

ADAM GRANT  
Best-seller du *New York Times*

# THINK AGAIN

Mettez  
à l'épreuve vos  
convictions



Entourez-vous  
de personnes qui  
ne pensent pas  
comme vous

Pour exceller, transformez  
votre manière de penser

« UN LIVRE INDISPENSABLE. »  
*The Financial Times*

A L I S I O

# QUAND AVEZ-VOUS CHANGÉ D'AVIS POUR LA DERNIÈRE FOIS ?

« Cela ne marchera jamais ! », « C'est trop compliqué ! », « C'est comme ça qu'on a toujours fait ! », ces phrases vous sont-elles familières ? Alors que nous évoluons dans un monde en mouvement permanent, que nous passons notre temps à remplacer nos biens matériels pour de plus performants, pourquoi restons-nous si souvent campés sur nos positions ?

C'est que nous trouvons refuge dans le confort de nos convictions, nous nous entourons de personnes qui partagent nos idées et fuyons à tout prix la contradiction. Pour Adam Grant, c'est là notre plus grande erreur. En donnant de nombreux exemples et en puisant dans les dernières avancées des sciences cognitives, il démontre ici que la capacité à renouveler notre pensée est déterminante pour atteindre à la fois l'excellence et la sagesse.

Nous avons tous la capacité d'apprendre à mettre à l'épreuve nos convictions, tester nos idées, soutenir la contradiction et cultiver les bienfaits du doute. Ayons le courage de nous forger une pensée flexible. C'est la clé de la réussite, car l'innovation et le progrès demeurent du côté de ceux qui savent « repenser ».

---

**ADAM GRANT** enseigne le management et les théories comportementales à l'université de Wharton, où il a été pendant sept années consécutives le professeur le mieux noté. Il est l'un des fondateurs du NextBigIdeaClub, aux côtés de Daniel Pink, Malcolm Gladwell et Susan Cain. Ses ouvrages sont traduits dans 35 pays et se sont vendus à plus d'un million d'exemplaires.

ISBN 978-2-3793-5335-2



9 782379 353352

**24,90 €**  
PRIX TTC  
FRANCE

A L I S I O



Rayons : Vie  
professionnelle,  
développement  
personnel

**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 : Think Again

Copyright © 2021, Adam Grant

Publication originale par Viking, New York

Suivi éditorial : Céline Beaucourt

Relecture-correction : Anne-Lise Martin

Mise en page : Patrick Leleux PAO

Design de couverture : Pete Garceau

Adaptation de couverture : Caroline Gioux

© 2023 Alisio,

une marque des éditions Leduc

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-335-2

ADAM GRANT

**THINK  
AGAIN**

*Traduit de l'anglais par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey*

ALISIO



*À Kaan, Jeremy et Bill,  
mes trois plus vieux amis  
– ce que je ne remettrai jamais en question.*



# SOMMAIRE

Prologue	9
<b>PARTIE 1. RENOUVELER NOTRE PENSÉE, ACTUALISER NOS POINTS DE VUE</b>	<b>23</b>
Chapitre 1 Un prédicateur, un procureur, un politicien et un scientifique cohabitent dans notre tête	25
Chapitre 2 Le quarterback dans son fauteuil et l'imposteur	47
Chapitre 3 La joie d'avoir tort	73
Chapitre 4 Les bonnes bagarres	97
<b>PARTIE 2. AIDER LES AUTRES À RENOUVELER LEUR PENSÉE, OUVRIR L'ESPRIT D'AUTRUI</b>	<b>117</b>
Chapitre 5 Danser avec l'ennemi	119
Chapitre 6 Du sang sur les diamants	147
Chapitre 7 Celui qui murmurait à l'oreille des antivax	171
<b>PARTIE 3. PENSER AUTREMENT ENSEMBLE, CRÉER DES COMMUNAUTÉS D'APPRENANTS AU LONG COURS</b>	<b>191</b>
Chapitre 8 Conversations polémiques	193
Chapitre 9 Revoir nos principes	215
Chapitre 10 Refuser la routine	235
<b>PARTIE 4. CONCLUSION</b>	<b>253</b>
Chapitre 11 Enlever nos œillères	255
Épilogue	275
Les bons réflexes pour penser autrement	283
Remerciements	291
Notes	297
Table des matières	347



# PROLOGUE

Après un vol mouvementé, quinze hommes avaient été largués dans le ciel du Montana. Ce n'étaient pas des adeptes de la chute libre. C'étaient des pompiers parachutistes : des combattants du feu appartenant à un corps d'élite du service des Eaux et Forêts américain, qu'on avait envoyés éteindre un incendie allumé par la foudre la veille. Dans quelques minutes, ils tenteraient désespérément d'échapper au brasier.

