

ANNIE DUKE

Quit



La stratégie
des leaders :
l'art de
renoncer au
bon moment

« Un livre brillant »

Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie
et auteur du best-seller *Noise*

A L I S I O

« Ceux qui gagnent n'abandonnent jamais. » Et si cette idée reçue était un de nos plus grands obstacles sur la route du succès ?

Que ce soit dans le monde du sport, du business ou de la politique, la persévérance est souvent érigée en valeur absolue. Pourtant, si ténacité et acharnement sont des qualités évidentes pour créer et diriger, elles peuvent aussi générer un gaspillage d'énergie et de moyens.

Pour Annie Duke, experte en stratégie, savoir renoncer au bon moment est l'apanage des plus grands, le secret sous-estimé des leaders qui ont su mettre à profit cette compétence rare pour progresser vers le succès.

Dans *Quit*, elle nous donne les clés pour nous défaire de nos biais comportementaux et maîtriser l'art subtil du renoncement : déceler les bons signaux, lutter contre l'escalade d'engagement, oser expérimenter...

Que vous soyez à un moment critique de votre carrière ou de votre vie personnelle, ce livre vous apprendra à renoncer pour le meilleur.

« Ce livre a changé ma vie. »

Seth Godin

Annie Duke est une autrice best-seller américaine, conférencière et consultante dans le domaine de la prise de décision. Ancienne joueuse mondiale de poker professionnelle, elle a gagné plus de 4 millions de dollars en tournoi. Elle a cofondé Alliance for Decision Education, un organisme à but non lucratif dont la mission est d'améliorer les vies en donnant aux étudiants les moyens de prendre des décisions. *Quit* est en cours de traduction dans 12 pays.

ISBN : 978-2-37935-340-6



9 782379 353406

23,90 €
PRIX TTC
FRANCE

A L I S I O



Rayons : Vie
professionnelle,
développement
personnel

Quit

La stratégie
des leaders :
l'art de
renoncer au
bon moment

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr** et
sur les réseaux sociaux LinkedIn, Instagram,
Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.
Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde
qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de
l'écoresponsabilité. Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

Titre original : *Quit*

Copyright © 2022 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 : Anne-Lise Martin et Gaëlle Fontaine

Maquette : Patrick Leleux PAO

Maquette de couverture : Caroline Gioux

© Tpopova / iStock / Getty Images Plus

© 2023 Alisio,

une marque des éditions Leduc

76, boulevard Pasteur

75015 Paris

ISBN : 978-2-37935-340-6

ANNIE DUKE

Quit

La stratégie
des leaders :
l'art de
renoncer au
bon moment

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey*

ALISIO

SOMMAIRE

Prologue. Une balance truquée.....	11
------------------------------------	----

PREMIÈRE PARTIE. PLAIDOYER POUR L'ABANDON

Chapitre 1. L'opposé d'une grande vertu est aussi une grande vertu.....	29
Chapitre 2. Quand on se retire à temps, cela paraît toujours trop tôt.....	53
Chapitre 3. S'en aller ou rester ?.....	85
Interlude 1. Abandonner sous les yeux du monde entier	107

DEUXIÈME PARTIE. QUAND ON PERD

Chapitre 4. L'escalade d'engagement.....	115
Chapitre 5. Coûts irrécupérables et peur du gaspillage.....	129
Chapitre 6. Singes et piédestaux	157
Interlude 2. L'or ou rien.....	183

TROISIÈME PARTIE. IDENTITÉ ET AUTRES OBSTACLES

Chapitre 7. Ceci m'appartient : effet de dotation et biais de <i>statu quo</i>	191
Chapitre 8. Renoncer à ce que nous sommes, ou la complexité de la dissonance identitaire	219
Chapitre 9. Une personne qui vous aime mais ne prend pas de gants	245
Interlude 3. Anarchie chez les fourmis ?	265

