

## CHAPITRE 1

# QUE SIGNIFIE PENSER COMME UN *FREAK* ?

Après la parution de *Freakonomics* et *SuperFreakonomics*, nos lecteurs se sont mis à nous poser toutes sortes de questions. *Est-ce que ça « vaut toujours le coup » de faire des études supérieures ?* (Réponse courte : oui ; réponse longue : oui aussi.) *Est-ce que c'est une bonne idée de léguer une entreprise familiale à ses enfants ?* (Bien sûr, si votre but est de la faire couler – car les données montrent, en général, qu'il vaut mieux recruter un manager extérieur<sup>1</sup>.) *Qu'est-il advenu de l'épidémie de syndrome du canal carpien ?* (Une fois que les journalistes ont cessé d'en souffrir, ils ont arrêté d'écrire des articles sur le sujet –, mais le problème persiste, particulièrement parmi les cols bleus.)

Certaines questions sont existentielles : *qu'est-ce qui rend les gens vraiment heureux ? Est-ce que les inégalités de revenus sont aussi dangereuses qu'elles le paraissent ? Est-ce qu'un régime riche en oméga-3 pourrait amener la paix dans le monde ?*

Les gens voulaient connaître le pour et le contre de sujets aussi variés que les véhicules autonomes, l'allaitement, la chimiothérapie, les droits de succession, le gaz de schiste, le loto, « la prière médicale », les sites de rencontres, la réforme des brevets, le braconnage des rhinocéros, l'utilisation d'un club en fer sur le tee de départ, ou encore les monnaies électroniques. Nous passions en quelques minutes d'un e-mail nous demandant de

---

1. Les entreprises familiales au Japon ont trouvé de longue date une solution à ce problème : elles nomment un nouveau PDG qui ne fait pas partie de la famille et l'adoptent légalement. C'est la raison pour laquelle presque 100 % des adoptions au Japon concernent des hommes adultes.

« résoudre l'épidémie d'obésité » à un autre insistant sur le fait que nous devons « éradiquer la faim dans le monde sans plus attendre ! »

Nos lecteurs semblaient croire qu'aucun casse-tête n'était trop délicat, qu'aucun problème n'était trop compliqué pour nous résister. C'était comme si nous possédions un outil exclusif – un forceps Freakonomics en quelque sorte – que l'on pouvait plonger dans le corps politique pour en extraire une sagesse enfouie.

Si seulement c'était le cas !

Le fait est qu'il est difficile de résoudre les problèmes. Si un problème existe encore, on peut parier que nombre de personnes s'y sont déjà attelées et ont échoué. Les problèmes simples disparaissent, mais les plus complexes s'accrochent. De plus, pour bien répondre à la moindre question, il faut se procurer des données, les organiser, les analyser – ce qui prend du temps.

Alors, plutôt que d'essayer de répondre à la plupart des questions qu'on nous a envoyées et, selon toute vraisemblance, échouer, nous nous sommes demandé s'il ne valait pas mieux écrire un livre permettant à tout un chacun d'apprendre à penser comme un *freak*<sup>2</sup>.

À quoi ressemblerait un tel livre ?

Imaginez que vous soyez un très bon joueur de football ayant amené son équipe nationale à un point du titre de champion du monde. Vous n'avez plus qu'à tirer un penalty. Les statistiques sont de votre côté : au niveau professionnel, environ 75 % des penaltys sont marqués.

La foule est en délire alors que vous placez le ballon sur la ligne blanche. Le but est seulement à 11 mètres, il mesure 7 mètres de long par 2,5 mètres de haut.

Le gardien vous fusille du regard. Une fois que le ballon sera propulsé du bout de votre chaussure, il se dirigera vers lui à 130 km/h. Une vitesse pareille empêchera le gardien d'attendre pour voir la direction prise par le ballon ; il faudra qu'il devine et plonge là où il pense que le ballon ira. Si le gardien se trompe, vous passez à environ 90 % de chances de réussite.

---

2. Voir les notes, page 185, pour toutes les références aux travaux de recherche sur lesquels nous sommes appuyés et d'autres informations générales.

Le meilleur tir est celui qui arrive dans la lucarne avec assez de force pour que le gardien ne puisse pas l'arrêter, même s'il a deviné juste. Mais ce type de tir laisse peu de marge d'erreur : la moindre déviation de la frappe vous fera complètement rater le but. Alors, peut-être vaudrait-il mieux que vous tapiez un peu moins fort, ou que vous visiez légèrement en dessous de la lucarne – même si cela facilite les choses pour le gardien s'il devine correctement la direction du ballon.

Vous devez aussi choisir entre lucarne gauche et lucarne droite. Si vous êtes droitier, comme la plupart des joueurs, il est plus commode de viser la lucarne gauche. Vous frapperez ainsi avec plus de force et de précision – mais, bien sûr, le gardien le sait aussi. C'est pourquoi les gardiens plongent vers la lucarne gauche dans 57 % des cas, alors qu'ils ne plongent vers celle de droite que dans 41 % des cas.

Donc vous êtes là – la foule donne du coffre, votre cœur bat à cent à l'heure –, vous vous préparez à donner ce coup de pied qui peut changer votre vie. Les yeux du monde sont braqués sur vous, votre pays tout entier prie pour vous. Si le ballon rentre dans le but, on prononcera votre nom à jamais, tel celui d'un saint vénéré. Si vous échouez – bon, mieux vaut ne pas y penser.

