

ADAM GRANT

Best-seller du *New York Times*

LE POUVOIR DE LA PENSÉE FLEXIBLE

Pourquoi
garder l'esprit
ouvert est notre
meilleur atout

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

PARTIE 1

**RENOUVELER
NOTRE PENSÉE,
ACTUALISER NOS
POINTS DE VUE**

CHAPITRE 1

UN PRÉDICATEUR, UN PROCUREUR, UN POLITICIEN ET UN SCIENTIFIQUE COHABITENT DANS NOTRE TÊTE

*« Il n'y a pas de progrès possible sans changement ;
et ceux qui ne changent pas d'avis ne peuvent rien changer. »*

George Bernard Shaw

Son nom ne vous dit probablement rien ; pourtant, Mike Lazaridis a eu une influence considérable sur votre vie. Dès son plus jeune âge, Mike se révéla être un magicien de l'électronique. À quatre ans, il fabriquait son propre tourne-disque avec des briques Lego® et des élastiques. Au lycée, ses professeurs lui demandaient de réparer les téléviseurs en panne. Il assembla un ordinateur pendant ses heures de loisir et conçut, pour les équipes qui concouraient aux tests de culture générale, un buzzer plus performant, grâce auquel il finança sa première année d'université. Quelques mois avant de passer son diplôme d'ingénieur en électrotechnique, Mike fit comme beaucoup de grands entrepreneurs de l'époque : il abandonna ses études. Il était temps pour ce fils d'immigrés de laisser sa marque ici-bas.

Mike connut son premier succès lorsqu'il breveta un dispositif permettant de lire les codes-barres sur les films, qui servit si bien Hollywood qu'il décrocha un Emmy et un Oscar de la contribution technique. Ce n'était encore que de la petite bière en comparaison de l'invention majeure qui allait suivre et faire de son entreprise la société enregistrant la croissance la plus rapide de toute la planète. Le produit phare de Mike devait rapidement devenir culte, et fidéliser des clients allant de Bill Gates à Christina Aguilera. «[Cet appareil] a littéralement changé ma vie, s'extasiait Oprah Winfrey, je ne peux plus vivre sans lui.» À son arrivée à la Maison-Blanche, le président Obama refusa de confier le sien aux services secrets.

Quand il imagina ce qui devait devenir le BlackBerry, Mike Lazaridis souhaitait créer un appareil de communication sans fil capable d'envoyer et de recevoir des courriers électroniques. À l'été 2009, son invention représentait près de la moitié du marché des Smartphones aux États-Unis. En 2014, sa part de marché avait dégringolé en dessous de 1 %.

Lorsqu'une entreprise plonge ainsi, faute de pouvoir identifier une cause unique de sa chute, on recourt volontiers à l'anthropomorphisme : «BlackBerry n'a pas su s'adapter.» Pourtant, une entreprise ne s'adapte pas à un environnement changeant, l'adaptation est le fait d'**individus**, qui prennent chaque jour une multitude de décisions. En tant que cofondateur, président du conseil d'administration et codirecteur général, Mike avait la responsabilité de toutes les décisions techniques et «produit» concernant le BlackBerry. Alors que de sa réflexion avait jailli l'étincelle qui avait déclenché la révolution du Smartphone, ses difficultés à repenser les choses finirent par priver d'oxygène son entreprise et provoquèrent presque la mort de son invention. À quel moment s'est-il trompé?

La plupart d'entre nous tirons une grande fierté de nos connaissances et de notre expertise, comme du fait de rester fidèles à nos convictions et à nos opinions. Une telle attitude est fondée dans un monde stable, où l'on est récompensé de croire en ses idées.

Le problème est que nous vivons dans un monde qui change rapidement, où il est nécessaire de consacrer autant de temps à réexaminer ses idées qu'à les concevoir.

Savoir renouveler sa pensée est une compétence ; c'est aussi un état d'esprit. Nous disposons déjà d'une grande partie des outils mentaux nécessaires à cette fin. Il faut juste se souvenir de les sortir de la remise et de les dérouiller.