Ces hommes se posèrent à proximité de Mann Gulch, par une fin d'après-midi torride, en août 1949. L'incendie faisait rage de l'autre côté du ravin dans lequel coulait la rivière Missouri, et ils commencèrent à descendre la pente qui y menait. Leur plan consistait à creuser une tranchée pour contenir le feu et le rediriger vers une zone où il ne trouverait guère à s'alimenter.

Après avoir marché environ sept cents mètres, Wagner Dodge, qui commandait le détachement, constata que les flammes avaient franchi le ravin et se dirigeaient droit vers eux. Elles étaient hautes de près d'un mètre. Bientôt, le feu aurait pris assez de vitesse pour parcourir la longueur de deux terrains de football en moins d'une minute.

À 17 h 45, espérer contenir le feu n'était clairement plus d'actualité. Comprenant qu'il fallait renoncer à le combattre et fuir, Dodge ordonna à ses hommes de faire demi-tour et de

remonter la pente. Ils devaient escalader un versant très raide et rocailleux, planté d'herbe qui leur arrivait à hauteur de genou. En huit minutes, ils avaient couvert près de cinq cents mètres ; le sommet était à moins de deux cents mètres.

Ils seraient bientôt en sécurité, mais le feu avançait rapidement. Dodge fit alors quelque chose qui stupéfia son équipe. Plutôt que d'essayer de prendre l'incendie de vitesse, il s'arrêta net et se pencha en avant. Il sortit une boîte d'allumettes, en craqua quelques-unes et les jeta dans l'herbe. « Nous avons pensé qu'il était devenu dingue, a raconté plus tard l'un des pompiers parachutistes. On avait l'incendie presque dans le dos et le chef en allumait un autre devant nous ? Qu'est-ce qu'il foutait ! » Il s'est surpris à penser : « Ce salaud de Dodge veut ma mort. » Sans surprise, le détachement ne suivit pas Dodge lorsqu'il fit signe en direction du foyer qu'il avait allumé, et hurla : « Par ici ! Venez par ici ! »

Ce que ses hommes ne comprirent pas, c'est que Dodge avait mis au point une stratégie de survie : il avait allumé ce qu'on a ensuite appelé un feu de secours pour leur ménager une échappatoire. En brûlant l'herbe devant eux, il nettoyait la zone environnante du combustible dont l'incendie aurait pu se nourrir. Il mouilla ensuite son mouchoir avec de l'eau tirée de sa gourde, s'en couvrit la bouche et pendant les quinze minutes suivantes, il demeura allongé sur la terre calcinée. Alors que le brasier grondait au-dessus de lui, il survécut grâce à l'oxygène présent au ras du sol.

Douze « parachutistes du feu » périrent tragiquement. On découvrit ensuite une montre à gousset ayant appartenu à l'une des victimes ; les aiguilles fondues indiquaient 17 h 56.

Comment expliquer que trois hommes seulement survécurent ? Leur condition physique pourrait entrer en ligne de compte : les deux autres survivants parvinrent à atteindre la crête avant le feu. Mais c'est à son agilité mentale que Dodge dut la vie.

\*\*\*

Lorsqu'on veut définir l'agilité mentale, on pense aussitôt, en général, à l'intelligence : plus on est intelligent, plus on peut résoudre des problèmes complexes rapidement. L'intelligence se conçoit traditionnellement comme la faculté de penser et d'apprendre. Pourtant, dans un monde turbulent, d'autres compétences cognitives pourraient bien importer davantage : la capacité à repenser les choses et à désapprendre.

Imaginez que vous veniez de terminer un questionnaire à choix multiples, et que vous vous mettiez à douter d'une de vos réponses. Vous avez encore du temps : faut-il vous fier à votre instinct premier ou la modifier ?