Les différentes possibilités défilent dans votre tête. Côté fort ou faible ? Tenter le tout pour le tout ou jouer la carte de la prudence ? Est-ce que vous avez déjà tiré un penalty contre ce gardien – et, si c'est le cas, dans quelle direction avez-vous tiré ? Et dans quelle direction a-t-il plongé ? Alors que vous passez toutes ces questions en revue, vous pensez aussi à ce que le gardien pense ; vous pensez peut-être même à ce que le gardien pense que vous êtes en train de penser.

Vous savez que vous avez à peu près 75 % de chances de devenir un héros, ce qui n'est pas mal. Mais ce serait quand même bien de faire grimper ce pourcentage. Est-ce qu'il y aurait une manière plus efficace d'envisager ce problème ? Et si vous pouviez être plus malin que votre adversaire en allant au-delà des évidences ? Vous savez que le gardien optimise entre le choix de plonger à droite ou à gauche. Mais... Et si... Et si vous ne tiriez ni à droite ni à gauche ? Et si vous faisiez ce qui semble le plus ridicule et que vous tiriez en plein milieu ?

Oui, c'est bien là que le gardien se tient en ce moment, mais vous êtes presque sûr qu'il va se déplacer quand vous vous apprêtez à tirer. Souvenez-vous des données : les gardiens plongent à gauche dans 57 % des cas et à droite dans 41 % des cas – ce qui veut dire qu'ils restent au milieu 2 fois sur 100. Bien sûr, un gardien qui plonge réussira peut-être quand même à arrêter un ballon tiré au milieu, mais quelle est la probabilité que cela arrive ? Si seulement vous pouviez voir les données sur tous les penaltys tirés au milieu du but !

Il se trouve justement que nous avons ces statistiques : comparé à un tir dans la lucarne, il y a 7 % de chances *en plus* qu'un tir au milieu, aussi risqué qu'il puisse paraître, soit marqué.

Êtes-vous prêt à prendre ce risque ?

Disons que oui. Vous trottez vers le ballon, plantez votre pied gauche, pliez la jambe droite vers l'arrière et shootez. Vous êtes instantanément saisi par une clameur qui vous fait trembler de tous vos membres – buuuuuuuuu ! La foule explose en un débordement jouissif d'émotion et vous vous retrouvez enseveli sous une montagne de coéquipiers. Le temps s'est figé – le reste de votre vie ne sera qu'une suite sans fin de réjouissances et vos enfants seront forts, prospères et gentils. Félicitations !

En dépit d'une plus grande probabilité de réussite, seulement 17 % des penaltys sont tirés au milieu. Pourquoi n'y en a-t-il pas plus ?

À première vue, une des raisons est que l'idée semble très mauvaise. Viser le gardien directement ? Ce n'est pas naturel, cela va clairement à l'encontre du bon sens – mais il en va de même de l'idée de prévenir une maladie en injectant au patient le microbe qui la cause.

De plus, dans un penalty, le joueur a pour avantage l'effet de surprise : le gardien ne sait pas où il va viser. Si les tireurs faisaient toujours la même chose, leur taux de réussite chuterait ; s'ils se mettaient à tirer au milieu plus souvent, les gardiens s'adaptent.

Il y a une troisième raison de taille expliquant pourquoi les tireurs ne visent pas le milieu, surtout dans un match avec un enjeu tel que la Coupe du monde. Mais aucun joueur de football sensé n'oserait l'admettre : la peur de la honte.

Imaginez-vous à nouveau que vous êtes ce joueur sur le point de tirer un penalty. À cet instant des plus tumultueux, quelle est votre incitation réelle ? La réponse peut paraître évidente : vous voulez marquer le but pour que votre équipe gagne le match. Si c'est le cas, les statistiques montrent clairement que vous devriez tirer en plein milieu. Mais votre incitation réelle est-elle bien de gagner le match ?

Imaginez-vous devant le ballon. Vous venez de vous décider à viser le milieu. Mais attendez – et si le gardien ne plonge pas ? Et si, pour une raison ou pour une autre, il ne bouge pas et que vous envoyez le ballon en plein dans son ventre et qu'il sauve *son* pays sans même avoir eu à se déplacer ? Vous aurez vraiment l'air d'un idiot fini ! À présent, c'est le gardien qui est le héros et vous devez déménager à l'étranger avec votre famille, de peur d'une tentative d'assassinat.

Alors vous révisez votre choix.

Vous envisagez de suivre la trajectoire traditionnelle, vers la lucarne. Si le gardien devine juste et arrête le ballon – eh bien, vous aurez fait un bel effort, même si celui de votre adversaire était plus beau encore. Non, vous ne serez pas un héros, mais vous n'aurez pas non plus besoin de fuir votre pays.

Si vous suivez cette incitation égoïste – protéger votre propre réputation en ne faisant pas potentiellement quelque chose d'idiot –, il est plus probable que vous visiez la lucarne.

Si vous suivez l'incitation communautaire – tenter de gagner le match pour votre pays, même si vous risquez de passer personnellement pour un idiot –, vous viserez le milieu.