Réflexion faite

Avec les avancées en matière d'accès à l'information et aux technologies, le savoir ne se contente pas d'augmenter, il se développe à un rythme toujours plus rapide. En 2011, vous avez absorbé quotidiennement environ cinq fois plus d'informations que vous ne l'auriez fait à peine vingt-cinq ans plus tôt. En 1950, il fallait cinquante ans pour que les connaissances en médecine soient multipliées par deux. En 1980, elles doublaient tous les sept ans ; en 2010, le doublement s'effectuait en seulement un quart de cette durée. L'accélération du changement signifie que nous devons remettre en question nos convictions bien plus souvent qu'auparavant.

La tâche n'est pas facile, car les convictions que nous entretenons tendent à devenir plus extrêmes avec le temps et à s'enraciner plus profondément. **J'ai encore du mal à accepter l'idée que Pluton pourrait ne pas être une planète.** Dans le système éducatif, cela prend souvent des années pour que les programmes soient actualisés et les manuels révisés à la suite des découvertes historiques et des révolutions scientifiques. Les chercheurs ont récemment établi que nous devons reconsidérer ce qui était tenu pour acquis sur des sujets tels que les origines de Cléopâtre (son père était Grec et non Égyptien, l'identité de sa mère demeurant inconnue) ; l'émergence des dinosaures (les paléontologues pensent aujourd'hui que certains tyrannosaures arboraient des plumes colorées sur le dos) ou encore les mécanismes de la vision (des personnes aveugles se sont de fait entraînées à « voir » les ondes sonores pouvant activer le cortex visuel et engendrer des représentations

mentales, un phénomène semblable à l'écholocation qui permet aux chauves-souris de s'orienter dans l'obscurité)². Les horloges, voitures et disques anciens valent peut-être d'être collectionnés, mais les données dépassées sont des fossiles mentaux dont il est préférable de se débarrasser.

Nous sommes prompts à remarquer le fait que d'autres personnes devraient réviser leur jugement. Nous n'hésitons pas à remettre en cause l'avis des spécialistes en médecine en allant chercher un second diagnostic. Malheureusement, lorsqu'il s'agit de nos propres connaissances et opinions, nous privilégions souvent le **sentiment** d'avoir raison par rapport au **fait** d'avoir raison. Au quotidien, nous établissons de nombreux diagnostics de notre propre cru, qu'il s'agisse de déterminer qui nous allons recruter ou avec qui nous allons nous marier. Nous devons développer l'habitude de nous faire une seconde opinion.

Imaginez qu'un ami de votre famille soit conseiller financier. Il vous recommande d'investir dans un fonds de pension qui ne figure pas dans le plan de retraite proposé par votre employeur. Un autre de vos amis, qui s'y connaît bien en matière d'investissements, juge que c'est risqué. Qu'allez-vous faire ?

Lorsque Stephen Greenspan s'est retrouvé dans cette situation, il a décidé de mettre en balance l'avertissement de son ami sceptique et les données disponibles. Sa sœur avait elle-même investi dans ce fonds depuis plusieurs années, et elle en était satisfaite. De nombreux amis de la sœur avaient également investi ; bien que les retours sur investissement ne fussent pas extraordinaires, ils affichaient régulièrement deux chiffres. Le conseiller financier, ami de la famille, y croyait assez pour avoir investi son propre argent dans ce fonds. Fort de ces informations, Greenspan

2. Pour ma part, je croyais que l'expression « enfumer quelqu'un » [en anglais, *blowing smoke up one's arse* : littéralement, « souffler de la fumer dans le cul de quelqu'un »] venait de ce qu'on avait autrefois coutume d'offrir des cigares à celui qu'on voulait impressionner. Imaginez ma surprise lorsque mon épouse m'a expliqué la véritable origine de cette expression : au XVIII^e siècle, il était courant de ramener à la vie les victimes de noyade avec des lavements à base de tabac. On s'aperçut plus tard que ce procédé était néfaste pour le cœur.

décida de se lancer. Il fut audacieux et investit près du tiers de son épargne retraite dans le fonds de pension. Bientôt, il apprit que son portefeuille avait grossi de 25%.