Les trois quarts environ des étudiants sont convaincus que corriger leur réponse diminuera leur note. Kaplan, entreprise réputée, spécialisée dans la préparation aux tests de compétences, conseillait jadis « de faire preuve de la plus grande prudence avant de modifier une réponse. L'expérience indique que beaucoup d'étudiants qui modifient une réponse optent pour la mauvaise. »

Avec tout le respect dû à l'expérience, je m'en tiendrai néanmoins aux preuves. Un trio de psychologues a en effet passé en revue trente-trois examens et a établi que, dans la majorité des cas, de mauvaises réponses avaient été corrigées à bon escient. Le phénomène en cause est appelé biais de première impression ou biais d'ancrage.

Pour en faire la démonstration, les psychologues ont compté les traces de gomme sur les tests de plus de 1 500 étudiants de l'Illinois. Seul un quart des réponses modifiées l'ont été dans le mauvais sens, tandis que la moitié des modifications ont transformé des réponses erronées en bonnes réponses. Je l'ai moi-même observé dans mon propre cours, année après année : les traces de gomme sont étonnamment rares sur les copies d'examen final de mes étudiants, mais ceux qui reviennent sur leurs premières réponses plutôt que de s'y accrocher améliorent leur note.

Bien sûr, on peut penser que les secondes réponses ne sont pas par nature meilleures : si elles le sont, c'est parce que les étudiants sont habituellement si réticents à se corriger qu'ils ne modifient leurs réponses que s'ils se sentent assez sûrs d'eux. Toutefois, de récentes études avancent une autre explication : ce n'est pas tant le fait de modifier votre réponse qui améliore votre note que le fait de vous demander si vous devriez la modifier.

Nous n'hésitons pas seulement à reconsidérer nos réponses, nous hésitons à repenser les choses, tout simplement. Considérez cette expérience impliquant des centaines d'étudiants en premier cycle d'études supérieures, dont une partie, sélectionnée aléatoirement, a reçu un cours sur le biais de première impression. L'enseignant leur a expliqué l'intérêt qu'il pouvait y avoir à changer d'avis et leur a indiqué dans quelles circonstances cela s'avérait sensé. Lors des deux tests suivants, ils ne se sont pas montrés plus enclins à réviser leur copie.

Une partie du problème tient à la paresse cognitive. Certains psychologues soulignent que nous sommes affligés d'indolence mentale : nous préférons souvent nous en tenir confortablement à des conceptions familières, plutôt que de nous colleter avec de nouvelles idées. Des forces plus profondes sont également à l'œuvre. Se remettre en question rend le monde plus imprévisible. Cela exige d'admettre que les faits peuvent avoir évolué, que ce qui était vrai hier ne l'est peut-être plus aujourd'hui. Reconsidérer quelque chose en quoi nous croyons fortement peut représenter une menace pour notre identité, nous donner le sentiment que nous risquons de perdre une partie de nous-mêmes.

Réviser nos jugements ne nous coûte pourtant pas toujours autant. Nous actualisons avec enthousiasme nos biens. Nous renouvelons notre garde-robe dès qu'elle passe de mode et rénovons notre cuisine dès que son style n'est plus en vogue. En revanche, pour ce qui concerne nos connaissances et nos opinions, nous avons tendance à ne pas vouloir en démordre. Les psychologues parlent de « saisie » et de « gel » des avoirs. Nous préférons le confort des convictions à l'inconfort du doute,

et nous laissons nos croyances se dessécher bien avant nos ossements. Nous nous moquons de ceux qui utilisent encore Windows 95, tout en nous accrochant à des opinions que nous avons forgées en 1995. Nous recherchons les points de vue qui nous réconfortent, plutôt que les idées qui nous obligent à réfléchir vraiment.

Vous avez sans doute entendu dire que si l'on jette une grenouille dans de l'eau bouillante, elle s'échappe immédiatement. Mais si on la plonge dans de l'eau tiède et si on augmente progressivement la température, la grenouille meurt. La capacité de réévaluer la situation lui fait défaut et quand, enfin, elle perçoit la menace, il est déjà trop tard.

J'ai récemment effectué des recherches sur cette histoire souvent reprise et j'ai découvert la faille : elle est fausse.