QUATRIÈME PARTIE. COÛT D'OPPORTUNITÉ

Chapitre 10. Abandonner sous la contrainte.....	273
Chapitre 11. L'aveuglement des objectifs.....	301
 Remerciements	 325
Notes.....	329

À mes enfants, mon ∞

PROLOGUE

UNE BALANCE TRUQUÉE

En octobre 1974, le boxeur Mohamed Ali écrivit l'une des pages les plus spectaculaires de l'histoire sportive en mettant K.-O. George Foreman lors du célèbre « *Rumble in the Jungle** ». Grâce à cette victoire, Ali récupéra le titre de champion du monde poids lourd, qu'il avait conquis pour la première fois dix ans plus tôt, lorsqu'il avait détrôné Sonny Liston.

Ali dut surmonter de formidables obstacles avant de savourer ce mémorable triomphe. En 1967, il fut dépouillé de son titre de champion pour avoir refusé de servir au Viêt Nam et fut ensuite privé de la possibilité de combattre pendant trois ans et demi, quand cette période aurait dû être l'apogée de sa carrière. Après cette mise à l'écart, il dut se battre encore quatre ans pour revenir au sommet et remporter ce titre contre Foreman. Il approchait alors les trente-trois ans et avait à son actif quarante-six combats en tant que professionnel.

* « Baston dans la jungle », nom donné à ce combat historique organisé à Kinshasa, capitale de la République démocratique du Congo, alors appelée Zaïre. Sauf indication contraire, les notes de bas de page sont des traductrices.

Foreman était de loin le favori : il était plus jeune, plus imposant, plus fort ; n'ayant connu aucune défaite, il était considéré comme invincible. Avant ce combat, Ali avait gagné aux points contre Joe Frazier et Ken Norton. Mais ni l'un ni l'autre n'avaient tenu plus de deux rounds contre Foreman.

En battant ce dernier, Mohamed Ali consolida son statut de plus grand boxeur de tous les temps. Il devint l'incarnation de la combativité. Envers et contre tout, en dépit d'une foule de détracteurs, il s'était refusé à jeter l'éponge et avait triomphé. Qui mieux que lui pourrait symboliser combien la persévérance et la ténacité paient lorsqu'il s'agit de réaliser son rêve ?

Toutefois, l'histoire ne finit pas là.

Cette même ténacité conduisit Ali à combattre encore sept ans. Jusqu'en décembre 1981, le boxeur persista à monter sur le ring, malgré les signaux répétés indiquant sans ambiguïté qu'il aurait dû arrêter. En 1977, après que des amis et des journalistes eurent pointé les signes d'une détérioration physique et mentale, Teddy Brenner, l'organisateur des combats de boxe au Madison Square Garden (où avaient eu lieu huit des combats d'Ali), l'implora de se retirer.

Ali noya le poisson.

Brenner annonça alors que le Madison Square Garden n'accueillerait plus aucun de ses combats. « Je ne veux pas le voir s'approcher de moi un jour et me demander comment je m'appelle. L'important, dans la boxe, c'est de savoir quitter le ring au bon moment et le quinzième round, hier soir [contre Earnie Shavers], c'était précisément le bon moment pour Ali », commenta-t-il.

Une semaine plus tard, le médecin du boxeur, Ferdie Pacheco, tentait à son tour de le convaincre de quitter le ring

après avoir reçu les analyses effectuées à la suite de ce combat et découvert l'état des reins d'Ali. Ce dernier n'ayant pas réagi, ce fut Pacheco qui s'en alla.

En 1978, Mohamed Ali céda son titre à Leon Spinks, qui n'avait combattu que sept fois chez les professionnels. En 1980, il n'obtint l'autorisation médicale d'affronter Larry Holmes, le champion en titre, que de justesse et dans des conditions douteuses. Ali subit une telle dérouillée que Holmes en pleura après le match.

