informations sur le sujet, voir J. Belyavsky Bayuk, C. Janiszewski et R. Lebœuf, « Letting Good Opportunities Pass Us By : Examining the Role of Mindset During Goal Pursuit », *Journal of Consumer Research* , 37, nº 4, 2010, p. 570-583 ; Ab Litt et Zakary L. Tormala, « Fragile Enhancement of Attitudes and Intentions Following Difficult Decisions », *Journal of Consumer Research* , 37, nº 4, 2010, p. 584-598.

4 . Julia Angwin et Steve Stecklow, « “Scrapers” Dig Deep for Data on Web », *The Wall Street Journal* , 12 octobre 2010 ; Mark Maremont et Leslie Scism, « Insurers Test Data Profiles to Identify Risky Clients », *The Wall Street Journal* , 19 novembre 2010 ; Paul Sonne et Steve Stecklow, « Shunned Profiling Technology on the Verge of Comeback », *The Wall Street Journal* , 24 novembre 2010.

5 . Cette diapositive provient d'une intervention introductive d'Andrew Pole devant Predicted Analytics World, New York, 20 octobre 2009. Elle n'est

plus accessible en ligne. Voir aussi Andrew Pole, « Challenges of Incremental Sales Modeling in Direct Marketing ».

6 . Il est difficile d'établir des corrélations spécifiques entre des types de changement de vie et des produits précis. Nous savons que les gens qui déménagent ou divorcent changent de schémas de consommation, nous ne savons pas si le divorce influence toujours les achats de bière, ou si un nouveau domicile influence les achats de céréales. Mais la tendance générale se maintient. Alan Andreasen, « Life Status Changes and Changes in Consumer Preferences and Satisfaction », *Journal of Consumer Research* , 11, nº 3, 1984, p. 784-794. Pour plus d'éléments sur ce sujet, voir E. Lee, A. Mathur et G. Moschis, « A Longitudinal Study of the Effects of Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences », *Journal of the Academy of Marketing Science* , 36, nº 2, 2007, p. 234-246 ; L. Euehun, A. Mathur et G. Moschis, « Life Events and Brand Preferences Changes », *Journal of Consumer Behavior* , 3, nº 2, 2003, p. 129-141.

7 . Pour d'autres éléments sur ces moments singuliers qui offrent des opportunités aux responsables marketing (ou aux agences gouvernementales, aux activistes de la santé publique, ou autres) d'influencer nos habitudes, voir Bas Verplanken et Wendy Wood, « Interventions to Break and Create Consumer Habits », *Journal of Public Policy and Marketing* , 25, nº 1, 2006, p. 90-103 ; D. Albarracin, A. Earl et J. C. Gillette, « A Test of Major Assumptions About Behavior Change : A Comprehensive Look at the Effects of Passive and Active HIV-Prevention Interventions Since the Beginning of the Epidemic », *Psychological Bulletin* , 131, nº 6, 2005, p. 856-897 ; T. Betsch, J. Brinkmann et K. Fiedler, « Behavioral Routines in Decision Making : The Effects of Novelty in Task Presentation and Time Pressure on Routine Maintenance and Deviation », *European Journal of Social Psychology* , 28, nº 6, 1998, p. 861-878 ; L. Breslow, « Social Ecological Strategies for Promoting Healthy Lifestyles », *American Journal of Health Promotion* , 10, nº 4, 1996, p. 253-257 ; H. Buddelmeyer et R. Wilkins, « The Effects of Smoking Ban Regulations on Individual Smoking Rates », Melbourne Institute Working Paper Series nº 1737, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne, 2005 ; P. Butterfield, « Thinking Upstream : Nurturing a Conceptual Understanding of the Societal Context of Health Behavior », *Advances in Nursing Science* , 12, nº 2, 1990, p. 1-8 ; J. Derzon et

M. Lipsey, « A Meta-Analysis of the Effectiveness of Mass Communication for Changing Substance-Use Knowledge, Attitudes, and Behavior », in *Mass Media and Drug Prevention : Classic and Contemporary Theories and Research* , éd. W. D. Crano et M. Burgoon, Psychology, East Sussex, U.K., 2001 ; R. Fazio, J. Ledbetter et T. Ledbetter, « On the Costs of Accessible Attitudes : Detecting That the Attitude Object Has Changed », *Journal of Personality and Social Psychology* , 78, nº 2, 2000, p. 197-210 ; S. Fox *et al.* , « Competitive Food Initiatives in Schools and Overweight in Children : A Review of the Evidence », *Wisconsin Medical Journal* , 104, nº 8, 2005, p. 38-43 ; S. Fujii, T. Gärling et R. Kitamura, « Changes in Drivers' Perceptions and Use of Public Transport During a Freeway Closure : Effects of Temporary Structural Change on Cooperation in a Real-Life Social Dilemma », *Environment and Behavior* , 33, nº 6, 2001, p. 796-808 ; T. Heatherton et P. Nichols, « Personal Accounts of Successful Versus Failed Attempts at Life Change », *Personality and Social Psychology Bulletin* , 20, nº 6, 1994, p. 664-675 ; J. Hill et H. R. Wyatt, « Obesity and the Environment : Where Do We Go from Here ? », *Science* , 299, nº 5608, 2003, p. 853-855 ; P. Johnson, R. Kane et R. Town, « A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers' Preventive Behavior », *American Journal of Preventive Medicine* , 27, nº 4, 2004, p. 327-352 ; J. Fulkerson, M. Kubrik et L. Lytle, « Fruits, Vegetables, and Football : Findings from Focus Groups with Alternative High School Students Regarding Eating and Physical Activity », *Journal of Adolescent Health* , 36, nº 6, 2005, p. 494-500 ; M. Abraham, S. Kalmenson et L. Lodish, « How T.V. Advertising Works : A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments », *Journal of Marketing Research,* 32, nº 5, 1995, p. 125-139 ; J. McKinlay, « A Case for Re-Focusing Upstream : The Political Economy of Illness », in *Applying Behavioral Science to Cardiovascular Risk* , éd. A. J. Enelow et J. B. Henderson, New York, American Heart Association, 1975 ; N. Milio, « A Framework for Prevention : Changing Health-Damaging to Health-Generating Life Patterns », *American Journal of Public Health* , 66, nº 5, 1976, p. 435-439 ; S. Orbell, « Intention-Behavior Relations : A Self-Regulatory Perspective », in *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes* , éd. G. Haddock et G. Maio, New York, Psychology Press, 2004 ; C. T. Orleans, « Promoting the Maintenance of Health Behavior Change : Recommendations for the Next Generation of Research and Practice »,

Health Psychology , 19, nº 1, 2000, p. 76-83 ; C. G. DiClemente, J. C. Norcross et J. Prochaska, « In Search of How People Change : Applications to Addictive Behaviors », *American Psychologist* , 47, nº 9, 1992, p. 1102-1114 ; J. Quinn et W. Wood, « Inhibiting Habits and Temptations : Depends on Motivational Orientation », manuscrit de 2006 en cours d'édition ; T. Mainieri, S. Oskamp et P. Schultz, « Who Recycles and When ? A Review of Personal and Structural Factors », *Journal of Environmental Psychology* , 15, nº 2, 1995, p. 105-121 ; C. D. Jenkins, C. T. Orleans et T. W. Smith, « Prevention and Health Promotion : Decades of Progress, New Challenges, and an Emerging Agenda », *Health Psychology* , 23, nº 2, 2004, p. 126-131 ; H. C. Triandis, « Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior », *Nebraska Symposium on Motivation* , 27, 1980, p. 195-259.

8 . « Parents Spend £5,000 on Newborn Baby Before Its First Birthday », *Daily Mail* , 20 septembre 2010.

9 . Brooks Barnes, « Disney Looking into Cradle for Customers », *The New York Times* , 6 février 2011.