Parfois, dans la vie, aller tout droit est ce qu'il y a de plus audacieux.

Face à une situation opposant les intérêts particuliers à l'intérêt général, la plupart d'entre nous n'admettront pas qu'ils préfèrent favoriser les intérêts particuliers. Mais, comme le montre cette histoire, la plupart des gens, que ce soit dû à la nature ou à la culture, placent en général leurs propres intérêts avant ceux d'autrui. Ce n'est pas pour autant qu'ils sont mal intentionnés ; ils sont simplement humains.

Les intérêts personnels peuvent s'avérer frustrants si votre ambition dépasse le simple fait de vous assurer une petite victoire privée. Peut-être souhaitez-vous combattre la pauvreté, faire en sorte que le gouvernement fonctionne mieux, persuader votre employeur de moins polluer, ou encore mettre fin aux disputes de vos enfants. Comment êtes-vous censé faire en sorte que tout le monde aille dans le même sens alors que chacun veut avant tout suivre son propre chemin ?

Nous avons écrit ce livre pour répondre à ce type de questions. Nous avons été frappés par l'idée, apparue récemment, qu'il y a une « bonne » manière de penser à la résolution d'un problème et, bien sûr, une « mauvaise » manière aussi. Ceci mène inévitablement à beaucoup de discours véhéments – et, hélas, à beaucoup de problèmes non résolus. Est-ce que nous pouvons améliorer cet état de fait ? C'est bien ce que nous espérons. Nous aimerions mettre un terme à l'idée qu'il y a une bonne et une mauvaise manière de s'y prendre, une manière intelligente et une autre qui serait bête, une manière de droite et une autre de gauche. Le monde moderne exige que nous réfléchissions tous de manière un peu plus productive, plus créative, plus rationnelle, que nous envisagions les problèmes sous un angle différent, en utilisant d'autres muscles, en ayant des attentes autres, que nous réfléchissions sans peur ni faveur, sans optimisme aveugle ni scepticisme amer. Que nous pensions – oserons-nous le dire – comme un *freak*.

Nos deux premiers livres étaient motivés par des idées somme toute assez simples :

*Les incitations sont la pierre angulaire de la vie moderne.* Et la clef pour comprendre un problème, ainsi que la manière dont il peut être résolu, est de comprendre les incitations – ou souvent même de les décrypter.

*Savoir quoi mesurer et comment le mesurer peut rendre le monde moins compliqué.* Il n'y a rien de tel que le pouvoir grisant des chiffres pour faire disparaître toute confusion et toute contradiction entourant un sujet, surtout s'il est épineux et suscite les passions.

*La sagesse populaire a souvent tort.* Et l'accepter joyeusement peut conduire à un résultat manquant de rigueur, peu rentable, voire dangereux.

*Corrélation ne veut pas dire causalité.* Quand deux éléments se déplacent ensemble, c'est tentant de supposer que l'un cause l'autre. Les personnes mariées, par exemple, sont manifestement plus heureuses que les célibataires ; est-ce que cela signifie que le mariage mène au bonheur ? Pas forcément. D'après les données, il est plus probable que les personnes heureuses soient celles qui se marient. Comme l'a dit un chercheur de manière mémorable : « Qui voudrait épouser un ronchon ? »

Ce livre prend également ces idées comme point de départ, mais il y a une différence. Nos deux premiers ouvrages donnaient rarement des préceptes. Dans la plupart des cas, nous utilisions simplement des données pour raconter des histoires intéressantes à nos yeux, éclairant ainsi des parties de la société qui restent souvent dans l'ombre. Ce livre-ci sort de l'ombre et tente de fournir des conseils, si possible utiles, que vous soyez intéressé par des trucs et astuces mineurs ou par des réformes globales majeures.

Cela dit, il ne s'agit pas d'un livre de développement personnel au sens traditionnel du terme. Nous ne sommes sans doute pas les bonnes personnes à qui s'adresser pour les questions de cet ordre et certains de nos conseils ont même tendance à mettre les gens dans le pétrin plutôt que de les en tirer.

Notre manière de penser s'inspire de ce qu'on appelle l'approche économique. Ce n'est pas pour autant que nous nous penchons sur « l'économie » – tant s'en faut. L'approche économique est à la fois plus large et plus simple que cela. Elle repose sur les données plutôt que sur l'intuition ou l'idéologie pour comprendre comment le monde fonctionne, pour apprendre comment les incitations réussissent (ou échouent), comment les ressources sont allouées et quels types d'obstacles empêchent les gens d'accéder à ces ressources, qu'elles soient de l'ordre du concret (comme la nourriture ou les transports) ou de ce à quoi on aspire (comme l'éducation et l'amour).

Il n'y a rien de magique dans notre manière d'envisager les choses. Notre fonds de commerce est ce qui paraît évident et

nous accordons une très grande importance au bon sens. Et voici venir le temps des mauvaises nouvelles : si vous avez choisi ce livre en espérant y trouver l'équivalent d'un magicien qui révèle ses secrets, vous risquez d'être déçu. Mais il y a aussi de bonnes nouvelles : penser comme un *freak* est assez simple, si bien que c'est accessible à tous. Ce qui nous laisse perplexes, c'est que si peu de gens s'y adonnent.

