

Annie Duke

Best-seller du *Wall Street Journal*

A



ON PARIE ?

Prendre les bonnes
décisions sans avoir toutes
les cartes en main



A

A L I S I O

La vie est un jeu de poker, pas une partie d'échecs : il est impossible de prévoir chaque coup du destin.

Dans chaque décision que nous prenons, il y a toujours une part de hasard, une information qui nous échappe. Alors comment réussir ce que l'on entreprend sans être paralysé par le doute ?

Annie Duke met à profit son expérience de championne de poker pour nous réconcilier avec l'incertitude. Sa méthode ? Apprendre à faire la distinction entre une action et son résultat ; accepter les imprévus et en tirer le meilleur. Elle nous montre comment penser en termes de probabilités avec objectivité et ouverture d'esprit : de quelles façons cette réunion pourrait-elle se finir ? Laquelle de ces initiatives a le plus de chances d'être une réussite ? Quels sont les risques qui se présentent à moi ?

Ce guide pratique, à mi-chemin entre sciences sociales et développement personnel, vous apprendra à mettre en doute vos convictions, à affronter l'inconnu et à prendre les meilleures décisions. En somme, à miser le mieux possible sur votre futur.

Annie Duke a été pendant vingt ans une des meilleures joueuses de poker au monde. Elle est aujourd'hui conférencière et experte en sciences comportementales. Elle est l'auteurice de *Quit : la stratégie des leaders*, paru chez Alisio.

23,90 €

Prix TTC France

ISBN : 978-2-37935-413-7



A L I S I O

Rayon : Développement professionnel



Titre original : *Thinking in bets*
Copyright © 2018 by Annie Duke

Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction totale
ou partielle sous quelque forme que ce soit.

Cette édition est publiée avec l'autorisation de Portfolio, une marque de
Penguin Publishing Group, un département de Penguin Random House LLC.

Relecture-correction : Céline Haimé et Gaëlle Fontaine
Maquette : Patrick Leleux PAO
Maquette de couverture : Jennifer Simboiselle

© 2024 Alisio,
une marque des éditions Leduc
76, boulevard Pasteur
75015 Paris
ISBN : 978-2-37935-413-7

ON PARIE ?

**Prendre les bonnes
décisions sans avoir toutes
les cartes en main**

De la même autrice :

Quit, la stratégie des leaders, Alisio, 2023

Annie Duke

ON PARIE ?

Prendre les bonnes
décisions sans avoir toutes
les cartes en main

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Tina Calogirou*

Λ L I S I O

SOMMAIRE

Introduction	
Pourquoi ceci n'est pas un livre de poker	11
Chapitre 1	
La vie est un jeu de poker, pas une partie d'échecs	17
Chapitre 2	
On parie ?	57
Chapitre 3	
Parier pour apprendre : évaluer l'avenir qui se dessine	101
Chapitre 4	
Le système de soutien	153
Chapitre 5	
Être en désaccord pour gagner	193
Chapitre 6	
Le voyage dans le temps – et dans votre tête	223
Remerciements	287
Notes	295
Bibliographie et recommandations de lecture	315

*À Lila et Henry Gleitman,
pour la générosité de leurs cœurs et de leurs intellects*

INTRODUCTION

POURQUOI CECI N'EST PAS UN LIVRE DE POKER

À 26 ans, je pensais mon avenir tout tracé. J'avais grandi sur le campus d'un prestigieux internat privé du New Hampshire, dont mon père présidait le département d'anglais. J'avais obtenu des diplômes d'anglais et de psychologie à l'université Columbia, avant de poursuivre mes études à l'université de Pennsylvanie, où j'avais décroché un master, ainsi qu'une bourse de la National Science Foundation, et où je préparais un doctorat en psychologie cognitive.