10 . Les noms de ce paragraphe sont des pseudonymes, servant à illustrer le type de modèles de clients que Target sait détecter. Ce ne sont pas de vrais clients.

11 . « McDonald's, CBS, Mazda, and Microsoft Sued for “History Sniffing” », Forbes.com, 3 janvier 2011.

12 . Terry Baynes, « California Ruling Sets Off More Credit Card Suits », Reuters, 16 février 2011.

13 . A. Elberse, J. Eliashbert et J. Villanueva, « Polyphonic HMI : Mixing Music with Math », *Harvard Business Review* , 24 août 2005.

14 . Mes remerciements à Adam Foster, directeur du service des données, Nielsen BDS.

15 . Mes remerciements à Paul Heine, désormais chez *Inside Radio* ; Paul Heine, « Fine-tuning People Meter », *Billboard* , 6 novembre 2004 ; Paul Heine, « Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay », *Billboard* , 3 avril 2010.

16 . Dans un échange de communications, Steve Bartels, le directeur de la promotion d'Arista, souligne que l'aspect polarisant de « Hey Ya ! » était

positif. Ce morceau a été lancé et promu avec un autre – « The Way You Move » –, l'autre grand single du double disque OutKast *Speakerboxxx/The Love Below* . « Nous voulons obtenir une réaction, m'explique Bartels. Certains des [directeurs de programmes] les plus malins voyaient cette polarisation comme une occasion de donner à la station une identité. Qu'il y ait eu une rapide réaction de rejet ne signifie pas, selon moi, que l'on ait échoué. Mon travail, c'est de convaincre les directeurs des programmes que c'est justement la raison pour laquelle ils doivent s'intéresser à ce morceau. »

17 . Stephanie Clifford, « You Never Listen to Céline Dion ? Radio Meter Begs to Differ », *The New York Times* , 15 décembre 2009 ; Tim Feran, « Why Radio's Changing Its Tune », *The Columbus Dispatch* , 13 juin 2010.

18 . G. S. Berns, C. M. Capra et S. Moore, « Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music », *NeuroImage* , 49, nº 3, 2010, p. 2687-2696 ; J. Bharucha, F. Musiek et M. Tramo, « Music Perception and Cognition Following Bilateral Lesions of Auditory Cortex », *Journal of Cognitive Neuroscience* , 2, nº 3, 1990, p. 195-212 ; Stefan Koelsch et Walter Siebel, « Towards a Neural Basis of Music Perception », *Trends in Cognitive Sciences* , 9, nº 12, 2005, p. 578-584 ; S. Brown, M. Martinez et L. Parsons, « Passive Music Listening Spontaneously Engages Limbic and Paralimbic Systems », *NeuroReport* , 15, nº 13, 2004, p. 2033-2037 ; Josef Rauschecker, « Cortical Processing of Complex Sounds », *Current Opinion in Neurobiology* , 8, nº 4, 1998, p. 516-521 ; J. Kaas, T. Hackett et M. Tramo, « Auditory Processing in Primate Cerebral Cortex », *Current Opinion in Neurobiology* , 9, nº 2, 1999, p. 164-170 ; S. Koelsch, « Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music », *Current Opinion in Neurobiology* , 15, 2005, p. 207-212 ; A. Lahav, E. Saltzman et G. Schlaug, « Action Representation of Sound : Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions », *Journal of Neuroscience* , 27, nº 2, 2007, p. 308-314 ; D. Levitin et V. Menon, « Musical Structure Is Processed in “Language” Areas of the Brain : A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence », *NeuroImage* , 20, nº 4, 2003, p. 2142-2152 ; J. Chen, V. Penhume et R. Zatorre, « When the Brain Plays Music : Auditory-Motor Interactions in Music Perception and Production », *Nature Reviews Neuroscience* , 8, p. 547-558.

19 . N. S. Rickard et D. Ritossa, « The Relative Utility of “Pleasantness” and “Liking” Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music », *Psychology of Music* , 32, nº 1, 2004, p. 5-22 ; G. Berns, C. Capra et S. Moore, « Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music », *NeuroImage* , 49, nº 3, 2010, p. 2687-2696 ; David Hargreaves et Adrian North, « Subjective Complexity, Familiarity and Liking for Popular Music », *Psychomusicology* , 14, nº 1996, 1995, p. 77-93. Sur le sujet fascinant de comment la familiarité influence l'attirance au milieu d'impressions multiples, voir aussi G. Berns, S. McClure et G. Pagnoni, « Predictability Modulates Human Brain Response to Reward », *Journal of Neuroscience* , 21, nº 8, 2001, p. 2793-2798 ; D. Brainard, « The Psychophysics Toolbox », *Spatial Vision*, 10, 1997, p. 433-436 ; J. Cloutier, T. Heatherton et P. Whalen, « Are Attractive People Rewarding ? Sex Differences in the Neural Substrates of Facial Attractiveness », *Journal of Cognitive Neuroscience* , 20, nº 6, 2008, p. 941-951 ; J. Kable et P. Glimcher, « The Neural Correlates of Subjective Value During Intertemporal Choice », *Nature Neuroscience* , 10, nº 12, 2007, p. 1625-1633 ; S. McClure *et al.* , « Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks », *Neuron* , 44, nº 2, 2004, p. 379-387 ; C. J. Assad et PadoaSchioppa, « Neurons in the Orbitofrontal Cortex Encode Economic Value », *Nature* , 441, nº 7090, 2006, p. 223-226 ; H. Plassmann *et al.* , « Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasantness », *Proceedings of the National Academy of Science* , 105, nº 3, 2008, p. 1050-1054 ; Muzafer Sherif, *The Psychology of Social Norms* , Harper and Row, New York, 1936 ; Wendy Wood, « Attitude Change : Persuasion and Social Influence », *Annual Review of Psychology* , 51, 2000, p. 539-570 ; Gustave Le Bon, *The Crowd : A Study of the Popular Mind* , Dover Publications, Mineola, N.Y., 2001 ; G. Berns *et al.* , « Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions », document de travail, 2009 ; G. Berns *et al.* , « Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions for Aversive Outcomes », *NeuroImage* , 39, nº 4, 2008, p. 2047-2057 ; G. Berns *et al.* , « Neurobiological Substrates of Dread », *Science* , 312, nº 5, 2006, p. 754-758 ; G. Berns, J. Chappelow et C. Zink, « Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During Mental Rotation », *Biological Psychiatry* , 58, nº 3, 2005, p. 245-253 ; R. Bettman, M. Luce et J. Payne, « Constructive Consumer Choice Processes », *Journal of Consumer Research* , 25, nº 3,