Puis, du jour au lendemain, il perdit tout lorsque le fonds s'effondra. Il s'agissait de la pyramide de Ponzi gérée par Bernie Madoff.

Il y a vingt ans, mon collègue Phil Tetlock a mis en évidence un phénomène singulier. Quand nous réfléchissons et discutons, nous adoptons souvent l'état d'esprit de l'une de ces trois professions : le prédicateur, le procureur ou l'homme politique. Chaque fois, nous endossons une identité particulière et utilisons un ensemble d'outils distinct. Nous passons en mode « prédicateur » lorsque nos croyances sacrées sont menacées : nous délivrons alors des sermons pour défendre et promouvoir nos idéaux. Nous revêtons le costume du procureur quand nous identifions une faille dans le raisonnement d'autrui : nous présentons nos arguments afin de prouver à l'adversaire qu'il a tort et de gagner l'affaire. Nous nous glissons dans la peau d'un homme politique quand nous cherchons à conquérir un public : nous faisons campagne et militons afin d'obtenir l'adhésion de nos concitoyens. Le risque est de nous prendre à notre propre jeu, prêchant la bonne parole, attaquant ceux qui ont tort et militant pour obtenir la faveur des autres, au point de ne plus se préoccuper de reconsidérer notre point de vue.

Lorsque Stephen Greenspan et sa sœur choisirent d'investir dans le fonds de Bernie Madoff, ils ne fonctionnaient pas uniquement dans un de ces modes. Les trois contribuèrent à leur décision malavisée. En évoquant les sommes que ses amis et elle avaient gagnées, la sœur de Greenspan prêchait les mérites du fonds. La confiance qu'elle manifestait amena Greenspan à mettre en accusation l'ami qui l'avait mis en garde et à le juger coupable de « cynisme épidermique ». Puis Greenspan passa en mode « homme politique » lorsqu'il laissa son désir d'approbation l'orienter vers le « oui » – le conseiller financier était un ami de la famille qu'il appréciait et à qui il voulait faire plaisir.

Tous, autant que nous sommes, aurions pu tomber dans ces mêmes pièges. Greenspan affirme qu'il aurait dû le savoir, car il se trouve que la crédulité est son domaine d'expertise. Au moment où il décida de réaliser cet investissement, il finissait d'écrire un livre traitant de ce qui nous amène à nous laisser duper. Rétrospectivement, il souhaiterait avoir abordé cette décision avec d'autres outils. Il aurait pu analyser plus systématiquement la stratégie du fonds, au lieu de se fier aux chiffres des retours sur investissement. Il aurait alors cherché à élargir la perspective en consultant des sources crédibles. Il aurait mené son propre test, en investissant des montants plus modestes sur une longue durée, avant de miser une si grande part des économies d'une vie.

Il aurait ainsi été en mode « scientifique ».

Une autre paire de lunettes

Lorsque vous exercez une profession scientifique, reconsidérer les choses est au fondement de votre travail. Vous êtes payé pour demeurer sans cesse conscient des limites de votre compréhension. On s'attend à ce que vous mettiez en doute ce que vous savez, que vous soyez curieux de ce que vous ne savez pas et que vous révisiez votre point de vue en fonction des nouvelles données. Rien qu'au siècle passé, l'application des principes scientifiques a conduit à des progrès spectaculaires. Les biologistes ont découvert la pénicilline. Les spécialistes de l'aérospatiale nous ont envoyés sur la Lune. Les informaticiens ont bâti l'Internet.