Puis, alors que je terminais ma thèse, je suis tombée malade. J'ai pris un congé, j'ai quitté l'université, je me suis mariée et je suis partie vivre dans une petite ville du Montana. On s'en doute, ma bourse d'études ne me permettait pas de mener une vie d'adulte à l'autre bout des États-Unis et j'avais besoin de gagner de l'argent. Mon frère Howard, qui était joueur de poker professionnel et qui était déjà arrivé à la table finale des World Series of Poker à l'époque, m'a suggéré d'aller assister aux parties de poker légales qui se jouaient à Billings – une idée qui ne sortait pas de nulle part. Je viens d'une famille de joueurs qui aime la compétition, et Howard m'avait déjà emmenée plusieurs fois à Las Vegas, pour des vacances que je n'aurais jamais pu

me permettre avec ma bourse d'études. Je l'avais regardé jouer et j'avais moi-même disputé quelques parties à faible enjeu.

Je suis aussitôt tombée amoureuse du poker. Ce ne sont pas les lumières de Las Vegas qui m'ont séduite, mais le plaisir de jouer et de mettre mes compétences à l'épreuve dans le sous-sol d'un bar de la petite ville de Billings, le Crystal Lounge. J'avais encore beaucoup à apprendre, mais cette perspective était exaltante. Mon objectif était de gagner un peu d'argent pendant cette pause, puis de reprendre mes études tout en continuant à jouer au poker comme loisir.

Or, cette pause temporaire a débouché sur une carrière de joueuse de poker professionnelle qui a duré vingt ans. Lorsque j'ai pris ma retraite, en 2012, j'avais remporté un bracelet d'or des World Series of Poker, le Tournoi des champions WSOP et le championnat national en heads-up de la NBC, et j'avais gagné près de 4 millions d'euros en tournois. Howard, quant à lui, a remporté deux bracelets des World Series, deux titres au Hall of Fame Poker Classic, deux championnats du World Poker Tour et près de 6 millions d'euros en tournois.

Dire que je m'étais éloignée du monde universitaire semble relever de l'euphémisme. Mais rapidement, je me suis rendu compte qu'en réalité je n'avais pas vraiment quitté les études, mais que j'avais plutôt rejoint un nouveau type de laboratoire permettant d'étudier la manière dont l'être humain apprend et prend des décisions. Une main de poker dure environ deux minutes. Et au cours d'une main, le joueur peut être amené à prendre jusqu'à vingt décisions. Chaque main se termine par un résultat concret : soit on gagne de l'argent, soit on en perd. Le résultat livre un feed-back immédiat sur la pertinence des décisions prises. En revanche, ce retour d'information doit être nuancé, car la victoire ou la défaite ne sont que des indices

imprécis quant à la qualité de la décision. On peut gagner parce que l'on a eu une bonne main et perdre en raison d'une mauvaise main. Par conséquent, il n'est pas évident d'exploiter ce feed-back pour s'améliorer.

La perspective de me faire plumer systématiquement par des éleveurs du Montana à une table de poker m'a obligée à trouver des solutions concrètes pour résoudre ce problème d'apprentissage et ne pas finir sur la paille. J'ai eu la chance, au début de ma carrière, de rencontrer des joueurs de poker exceptionnels et de découvrir ainsi comment ils géraient non seulement le hasard et l'incertitude, mais aussi le lien entre l'apprentissage et la prise de décision.

Au fil du temps, ces joueurs de poker d'envergure internationale m'ont appris à comprendre ce qu'est véritablement un pari, à savoir une décision à prendre alors que l'avenir est incertain. Envisager les décisions comme des paris m'a permis de discerner des opportunités d'apprentissage dans des environnements incertains. J'ai découvert que considérer une décision comme un pari m'aidait à éviter les pièges les plus courants en matière de décision, à tirer des enseignements des résultats obtenus de manière plus rationnelle et à ne pas laisser les émotions intervenir dans le processus, dans la mesure du possible.