Sylvester Stallone, présent dans le public ce soir-là, a dit qu'au dernier round, c'était comme « assister à l'autopsie d'un homme encore vivant ». Pourtant, Ali ne renonça pas. Ce n'était pas en renonçant qu'il avait mis K.-O. George Foreman. Ce n'était pas en renonçant qu'il était devenu le plus grand.

En 1981, Mohamed Ali n'obtint pas l'autorisation de combattre aux États-Unis, ce qui était pourtant habituellement une simple formalité, les commissions des différents États rivalisant dans l'abaissement des critères dès lors qu'elles pouvaient organiser un combat profitable. C'était comme si l'univers criait : « Il est temps de raccrocher tes gants. » Mais Ali s'obstina et alla combattre aux Bahamas.

Il perdit de nouveau. Le spectacle fut embarrassant même selon les standards de la boxe. L'organisation était pitoyable : les organisateurs avaient égaré la clé de la salle et ne fournirent que deux paires de gants pour l'ensemble de l'événement, si bien qu'il fallut patienter longuement entre les combats, le temps de délier les gants des boxeurs, qui devaient être réutilisés. On emprunta la cloche d'une vache pour sonner le début et la fin des rounds.

Mohamed Ali paya le prix fort pour avoir continué de boxer jusqu'à l'approche de la quarantaine. À la fin de sa carrière,

il montrait déjà des signes de dommages neurologiques. Tous ces coups encaissés après sa victoire sur Foreman contribuèrent incontestablement au déclin physique et mental qui suivit le diagnostic de la maladie de Parkinson, en 1984.

Persévérer n'est pas toujours la meilleure décision, et ne saurait l'être quel que soit le contexte. Car le contexte change par définition.

La *niaque* qui permit à Mohamed Ali de devenir un si grand champion – quasi le plus admiré et le plus révééré de tous – causa sa perte en le conduisant à ignorer les signaux indiquant qu'il était temps de raccrocher, pourtant évidents aux yeux de tous les observateurs.

C'est tout le paradoxe de la ténacité. Si elle peut vous pousser à vous accrocher quand les difficultés valent le coup, elle peut également vous conduire à insister quand cela n'en vaut plus la peine.

Le secret, c'est de savoir faire la différence.

S'accrocher ou raccrocher

Nous envisageons les deux termes de l'équation, s'accrocher et raccrocher, comme des termes antagonistes. Après tout, soit on persévère, soit on abandonne. On ne peut pas faire les deux à la fois et, dans la lutte entre ces deux forces, l'abandon est clairement perdant.

Si s'accrocher est une vertu, raccrocher est un vice.

Les conseils donnés par les icônes de la réussite se résument souvent à un seul message : « Persévérez et vous réussirez. » Comme Thomas Edison le formulait : « Notre plus grande faiblesse réside dans le renoncement. Le chemin le plus sûr vers la

réussite consiste toujours à essayer encore une fois. » Légende du football, Abby Wambach lui fait écho un siècle plus tard en affirmant : « Il ne faut pas seulement avoir l'esprit de compétition, il faut aussi avoir la capacité de ne jamais abandonner, quelles que soient les circonstances. »

On attribue de semblables conseils motivants à divers grands champions et coachs sportifs, tels Babe Ruth, Vince Lombardi, Bear Bryant, Jack Nicklaus, Mike Ditka, Walter Payton, Joe Montana et Billie Jean King. Des citations presque identiques sont signées de figures emblématiques du monde des affaires, de Conrad Hilton à Ted Turner, en passant par Richard Branson.

Toutes ces personnalités célèbres, et bien d'autres encore, s'accordent sur des variantes d'une même expression : « Ceux qui gagnent ne renoncent jamais, ceux qui renoncent ne gagnent jamais. »

Les citations populaires en faveur de l'abandon sont rares, excepté celle-ci, attribuée à W. C. Fields : « Si vous ne réussissez pas de prime abord, essayez de nouveau, essayez. Puis laissez tomber. Cela n'a aucun intérêt de s'obstiner stupidement. »

Fields n'est pas vraiment un modèle, lui qui s'est créé un personnage public ayant un penchant pour la boisson, détestant les enfants comme les chiens, et vivant en marge de la société. Cela ne pèse pas lourd dans la balance... et d'ailleurs, Fields n'a jamais prononcé ces mots !