1998, p. 187-217 ; A. Blood et R. Zatorre, « Intensely Pleasurable Responses to Music Correlate with Activity in Brain Regions Implicated in Reward and Emotion », *Proceedings of the National Academy of Science* , 98, nº 20, 2001, p. 11818-11823 ; C. Camerer, G. Loewenstein et D. Prelec, « Neuroeconomics : How Neuroscience Can Inform Economics », *Journal of Economic Literature* , 43, nº 1, 2005, p. 9-64 ; C. Capra *et al.* , « Neurobiological Regret and Rejoice Functions for Aversive Outcomes », *NeuroImage* , 39, nº 3, 2008, p. 1472-1484 ; H. Critchley *et al.* , « Neural Systems Supporting Interoceptive Awareness », *Nature Neuroscience* , 7, nº 2, 2004, p. 189-195 ; H. Bayer, M. Dorris et P. Glimcher, « Physiological Utility Theory and the Neuroeconomics of Choice », *Games and Economic Behavior* , 52, nº 2, p. 213-256 ; M. Brett et J. Grahn, « Rhythm and Beat Perception in Motor Areas of the Brain », *Journal of Cognitive Neuroscience* , 19, nº 5, 2007, p. 893-906 ; A. Hampton et J. O'Doherty, « Decoding the Neural Substrates of Reward-Related DecisionMaking with Functional MRI », *Proceedings of the National Academy of Science* , 104, nº 4, 2007, p. 1377-1382 ; J. Birk *et al.* , « The Cortical Topography of Tonal Structures Underlying Western Music », *Science* , 298, 2002, p. 2167-2170 ; B. Knutson *et al.* , « Neural Predictors of Purchases », *Neuron* , 53, nº 1, 2007, p. 147-156 ; B. Knutson *et al.* , « Distributed Neural Representation of Expected Value », *Journal of Neuroscience* , 25, nº 19, 2005, p. 4806-4812 ; S. Koelsch, « Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music », *Current Opinion in Neurobiology* , 15, nº 2, 2005, p. 207-212 ; T. Fritz *et al.* , « Adults and Children Processing Music : An fMRI Study », *NeuroImage* , 25 novembre 2005, p. 1068-1076 ; T. Fritz *et al.* , « Investigating Emotion with Music : An fMRI Study », *Human Brain Mapping* , 27, 2006, p. 239-250 ; T. Koyama *et al.* , « The Subjective Experience of Pain : Where Expectations Become Reality », *Proceedings of the National Academy of Science* , 102, nº 36, 2005, p. 12950-12955 ; A. Lahav, E. Saltzman et G. Schlaug, « Action Representation of Sound : Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions », *Journal of Neuroscience* , 27, nº 2, 2007, p. 308-314 ; D. Levitin et V. Menon, « Musical Structure Is Processed in “Language” Areas of the Brain : A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence », *NeuroImage* , 20, nº 4, 2003, p. 2142-2152 ; G. Berns et P. Montague, « Neural Economics and the Biological Substrates of Valuation », *Neuron* , 36, 2002, p. 265-284 ; C. Camerer, P. Montague et A. Rangel, « A

Framework for Studying the Neurobiology of Value-Based Decision Making », *Nature Reviews Neuroscience* , 9, 2008, p. 545-556 ; C. Chafe *et al.* , « Neural Dynamics of Event Segmentation in Music : Converging Evidence for Dissociable Ventral and Dorsal Networks », *Neuron* , 55, nº 3, 2007, p. 521-532 ; Damian Ritossa et Nikki Rickard, « The Relative Utility of “Pleasantness” and “Liking” Dimensions in Predicting the Emotions Expressed by Music », *Psychology of Music* , 32, nº 1, 2004, p. 5-22 ; Gregory S. Berns *et al.* , « Neural Mechanisms of the Influence of Popularity on Adolescent Ratings of Music », *NeuroImage* , 49, nº 3, 2010, p. 2687-2696 ; Adrian North et David Hargreaves, « Subjective Complexity, Familiarity, and Liking for Popular Music », *Psychomusicology* , 14, nº 1-2, 1995, p. 77-93 ; Walter Ritter, Elyse Sussman et Herbert Vaughan, « An Investigation of the Auditory Streaming Effect Using Event-Related Brain Potentials », *Psychophysiology* , 36, nº 1, 1999, p. 22-34 ; Elyse Sussman, Rika Takegata et István Winkler, « Event-Related Brain Potentials Reveal Multiple Stages in the Perceptual Organization of Sound », *Cognitive Brain Research* , 25, nº 1, 2005, p. 291-299 ; Isabelle Peretz et Robert Zatorre, « Brain Organization for Music Processing », *Annual Review of Psychology* , 56, nº 1, 2005, p. 89-114.

20 . Charles Grutzner, « Horse Meat Consumption by New Yorkers Is Rising », *The New York Times* , 25 septembre 1946.

21 . Il faut noter que c'était l'une des nombreuses découvertes de cette commission (à l'objet très large). Pour une étude passionnante sur cette commission et son impact, voir Brian Wansink, « Changing Eating Habits on the Home Front : Lost Lessons from World War II Research », *Journal of Public Policy and Marketing* , 21, nº 1, 2002, p. 90-99.

22 . Wansink, « Changing Eating Habits on the Home Front ».

23 . Brian Wansink, *Marketing Nutrition : Soy, Functional Foods, Biotechnology, and Obesity, Champaign* , University of Illinois, 2007.

24 . Dan Usher, « Measuring Real Consumption from Quantity Data, Canada 1935-1968 », in *Household Production and Consumption* , éd. Nestor Terleckyj, New York, National Bureau of Economic Research, 1976. Il est très difficile d'obtenir des données américaines officielles sur la consommation d'abats, et ces calculs se fondent donc sur des tendances canadiennes, où les données sur ce sujet sont abondantes. Dans des

entretiens, des officiels américains ont déclaré que le Canada fournissait une proche approximation des tendances américaines. Les calculs de l'article d'Usher se fondent sur des chiffres de consommation de « viande en conserve », qui contenait des abats.

25 . Target Corporation, réunion d'analystes, 18 octobre 2005.

Chapitre 8 :
Le boycott du bus de Montgomery

1 . Pour comprendre le boycott du bus de Montgomery, je suis redevable aux historiens qui se sont mis à ma disposition, notamment John A. Kirk et Taylor Branch. Ma compréhension de ces événements repose aussi sur John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr. : Profiles in Power* , New York, Longman, 2004 ; Taylor Branch, *Parting the Waters : America in the King Years, 1954-1963* , New York, Simon and Schuster, 1988 ; Taylor Branch, *Pillar of Fire : America in the King Years, 1963-1965* , New York, Simon and Schuster, 1998 ; Taylor Branch, *At Canaan's Edge : America in the King Years, 1965-1968* , New York, Simon and Schuster, 2006 ; Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory : The Life of Rosa Parks* , Londres, Weidenfeld and Nicolson, 2000 ; Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom : The Montgomery Story* , New York, Harper and Brothers, 1958 ; Clayborne Carson, éd., *The Papers of Martin Luther King, Jr.* , vol. 1, *Called to Serve* , Berkeley, University of California, 1992, vol. 2, *Rediscovering Precious Values* , 1994, vol. 3, *Birth of a New Age* (1997), vol. 4, *Symbol of the Movement* (2000), vol. 5, *Threshold of a New Decade* (2005) ; Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement* , New York, Free Press, 1986 ; James Forman, *The Making of Black Revolutionaries* , Seattle, University of Washington, 1997. Sauf citation contraire, les faits évoqués reposent surtout sur ces sources.

2 . Henry Hampton et Steve Fayer, éd., *Voices of Freedom : An Oral History of the Civil Rights Movement from the 1950s Through the 1980s* , New York, Bantam Books, 1995 ; Rosa Parks, *Rosa Parks : My Story* , New York, Puffin, 1999.

3 . John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr. : Profiles in Power* , New York, Longman, 2004.

