

ILLUSIONS MENTALES

Traquer les fausses évidences

Jean-Pierre Quentin

L'homme est supérieur à la machine. Contrairement à elle, il peut poursuivre un raisonnement biaisé ou reposant sur des énoncés faux. Il a programmé l'informatique en sorte qu'elle stoppe un processus où elle détecte des anomalies ou des incohérences - mais pour sa part, il reste capable de multiplier les vices de raisonnement, paralogismes, confusions... et même d'en combiner plusieurs. Souvent sans rien remarquer, donc sans être tenté d'y remédier. Plus la complexité et le changement s'accroissent, comme dans la conduite de l'innovation ou la pratique du lobbying, plus il en résulte de désordres, peu visibles mais profonds. La parade : vigilance, bon sens, méthode.

Jean-Pierre Quentin, consultant en communication stratégique et innovation, jp.quentin@algoric.eu

Un père et son fils ont un accident de voiture. Le père meurt sur le coup, le fils doit être opéré d'urgence. À l'hôpital, voyant l'enfant, le chirurgien dit : « je ne peux pas l'opérer, c'est mon fils ». Qui est-ce ? L'énigme est trop connue pour vous surprendre – encore que... Essayez autour de vous, elle reste efficace ! Car, à l'instar des excellentes analyses d'un bon consultant, c'est **évident... une fois qu'on l'a dit**. Comme les sophismes qu'on sait démontrer intellectuellement, mais qu'on laisse agir au quotidien – dans la publicité, au bureau, en famille... – parce qu'on ne les voit pas. L'écoute critique d'un journal télévisé, gisement prolifique, suffit pour s'entraîner à les détecter. Un avant-goût peut amorcer l'entraînement : « les sondages se trompent. Et je ne suis pas le seul à penser ça puisque, selon la Sofrès, 36 % des Français ne croient pas aux sondages » (M. Chevènement). Fonder le raisonnement sur ce que récuse sa conclusion... Logique ? En tout cas fréquent.

Pourquoi ce qui est évident *après* (le chirurgien est la mère) l'est-il si peu *avant* ? Parce qu'on se précipite sur de fausses évidences. Le problème est en amont : pourquoi ces détours ? Parce qu'on néglige le bon sens et la méthode. Au lieu de lancer en vrac les solutions qui nous traversent l'esprit, partons de **l'intention** : en l'espèce, trouver le parent. Un enfant a deux parents, s'il en perd un prenons l'autre. De même, les grands problèmes – croissance ou emploi, politique de la santé ou de l'éducation, stratégie d'innovation ou d'exportation... – ne sont-ils pas *naturellement* pris à l'envers ? C'est à dire abordés

en partant de l'existant – ou plutôt de ce qu'on en perçoit – quand il faudrait partir de **ce qu'on vise** et, en fonction de ce cap, intégrer l'existant *entre autres données*. Plus rationnelle et efficace, cette démarche intentionnelle n'est pas « objectivement » plus difficile que la démarche technocratique, mais celle-ci nous conditionne « subjectivement ».

Selon Noam Chomsky, « si nous avons un vrai système d'éducation, on y donnerait des cours d'autodéfense intellectuelle ». Faute de pouvoir changer le système, prônons la **résistance**, dans ce domaine où montrer le mal est une façon de le combattre (*TI n° 124, Routine et critique...*). De prochains articles préciseront cette traque aux fausses évidences, esquissée ici dans un glossaire informel rappelant quelques variantes tirées de précédents articles, autour des notions d'innovation et de lobbying.

Autosuggestion : Toute manipulation repose sur des *procédés* : amorçage, diversion, leurre, amalgame... Mais ils ne fonctionnent que si le *terrain* est favorable : on se laisse abuser parce qu'on passe son temps à s'auto-abuser. Effet garanti, même en l'absence de manipulation ! Un classique : dépenser 2 euros (ou millions) pour en économiser 1 – *TI n° 101, Soumission consentie...*

Chocs de cultures : vous êtes dans une logique de concertation sur des enjeux techniques, il est dans une logique de négociation sur des enjeux financiers, je suis dans une logique de partenariat

sur des enjeux stratégiques... Entre ce que je crois dire, ce que vous voulez entendre, ce qu'il peut comprendre, comment s'accorder ? Maslow a profilé l'innovateur, par nature interculturel : il accepte l'incertitude, résiste à l'endocrinement, possède un bon sens de l'humour... – *TI n° 91, « Négociation » interculturelle.*