Être scientifique ne se résume pas à exercer une profession dans le domaine des sciences. Il s'agit d'adopter un certain état d'esprit, un mode de pensée qui diffère de celui du prédicateur, du procureur et de l'homme politique. Nous nous muons en scientifiques quand nous recherchons la vérité : nous nous livrons alors à des expériences pour tester des hypothèses et découvrir un nouveau savoir. Les outils scientifiques ne sont pas réservés aux individus en blouse blanche, manipulant des béchers, et les utiliser n'exige pas de s'enfermer des années avec un microscope

et une boîte de Petri. Les hypothèses ont autant de place dans nos vies que dans un laboratoire. Les expériences peuvent orienter nos décisions quotidiennes. Ce qui amène à se demander : est-il possible d'entraîner des personnes travaillant dans d'autres domaines à penser davantage comme des scientifiques ; si oui, en arrivent-elles à faire des choix plus avisés ?

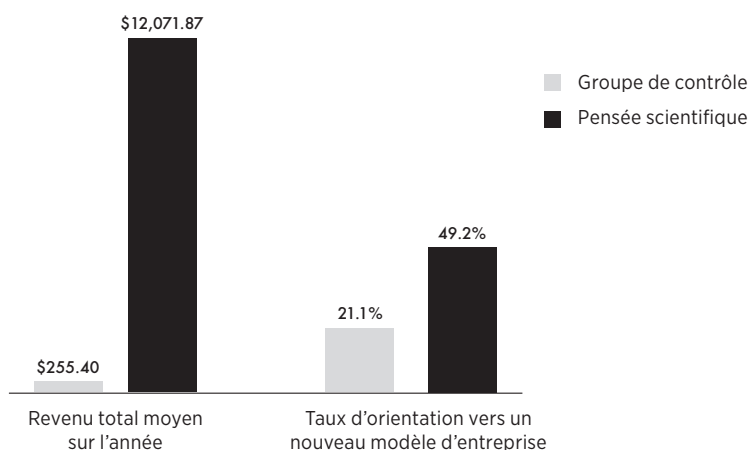
Récemment, quatre chercheurs européens ont décidé de répondre à ces questions. Ils ont mené une expérience audacieuse, réunissant plus de quatre cents fondateurs de start-up italiennes exerçant dans les domaines de la technologie, du commerce de détail, du mobilier, de l'alimentaire, de la santé, des loisirs et des machines. La plupart des entreprises concernées n'avaient encore généré aucun revenu, une situation idéale pour étudier en quoi une pensée de type scientifique peut influencer le chiffre d'affaires.

Les entrepreneurs ont suivi une formation à l'entrepreneuriat à Milan. En quatre mois, ils ont appris à concevoir une stratégie commerciale, à interroger les clients, à mettre au point un produit un minimum viable, puis à affiner un prototype. Ils ignoraient qu'ils avaient été assignés aléatoirement pour les uns à un groupe «à l'esprit scientifique», pour les autres à un groupe de contrôle. La formation était identique pour les deux groupes, sauf que le premier était encouragé à envisager le lancement d'une start-up avec des lunettes de scientifique. Dans une telle perspective, la stratégie commerciale correspond à une théorie, les entretiens avec les clients contribuent à développer des hypothèses, tandis que le produit un minimum viable et le prototype représentent les expériences visant à tester ces hypothèses. La tâche de l'entrepreneur consiste à mesurer rigoureusement les résultats et à prendre des décisions selon que les hypothèses sont validées ou réfutées.

L'année suivante, les start-up du groupe de contrôle enregistraient un revenu moyen inférieur à 300\$. Celui-ci était supérieur à 12 000 \$ pour les entreprises du groupe «à l'esprit scientifique». Ces dernières avaient généré des revenus plus de deux fois plus vite – et également attiré des clients plus rapidement. Pourquoi ?

Les entrepreneurs du groupe de contrôle avaient tendance à rester fidèles à leur stratégie et à leurs produits initiaux. Ils étaient plus enclins à prôner les vertus de leurs décisions antérieures, à dénoncer les vices des options alternatives et à s'entourer de conseillers partisans de l'orientation existante. À l'inverse, ceux qui avaient appris à réfléchir à la manière de scientifiques avaient changé deux fois plus souvent de direction. Lorsque leurs hypothèses n'étaient pas étayées par l'expérience, ils savaient que c'était le moment de repenser leur modèle d'entreprise.