En 2002, mon ami Erik Seidel, un très grand joueur de poker, a décliné la proposition d'un gestionnaire de fonds spéculatifs, qui lui avait demandé d'intervenir lors d'un séminaire. C'est ainsi que j'ai été amenée à m'exprimer devant un parterre de traders pour leur livrer quelques conseils de joueuse de poker susceptibles de s'appliquer à leur activité. Depuis, je suis intervenue devant des professionnels de secteurs d'activité très variés, en présentant l'approche que j'ai apprise au poker,

en l'affinant continuellement et en aidant d'autres personnes à intégrer ces enseignements dans la prise de décision sur les marchés financiers et dans la planification stratégique, les ressources humaines, le droit et l'entrepreneuriat.

La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible de trouver des solutions pratiques et des stratégies pour déjouer les pièges qui séparent les décisions que nous aimerions prendre et l'exécution de ces décisions. La promesse de ce livre est que penser comme au poker améliorera votre prise de décision tout au long de votre existence. On peut apprendre à mieux faire la part des choses entre la qualité du résultat et la qualité de la décision, découvrir le pouvoir de dire « je ne suis pas sûr », faire siennes des stratégies pour envisager l'avenir, prendre des décisions de manière moins réactive, créer et faire vivre des groupes de recherche de la vérité pour améliorer notre processus de décision, et recruter nos moi passés et futurs pour prendre des décisions moins motivées par les émotions.

Penser comme au poker n'a pas fait de moi quelqu'un qui prend toujours des décisions rationnelles et exemptes d'émotions. J'ai commis (et je commets encore) quantité d'erreurs. Les erreurs, les émotions et les échecs sont inévitables, car nous sommes humains. L'approche consistant à penser comme au poker, à savoir en termes de paris, m'a fait progresser *vers* l'objectivité, la pertinence et l'ouverture d'esprit – une évolution dont l'effet se cumule au fil du temps, pour produire des changements significatifs dans la vie.

Vous l'aurez compris, ceci n'est donc pas un livre sur la stratégie du jeu de poker ni sur les paris. Il traite de ce que le poker m'a enseigné sur l'apprentissage et la prise de décision. Les solutions pratiques que j'ai développées dans des salles de

poker enfumées se révèlent être d'excellentes stratégies pour quiconque aspire à prendre de meilleures décisions.

Penser comme au poker, c'est d'abord reconnaître qu'il y a très précisément deux éléments qui déterminent la tournure que prend notre vie : la qualité de nos décisions et le hasard. Apprendre à distinguer l'une de l'autre, voilà ce qu'est penser comme au poker.

CHAPITRE 1

LA VIE EST UN JEU DE POKER, PAS UNE PARTIE D'ÉCHECS

Pete Carroll et les commentateurs sportifs du lundi matin

L'une des décisions les plus controversées de toute l'histoire du Super Bowl a été prise en 2015, au cours des toutes dernières secondes du Super Bowl XLIX. À 26 secondes de la fin du match, les Seahawks de Seattle, menés de quatre points, avaient le ballon pour un deuxième essai sur la ligne d'un yard des New England Patriots. Tout le monde s'attendait à ce que l'entraîneur des Seahawks, Pete Carroll, demande un *hand-off*, une transmission de ballon, au *running back* Marshawn Lynch. La décision semblait tomber sous le sens. La situation s'y prêtait de toute évidence et Marshawn était l'un des meilleurs *running backs* de la NFL.

Mais Pete Carroll a fait un autre *play-call* : il a demandé au *quarterback* Russell Wilson de tenter une passe. Les Patriots ont intercepté le ballon, remportant le Super Bowl quelques secondes plus tard. Le lendemain, les uns de la presse étaient impitoyables :

- *USA Today* : « Qu'a-t-il bien pu se passer dans la tête de l'entraîneur de Seattle avec le pire *play-call* de toute l'histoire de la NFL ? »
- *Washington Post* : « Le pire *play-call* de l'histoire du Super Bowl changera à tout jamais la perception du match Seahawks-Patriots. »
- FoxSports.com : « Le *play-call* le plus stupide de l'histoire du Super Bowl pourrait marquer le début de la fin pour les Seattle Seahawks. »
- *Seattle Times* : « Les Seahawks défaits à cause du pire *play-call* de l'histoire du Super Bowl. »
- *The New Yorker* : « La terrible erreur d'un entraîneur au Super Bowl. »