Pourquoi donc ?

Une des explications est qu'il est facile de laisser ses préjugés – qu'ils soient politiques, intellectuels ou autres – biaiser sa vision du monde. De plus en plus d'études suggèrent que même les gens les plus intelligents ont tendance à chercher des preuves confirmant ce qu'ils pensent déjà, plutôt que de nouvelles informations qui leur donneraient une vision plus juste de la réalité.

Il est aussi tentant de suivre le troupeau. Même quand il s'agit des enjeux les plus importants du moment, nous adoptons souvent le même point de vue que nos amis, notre famille ou nos collègues. (Vous en lirez plus à ce sujet au chapitre 6.) À un certain niveau, cela peut se comprendre : c'est plus simple de suivre ce que pensent sa famille et ses amis que de se trouver une nouvelle famille et d'autres amis ! Mais suivre le troupeau implique aussi qu'on accepte le statu quo, qu'on ne change pas d'avis rapidement et qu'on se satisfait de laisser les autres penser à sa place.

Un autre obstacle à la pensée *freak* est que la plupart des gens sont trop occupés pour revoir leur manière de penser – ou même pour passer, tout bonnement, du temps à penser. Quand, pour la dernière fois, avez-vous consacré une heure à penser, purement et simplement ? Si vous êtes comme la plupart des gens, cela fait un moment. Est-ce seulement dû au rythme effréné de l'époque dans laquelle nous vivons ? Pas sûr. George Bernard Shaw, auteur incroyablement talentueux qui a aussi fondé la London School of Economics, avait remarqué ce déficit de pensée il y a bien longtemps déjà. « Peu sont ceux qui pensent plus d'une ou deux fois par an, aurait-il dit. Je me suis fait une réputation internationale en pensant une ou deux fois par semaine. »



Nous essayons, nous aussi, de penser une ou deux fois par semaine (même si nous sommes loin d'avoir l'esprit de Shaw) et nous vous encourageons à faire de même.

Cela ne signifie pas qu'il est forcément *souhaitable* de penser comme un *freak*. Ce mode de pensée présente des inconvénients. Vous vous retrouverez peut-être à aller à contre-courant. Peut-être vous arrivera-t-il, de temps en temps, de dire des choses qui mettront les gens mal à l'aise. Par exemple, vous rencontrerez peut-être un couple adorable avec trois enfants et vous ne pourrez pas vous empêcher de laisser échapper que les sièges auto pour enfants sont une perte de temps et d'argent (en tout cas, c'est ce que disent les données des crash-tests). Ou encore, à un dîner de famille chez les parents de votre nouvelle petite amie, on ne pourra plus vous arrêter quand vous parlerez des dangers pour l'environnement du mouvement en faveur de la nourriture locale – jusqu'au moment où vous vous rendrez compte que son père est un fervent locavore et que tout ce qui a été servi provient de fermes dans un rayon de quatre-vingts kilomètres.

Il faudra que vous vous habituiez à ce que les gens vous traitent d'excentrique, à ce qu'ils s'indignent avec véhémence, ou même à ce qu'ils se lèvent et quittent la pièce. Nous avons été confrontés à ce genre de situations.

Peu après la publication de *SuperFreakonomics*, alors que nous étions en pleine promotion du livre en Angleterre, nous avons été invités à rencontrer David Cameron, qui allait bientôt devenir le Premier ministre du Royaume-Uni.

Bien qu'il puisse arriver que quelqu'un comme lui consulte des gens comme nous, nous avons été surpris par cette invitation. Dans les premières pages de *SuperFreakonomics*, nous déclarons que nous ne savons pour ainsi rien des forces macro-économiques – l'inflation et le chômage, entre autres – que les hommes politiques cherchent à contrôler en déplaçant un levier dans un sens ou un autre.

Qui plus est, les politiques ont tendance à fuir les controverses et notre livre en avait déjà généré un bon nombre au Royaume-Uni. Nous avons été mis sur la sellette sur une chaîne de télévision nationale au sujet d'un chapitre décrivant un algorithme

que nous avons créé avec une banque britannique pour identifier des terroristes présumés. Pourquoi donc avons-nous révélé des secrets permettant aux terroristes d'éviter d'être identifiés, nous avaient demandé les journalistes. (Nous ne pouvions pas répondre à l'époque, mais nous le ferons au chapitre 7. Un indice : cette révélation n'était pas accidentelle.)

Nous avons été critiqués, car nous avons suggéré que le modèle répandu pour lutter contre le réchauffement de la planète était voué à l'échec. D'ailleurs, le membre de la campagne de Cameron qui était venu nous chercher au contrôle de sécurité, un jeune conseiller politique à l'esprit vif du nom de Rohan Silva, nous raconta que sa librairie de quartier avait refusé de vendre *SuperFreakonomics*, car le propriétaire détestait notre chapitre sur le réchauffement climatique.

Silva nous emmena dans une salle de conférences où nous attendaient environ vingt-cinq conseillers de Cameron. Lui n'était pas encore arrivé. La plupart avaient la vingtaine ou la trentaine. Un monsieur, qui avait déjà été ministre et serait appelé à l'être à nouveau, était nettement plus chevronné. Il prit la parole et nous dit que, une fois au pouvoir, le gouvernement Cameron combattrait farouchement le réchauffement climatique. S'il n'en tenait qu'à lui, continua-t-il, la Grande-Bretagne deviendrait une société zéro carbone du jour au lendemain. C'était, dit-il, « une question de devoir moral du plus haut ordre ».