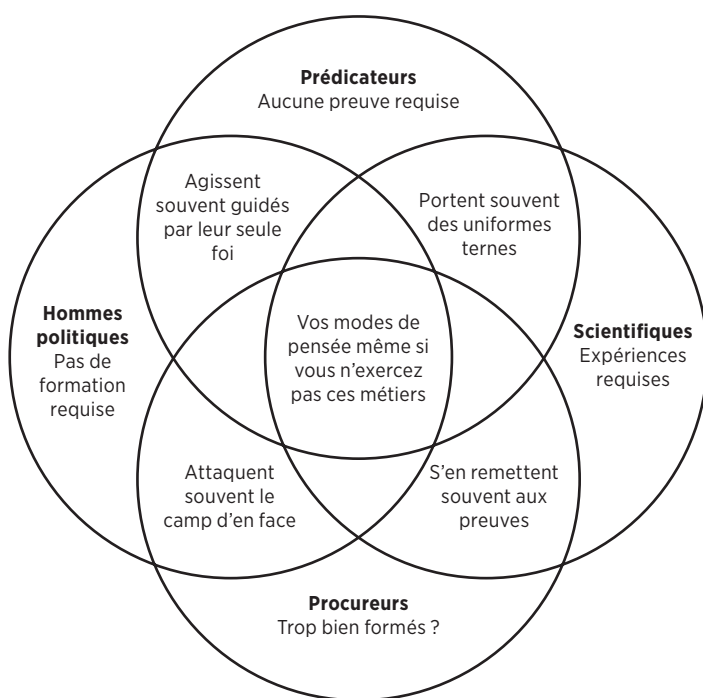
Effets de la pensée scientifique sur la réussite des start-up



Ces résultats ont ceci de surprenant que, habituellement, nous louons l'obstination et la clairvoyance des grands entrepreneurs et dirigeants. Ils sont censés être des parangons de conviction : des individus décidés et assurés. Pourtant, lorsque des cadres commerciaux s'affrontent dans le cadre de concours où ils doivent déterminer le prix des produits, les meilleurs stratégies sont en réalité lents et hésitants. À l'instar de scientifiques prudents, ils prennent leur temps, afin d'avoir le loisir de changer d'avis. *Je commence à penser que l'esprit de décision est surestimé... mais je me réserve le droit de changer d'avis.*

De même qu'il n'est pas nécessaire d'être un scientifique de métier pour raisonner scientifiquement, travailler dans la science ne

garantit pas le recours aux outils cognitifs auxquels vous avez été formé. Les scientifiques se métamorphosent en prédicateurs lorsqu'ils présentent leur théorie favorite comme si c'était parole d'évangile et traitent de sacrilèges les critiques argumentées. Ils s'aventurent en terrain politique quand ils laissent le critère de popularité prendre le pas sur l'exactitude. Ils se font procureurs quand ils s'acharnent à ridiculiser et discréditer, plutôt que de consacrer leurs efforts à la découverte. Après avoir bouleversé la physique avec ses théories de la relativité, Einstein s'est opposé à la révolution quantique: « Afin de me punir pour mon mépris de l'autorité, le Destin a fait de moi une autorité. » Parfois, même les plus grands scientifiques devraient penser davantage en scientifiques.



Bien avant de devenir un pionnier du Smartphone, Mike Lazaridis était déjà reconnu comme un prodige de la science. Au collège, il

avait fait la une du journal local après avoir construit un panneau solaire à l'occasion d'une fête de la science, et remporté un prix pour avoir lu tous les livres scientifiques de la bibliothèque municipale. Si vous ouvrez l'annuaire des élèves de son année de quatrième, vous y verrez un dessin le caricaturant en scientifique fou, des éclairs jaillissant de sa tête.