Bien qu'aux yeux de la quasi-totalité des spécialistes, l'erreur était indiscutable, quelques voix discordantes se sont fait entendre, affirmant que la décision était judicieuse, voire brillante. Benjamin Morris sur FiveThirtyEight.com et Brian Burke sur Slate.com ont soutenu de manière convaincante que la décision de tenter une passe se défendait tout à fait, en invoquant la gestion du temps restant et le fait que le match touchait à sa fin. Ils ont également souligné le fait qu'une interception était extrêmement improbable (sur 66 passes tentées depuis la ligne d'un yard de l'adversaire au cours de la saison, aucune n'avait été interceptée. Et au cours des quinze saisons précédentes, le taux d'interception dans cette configuration était d'environ 2 %).

Ces voix discordantes n'ont pas ralenti l'avalanche de critiques adressées à Pete Carroll. La plupart des observateurs ne reconnaissent même pas à l'entraîneur le mérite d'avoir réfléchi ou d'avoir eu une quelconque raison de prendre cette décision. Cela soulève la question suivante : pourquoi *tant* de

personnes étaient-elles convaincues que Pete Carroll s'était totalement trompé ?

La réponse tient en quatre mots : la passe a échoué.

Imaginez un instant que Wilson ait réussi la passe, qui aurait débouché sur le *touchdown* de la victoire. Les journaux n'auraient-ils pas titré « Une décision géniale ! », « Les Seahawks remportent le Super Bowl grâce à une action surprise » ou « Carroll dame le pion à Belichick » ? Imaginons aussi que la passe n'ait pas réussi, mais que les Seahawks aient marqué (ou non) au troisième ou au quatrième essai. Les gros titres auraient porté sur ces autres actions, et la décision de Pete Carroll lors du deuxième essai n'aurait pas fait parler d'elle.

L'entraîneur n'a pas eu de chance. Il était maître de la qualité de la décision du *play-call*, mais pas du déroulement de la passe. C'est précisément parce qu'elle n'a pas débouché sur un résultat favorable qu'il s'est fait laminer. Il a opté pour un *play-call* qui avait une forte probabilité de se terminer par un *touchdown* gagnant ou par une passe incomplète (qui aurait donné aux Seahawks deux occasions supplémentaires de passer le ballon à Marshawn Lynch). Il a pris une bonne décision qui a conduit à un mauvais résultat.

Pete Carroll a été victime d'une tendance courante qui consiste à assimiler la qualité d'une décision à la qualité de son résultat. Dans mon groupe de joueurs de poker, nous avons un mot pour cela : nous parlons de « *resulting* ». Lorsque j'ai commencé à jouer au poker, des joueurs plus expérimentés m'ont mise en garde contre les dangers de ce phénomène, m'incitant à résister à la tentation de changer de stratégie simplement parce que quelques mains n'avaient pas donné de bons résultats sur le court terme.

Pete Carroll avait bien compris que ses innombrables détracteurs étaient victimes de ce phénomène. Quatre jours après le Super Bowl, il s'est exprimé dans l'émission « Today » et a reconnu que « c'était le pire *résultat* qu'un *play-call* ait jamais eu, ajoutant que ce *play-call* aurait été excellent si la passe avait réussi. Les choses se seraient bien passées et personne n'aurait remis en question ma décision ».

Pourquoi avons-nous tant de mal à faire la part des choses entre le hasard et les compétences ? Pourquoi sommes-nous si mal à l'aise à l'idée que les résultats puissent échapper à notre contrôle ? Pourquoi établissons-nous un lien si étroit entre les résultats et la qualité des décisions qui les ont précédés ? Comment éviter de tomber dans le piège du « commentateur sportif du lundi matin », que ce soit en analysant la décision d'une autre personne ou en prenant et en analysant les décisions dans notre propre vie ?