Par définition, quiconque réussit quelque chose s'y est tenu. C'est un fait, toujours avéré rétrospectivement. Mais cela ne signifie pas que l'inverse soit vrai, c'est-à-dire que si vous persévérez dans un projet, vous rencontrerez le succès.

Lorsqu'il s'agit de se projeter dans le futur, ce n'est jamais vrai, ni judicieux. En réalité, c'est même tout à fait dommageable.

Si vous êtes une mauvaise chanteuse, peu importe combien de temps vous vous obstinerez, vous ne serez jamais Adele. Si vous avez cinquante ans et envisagez de devenir champion olympique de gymnastique, ni la niaque ni les efforts ne vous permettront d'y parvenir. Penser autrement est tout aussi absurde que lire l'un de ces articles sur les habitudes des milliardaires, découvrir qu'ils se lèvent avant 4 heures du matin et imaginer que si vous imitez ces lève-tôt, vous deviendrez milliardaire.

Il ne faut pas confondre le point de vue rétrospectif et la pensée prospective, ce que font pourtant les aphorismes.

Les gens s'obstinent à faire des choses sans succès, en se fondant parfois sur la croyance que s'ils persévèrent assez longtemps, cela les mènera tout droit à la réussite. D'autres fois, ils s'accrochent en vertu de l'idée que les gagnants n'abandonnent jamais. D'une façon ou d'une autre, beaucoup en arrivent à se cogner la tête contre les murs et se rendent malheureux parce qu'ils croient que quelque chose cloche *chez eux*, sans réaliser qu'ils suivent un mauvais conseil.

La réussite ne tient pas à la persévérance. Elle réside dans le fait de choisir *judicieusement* ce à quoi s'accrocher et de renoncer au reste.

Quand l'univers vous dit d'abandonner, il est bien sûr possible que vous voyiez quelque chose que nul ne voit, ce qui vous amène à persévérer à bon escient quand tous les autres lâcheraient l'affaire. Mais lorsque l'univers vous hurle de renoncer et que vous refusez de l'entendre, s'entêter peut devenir une folie.

Et trop souvent, nous refusons d'entendre.

C'est peut-être, en partie, parce qu'abandonner est universellement connoté négativement. Considérez-vous comme

un compliment qu'on vous qualifie de *démissionnaire* ? La réponse tombe sous le sens.

Abandonner veut dire « échouer », « capituler », « perdre ». Cela dénote un manque de caractère. Arrêter, c'est être un perdant (sauf, bien sûr, lorsqu'il s'agit de renoncer à quelque chose de manifestement nocif, comme le tabac, l'alcool, ou de mettre fin à une relation abusive).

La langue française, comme la langue anglaise, penche en faveur de la persévérance, décrivant ceux qui s'accrochent comme des *battants*, *inébranlables*, *fermes*, *résolus*, *déterminés*, *audacieux*, *opiniâtres*, *fiables* et *hardis*. Ils ont la *moelle*, la *niaque*, du *cran*, de la *ténacité* et du *courage*.

Les termes négatifs à l'adresse de ceux qui renoncent viennent tout aussi facilement à l'esprit, et suggèrent tous que les démissionnaires sont des ratés qui ne méritent pas notre admiration. Ce sont des *poules mouillées*, des *défaitistes*, des *déserteurs*, des *dégonflés*, des *capitulards*. Ils *flanchent*, se *laissent ébranler*, *reculent* et *laissent tomber*.