Lorsque Mike inventa le BlackBerry, il pensait en scientifique. Les appareils existants permettant la transmission sans fil des courriels proposaient soit un stylet réagissant trop lentement, soit un clavier trop petit. Les utilisateurs devaient, en outre, transférer poussiérement leurs courriels professionnels vers la boîte de réception de leur mobile, et le téléchargement des messages n'en finissait pas. Mike formula différentes hypothèses, confiant à son équipe d'ingénieurs la mission de les tester. Et si on pouvait tenir un tel appareil dans les mains et taper un message avec ses pouces plutôt qu'avec les autres doigts ? Et s'il y avait une unique boîte de courrier électronique synchronisée entre tous les appareils utilisés ? Et si les messages pouvaient être relayés par un serveur et n'apparaître à l'écran qu'une fois décryptés ?

À mesure que d'autres entreprises emboîtèrent le pas à BlackBerry, Mike désossa leurs Smartphones pour les étudier. Rien ne l'impressionna vraiment jusqu'à l'été 2007 ; il fut alors stupéfié par la puissance de calcul du premier iPhone. « Ils ont mis un Mac dans ce truc », dit-il. Ce qui se passa ensuite pourrait bien avoir marqué le début de la fin pour le BlackBerry. Si l'essor de ce dernier fut en grande partie dû au fait que son concepteur, en bon ingénieur, avait recouru brillamment à la pensée scientifique, son déclin résulta, de bien des façons, de l'incapacité du même Lazaridis, dans son rôle de directeur-général, à reconsidérer sa façon de voir les choses.

Alors que l'iPhone montait en flèche et occupait le devant de la scène, Mike resta convaincu de la pertinence des caractéristiques qui avait valu au BlackBerry de faire sensation dans le passé. Il croyait fermement que les consommateurs voulaient un appareil sans fil réservé aux appels et courriels professionnels, et non un ordinateur de poche rempli d'applications donnant accès au divertissement. Dès 1997, un de ses principaux ingénieurs voulut ajouter un moteur de recherche au BlackBerry, mais Mike lui intima de se concentrer sur les seuls courriels. Dix ans plus tard, il était encore certain que la présence d'un moteur de recherche puissant épuiserait la batterie et restreindrait la bande passante disponible pour les réseaux sans fil. Il ne testa pas les hypothèses alternatives.

En 2008, la valeur de l'entreprise dépassait 70 milliards de dollars, mais le BlackBerry demeurait son seul et unique produit, et il lui manquait toujours un moteur de recherche fiable. En 2010, lorsque des collègues présentèrent une stratégie d'intégration de messages textuels encryptés, Mike se montra réceptif, mais se dit préoccupé à l'idée qu'en autorisant l'échange de messages avec les appareils des concurrents, le BlackBerry risquait de devenir obsolète. Ses réserves gagnant du terrain au sein de l'entreprise, celle-ci abandonna l'idée de la messagerie instantanée et rata une occasion que WhatsApp allait saisir ultérieurement, s'assurant un gain de plus de 19 milliards de dollars. Aussi doué qu'ait été Mike pour repenser la conception des appareils électroniques, il n'était pas disposé à repenser le marché sur lequel évoluait son bébé. L'intelligence, en l'occurrence, ne l'aida en rien – elle a sans doute plutôt été une malédiction.

Les plus brillants échouent plus spectaculairement

Une grande intelligence ne garantit en rien l'agilité mentale. Peu importe votre puissance cérébrale, s'il vous manque la motivation à changer d'avis, vous raterez bien des occasions de réviser votre point de vue. Les recherches révèlent que plus l'on obtient un score élevé au test mesurant le quotient intellectuel, plus l'on est susceptible de succomber aux stéréotypes, parce qu'on repère

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	7
----------------	---

Prologue	9
----------------	---

PARTIE 1	
RENOUVELER NOTRE PENSÉE,	
ACTUALISER NOS POINTS DE VUE	23

CHAPITRE 1

Un prédicateur, un procureur, un politicien et un scientifique	
cohabitent dans notre tête	25
Réflexion faite.....	27
Une autre paire de lunettes.....	30
Les plus brillants échouent plus spectaculairement.....	35
Ne cessez pas de déconstruire vos croyances	40