4 . Pour en savoir plus sur la sociologie des mouvements, voir G. Davis, D. McAdam et W. Scott, *Social Movements and Organizations* , New York, Cambridge University, 2005 ; Robert Crain et Rita Mahard, « The Consequences of Controversy Accompanying Institutional Change : The Case of School Desegregation », *American Sociological Review*, 47, nº 6, 1982, p. 697-708 ; Azza Salama Layton, « International Pressure and the U.S. Government's Response to Little Rock », *Arkansas Historical Quarterly* , 56, nº 3, 1997, p. 257-272 ; Brendan Nelligan, « The Albany Movement and the Limits of Nonviolent Protest in Albany, Georgia, 1961-1962 », Providence College Honors Thesis, 2009 ; Charles Tilly, *Social Movements, 1768-2004* , Londres, Paradigm, 2004 ; Andrew Walder, « Political Sociology and Social Movements », *Annual Review of Sociology* , 35, 2009, p. 393-412 ; Paul Almeida, *Waves of Protest : Popular Struggle in El Salvador, 1925-2005* , Minneapolis, University of Minnesota, 2008 ; Robert Benford, « An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective », *Sociological Inquiry* , 67, nº 4, 1997, p. 409-430 ; Robert Benford et David Snow, « Framing Processes and Social Movements : An Overview and Assessment », *Annual Review of Sociology* , 26, 2000, p. 611-639 ; Michael Burawoy, *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism* , Chicago, University of Chicago, 1979 ; Carol Conell et Kim Voss, « Formal Organization and the Fate of Social Movements : Craft Association and Class Alliance in the Knights of Labor », *American Sociological Review* , 55, nº 2, 1990, p. 255-269 ; James Davies, « Toward a Theory of Revolution », *American Sociological Review* , 27, nº 1, 1962, p. 5-18 ; William Gamson, *The Strategy of Social Protest* , Homewood, Ill., Dorsey, 1975 ; Robert Benford, « An Insider's Critique of the Social Movement Framing Perspective », *Sociological Inquiry* , 67, nº 4, 1997, p. 409-430 ; Jeff Goodwin, *No Other Way Out : States and Revolutionary Movements , 1945-1991* , New York, Cambridge University, 2001 ; Jeff Goodwin et James Jasper, éd., *Rethinking Social Movements : Structure, Meaning, and Emotion* , Lanham, Maryland, Rowman and Littlefield, 2003 ; Roger Gould, « Multiple Networks and Mobilization in the Paris Commune, 1871 », *American Sociological Review* , 56, nº 6, 1991, p. 716-729 ; Joseph Gusfield, « Social Structure and Moral Reform : A Study of the Woman's Christian Temperance Union », *American*

Journal of Sociology , 61, nº 3, 1955, p. 221-231 ; Doug McAdam, *Political Process and the Development of Black Insurgency* , *1930-1970* , Chicago, University of Chicago, 1982 ; Doug McAdam, « Recruitment to High-Risk Activism : The Case of Freedom Summer », *American Journal of Sociology* , 92, nº 1, 1986, p. 64-90 ; Doug McAdam, « The Biographical Consequences of Activism », *American Sociological Review* , 54, nº 5, 1989, p. 744-760 ; Doug McAdam, « Conceptual Origins, Current Problems, Future Directions », in *Comparative Perspectives on Social Movements : Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings* , éd. Doug McAdam, John McCarthy et Mayer Zald, New York, Cambridge University, 1996 ; Doug McAdam et Ronnelle Paulsen, « Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism », *American Journal of Sociology* , 99, nº 3, 1993, p. 640-667 ; D. McAdam, S. Tarrow et C. Tilly, *Dynamics of Contention* , Cambridge, Cambridge University, 2001 ; Judith StepanNorris et Judith Zeitlin, « “Who Gets the Bird ?” or, How the Communists Won Power and Trust in America's Unions », *American Sociological Review* , 54, nº 4, 1989, p. 503-523 ; Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution* , Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.

5 . Phillip Hoose, *Claudette Colvin : Twice Toward Justice* , New York, Farrar, Straus and Giroux, 2009.

6 . *Ibid.*

7 . Russell Freedman, *Freedom Walkers : The Story of the Montgomery Bus Boycott* , New York, Holiday House, 2009.

8 . Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom* , New York, Harper and Brothers, 1958.

9 . Taylor Branch, *Parting the Waters : America in the King Years, 1954-1963* , New York, Simon and Schuster, 1988.

10 . Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory : The Life of Rosa Parks* , Londres, Weidenfeld and Nicolson, 2000.

11 . John A. Kirk, *Martin Luther King, Jr. : Profiles in Power* , New York, Longman, 2004.

12 . Carson, *Papers of Martin Luther King, Jr.*

13 . Mark Granovetter, *Getting a Job : A Study of Contacts and Careers* , Chicago, University of Chicago, 1974.

14 . Andreas Flache et Michael Macy, « The Weakness of Strong Ties : Collective Action Failure in a Highly Cohesive Group », *Journal of Mathematical Sociology* , 21, 1996, p. 3-28. Pour plus d'informations sur ce sujet, voir Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* , New York, Basic Books, 1984 ; Robert Bush et Frederick Mosteller, *Stochastic Models for Learning* , New York, Wiley, 1984 ; I. Erev, Y. Bereby-Meyer, and A. E. Roth, « The Effect of Adding a Constant to All Payoffs : Experimental Investigation and Implications for Reinforcement Learning Models », *Journal of Economic Behavior and Organization* , 39, nº 1, 1999, p. 111-128 ; A. Flache et R. Hegselmann, « Rational vs. Adaptive Egoism in Support Networks : How Different Micro Foundations Shape Different Macro Hypotheses », in *Game Theory, Experience, Rationality : Foundations of Social Sciences, Economics, and Ethics in Honor of John C. Harsanyi (Yearbook of the Institute Vienna Circle)* , éd. W. Leinfellner et E. Köhler, Kluwer, Boston, 1997, p. 261275 ; A. Flache et R. Hegselmann, « Rationality vs. Learning in the Evolution of Solidarity Networks : A Theoretical Comparison », *Computational and Mathematical Organization Theory* , 5, nº 2, 1999, p. 97-127 ; A. Flache et R. Hegselmann, « Dynamik Sozialer DilemmaSituationen », DFG- Project Dynamics of Social Dilemma Situations, rapport final de recherches, University of Bayreuth, Department of Philosophie, 2000 ; A. Flache et Michael Macy, « Stochastic Collusion and the Power Law of Learning », *Journal of Conflict Resolution* , 46, nº 5, 2002, p. 629-653 ; Michael Macy, « Learning to Cooperate : Stochastic and Tacit Collusion in Social Exchange », *American Journal of Sociology* , 97, nº 3, 1991, p. 808-843 ; E. P. H. Zeggelink, « Evolving Friendship Networks : An Individual-Oriented Approach Implementing Similarity », *Social Networks* , 17, 1996, p. 83-110 ; Judith Blau, « When Weak Ties Are Structured », manuscrit non publié, Albany, Department of Sociology, State University of New York, 1980 ; Peter Blau, « Parameters of Social Structure », *American Sociological Review* , 39, nº 5, 197, p. 615-635 ; Scott Boorman, « A Combinatorial Optimization Model for Transmission of Job Information Through Contact Networks », *Bell Journal of Economics* , 6, nº 1, 1975, p. 216-249 ; Ronald Breiger et Philippa Pattison, « The Joint Role Structure of Two Communities' Elites », *Sociological Methods and Research* , 7, nº 2, 1978, p. 213-226 ; Daryl Chubin, « The

Conceptualization of Scientific Specialties », *Sociological Quarterly* , 17, nº 4, 1976, p. 448-476 ; Harry Collins, « The TEA Set : Tacit Knowledge and Scientific Networks », *Science Studies* , 4, nº 2, 1974, p. 165-186 ; Rose Coser, « The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy », in *The Idea of Social Structure : Essays in Honor of Robert Merton* , éd. L. Coser, New York, Harcourt, 1975 ; John Delany, « Aspects of Donative Resource Allocation and the Efficiency of Social Networks : Simulation Models of Job Vacancy Information Transfers Through Personal Contacts », mémoire de doctorat, Yale University, 1980 ; E. Ericksen et W. Yancey, « The Locus of Strong Ties », manuscrit non publié, Department of Sociology, Temple University, 1980.

15 . Mark Granovetter, « The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited », *Sociological Theory* , 1, 1983, p. 201-233.

16 . McAdam, « Recruitment to High-Risk Activism ».

17 . *Ibid.* ; Paulsen, « Specifying the Relationship Between Social Ties and Activism ».