Nous les voyons comme des êtres *sans but*, *capricieux*, *veules*, *changeants*, *inconstants*, *sans volonté*, *peu sûrs*, sur lesquels *on ne peut pas compter*, à qui *on ne peut pas se fier*. Quand on ne les affuble pas de l'insultant et toxique *lopette*.

Il existe pourtant des qualificatifs à coloration négative pour les persévérants (par exemple, *psychorigides* ou *entêtés*), ainsi que des termes plus positifs pour désigner ceux qui savent renoncer (comme *agiles* ou *flexibles*). Mais si vous deviez remplir un tableau à double entrée avec les termes tant positifs que négatifs associés aux deux notions, vous constateriez rapidement que la balance est déséquilibrée.

Du côté de la persévérance, les façons positives de parler de ceux qui s'accrochent l'emportent largement. À l'inverse, la balance penche plutôt du côté des termes négatifs s'agissant de ceux qui abandonnent. Les mots positifs sont bien moins nombreux.

Un des meilleurs indices attestant que le langage a une préférence pour la persévérance est que l'un de ses synonymes est *vaillance*.

Nous nous représentons celui qui tient bon, en dépit des difficultés et particulièrement face au danger, comme un héros qui brave la mort, affronte la tempête et continue d'aller de l'avant quand les autres renoncent.

Dès lors, ceux qui se retirent sont des lâches.

Dans un monde où la persévérance est presque universellement considérée comme la voie vers les honneurs et la réussite, la capacité à s'accrocher et à serrer les dents est héroïque. Celui qui est tenté de raccrocher les gants ou de décrocher du combat apparaît comme le « méchant » de l'histoire (qu'il faut vaincre) ou, plus souvent, comme un personnage secondaire (crédité au générique en tant qu'« homme de main n° 3 » ou « soldat lâche »).

Enrobé d'euphémismes

En février 2019, la skieuse Lindsey Vonn, l'une des athlètes les plus célèbres au monde, annonçait sur Instagram qu'elle se retirait de la compétition : « Mon corps est cassé de partout, sans réparation possible, et il ne me permet pas de faire cette saison finale dont je rêvais. Il me hurle d'ARRÊTER et il est temps pour moi de l'entendre. »

Après avoir énuméré ses récentes blessures, détaillé les opérations subies et la rééducation consécutive (ce qui, pour la plus grande part, n'avait jusqu'alors pas été rendu public), elle ajoutait : « Je dis toujours qu'il ne faut jamais abandonner ! Alors, à tous les jeunes, à tous les fans qui m'ont envoyé des messages m'encourageant à continuer, je veux vous dire que je n'abandonne pas ! J'ouvre seulement un nouveau chapitre. »

Dans la première partie de sa déclaration, Vonn annonce très clairement, en lettres capitales, qu'elle arrête la compétition (traduction : elle se retire). Mais, dans la seconde partie de son message, elle nie sans ciller le retrait qu'elle vient d'annoncer, en l'enrobant d'un euphémisme : « un nouveau chapitre ».

Si quelqu'un avait gagné le droit de se retirer fièrement sans que sa détermination ou sa persévérance soit mise en cause, c'était bien Lindsey Vonn. Le récit de ses come-back après de graves chutes est presque aussi impressionnant que son palmarès sans pareil. Ainsi, évacuée par hélicoptère à l'hôpital à la suite d'un horrible accident aux Jeux olympiques de 2006, elle avait ensuite tenté de s'esquiver sans attendre l'autorisation des médecins, et deux jours plus tard, elle reprenait la compétition.

En 2013, souffrant d'une double déchirure du ligament croisé antérieur et du ligament collatéral médial, couplée à une fracture, elle dut se soumettre, après opération, à une éprouvante rééducation, puis les deux ligaments réparés se déchirèrent encore et elle dut subir *de nouveau* le même traitement. Elle rata les Jeux olympiques de Sotchi et la plus grande partie de la saison 2014, mais n'en revint pas moins sur les pistes, pour remporter vingt-trois autres victoires en Coupe du monde entre la fin de 2014 et le début de 2018.