Cela nous fit tendre l'oreille. S'il y a bien une chose que nous avons apprise, c'est que quand les gens, surtout les politiques, se mettent à prendre des décisions en suivant leur sens moral, les premières victimes sont souvent les faits. Nous demandâmes au ministre ce qu'il entendait par « devoir moral ».

« Sans l'Angleterre, poursuivit-il, le monde ne serait pas dans l'état où il est aujourd'hui. Il n'y aurait rien de tout *cela*. » Il fit un grand geste désignant ce qui l'entourait. Il sous-entendait que le « cela », c'était cette pièce, ce bâtiment, la ville de Londres, le monde civilisé tout entier en somme.

Nous eûmes sûrement l'air interloqués, car il continua son explication. L'Angleterre, dit-il, ayant lancé la révolution industrielle, avait mené le reste du monde sur le chemin de la pollution, de la détérioration de l'environnement et du réchauffement de

la planète. C'était donc son devoir de jouer un rôle moteur pour réparer les dégâts.

À ce moment précis, M. Cameron surgit dans la pièce. « Alors, s'exclama-t-il, où sont ces gens intelligents ? »

Il était en bras de chemise blanche impeccable, portait sa cravate violette habituelle et un air d'optimisme à toute épreuve. Alors que nous bavardions, nous comprîmes très vite pourquoi sa victoire était pronostiquée. Tout chez lui respirait la compétence et la confiance. Il était devenu exactement le type d'homme que les doyens à Eton et Oxford doivent imaginer quand on leur confie pour la première fois un garçon.

Cameron nous dit que le plus gros problème dont il hériterait en tant que Premier ministre serait une économie en très mauvaise santé. Le Royaume-Uni, tout comme le reste du monde, était encore en plein dans une récession écrasante. L'humeur du pays, des retraités aux étudiants, en passant par les magnats de l'industrie, était morose ; la dette nationale était énorme et ne cessait d'augmenter. Dès qu'il prendrait le pouvoir, nous dit Cameron, il faudrait qu'il procède à des coupes drastiques et profondes.

Mais, ajouta-t-il, il y avait quelques précieux droits inaliénables qu'il protégerait à tout prix.

Comme quoi ? lui demanda-t-on.

« Eh bien, le National Health Service », répondit-il, les yeux brillants de fierté. C'était logique. Le NHS garantit à tous les Britanniques des soins médicaux, pour la majorité gratuits, du berceau jusqu'au tombeau. C'est le plus vieux et le plus vaste de ces systèmes au monde ; il fait autant partie de l'identité nationale que le football ou le pudding. Un ancien chancelier de l'Échiquier parlait en ces termes du NHS : « C'est ce qu'il y a de plus proche d'une religion pour les Anglais » – ce qui est intéressant à double titre, puisque l'Angleterre a bien une religion nationale.

Il y avait juste un problème : les dépenses du NHS avaient plus que doublé dans les dix dernières années et devaient continuer à augmenter.

Bien que nous ne l'ayons pas su à l'époque, la dévotion de Cameron pour le NHS venait en partie d'une expérience personnelle forte. Son fils aîné, Ivan, souffrait depuis la naissance

d'une maladie neurologique rare, le syndrome d'Ohtahara, qui se manifeste par des crises fréquentes et violentes. Par conséquent, la famille Cameron ne connaissait que trop bien les infirmières, médecins, ambulances et hôpitaux du NHS. « Quand votre famille a sans cesse besoin du NHS, jour après jour, nuit après nuit, vous savez vraiment à quel point ce système est précieux », dit-il un jour à la conférence annuelle du parti conservateur. Ivan est mort au début de 2009, quelques mois avant son septième anniversaire.

Ainsi, ce n'était sans doute pas surprenant que Cameron, alors qu'il était à la tête d'un parti prônant l'austérité budgétaire, ait considéré le NHS comme sacro-saint. S'en prendre bêtement au système, même pendant une crise économique, n'aurait pas eu plus de sens politiquement que de faire un drop avec un des corgis de la reine.

Cela ne faisait pas pour autant sens d'un point de vue pratique. Même s'il est louable de vouloir préserver des services médicaux gratuits, sans limites, à vie, c'est délicat d'un point de vue économique. Nous fîmes cette remarque au Premier ministre présomptif, aussi respectueusement que possible.

En raison de toute la dimension affective liée aux soins médicaux, on peut avoir du mal à considérer ce secteur comme n'importe quel autre secteur économique. Mais dans un système comme celui en place au Royaume-Uni, les soins médicaux sont le seul secteur de l'économie où un individu peut obtenir tout service nécessaire, et ce, presque sans payer, que le coût réel de l'intervention soit de 100 ou de 100 000 dollars.

Qu'est-ce qui cloche dans ce fonctionnement ? Quand les gens ne payent pas le coût réel, ils ont tendance à consommer de manière inefficace.