18 . Dans un e-mail de réponse à mes questions, McAdam fournit quelques précisions sur la genèse de cette étude : « Mon intention initiale consistait à essayer de comprendre les liens entre le mouvement des droits civiques et d'autres mouvements précoces de gauche, en particulier le mouvement étudiant, le mouvement antiguerre et le mouvement de libération des femmes. Ce fut seulement quand j'ai découvert ces formulaires et compris que certains émanaient de volontaires et d'autres d'individus ayant fait “faux bond” que j'ai voulu expliquer (a) pourquoi certains étaient descendus dans le Mississippi et d'autres non, et (b) l'impact à long terme de ceux qui partaient / ne partaient pas, dans les deux groupes. »

19 . Dans un autre e-mail de réponse, McAdam écrit : « Pour moi, la signification des liens organisationnels n'est pas qu'ils “interdisent” au bénévole et au volontaire de se retirer, mais c'est qu'ils garantissent que le candidat recevra un fort soutien relatif au lien entre l'identité fondamentale en question (chrétienne) et la participation à ce programme estival. Comme je l'ai noté dans [un article], “c'est une identification subjective forte avec une identité particulière, renforcée par des liens organisationnels qui risquent tout particulièrement d'encourager la participation”. »

20 . Tom Mathews et Roy Wilkins, *Standing Fast : The Autobiography of Roy Wilkins* , Cambridge, Massachusetts, Da Capo, 1994.

21 . Branch, *Parting the Waters* , *op. cit.*

22 . King, *Stride Toward Freedom* ; James M. Washington, *A Testament of Hope : The Essential Writings and Speeches of Martin Luther King, Jr* ., New York, HarperCollins, 1990.

23 . King, *Stride Toward Freedom* .

24 . Pour mieux comprendre l'histoire du pasteur Warren, je suis grandement redevable à Rick Warren, Glenn Kruen, Steve Gladen, Jeff Sheler, Anne Krumm et aux livres suivants : Jeffrey Sheler, *Prophet of Purpose : The Life of Rick Warren* , New York, Doubleday, 2009 ; Rick Warren, *The Purpose-Driven Church* , Grand Rapids, Michigan, Zondervan, 1995 ; et les articles suivants : Barbara Bradley, « Marketing That New-Time Religion », *Los Angeles Times* , 10 décembre 1995 ; John Wilson, « Not Just Another Mega Church », *Christianity Today* , 4 décembre 2000 ; « Therapy of the Masses », *The Economist* , 6 novembre 2003 ; « The Glue of Society », *The Economist* , 14 juillet 2005 ; Malcolm Gladwell, « The Cellular Church », *The New Yorker* , 12 septembre 2005 ; Alex MacLeod, « Rick Warren : A Heart for the Poor », *Presbyterian Record* , 1er janvier 2008 ; Andrew Kuzma, Ann Kuzma et John Kuzma, « How Religion Has Embraced Marketing and the Implications for Business », *Journal of Management and Marketing Research* , 2, 2009, p. 1-10.

25 . Warren, *Purpose-Driven Church* .

26 . Donald McGavran, *The Bridges of God* , New York, Friendship Press, 1955. Les italiques sont notre ajout.

27 . Sheler, *Prophet of Purpose* .

28 . Dans un e-mail de réponse à mes questions, un porte-parole de l'église Saddleback fournit des détails supplémentaires : « Rick souffre d'un trouble du métabolisme cérébral qui le rend allergique à l'adrénaline. Ce problème génétique résiste aux traitements et rend toute prise de parole en publique pénible, avec troubles de la vision, migraines, bouffées de chaleur et panique. Ces symptômes durent généralement une quinzaine de minutes ; à ce stade, il a brûlé suffisamment d'adrénaline, de sorte que l'organisme peut revenir à un fonctionnement normal. (Il connaît des décharges d'adrénaline,

comme n'importe quel orateur, chaque fois qu'il monte en chaire.) Le pasteur Rick souligne que cette faiblesse le maintient dans la dépendance de Dieu. »

29 . *Discovering Spiritual Maturity* , Class 201, publié par Saddleback Church, http://www. saddlebackresources.com/CLASS-201-Discovering-Spiritual-Maturity-Complete-Kit-*Download* -P3532.aspx.

30 . Dans un e-mail de réponse à mes questions, un porte-parole précise qu'enseigner aux gens à se guider eux-mêmes est un principe important de l'église de Saddleback, « cela implique que chaque personne puisse aller dans la direction de son choix. Les principes et préceptes bibliques suivent une direction claire. Le but d'un petit groupe d'étude est d'enseigner aux gens les disciplines spirituelles de la foi et les habitudes quotidiennes qui s'appliquent à la vie de tous les jours ».

31 . Martin Luther King, Jr., *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.* , Grand Central, New York, éd. Clayborne Carson, 2001.

32 . Carson ; King.

33 . Browder v. Gayle, 352 U.S. 903, 1956.

34 . Washington, *Testament of Hope* .

35 . Kirk, *Martin Luther King, Jr* .

36 . *Ibid.*

Chapitre 9 :
Le libre arbitre

1 . « Angie Bachmann » est un pseudonyme. Le récit de son histoire se fonde sur plus de dix heures d'entretiens avec elle, d'entretiens complémentaires avec des gens qui la connaissent, et des dizaines d'articles et de dossiers judiciaires. Toutefois, confrontée à nos questions, elle a refusé de répondre, si ce n'est pour déclarer que presque toutes les informations exposées ici étaient inexactes – y compris celles qu'elle avait précédemment confirmées, ainsi que des faits confirmés par d'autres sources, des minutes des tribunaux ou des documents publics – et ensuite, elle a interrompu toute communication.

2 . *The Writings of George Washington* , vol. 8, éd. Jared Sparks (1835).

3 . Iowa Racing and Gaming Commission, Des Moines, Iowa, 2010.

4 . Simon de Bruxelles, « Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare », *The Times* , 18 novembre 2009.

5 . Jane Mathews, « My Horror, by Husband Who Strangled Wife in Nightmare », *Daily Express* , 16 décembre 2010.

6 . Simon de Bruxelles, « Sleepwalker Brian Thomas Admits Killing Wife While Fighting Intruders in Nightmare », *The Times* , 18 novembre 2009.

7 . Dans certains cas, les gens font des crises de somnambulisme quand ils rêvent, un état que l'on appelle le trouble du comportement en sommeil paradoxal (voir C. H. Schenck *et al.* , « Motor Dyscontrol in Narcolepsy : Rapid-Eye-Movement [REM] Sleep Without Atonia and REM Sleep Behavior Disorder », *Annals of Neurology* , 32, nº 1 [juillet 1992], p. 3-10). En d'autres circonstances, les gens ne rêvent pas, mais se déplacent quand même.

8 . C. Bassetti, F. Siclari et R. Urbaniok, « Violence in Sleep », *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie* , 160, nº 8, 2009, p. 322-333.

9 . C. A. Tassinari *et al.* , « Biting Behavior, Aggression, and Seizures », *Epilepsia* , 46, nº 5, 2005, p. 654-663 ; C. Bassetti *et al.* , « SPECT During Sleepwalking », *The Lancet* , 356, nº 9228, 2000, p. 484-485 ; K. Schindler *et al.* , « Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of Paroxysmal Nocturnal Dustonia », *Neurology* , 57, nº 5, 2001, p. 917-920 ; C. A. Tassinari *et al.* , « Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic Seizures and in Parasomnias », *Neurological Sciences* , 26, nº 3, 2005, p. 225-232.

10 . P. T. D'Orban et C. Howard, « Violence in Sleep : Medico-Legal Issues and Two Case Reports », *Psychological Medicine* , 17, nº 4, 1987, p. 915-925 ; B. Boeve, E. Olson et M. Silber, « Rapid Eye Movement Sleep Behavior Disorder : Demographic, Clinical, and Laboratory Findings in 93 Cases », *Brain* , 123, nº 2, 2000, p. 331-339.