Si Lindsey Vonn a tant de difficultés à dire qu'elle se retire, imaginez ce que cela représente pour nous, simples mortels.

La pilule est si amère que pour l'avaler, nous devons l'enrober d'une pleine cuillerée de sucre. Ou, en l'occurrence, d'une cuillerée d'euphémismes, le plus répandu à ce jour étant le « changement de direction ».

Effectuez une recherche sur n'importe quel grand site de librairie en ligne et vous constaterez que les titres anglais incluant le mot *pivot* (« pivoter ») sont étonnamment prisés. De nombreux livres sont tout simplement intitulés *Pivot* (ou, pour l'un, *Pivot !*). On trouve également *The Big Pivot*, *The Great Pivot*, *Pivot with Purpose*, *Pivot to Win* et *Pivot for Success*, entre autres*.

Je ne dénigre assurément pas ces ouvrages. Mais que l'on parle de « changer de direction », de « passer au chapitre suivant », ou encore de « redéploiement stratégique », tout cela revient, en définitive, à raccrocher. Après tout, si on laisse de côté toute connotation négative, il s'agit purement et simplement de prendre la décision d'arrêter ce qu'on avait commencé.

Nous devrions cesser de penser qu'il faut envelopper l'idée de se retirer dans une bulle de savon pour adoucir la chose. Après tout, dans bien des circonstances, renoncer constitue le bon choix, notamment quand l'univers vous dit que c'est ce que vous devriez faire, quand vos reins dysfonctionnent ou que vous êtes confronté à une nouvelle série de blessures. Ou bien, lorsque vous n'êtes pas heureux en mariage ou dans votre travail, ou encore lorsque vous détestez la matière principale que vous étudiez.

Pourquoi ce terme est-il traité comme Voldemort (« Celui-dont-on-ne-doit-pas-prononcer-le-nom ») ?

* Littéralement, « Le grand pivotement », « Changer de direction à bon escient », « Changer de direction pour gagner » et « Changer de direction pour réussir ».

À l'époque où on achetait encore sa viande chez le boucher du coin, tous les humoristes y allaient de leur saillie sur la balance peu fiable du commerçant. Parmi les blagues fameuses de Milton Berle, grand nom de l'humour juif américain, il y avait celle-ci : « Je commence à me poser des questions sur la précision de mon boucher. L'autre jour, une mouche s'est posée sur sa balance. Elle pesait deux kilos. »

Cette tirade était une variante d'un thème commun dans la Borscht Belt*, celui du boucher qui « truquait » sa balance, en général en appuyant son pouce sur le plateau, au détriment du client. Dans les kermesses, les roues de la fortune pouvaient également être truquées à l'aide d'un mécanisme qui les arrêtaient à un certain point de leur rotation, ce qui assurait que la maison n'aurait à offrir aucune récompense. Dans les salles de jeu clandestines, les roulettes pouvaient être ainsi trafiquées, de même que les dés du craps.

En ce qui concerne le fait de raccrocher, la balance est également truquée. Mohamed Ali, Lindsey Vonn, les aphorismes, les synonymes et les euphémismes nous indiquent qu'un pouce cognitivo-comportemental fait pencher la balance du côté de la persévérance lorsqu'il s'agit de soupeser les deux options.

Ce que dit la science

Compte tenu de ce déséquilibre et de l'admiration portée à ces héros qui s'accrochent, on ne sera pas surpris de constater la popularité des livres consacrés au pouvoir de la persévérance,

* « Ceinture du Borscht », dénomination désignant les Catskills, dans la région de New York ; des années 1920 aux années 1970, la communauté juive ashkénaze new-yorkaise s'y retrouvait l'été dans les mêmes hôtels et centres de vacances, où se produisirent de nombreux humoristes, dont Jerry Lewis, Mel Brooks, Jerry Seinfeld ou Woody Allen.