Souvenez-vous de la dernière fois où vous vous êtes attablé à un restaurant proposant une formule à volonté. Quelle était la probabilité que vous mangiez un peu plus que d'habitude ? Il se passe la même chose quand les soins médicaux sont dispensés de cette manière : les gens consomment plus que s'ils en payaient le prix réel. Ainsi, les hypocondriaques prennent la place de ceux qui sont vraiment malades, les listes d'attente s'allongent pour tous et une partie considérable des dépenses

de santé est consacrée aux derniers mois de vie des patients âgés, souvent sans grand avantage réel.

Ce type de consommation passe mieux quand les soins médicaux ne représentent qu'une petite fraction de l'économie. Mais quand les dépenses liées à ces soins sont proches de 10 % du PIB, ce qui est le cas au Royaume-Uni – contre presque 20 % pour les États-Unis –, on se doit de réviser sérieusement la manière dont ils sont dispensés et financés.

Nous avons essayé de convaincre M. Cameron grâce à un exercice mental. Nous lui avons suggéré d'envisager une politique similaire dans un autre domaine. Et si, par exemple, tous les Britanniques avaient un accès gratuit aux transports, sans limites, à vie ? En d'autres termes, et si toute la population avait le droit d'aller chez un concessionnaire automobile à sa guise pour choisir n'importe quel nouveau modèle gratuitement et de repartir avec cette voiture ?

Nous nous attendions à ce qu'il comprenne soudain et qu'il nous dise : « Mais oui, évidemment que ce serait absurde – il n'y aurait aucune raison d'entretenir sa voiture et les incitations seraient biaisées pour tous. Vous m'avez convaincu de réviser mon point de vue sur ces soins médicaux que nous dispensons gratuitement ! »

Mais il ne dit rien de tout cela. D'ailleurs, il ne dit rien du tout. David Cameron continua de sourire, mais ses yeux ne brillaient plus. Peut-être avions-nous mal présenté notre petite histoire. Ou peut-être l'avions-nous bien racontée et c'était là le problème. Quoi qu'il en soit, il nous serra la main rapidement et partit prestement rencontrer un autre groupe de gens moins ridicules que nous.

On peut difficilement lui en vouloir. Trouver une solution à un problème tel que les dépenses galopantes de l'assurance-maladie est à peu près mille fois plus difficile que, disons, de décider comment tirer un penalty. (C'est pourquoi, comme nous l'expliquerons au chapitre 5, il faut se concentrer sur les petits problèmes dans la mesure du possible.) Nous aurions aussi pu recourir à ce que nous savons à présent sur la persuasion, ou comment persuader les gens rétifs (nous en parlerons au chapitre 8).

Cela dit, nous sommes intimement convaincus qu'il y a des avantages considérables à savoir envisager les problèmes autrement, qu'ils soient majeurs ou mineurs. Dans ce livre, nous partageons avec le lecteur tout ce que nous avons appris ces dernières années – précisons que, parfois, nous avons tout de même eu plus de succès que lors de notre brève rencontre avec le Premier ministre.

Êtes-vous prêt à essayer ? Parfait ! La première étape consiste à ne pas avoir honte de tout ce qu'on ne sait pas...

## CHAPITRE 2

# LES QUATRE MOTS QU'ON A LE PLUS DE MAL À DIRE

Imaginez qu'on vous demande d'écouter une histoire toute simple et qu'ensuite vous deviez répondre à une série de questions. Voici l'histoire :

*Une petite fille qui s'appelle Mary va à la plage avec sa mère et son frère dans une voiture rouge. Une fois arrivés, ils se baignent, mangent des glaces, jouent dans le sable et se nourrissent de sandwiches au déjeuner.*

Voici à présent les questions :

1. Quelle était la couleur de la voiture ?
2. Est-ce qu'ils ont mangé des *fish and chips* au déjeuner ?
3. Est-ce qu'ils ont écouté de la musique dans la voiture ?
4. Est-ce qu'ils ont bu de la limonade au déjeuner ?

Alors, avez-vous pu y répondre ? Comparons vos réponses à celles d'un groupe d'élèves britanniques âgés de cinq à neuf ans à qui des chercheurs ont fait passer ce test. Presque tous les enfants ont bien répondu aux deux premières questions (« rouge » et « non »). Mais les enfants n'ont pas bien réussi les questions 3 et 4. Pourquoi ? Il était impossible d'y répondre – il n'y avait pas suffisamment d'informations dans l'histoire. Et pourtant 76 pour cent (vous avez bien lu, 76 pour cent !) des enfants ont répondu soit oui, soit non.

Les enfants qui répondent au culot, sans savoir, à un simple test sont bien partis pour faire carrière dans les affaires ou la politique, des domaines où presque personne n'admet son

ignorance. On dit souvent que les trois mots les plus difficiles à dire sont *je t'aime*. Nous ne sommes absolument pas d'accord ! La plupart des gens ont bien plus de mal à dire *je ne sais pas*. C'est bien dommage, car tant qu'on n'admet pas son ignorance, il est pratiquement impossible d'apprendre ce dont on a besoin.

Avant d'examiner plus précisément les raisons de ces mensonges – ainsi que leur coût et les solutions qu'on peut leur apporter –, nous souhaitons préciser ce que nous entendons par ce que l'on « sait ».