Les dangers du *resulting*

Prenez une minute pour vous remémorer la meilleure décision que vous ayez prise au cours de l'année écoulée. Ensuite, faites de même pour identifier votre pire décision.

Je suis prête à parier que votre meilleure décision a précédé un bon résultat et que votre pire décision a été suivie d'un mauvais résultat, n'est-ce pas ?

Je ne prends pas beaucoup de risques avec ce pari, parce que le *resulting* est une pratique extrêmement courante. Les commentateurs sportifs du lundi matin y succombent volontiers, tout comme les journalistes et les blogueurs qui livrent des analyses instantanées à un vaste public. Or, mon expérience personnelle au poker m'a appris que le *resulting* est un schéma

de pensée routinier qui guette chacun d'entre nous. La relation trop étroite établie entre le résultat obtenu et la qualité de la décision affecte nos décisions au quotidien, ce qui peut avoir des conséquences catastrophiques.

Lorsque j'interviens comme consultante auprès de dirigeants d'entreprises, je commence parfois avec l'exercice suivant : je demande aux participants de préparer, pour la première séance de travail, une brève description de leur meilleure décision de l'année écoulée et de la pire. À ce jour, il n'est encore jamais arrivé que quelqu'un n'évoque pas son meilleur et son pire *résultat* au lieu de sa meilleure et sa pire décision.

Lors d'une séance de travail avec des dirigeants d'entreprise et des entrepreneurs, un membre du groupe a présenté la révocation du président de sa société comme sa pire décision. Il a expliqué ceci : « Depuis que nous l'avons révoqué, la recherche d'un remplaçant a été un véritable cauchemar. Deux personnes différentes ont déjà occupé ce poste. Nos ventes sont en chute libre, l'entreprise ne se porte pas bien. Nous n'avons trouvé personne, en réalité, qui soit aussi performant que lui. »

Certes, ce résultat paraissait désastreux. Mais j'étais curieuse de savoir pourquoi le directeur général estimait que la décision de révoquer son président était si mauvaise (mis à part le fait qu'ils n'avaient pas trouvé de remplaçant).

Il a exposé le processus de décision ainsi que les motifs qui ont conduit à la révocation du président. « En nous comparant à nos concurrents directs et à des entreprises de même nature, nous sommes arrivés à la conclusion que nous étions moins performants. Nous avons considéré que nous pourrions avoir d'aussi bons résultats qu'eux et nous développer, et que nous avions sans doute un problème de leadership. »

Je lui ai demandé si, avant la révocation, ils avaient tenté, avec le président, d'identifier ses lacunes en termes de compétences et les points sur lesquels il pouvait s'améliorer. L'entreprise avait bien entrepris cette démarche. Le directeur général avait recruté un coach pour dirigeants d'entreprise, pour améliorer les compétences du président en matière de leadership, la principale faiblesse identifiée.

Ensuite, ce coaching n'ayant pas conduit à une amélioration des performances, l'entreprise avait envisagé de revoir les attributions du président, pour qu'il se concentre sur ce qu'il savait faire, et de confier d'autres responsabilités à un autre dirigeant. Cependant, cette idée n'a pas été retenue, car la motivation du président en aurait pâti et les salariés auraient probablement perçu cela comme une mesure de défiance. De plus, cela aurait fait peser une charge financière supplémentaire sur l'entreprise, en rémunérant deux personnes pour des missions qui auraient pu être assumées par une seule.

Enfin, le DG a détaillé l'expérience de l'entreprise en matière de recrutements à haut niveau et sa perception des talents disponibles sur le marché du travail. J'ai demandé aux participants : « Qui, parmi vous, estime que c'était une mauvaise décision ? » Comme on pouvait s'y attendre, tout le monde a reconnu que l'entreprise avait soigneusement réfléchi, puis pris une décision raisonnable compte tenu des éléments dont elle disposait à l'époque.