11 . Christina Binkley, « Casino Chain Mines Data on Its Gamblers, and Strikes Pay Dirt », *The Wall Street Journal* , 22 novembre 2004 ; Rajiv Lal, « Harrah's Entertainment, Inc. », Harvard Business School, cas nº 9-604-

016, 14 juin 2004 ; K. Ahsan *et al.* , « Harrah's Entertainment, Inc., Real-Time CRM in a Service Supply Chain », *Harvard Business Review* , case nº GS50, 8 mai 2006 ; V. Chang et J. Pfeffer, « Gary Loveman and Harrah's Entertainment », *Harvard Business Review* , case nº OB45, 4 novembre 2003 ; Gary Loveman, « Diamonds in the Data Mine », *Harvard Business Review* , cas nº R0305H, 1er mai 2003.

12 . Dans un communiqué, Caesars Entertainment écrit : « En vertu de l'accord conclu en mai 2011 entre Caesars Riverboat Casino et [Bachmann], les deux parties (y compris leurs représentants) n'ont pas la latitude de discuter de certains détails de l'affaire. […] Il y a quantité de points spécifiques que nous serions amenés à contester, mais nous ne sommes pas en mesure de le faire à ce stade Vous avez osé plusieurs questions tournant autour de conversations qui auraient censément eu lieu entre [Bachmann] et des employés liés à Caesars. Comme elle n'a pas fourni de noms, il n'y a aucun moyen de vérifier sa version en toute indépendance, et nous espérons que votre récit reflétera ce fait, soit en omettant certains épisodes, soit en établissant clairement qu'ils demeurent invérifiés. Comme beaucoup de grandes entreprises dans le secteur des services, nous sommes attentifs aux décisions d'achat de nos clients, comme un moyen de mesurer la satisfaction des clients et d'évaluer l'efficacité de nos campagnes de marketing. Comme la plupart des entreprises, nous cherchons des moyens d'attirer des clients, et nous faisons des efforts pour les conserver comme clients fidèles. Et, comme la plupart des entreprises, quand nos clients changent de schémas établis, nous tâchons de comprendre pourquoi, et nous les encourageons à revenir. Ce n'est pas différent d'une chaîne d'hôtels, d'une compagnie aérienne ou d'un pressing. C'est tout l'enjeu d'un bon service clients. […] Caesars Entertainment (anciennement dénommé Harrah's Entertainment) et ses filiales sont depuis longtemps un *leader* du secteur du jeu responsable. Nous avons été le premier groupe du secteur des jeux à développer un code d'engagement écrit qui régisse la manière dont nous traitons nos clients. Nous avons été la première société de casinos à se doter d'un programme national d'exclusion volontaire qui permet aux clients de s'interdire d'eux-mêmes l'accès à toutes nos enseignes, s'ils estiment avoir un problème, ou pour quelque autre motif que ce soit. Et nous sommes la seule société de casinos à financer une campagne de publicité sur les chaînes de télévision nationales en vue de promouvoir le jeu responsable. Nous espérons que vos

écrits refléteront cet historique, ainsi que le fait qu'aucune des déclarations de [Bachmann] que vous citez n'a été vérifiée de manière indépendante ».

13 . Dans un communiqué, Caesars Entertainment écrit : « Jamais nous ne licencierions ou ne pénaliserions un animateur si l'un de ses clients cessait de nous rendre visite (à moins que cela ne résulte directement de la conduite de l'animateur). Et aucun de nos animateurs ne serait autorisé à dire à un client qu'il ou elle serait licencié ou pénalisé de quelque manière que ce soit si ce client ne se rendait pas chez nous. »

14 . M. Dixon et R. Habib, « Neurobehavioral Evidence for the “Near-Miss” Effect in Pathological Gamblers », *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* , 93, nº 3, 2010, p. 313-328 ; H. Chase et L. Clark, « Gambling Severity Predicts Midbrain Response to Near-Miss Outcomes », *Journal of Neuroscience* , 30, nº 18, 2010, p. 6180-6187 ; L. Clark *et al.* , « Gambling Near-Misses Enhance Motivation to Gamble and Recruit Win-Related Brain Circuitry », *Neuron* , 61, nº 3, 2009, p. 481-490 ; Luke Clark, « Decision-Making During Gambling : An Integration of Cognitive and Psychobiological Approaches », *Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series B : Biological Sciences* , 365, nº 1538, 2010, p. 319-330.

15 . H. Lesieur et S. Blume, « The South Oaks Gambling Screen (SOGS) : A New Instrument for the Identification of Pathological Gamblers », *American Journal of Psychiatry* , 144, nº 9, 1987, p. 1184-1188. Dans une lettre de réponse à mes questions, Habib écrit : « Nombre de nos sujets ont été catégorisés comme des joueurs pathologiques, sur la base d'autres types de comportements que le formulaire de dépistage demande de consigner. Par exemple, un participant aurait été compté comme joueur pathologique dès lors qu'il aurait simplement : 1) joué pour regagner de l'argent qu'il aurait précédemment perdu au jeu et 2) si, en certaines occasions, il avait joué un montant supérieur à ses intentions initiales. Nous avons appliqué un seuil très bas pour catégoriser nos sujets comme joueurs pathologiques. »

16 . M. Potenza, V. Voon et D. Weintraub, « Drug Insight : Impulse Control Disorders and Dopamine Therapies in Parkinson's Disease », *Nature Clinical Practice Neurology* , 12, nº 3, 2007, p. 664-672 ; J. R. Cornelius *et al.* , « Impulse Control Disorders with the Use of Dopaminergic Agents in

Restless Legs Syndrome : A Case Control Study », *Sleep* , 22, nº 1, 2010, p. 81-87.

17 . Ed Silverman, « Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex », *Pharmalot* , 31 juillet 2008.

18 . Pour en savoir plus sur la neurologie du jeu, voir A. J. Lawrence *et al.* , « Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals », *Addiction* , 104, nº 6, 2009, p. 1006-1015 ; E. Cognat *et al.* , « “Habit” Gambling Behaviour Caused by Ischemic Lesions Affecting the Cognitive Territories of the Basal Ganglia », *Journal of Neurology* , 257, nº 10, 2010, p. 1628-1632 ; J. Emshoff, D. Gilmore et J. Zorland, « Veterans and Problem Gambling : A Review of the Literature », Georgia State University, février 2010, http://www2.gsu.edu/~psyjge/Rsrc/PG_IPV_Veterans.pdf ; T. van Eimeren *et al.* , « Drug-Induced Deactivation of Inhibitory Networks Predicts Pathological Gambling in PD », *Neurology* , 75, nº 19, 2010, p. 1711-1716 ; L. Cottler et K. Leung, « Treatment of Pathological Gambling », *Current Opinion in Psychiatry* , 22, nº 1, 2009, p. 69-74 ; M. Roca *et al.* , « Executive Functions in Pathologic Gamblers Selected in an Ecologic Setting », *Cognitive and Behavioral Neurology* , 21, nº 1, 2008, p. 1-4 ; E. D. Driver-Dunckley *et al.* , « Gambling and Increased Sexual Desire with Dopaminergic Medications in Restless Legs Syndrome », *Clinical Neuropharmacology* , 30, nº 5, 2007, p. 249-255 ; Erin Gibbs Van Brunschot, « Gambling and Risk Behaviour : A Literature Review », Université de Calgary, mars 2009.