Il y a bien sûr différents niveaux et catégories de connaissances. Au sommet de cette hiérarchie se trouve ce que l'on pourrait qualifier de « faits connus » – tout ce qui peut être prouvé scientifiquement. (Comme l'a dit Daniel Patrick Moynihan dans une citation célèbre : « Tout le monde a le droit d'avoir ses propres opinions, mais pas ses propres faits. ») Si vous vous obstinez à dire que la composition chimique de l'eau est HO<sub>2</sub> au lieu de H<sub>2</sub>O, à un moment ou à un autre, on vous montrera que vous avez tort.

Ensuite, il y a les « croyances », ce qu'on pense être vrai, mais qui ne peut pas être prouvé facilement. Quand il s'agit de ce type de questions, on peut s'attendre à se trouver devant des points de vue divergents. Par exemple : est-ce que le diable existe vraiment ?

Cette question a été posée dans un sondage international. Parmi les pays inclus, voici le top 5 de ceux qui croient au diable, classés par pourcentage de la population :

1. Malte (84,5 %)
2. Irlande du Nord (75,6 %)
3. États-Unis (69,1 %)
4. Irlande (55,3 %)
5. Canada (42,9 %)

Et voici les cinq pays comptant le moins de gens qui croient au diable :

1. Lettonie (9,1 %)
2. Bulgarie (9,6 %)
3. Danemark (10,4 %)



4. Suède (12,0 %)
5. République tchèque (12,8 %)

Comment peut-il y avoir une pareille division face à une question aussi simple ? Soit les Lettons, soit les Maltais se trompent sur ce qu'ils croient savoir.

Admettons que l'existence du diable soit un sujet trop sur-naturel pour être considéré comme factuel. Examinons alors un autre type de question, entre croyance et fait :

*D'après la presse, des groupes d'Arabes ont perpétré les attentats contre les États-Unis le 11 Septembre. Est-ce que vous pensez que c'est vrai ?*

Pour la plupart d'entre nous, cette question est absurde : *évidemment* que c'est vrai ! Mais quand on la pose dans des pays majoritairement musulmans, la réponse est différente. Seulement 20 % des Indonésiens pensent que ce sont des Arabes qui ont perpétré les attentats du 11 Septembre, tout comme 11 % des Koweïtiens et 4 % des Pakistanais. (Quand on leur demande qui est responsable, les personnes interrogées accusent en général le gouvernement israélien ou le gouvernement américain, ou encore des « terroristes non-musulmans ».)

Il est donc clair que ce que nous « savons » peut être façonné par un point de vue politique ou religieux. Les « stratèges de la désinformation », comme les appelle l'économiste Edward Glaeser, pullulent également, ces leaders politiques ou religieux qui « fournissent des croyances au service de leurs propres intérêts financiers ou politiques ».

Pris isolément, c'est un problème en soi. Mais les enjeux sont plus importants quand on fait régulièrement semblant d'en savoir plus que ce que l'on sait.

Pensez à certaines des questions épineuses auxquelles les politiques et les grands managers doivent faire face chaque jour. Quel est le meilleur moyen de faire cesser les tueries de masse ? Est-ce que les avantages du gaz de schiste l'emportent sur son coût pour l'environnement ? Que se passe-t-il si, au Moyen-Orient, on laisse au pouvoir un dictateur qui nous déteste ?

On ne peut répondre à de telles questions en réunissant simplement un ensemble de faits ; il faut faire preuve de jugement

et d'intuition et savoir deviner ce qui se passera au final. De plus, il s'agit de questions multidimensionnelles de cause et d'effet, ce qui signifie que le résultat est à la fois distant et nuancé. Face à des sujets complexes, il peut s'avérer incroyablement difficile d'associer une cause particulière à un effet donné. *Est-ce que l'interdiction des armes d'assaut a vraiment réduit la criminalité – ou n'était-ce qu'un facteur parmi tant d'autres ? Est-ce que l'économie a calé en raison de taux d'imposition trop élevés – ou est-ce que le vrai problème était toutes ces exportations chinoises et la montée du prix du pétrole ?*

En d'autres termes, réussir à « savoir » ce qui a réellement causé ou résolu un problème donné peut être difficile – et nous ne parlons ici que d'événements qui se sont déjà produits. Les choses se corsent encore quand on cherche à prédire ce qui marchera dans le futur. Comme Niels Bohr se plaisait à le dire, « il est très difficile de faire des prédictions, surtout quand il s'agit du futur ».

Et pourtant, on entend sans cesse des experts – pas seulement des politiques et des dirigeants d'entreprises, mais aussi des commentateurs sportifs, des gourous de la bourse et, bien sûr, des météorologues – qui disent avoir une assez bonne idée de ce qui se déroulera dans le futur. Est-ce qu'ils savent vraiment de quoi ils parlent ou est-ce que, tout comme les élèves britanniques, ils bluffent ?