Manifestement, le résultat était mauvais, mais pas la décision. La mauvaise évaluation du lien entre le résultat et la qualité de la décision a fortement affecté le directeur, et a eu un impact négatif sur les décisions prises ultérieurement dans l'entreprise. Le directeur a estimé que sa décision était une erreur, simplement parce qu'elle n'avait pas produit les résultats escomptés.

De toute évidence, cette décision avait suscité en lui beaucoup d'angoisse et de regrets. Il a dit très clairement qu'à son sens, il aurait dû savoir que le choix de se séparer du président n'était pas le bon. Son comportement ultérieur en matière de prise de décision a été marqué par sa conviction d'avoir commis une erreur. Non seulement il s'est adonné au *resulting*, mais il a aussi succombé au fidèle compagnon de cette pratique, le « biais rétrospectif » : c'est la tendance, une fois un résultat connu, à considérer que ce résultat était inévitable. Lorsque l'on dit « J'aurais dû savoir que cela allait arriver » ou « J'aurais dû le voir venir », on parle sous l'influence d'un biais rétrospectif.

Ces convictions naissent d'un lien trop étroit établi entre un résultat et une décision, caractéristique de la manière dont nous évaluons nos décisions passées. À l'instar des innombrables détracteurs critiquant la décision de l'entraîneur Pete Carroll lors du Super Bowl, le directeur s'est rendu coupable de *resulting*, oubliant l'analyse minutieuse qu'il avait réalisée (avec les autres membres de l'entreprise), pour se focaliser uniquement sur le mauvais résultat. Dès lors, le fait que la décision n'ait pas porté ses fruits n'était plus, à ses yeux, une probabilité parmi d'autres, mais une conséquence inévitable.

Lorsque je demande aux participants à mes ateliers d'identifier leurs meilleures et leurs pires décisions, jamais personne ne mentionne une mauvaise décision suivie d'un coup de chance ayant permis un résultat positif ni une décision bien pensée n'ayant pas été couronnée de succès. Nous associons résultats et décisions, même s'il existe quantité d'exemples irréfutables où le lien entre la décision et le résultat n'est pas si étroit. Aucune personne sobre ne considère qu'arriver chez soi sain et sauf après avoir conduit en état d'ébriété constitue la démonstration d'une bonne décision ou de solides compétences au volant.

Modifier ses décisions futures à la lumière de ce résultat dû à la chance serait dangereux et insensé (à moins que vous n'arriviez à cette conclusion en étant en état d'ébriété et que vous vous berciez manifestement d'illusions).

Pourtant, c'est exactement ce qu'a fait ce DG. Il a modifié son comportement en fonction de la qualité du résultat plutôt que de la qualité du processus de prise de décision. En bref, il a décidé qu'il conduisait mieux en état d'ébriété.

« Fais vite ou tu es mort » : le cerveau humain n'est pas câblé pour la réflexion rationnelle

Le manque de rationalité dont ont fait preuve les détracteurs de Pete Carroll et le DG ne surprendra pas quiconque connaît l'économie comportementale. Grâce aux travaux de nombreux brillants psychologues, économistes, chercheurs en sciences cognitives et neuroscientifiques, quantité d'excellents ouvrages expliquent pourquoi l'être humain fait preuve de divers comportements irrationnels dans sa prise de décision. (Pour en savoir davantage, reportez-vous à la bibliographie et aux recommandations de lecture, p. 315.) Voici, en résumé, ce qu'ils expliquent.

Pour commencer, notre cerveau a évolué pour générer des certitudes et de l'ordre. L'idée que le hasard joue un rôle important dans sa vie met l'être humain mal à l'aise. Nous savons que le hasard existe, mais nous sommes réfractaires à l'idée que, malgré tous nos efforts, les choses pourraient ne pas se passer comme nous le souhaitons. Nous préférons envisager le monde comme un lieu où règne l'ordre, où le hasard ne fait pas de ravages et où tout est parfaitement prévisible. Nous avons évolué pour appréhender le monde ainsi. Générer de l'ordre à partir du chaos a été nécessaire à notre survie.