CHAPITRE 2

Le quart-arrière dans son fauteuil et l'imposteur	47
Conte des deux syndromes.....	49
L'ignorance de l'arrogance	52
Échoué au sommet du mont Stupidité	57
L'erreur de Boucles d'or	61

Les bénéfices du doute.....	65
La ligue de l'extraordinaire humilité	69

CHAPITRE 3

La joie d'avoir tort	73
Le dictateur qui régit vos pensées	76
Des problèmes d'attachement.....	79
L'effet Yoda: « Tu dois désapprendre ce que tu as appris »	84
Il y a eu des erreurs... sans doute de mon fait.....	90

CHAPITRE 4

Les bonnes bagarres.....	97
Le sort peu enviable de ceux qui veulent plaire.....	102
Désaccords sur les accords	109
S'échauffer sans se fâcher	112

PARTIE 2

AIDER LES AUTRES À RENOUVELER LEUR PENSÉE, OUVRIR L'ESPRIT D'AUTRUI..... 117

CHAPITRE 5

Danser avec l'ennemi.....	119
La science de l'accord	126
Danser au même rythme.....	130
Ne leur marchez pas sur les pieds.....	133
D ^r Jekyll et M. Hostile	138
La force des opinions faibles	141

CHAPITRE 6

Du sang sur les diamants	147
Jeux de haine.....	149
Dedans et dehors	151
Hypothèse 1 : nous ne vivons pas dans un monde à part.....	155
Hypothèse 2 : avoir de la compassion pour nos ennemis	157
Hypothèse 3 : des bêtes d'habitudes	159
Bienvenue dans un monde parallèle	164
Quand un musicien noir se confronte à des suprémacistes blancs.....	168

CHAPITRE 7

Celui qui murmurait à l'oreille des antivax.....171

L'entretien motivationnel 174

Au-delà de l'entretien..... 179

L'art de l'écoute influente.....184

PARTIE 3

PENSER AUTREMENT ENSEMBLE,

CRÉER DES COMMUNAUTÉS D'APPRENANTS

AU LONG COURS191

CHAPITRE 8

Conversations polémiques193

Des vérités qui dérangent..... 197

Avertissements et contingences 203

Des sentiments contradictoires208

CHAPITRE 9

Revoir nos principes215

Apprendre à désapprendre..... 217

Fascination et sidération 220

L'insupportable légèreté de la répétition 223

100 fois sur le métier 228

CHAPITRE 10

Refuser la routine 235

Je me trompe, donc j'apprends 238

En sécurité chez les Gates 242

Le pire du meilleur.....246

PARTIE 4

CONCLUSION253

CHAPITRE 11

Enlever nos œillères..... 255

L'obstination ou le côté obscur de la ténacité..... 258

Le temps du bilan	262
(Ne pas trop) poursuivre le bonheur	267
La vie, la liberté et la quête du sens.....	270

Épilogue.....	275
----------------------	------------

Les bons réflexes pour penser autrement.....	283
---	------------

I. RENOUVELER NOTRE PENSÉE	283
A. Prendre l'habitude de se remettre en question	283
B. Échelonner sa confiance.....	284
C. Inviter l'autre à douter de vos opinions.....	285
II. AIDER LES AUTRES À RENOUVELER LEUR PENSÉE.....	285
A. Poser de meilleures questions.....	285
B. Aborder le désaccord comme une danse, pas comme un combat.....	286
III. PENSER AUTREMENT ENSEMBLE	287
A. Avoir des conversations plus nuancées.....	287
B. Apprendre aux enfants à penser autrement	287
C. Créer des organisations apprenantes	288
D. Rester ouvert pour réfléchir à l'avenir.....	289

Notes	291
--------------------	------------

Remerciements.....	341
---------------------------	------------