à l'exemple de *L'Art de la niaque*, d'Angela Duckworth, ou de *Tous winners*, de Malcolm Gladwell (et de son célèbre axiome des dix mille heures).

L'enthousiasme massif pour de tels ouvrages laisse penser que la condition humaine est affligée d'un manque de persévérance.

Mais tous ceux qui, ayant lu *L'Art de la niaque*, retiennent que la ténacité est toujours une vertu, quel que soit le contexte, interprètent mal le travail d'Angela Duckworth. Elle ne dit jamais : « Accrochez-vous et vous réussirez. » Elle a elle-même écrit sur la nécessité d'essayer beaucoup de choses différentes (ce qui implique d'en laisser tomber beaucoup d'autres). Duckworth, dont le livre met certes en lumière la valeur de la persévérance, acquiescerait certainement à l'idée que savoir à quel moment il faut se retirer est une compétence qu'il vaut la peine de développer.

Si l'idée de s'accrocher coûte que coûte a gagné la bataille dans l'esprit du grand public, les arguments militant pour raccrocher les gants plus tôt et plus souvent sont également bien étayés.

Il existe une abondance d'études sur la tendance humaine à s'accrocher *trop longtemps*, en particulier lorsque les nouvelles sont mauvaises. Ces études relèvent de disciplines qui vont de l'économie à la théorie des jeux, en passant par la psychologie comportementale ; elles se penchent sur des sujets comme les coûts irrécupérables, le biais de *statu quo*, l'aversion à la perte ou encore l'escalade d'engagement.

Les recherches les plus poussées sur la tendance à persévérer à l'excès, en particulier sur les circonstances dans lesquelles elle se manifeste, ont été menées par Daniel Kahneman

et Richard Thaler. Le premier a été récompensé du prix Nobel de science économique en 2002, le second s'est vu décerner ce même prix en 2017. Quand deux lauréats du Nobel s'accordent sur un même sujet, nous devrions y prêter attention.

Or, ce que la science nous dit, c'est que chaque jour, à petite ou grande échelle, nous agissons comme Mohamed Ali, en nous obstinant trop longtemps, même confrontés à des signaux indiquant que nous devrions renoncer.

Ce livre vise à vous permettre de mieux comprendre ces forces antagonistes qui empêchent de bien déterminer ce qu'il faut laisser tomber, et à quel moment, ainsi que les circonstances dans lesquelles nous sommes réticents à nous retirer. Il cherche à présenter une vision plus positive de l'abandon, afin que nous puissions tous améliorer notre prise de décision. J'ai organisé la matière en quatre parties, entrecoupées de trois interludes.

La première partie défend l'idée que savoir abandonner est une compétence décisionnelle qu'il est précieux de développer. Le chapitre 1 explique pourquoi l'abandon est le meilleur outil disponible quand il s'agit de prendre des décisions dans un contexte d'incertitude, car cela nous permet de changer de direction lorsque nous prenons connaissance de nouvelles informations. J'examine également comment l'incertitude qui confère sa valeur au retrait est aussi ce qui le rend si ardu. Le chapitre 2 explore pourquoi, lorsque nous raccrochons au bon moment, cela nous paraît généralement trop précoce. Se retirer est en définitive une question de prévision ; il s'agit de savoir si l'avenir apparaît sombre, et non si le présent est sombre. Or, il est bien difficile de se détourner d'un présent tout rose. Le chapitre 3 effectue une plongée dans la science, laquelle démontre que nous avons tous tendance à mal calibrer nos décisions de nous accrocher ou de raccrocher. Nous avons notamment

tendance à persévérer trop longtemps lorsque l'univers nous envoie de mauvaises nouvelles, mais lorsqu'elles sont bonnes, nous sommes enclins à renoncer trop tôt.