19 . Dans un e-mail, Habib a clarifié ses réflexions sur ce sujet : « C'est une question de libre arbitre et de maîtrise de soi, et qui tombe autant dans le domaine de la philosophie que dans celui des neurosciences cognitives. […] Si nous disons que le comportement face au jeu d'un patient atteint de Parkinson lui échappe et qu'il y est poussé par son traitement, pourquoi ne pouvons-nous pas (ou ne devons-nous pas) invoquer le même argument dans le cas du joueur pathologique, étant donné que cela semble activer les mêmes régions du cerveau ? La seule réponse (assez insatisfaisante) que je sois capable de proposer (et que vous mentionnez vous-même), c'est qu'en tant que société, nous sommes bien plus à notre aise quand nous suspendons toute notion de responsabilité si on peut l'imputer à un agent extérieur. Dans le cas du Parkinson, il est donc facile de dire que la pathologie du jeu

résultait du traitement, mais dans le cas du joueur pathologique, faute d'un agent extérieur influençant leur comportement (et pourtant, il en existe – les pressions sociales, les affiches des casinos, le stress de la vie, etc. – mais rien d'aussi invasif qu'un traitement médical que l'on doit prendre), nous sommes plus réticents à l'idée de l'imputer à l'addiction et nous préférons leur attribuer la responsabilité de leur comportement pathologique – « ils devraient comprendre et se garder de jouer », par exemple. Je pense qu'à mesure que les neuroscientifiques cognitifs en apprendront davantage – et le domaine de l'imagerie « moderne » du cerveau n'a que 20 à 25 ans –, certaines de ces croyances sociétales mal placées (que les neuroscientifiques cognitifs partagent quelquefois) finiront par changer lentement. Par exemple, si je peux à coup sûr conclure de nos données qu'il existe des différences très nettes entre le cerveau des joueurs pathologiques et celui des joueurs normaux, du moins quand ils jouent, et si je peux même affirmer certaines choses, comme le fait que les quasi-loupés ressemblent plus à des quasi-gains pour le joueur pathologique, et plus à des quasi-pertes aux yeux du joueur non pathologique, je ne peux soutenir en toute confiance ou en toute certitude que ces différences impliquent, dès lors qu'un joueur pathologique n'aurait pas le choix quand il voit une affiche publicitaire pour un casino local, que les joueurs pathologiques sont esclaves de leurs pulsions. En l'absence de toute preuve matérielle directe, j'imagine que le mieux que nous puissions faire serait d'en tirer des conclusions par analogie, mais ces comparaisons recèlent beaucoup d'incertitudes. »

20 . William James, *Talks to Teachers on Psychology : and to Students on Some of Life's Ideals* .

21 . Louis Menand, *The Metaphysical Club : A Story of Ideas in America* , New York, Farrar, Straus, and Giroux, 2002.

22 . James cite le psychologue et philosophe français Léon Dumont, et sa revue *De l'habitude.*

OceanofPDF.com

MES SOURCES D'INFORMATION

Les recherches de ce livre se fondent sur des centaines d'entretiens et des milliers d'articles et d'études. Nombre de ces sources sont mentionnées en détail dans le corps du texte ou en notes, ainsi que des indications de ressources supplémentaires, pour les lecteurs que le sujet intéresse.

Dans la plupart des cas, les individualités qui m'ont fourni des sources d'information de premier plan ou qui ont publié des recherches essentielles à mes travaux ont eu l'occasion – après l'achèvement de ces recherches – de contrôler les éléments de faits et d'apporter d'autres commentaires, de solutionner les incohérences ou de relever certains problèmes touchant à la présentation de ces informations. Nombre de ces commentaires sont reproduits dans les notes. (Aucune source n'a eu accès au texte complet du livre – tous leurs commentaires se fondent sur des résumés transmis à ces sources.)

Dans un très petit nombre de cas, la confidentialité s'est étendue à des sources qui, pour des raisons diverses, ne pouvaient s'exprimer en endossant la responsabilité de leurs propos. Dans un autre petit nombre de cas, certaines caractéristiques permettant d'identifier leurs auteurs ont été supprimées ou légèrement modifiées afin de se conformer aux lois protégeant la vie privée.

OceanofPDF.com

TABLE

Prologue
Première partie - NOS HABITUDES PERSONNELLES
1 - Comment fonctionnent nos habitudes
2 - Se créer de nouvelles habitudes
3 - Changer d'habitudes
Deuxième partie - LES HABITUDES QUI ONT FAIT LE SUCCÈS DES ENTREPRISES
4 - Les habitudes clefs
5 - Le succès de Starbucks
6 - L'impact d'une catastrophe
7 - La manipulation de vos habitudes
Troisième partie - LES HABITUDES QUI BOULEVERSENT LE MONDE
8 - Le boycott du bus de Montgomery
9 - Le libre arbitre
Appendice
Petit guide pour changer d'habitudes
Notes
Mes sources d'information

Flammarion

OceanofPDF.com

Notes

1 . William James, psychologue et philosophe américain (1842-1902), fondateur de la psychologie en Amérique, frère du romancier Henry James. [n.d.e.]

▲ Retour au texte

1 . La Royal Society of London for the Improvement of Natural Knowledge est l'équivalent de l'Académie des sciences. [n.d.t.]

▲ Retour au texte

1 . La limite qui sépare les habitudes des addictions est souvent difficile à évaluer. Par exemple, l'American Society of Addiction Medicine définit l'addiction comme « une maladie primaire, chronique, de la récompense, de la motivation, de la mémoire et des circuits cérébraux connexes […]. L'addiction est caractérisée par un affaiblissement de la maîtrise du comportement, des envies, une inaptitude à rester durablement dans l'abstinence, et un appauvrissement de ses relations avec les autres. »

Selon cette définition, soulignent certains chercheurs, il est difficile de déterminer pourquoi il serait nocif de dépenser cinquante dollars par semaines en cocaïne, alors que dépenser cinquante dollars par semaine en café n'aurait rien de nocif. Quelqu'un qui meurt d'envie de boire un café *latte* tous les après-midi peut paraître souffrir d'une addiction sur le plan clinique aux yeux d'un observateur qui considérerait que dépenser cinq dollars pour un café dénote un « affaiblissement de la maîtrise comportementale ». Et celui qui préfère courir plutôt que de prendre un petit-déjeuner avec ses enfants, est-il accro à l'exercice ?

En règle générale, d'après beaucoup de chercheurs, si l'addiction est compliquée et mal comprise, beaucoup de comportements que nous lui associons sont souvent alimentés par l'habitude. Certaines substances, comme les drogues, la cigarette ou l'alcool peuvent créer une dépendance physique. Mais ces envies physiologiques disparaissent rapidement dès que l'on cesse de consommer ces substances. Une addiction physique à la nicotine, par exemple, ne dure que le laps de temps où cette substance reste présente dans le sang du fumeur – à peu près une centaine d'heures après la dernière cigarette. Beaucoup de besoins persistants que nous attribuons à une addiction à la nicotine sont en réalité des habitudes comportementales qui s'imposent – un mois plus tard, nous avons envie d'une cigarette au petit-déjeuner non parce que nous en éprouvons le besoin physique, mais parce que nous nous souvenons avec bonheur de la bouffée de plaisir qu'elle

nous procurait tous les matins, dans un récent passé. Des études cliniques ont démontré que s'attaquer aux comportements que nous considérons comme des addictions en modifiant les habitudes dont elles s'entourent constitue l'une des méthodes de traitement les plus efficaces. (Il convient toutefois de noter que certaines substances chimiques comme les opiacés sont susceptibles d'engendrer des addictions physiques prolongées ; d'autre part, des études indiquent qu'un petit échantillon de la population semble prédisposé à la consommation de produits chimiques actifs indépendamment de mécanismes comportementaux. Le nombre de substances chimiques capables d'entraîner des addictions à long terme est toutefois relativement limité, et le nombre d'intoxiqués prédisposés est jugé bien plus modeste que le nombre d'alcooliques et d'intoxiqués cherchant de l'aide.)

▲ Retour au texte

2 . Il importe de souligner que si le processus du changement d'habitude est facile à décrire, il ne s'ensuit pas nécessairement que ce soit facile à faire. Il est facile de laisser entendre que le tabac, l'alcool, la boulimie ou d'autres schémas profondément enracinés pourraient subir une telle inversion sans trop d'effort. Or, un changement authentique requiert un travail et une compréhension des comportements qui alimentent les envies. Changer d'habitude exige de la détermination. Personne ne cessera de fumer simplement parce qu'on lui aura résumé le fonctionnement de sa boucle de l'habitude avec un croquis.