Confusions : vaste champ. *Confusion-mélange :* l'argument n'a rien à voir avec la conclusion qu'il prétend soutenir... *Confusion-malentendu :* chacun suit son idée et interprète ce qu'il entend selon son prisme réducteur... *Confusion de rôles :* dérivées de jeux collectifs, casquettes multiples, chantage, prise d'otage... *Confusion orchestrée :* ce qu'on me montre cache ce qu'on me fait faire... – *TI n° 97, Apologie de l'irish coffee.*

Démontrer ou suggérer ? On passe son temps à argumenter, discuter, négocier... pour influencer des idées ou des actes : l'achat du client, l'opinion du lecteur, le vote de l'électeur, la décision du chef ou le regard de l'être cher. Malgré les idées reçues sur les effets décérébrants de l'amour, ce dernier exemple est le seul où on adopte spontanément une méthode d'influence efficace : la séduction. Dans les autres cas, la pente « naturelle » est la persuasion. Comme s'il suffisait de prescrire un comportement pour qu'il soit reproduit, de présenter un modèle pour qu'il soit adopté, d'énoncer une vérité ou une règle pour qu'elle soit admise, apprise et acquise. D'où la faible performance de ces démarches et, inversement, l'efficacité de la suggestion. Ne sont en cause ni la séduction, ni d'autres ressorts de l'influence, mais l'usage qu'en font les uns et la naïveté des autres qui les laissent faire – *TI n° 101, Piège abscons...*

Lobbying : depuis la société de l'information, on connaît son importance. Beaucoup croient encore que c'est ce que fait un lobby, groupe de pression privé, pour influencer une décision publique. Sans voir qu'un lobbying très répandu est celui des pouvoirs publics vers les investisseurs privés... Ou que, souvent, un lobby ne fait pas de lobbying alors que beaucoup de non-lobbies en font - ou devraient en faire ! Il faut revoir certaines définitions et les idées fausses qui les sous-tendent – *TI n° 126, Cluster contre Colbert.*

Mémétique : parfois sans le savoir, knowledge management ou marketing viral relèvent de cette science. Elle aide à décrypter les codages sous-jacents de comportements sociaux et à orienter les systèmes, au lieu de s'enfermer dans leur logique, de suivre aveuglément la voie qu'ils désignent. Pour éviter de se tromper de jeu sans même s'en rendre compte – *TI n° 132, Décoder la manipulation ou le marketing viral...*

Principe de transparence : entre autres pseudoprincipes voulant se substituer à des arguments, celui-ci est d'autant plus troublant que son nom laisse espérer de la clarté. Parade : *jouer la transparence*, sans la remplacer par un rideau de fumée baptisé « principe » – *TI n° 93, Principe de précaution... ou vertu de prudence ?*

Profil innovateur : pourra-t-on répondre au besoin de sang neuf, d'originalité et de créativité sans renoncer à produire des clones ? – *TI n° 105, Le clou qui dépasse attire le marteau.*

Prophétie autoréalisatrice, ou prédiction créatrice : on pense que le titre va baisser, on vend massivement, donc le titre baisse, ce qui confirme qu'on a eu raison de vendre... Cachée dans bien des raisonnements, notamment économiques – *TI n° 92, Pensée magique...*

Recettes ou techniques (les 4 étapes à suivre, les 6 erreurs à éviter...) : très utiles pour les tâches automatisables ou répétitives, très dangereuses pour celles qui requièrent initiative ou discernement. Antonyme : méthode – *TI n° 94, Coaching façon Agatha...*

Rumeur : Perrier rime avec cancer, Pepsi est un message subliminal anti-islamique... Une équation simple : **Rumeur = anxiété x incertitude x crédibilité**. Même infondée, surtout infondée, elle fait des ravages. Parade : contrôler les 4 temps du moteur à explosion – *TI n° 92, Désinformation...*

Société de la désinformation ? Bouillons : information, pouvoir, relations... Cultures : influence, médiations, complexité... Jeux : idéologie, leadership, profit... Manœuvres : conceptuelles, politiques, médiatiques... Menaces : manipulation, inertie, soumission... Opportunités : décodage, indiscipline, engagement... – *TI n° 136, Bouillons de culture de la communication stratégique.*

Stratégie : mot d'un emploi plus fréquent que la réalité qu'il désigne. Souvent, à l'opposé de la stratégie, on « prend des mesures », on fait du pilotage à vue. Comme un marin qui ferait du cabotage au lieu de définir un cap : en partant de Marseille, à force de longer la côte, quand arrivera-t-il en Corse ? – *TI n° 105, Décision...*

Centres de compétences :

* algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching,
tél : 05 46 56 77 10, info@algoric.com, www.algoric.com

Pour lire l'article en version hypertexte avec liens et références
complémentaires : www.algoric.com/ti2/144.htm