Dans la deuxième partie, je me penche plus particulièrement sur la façon dont la décision de jeter l'éponge est affectée par le fait que l'on gagne ou que l'on perd. Le chapitre 4 introduit la notion d'escalade d'engagement : nous réagissons aux mauvaises nouvelles en nous engageant *plus avant* sur une voie où nous sommes voués à perdre. Le chapitre 5 décrit en quoi les coûts irrécupérables rendent encore plus difficile la décision de se retirer. J'y explore la peur du gaspillage et examine comment l'argent, le temps, l'effort et autres ressources investis dans un projet influencent négativement nos décisions de poursuivre ou non dans une direction. Le chapitre 6 propose des stratégies pour améliorer sa prise de décision en la matière, comme s'attaquer en premier lieu à la partie la plus ardue d'un projet et mettre au point des indicateurs, des points de comparaison et des signaux d'alerte – ou critères d'abandon –, grâce auxquels vous serez certain de vous retirer plus tôt, quand persévérer ne sera plus dans votre intérêt.

Dans la troisième partie, je décris plus en détail les biais cognitifs faisant obstacle à la décision de retrait. Le chapitre 7 explore comment le sentiment d'être propriétaire, d'un bien ou d'une idée, s'oppose à un changement de direction ; à quoi s'ajoute la puissante force du *statu quo*. J'explique également le double effet exercé par la peur de l'incertitude et la peur de perdre, qui nous empêchent de dessiner un nouveau chemin. Le chapitre 8 examine comment notre sentiment d'identité – et notre désir d'une identité cohérente – devient un obstacle quand il s'agit de raccrocher, et peut nous conduire à une escalade d'engagement dans des choix désastreux. Le chapitre 9 propose

une autre stratégie pour compenser les biais cognitifs rendant si ardue la décision de s'arrêter : se tourner vers un « coach du renoncement », portant un regard extérieur sur notre situation et pouvant nous aider à changer de direction le moment venu.

Dans la quatrième partie, j'examine la question du coût d'opportunité. Dès lors que nous nous engageons dans une voie, nous choisissons, par défaut, de ne pas en suivre d'autres. Comment discerner quand il est temps de renoncer à un choix pour un autre, meilleur ? Le chapitre 10 met en lumière ce que nous apprenons lorsque nous sommes obligés de renoncer, et explique comment tirer ces leçons préventivement. Le chapitre 11 se penche sur les inconvénients des objectifs, et montre que si ces derniers peuvent être motivants, ils peuvent également nous pousser à nous accrocher à ce qui n'en vaut plus la peine. Leur nature binaire – soit on réussit, soit on échoue – est en contradiction avec celle du monde, changeante et fluide, et le désir d'atteindre un objectif peut nous empêcher de voir d'autres voies et opportunités disponibles. Je défends également l'idée selon laquelle il est essentiel de définir des points de vigilance, aussi bien que des indicateurs de progrès, pour chaque but que l'on se fixe.

J'espère qu'en lisant ce livre, vous comprendrez pourquoi on devrait célébrer la décision de se retirer et en quoi apprendre à raccrocher peut devenir une compétence valable, que vous pourrez mobiliser pour enrichir votre vie, qui vous encouragera à accorder de la valeur aux diverses options, à mieux faire ce à quoi vous vous accrochez, tout en poursuivant vos explorations, de manière à pouvoir changer avec souplesse au gré d'un monde changeant (et même précéder les changements).

Soyons clairs, il y a beaucoup de choses difficiles qui valent absolument la peine qu'on persévère, et la niaque comme la

Quit

résilience vous y aideront. On ne parvient pas à la réussite en renonçant parce que c'est trop dur. Mais on ne réussit pas non plus en s'accrochant à des choses difficiles qui n'en valent pas la peine.

L'essentiel est de savoir quand il faut persévérer et quand il faut renoncer. Ce livre vous aidera à développer les outils nécessaires.

Alors, allons-y. Il est temps de réhabiliter l'abandon.

PREMIÈRE PARTIE

PLAIDOYER POUR L'ABANDON