Toutefois, en comprenant les mécanismes des habitudes, nous rendons de nouveaux comportements plus faciles à appréhender. Quiconque se débat avec l'addiction ou des comportements destructeurs pourra bénéficier de toutes sortes de soutiens, de la part de psychothérapeutes, de médecins, de travailleurs sociaux et de membres du clergé. Pourtant, les professionnels de ces différents domaines admettent eux-mêmes que la plupart des alcooliques, des fumeurs et autres personnes luttant contre des comportements à problème arrêtent de leur propre chef, loin de tout contexte de traitement organisé. La plupart du temps, ces changements s'obtiennent parce que les gens scrutent les signaux, les envies et les récompenses qui alimentent leurs comportements et trouvent ensuite le moyen de remplacer ces routines autodestructrices par d'autres solutions plus saines, même si, sur le moment, ils n'ont pas pleinement conscience de ce qu'ils font. Le seul fait de comprendre les signaux et les envies qui commandent vos habitudes ne les fera pas subitement disparaître – mais cela vous donnera un moyen d'envisager un changement de schéma.

▲ Retour au texte

1 . Voir Ron Suskind, *Le Roman noir de la Maison-Blanche. Les révélations de Paul O'Neill, ex-secrétaire au Trésor* , Paris, Éditions Saint-Simon, 2004. [n.d.e.]

▲ Retour au texte

2 . Le mandat d'O'Neill au Trésor américain a été moins fécond que sa carrière à la tête d'Alcoa. Presque aussitôt après sa prise de fonctions, il s'est concentré sur deux questions clefs, dont la sécurité du travail, la création d'emplois, la responsabilité des cadres dirigeants et la lutte contre la pauvreté en Afrique, entre autres initiatives. Toutefois, la politique d'O'Neill ne s'accordait pas avec celle du président Bush, et il lança une fronde interne contre les propositions d'exonération et de baisse d'impôts lancées par le président. Il fut prié de démissionner en 2002. « Ce que je considérais comme le bon choix en matière économique était l'opposé de ce que voulait la Maison-Blanche, m'a expliqué l'intéressé. Pour un secrétaire au Trésor, c'est plutôt contre-indiqué, et j'ai été prié de partir. »

▲ Retour au texte

1 . Les *charter schools* sont des écoles sous contrat, souvent fondées par des enseignants ou des parents, gratuites, et bénéficiant d'une autonomie des programmes, mais dont le financement est public. [n.d.t.]

▲ Retour au texte

1 . Les informations de ce chapitre proviennent d'entretiens avec plusieurs personnes qui travaillaient au Rhode Island Hospital, qui ont été mêlées à cet incident et qui en ont livré des récits divers. Pour plus de détails sur les réactions des représentants de l'hôpital et du chirurgien impliqué, voir les notes.

▲ Retour au texte

1 . Les Clubs 4-H sont une organisation de jeunesse gérée par le National Institute of Food and Agriculture, avec pour mission de former la jeunesse. Les 90 000 Clubs comptent 6,5 millions de membres. [n.d.t.]

▲ Retour au texte

2 . Les sources de ce chapitre se fondent sur des entretiens avec plus d'une dizaine d'employés de Target, anciens ou actuels, conduits pour la plupart de manière anonyme parce que ces sources redoutaient un licenciement ou une autre forme de représailles. Target a eu l'occasion de prendre connaissance et de réagir aux éléments de ce chapitre, et il a été demandé au groupe de bien vouloir mettre à notre disposition les dirigeants impliqués dans le département d'analytique client pour organiser avec eux des entretiens officiels. Le groupe a refusé et n'a pas souhaité réagir aux questions visant à vérifier les faits, excepté dans deux e-mails. Le premier était rédigé ainsi : « Chez Target, notre mission est de faire du groupe l'adresse préférée de nos clients en leur proposant un rapport qualité prix unique, une innovation constante et une expérience client incomparable en tenant constamment la promesse de notre marque : “Attendez plus. Payez moins.” Parce que nous sommes très attachés à notre mission, nous avons mis au point un certain nombre d'outils de recherche qui nous permettent de déceler certaines tendances et certaines préférences au sein de plusieurs segments démographiques de la population de notre clientèle. Nous nous servons de données dérivées de ces outils pour décider de l'agencement de nos magasins, de la sélection de nos produits, de nos promotions et de nos coupons. Cette analyse permet à Target de proposer une expérience consommateur parfaitement adaptée à nos clients. Par exemple, lors d'une transaction en magasin, notre outil de recherche est capable de prédire des offres pertinentes pour un client donné, sur la base de ses achats, qui peuvent lui être remises avec son ticket de caisse. Qui plus est, des programmes facultatifs comme notre fichier des listes de naissance aident Target à comprendre comment les besoins de nos clients évoluent avec le temps, et nous permettent de fournir à ces jeunes mères des coupons qui leur feront économiser de l'argent. Nous pensons que ces efforts profitent directement à nos clients en leur apportant davantage ce dont ils ont besoin

et ce qu'ils attendent de Target – et qu'ils ont bénéficié au groupe en renforçant la fidélité de notre clientèle, en augmentant le rythme de fréquentation de nos magasins et en accroissant les ventes et la rentabilité. » Un deuxième e-mail indiquait : « La quasi-totalité des déclarations que vous avez recueillies contiennent des informations inexactes et les publier reviendrait à égarer le public. Nous n'avons pas l'intention de réagir à chaque déclaration point par point. Target prend ses obligations juridiques très au sérieux et agit dans le respect de toutes les lois fédérales et étatiques, y compris celles touchant à des informations protégées de santé publique. »

▲ Retour au texte

1 . Il peut paraître irrationnel de croire que l'on puisse battre la banque au casino. Toutefois, comme le savent les joueurs réguliers, il est possible de gagner régulièrement, en particulier à des jeux comme le Black Jack. Don Johnson, de Bensalem, en Pennsylvanie, par exemple, indiquait avoir gagné 15,1 millions au Black Jack, sur un laps de temps de six mois, à partir de 2010. Sur l'ensemble des transactions, la banque gagne toujours, car la plupart des joueurs misent d'une manière qui ne maximise pas leurs chances, et la majorité des gens n'ont pas assez d'argent pour surmonter leurs pertes. Avec le temps, un joueur peut régulièrement gagner, s'il a mémorisé les formules complexes de comptage des cartes qui indiquent comment jouer chaque levée. Toutefois, la majorité des joueurs n'ont pas la discipline ou les dons mathématiques nécessaires pour battre la banque.

▲ Retour au texte

2 . Harrah's – désormais sous le nom de Caesars Entertainment – conteste certaines des allégations d'Angie Bachmann. Leurs commentaires figurent en notes.

▲ Retour au texte

3 . À la fin des années 1990, l'un des plus grands fabricants de machines à sous engageait l'ancien dirigeant d'un éditeur de jeux vidéo pour l'aider à concevoir de nouvelles machines. Ce dirigeant eut l'idée perspicace de programmer les machines pour qu'elles donnent davantage de quasi-gains. Maintenant, la quasi-totalité de ces appareils contiennent de nombreux ressorts inattendus – comme des rotations libres et des sons qui retentissent lorsque les icônes sont presque alignées – ainsi que de petits gains qui donnent au joueur l'impression de gagner alors qu'en vérité, il mise plus d'argent qu'il n'en touche. « Aucune autre forme de jeu ne manipule l'esprit humain aussi superbement que ces appareils », déclarait un chercheur de la faculté de médecine de l'université du Connecticut sur les troubles addictifs à un journaliste du *New York Times* en 2004.

▲ Retour au texte

4 . Livre X – Du plaisir, de la vie contemplative et du bonheur, chapitre x . [n.d.t.]

▲ Retour au texte

OceanofPDF.com