Ces dernières années, des chercheurs ont entrepris de suivre les prédictions de divers experts de manière systématique. L'une des études les plus impressionnantes a été menée par Philip Tetlock, professeur de psychologie à l'Université de Pennsylvanie, qui travaille plus particulièrement sur la politique. Tetlock a demandé à environ 300 experts – membres du gouvernement, chercheurs en sciences politiques, experts en sécurité intérieure, économistes – d'établir des prédictions. Il a ensuite suivi l'évolution de ces milliers de prédictions sur vingt ans. Par exemple : dans la démocratie X – disons, le Brésil –, le parti au pouvoir va-t-il conserver, perdre ou renforcer sa place après la prochaine élection ? Ou encore, dans la non-démocratie Y – disons, la Syrie –, les caractéristiques fondamentales du régime politique changeront-elles dans les

cinq prochaines années ? Dans les dix prochaines années ? Si oui, dans quel sens ?

Les résultats de l'étude de Tetlock donnent à réfléchir. Ces experts de haute volée – 96 % d'entre eux ont au moins un bac +5 – « pensaient en savoir plus qu'ils n'en savaient », dit-il. Quel était le degré de précision de leurs prédictions ? Pas beaucoup mieux que celui d'un « chimpanzé jouant aux fléchettes », plaisante souvent Tetlock.

« Ah, cette comparaison à un chimpanzé devant une cible, elle revient régulièrement me hanter, dit-il. Mais si on compare, par exemple, les experts à un groupe d'étudiants en licence à Berkeley, les experts s'en tirent globalement mieux. Est-ce qu'ils s'en tirent mieux qu'un algorithme d'extrapolation ? La réponse est non. »

Cet « algorithme d'extrapolation » dont Tetlock parle est simplement un ordinateur programmé pour prédire « le maintien du statu quo ». Si on y réfléchit bien, c'est juste la façon dont un ordinateur dit « je ne sais pas ».

Une étude semblable menée par la société CXO Advisory Group rassemble plus de 6 000 prédictions faites par des experts en bourse sur plusieurs années. D'après ses résultats, le taux global d'exactitude est de 47,4 %. Une fois encore, un chimpanzé qui joue aux fléchettes s'en serait aussi bien tiré – et quand on pense aux frais de placement, cela serait revenu bien moins cher.

Quand on demande à Tetlock ce qui caractérise quelqu'un de particulièrement mauvais dans ses prédictions, il lui suffit d'un mot pour répondre : « le dogmatisme », c'est-à-dire le fait de croire aveuglément, à tort, qu'on sait ce qui est vrai. Tetlock et d'autres chercheurs ayant suivi d'éminents experts trouvent qu'ils ont tendance à être « incroyablement confiants », pour citer Tetlock, même lorsque leurs prédictions se révèlent entièrement fausses. Voilà une combinaison fatale – un arrogant qui a tort –, surtout quand une solution plus prudente existe : admettre simplement que le futur est bien moins facile à connaître que ce que l'on s'imagine.

Hélas, cela arrive rarement. Les gens intelligents adorent faire des prédictions qui paraissent intelligentes, peu importe qu'elles

soient fausses ou pas. Ce phénomène est parfaitement décrit dans un article du magazine *Red Herring*, publié en 1998 et intitulé « Pourquoi la plupart des prédictions des économistes sont fausses ». L'auteur n'est autre que Paul Krugman, économiste et lauréat du prix Nobel par la suite<sup>3</sup>. Krugman fait remarquer que bien des prédictions émises par des économistes sont erronées, car ils surestiment l'impact des technologies futures, puis il se laisse aller lui-même à quelques prédictions. En voici une : « La croissance d'Internet ralentira considérablement lorsqu'apparaîtra le défaut dans la loi de Metcalfe, loi selon laquelle le nombre de connexions potentielles dans un réseau est proportionnel au carré du nombre de participants : la plupart des gens n'ont rien à se dire ! D'ici 2005 environ, on se rendra compte que l'impact d'Internet sur l'économie n'est pas plus important que celui du fax. »

À l'heure où nous écrivons ces lignes, la capitalisation boursière de Google, Amazon et Facebook, pour ne citer qu'eux, est à plus de 700 milliards de dollars, ce qui représente plus que le PIB de n'importe quel pays au monde, sauf dix-huit d'entre eux. Si on ajoute Apple, qui n'est pas une compagnie Internet, mais ne pourrait exister sans le Web, la capitalisation boursière atteint les 1,2 billion de dollars. On pourrait s'acheter beaucoup de fax avec une somme pareille.

Le monde a sans doute besoin de plus d'économistes comme Thomas Sargent. Lui aussi a remporté le prix Nobel pour son travail sur les causes et les effets en macroéconomie. La somme de toutes les connaissances que Sargent a pu oublier sur l'inflation et les taux d'intérêt dépasse de loin ce que nous autres en saurons jamais. Quand, il y a quelques années, la banque Ally a commandé un spot publicitaire vantant un certificat de dépôt permettant « d'augmenter son taux », c'est Sargent qui a été choisi pour le rôle principal.

---

3. Le prix Nobel d'économie, créé en 1969, n'est pas officiellement un prix Nobel, car il ne fait pas partie des prix d'origine, attribués depuis 1901, qui sont le prix Nobel de physique, de chimie, de physiologie ou de médecine, de littérature et de la paix. Le prix en économie s'appelle officiellement prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel. Il continue à y avoir débat pour savoir si on devrait qualifier ce prix de « prix Nobel ». Bien que nous ayons de la sympathie pour les historiens et les sémanticiens qui sont contre, nous ne voyons pas de mal à nous conformer à l'usage courant.