Lorsque nos ancêtres entendaient un bruissement dans la savane et qu'un lion surgissait, établir un lien entre un bruissement et un lion pouvait leur sauver la vie par la suite. C'est en identifiant des liens prévisibles que notre espèce a survécu, au sens propre. Dans *The Believing Brain* (Le cerveau qui croit), Michael Shermer, auteur scientifique, historien et grand sceptique, explique pourquoi, au cours de l'histoire (et de la préhistoire), l'être humain a cherché des liens, même douteux ou erronés. Une mauvaise interprétation d'un bruissement dû au vent, que l'on prend pour la présence d'un lion, s'appelle une erreur de type I, un faux positif. Les conséquences d'une telle erreur sont beaucoup moins graves que celles d'une erreur de type II, un faux négatif. Le faux négatif pouvait être fatal : s'ils étaient toujours partis du principe, en entendant un bruissement, qu'il était provoqué par le vent, nos ancêtres auraient été dévorés et nous ne serions pas là aujourd'hui pour en parler.

La quête de certitudes a permis à l'être humain de rester en vie pendant des millénaires, mais elle peut se révéler catastrophique pour notre prise de décision dans un monde fait d'incertitudes. Lorsque nous procédons à rebours, en partant du résultat pour comprendre pourquoi telle ou telle chose s'est produite, nous risquons de tomber dans divers pièges cognitifs, comme supposer un lien de causalité alors qu'il n'y a qu'une corrélation, ou retenir les données qui nous arrangent pour confirmer le récit que nous préférons. Pour maintenir l'illusion d'une relation étroite entre nos résultats et nos décisions, nous forçons les choses – à la manière de l'enfant qui s'amuse avec son jeu d'encastrement et qui force pour enfoncer des cubes dans des trous ronds.

Différentes fonctions du cerveau entrent en concurrence pour intervenir sur nos décisions. Dans son best-seller publié

en 2011 *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, Daniel Kahneman, prix Nobel et professeur de psychologie, a popularisé ces notions : le système 1 fait référence à la « réflexion rapide ». C'est lui qui vous pousse à appuyer sur le frein lorsque, dans la rue, quelqu'un surgit devant votre voiture. Cela recouvre le réflexe, l'instinct, l'intuition, l'impulsion et les automatismes. Le système 2, la « réflexion lente », détermine la manière dont nous faisons des choix, nous concentrons et dépensons notre énergie mentale. Daniel Kahneman explique comment le système 1 et le système 2 sont en mesure de se répartir les tâches et d'agir sur notre prise de décision, mais produisent des catastrophes lorsqu'ils entrent en conflit.

J'aime beaucoup les notions descriptives d'« esprit réflexif » et d'« esprit délibératif » qu'utilise le psychologue Gary Marcus. Dans *Kluge: The Haphazard Evolution of the Human Mind* (Kluge : l'évolution fortuite de l'esprit humain), son livre publié en 2008, il écrit ceci : « Notre pensée peut être divisée en deux flux, le premier, rapide, automatique et en grande partie inconscient, le second, lent, délibéré et pertinent. » Le premier système, « le système réflexif, accomplit sa tâche rapidement et automatiquement, avec ou sans notre conscience ». Le second, « le système délibératif... délibère, il réfléchit, il cogite sur les faits ».

Les différences entre ces deux systèmes ne sont pas simplement théoriques. Le traitement automatique intervient dans les parties du cerveau les plus anciennes du point de vue de l'évolution, notamment le cervelet, les noyaux gris centraux et l'amygdale. Le fonctionnement délibératif, pour sa part, se déroule dans le cortex préfrontal.

Colin Camerer, professeur d'économie comportementale à Caltech, conférencier et chercheur de premier plan sur le