Plongée dans de l'eau bouillante, la grenouille subit de graves brûlures ; elle peut alors, ou non, s'échapper de la casserole. Elle s'en sort mieux, en réalité, lorsqu'on veut la cuire à petit feu : elle s'échappe dès que l'eau commence à être désagréablement chaude.

Ce n'est donc pas la grenouille qui échoue à réévaluer la situation. C'est nous. Une fois qu'on entend raconter cette histoire et qu'on l'accepte pour vraie, on prend rarement la peine d'en questionner la véracité.

\*\*\*

Alors que l'incendie de Mann Gulch progressait rapidement dans leur direction, les parachutistes du feu durent prendre une décision. Dans un monde idéal, ils auraient eu le temps de ralentir pour analyser la situation et examiner les différentes options. Mais avec des flammes sur leurs talons, s'arrêter et réfléchir était hors de question. « Devant un grand incendie, le chef d'équipe et ses hommes n'ont ni le temps ni l'arbre pour s'asseoir à l'ombre afin d'avoir un dialogue platonicien au sujet d'une conflagration », écrit l'universitaire et ancien pompier du

service des Eaux et Forêts Norman Maclean dans *La Part du feu*, une chronique de la catastrophe récompensée par le National Book Critics Circle Award. « Si Socrate, poursuit Maclean, avait été chef d'équipe sur l'incendie de Mann Gulch, ses hommes et lui auraient été brûlés alors qu'ils étaient assis pour réfléchir<sup>1</sup>. »

Dodge ne survécut pas parce qu'il avait réfléchi longuement. Il s'en sortit sain et sauf grâce à sa capacité à reconsidérer la situation rapidement. Douze pompiers perdirent la vie parce que le comportement de Dodge leur apparut insensé. Ils ne parvinrent pas à remettre en question à temps leurs préconceptions.

Soumis à un stress intense, les êtres humains mobilisent habituellement des réactions automatiques, bien intégrées. Il s'agit d'une adaptation évolutive, tant que vous vous trouvez dans le même type d'environnement que celui où il était nécessaire d'avoir ces réactions. Si vous êtes un pompier, votre réaction acquise est d'éteindre le feu, pas d'en allumer un autre. Si vous cherchez à sauver votre vie, votre réaction acquise consiste à fuir le feu, pas à vous diriger vers lui. Dans des circonstances normales, de telles réponses instinctives pourraient effectivement vous sauver la vie. Dodge a réchappé de Mann Gulch parce qu'il a promptement neutralisé ces deux réactions.

Personne ne lui avait appris à allumer un feu de secours. Il n'avait même jamais entendu parler de cette idée ; il improvisa purement et simplement. Plus tard, les deux autres survivants témoignèrent sous serment que leur formation n'incluait rien qui puisse s'en approcher. De nombreux experts avaient consacré leur carrière à étudier les incendies de forêt sans prendre conscience qu'il était possible de rester en vie en ouvrant une trouée au milieu d'un brasier.

Quand je raconte l'histoire de Dodge, mes interlocuteurs s'émerveillent généralement de l'ingéniosité dont il a fait preuve sous

---

1. *La Part du feu*, Norman Maclean, traduit de l'anglais par Jean Guiloineau, Rivages, 1994. [NdT]

une telle pression. « C'était génial ! » Leur étonnement vire très vite au découragement, lorsqu'ils en arrivent à la conclusion que ce genre d'illumination est hors de portée du commun des mortels. « Je séchais sur mes devoirs de maths en quatrième... » Pourtant, dans la plupart des cas, penser autrement ne requiert aucune compétence spéciale, ni même d'ingéniosité.

Un peu plus tôt, à Mann Gulch, les pompiers avaient raté une autre occasion de reconsidérer la situation – et cette opportunité-là était à leur portée. Peu avant que Dodge ne jette ses allumettes dans l'herbe, il avait ordonné à ses hommes de se défaire de leur lourd équipement. Ils avaient couru pendant huit minutes, chargés de haches, de scies, de pelles et de sacs de dix kilos.

Vous pourriez penser que, face à un péril imminent, votre premier geste serait de vous débarrasser de tout ce qui pourrait vous ralentir. Mais ce matériel est essentiel pour des pompiers : il leur permet d'accomplir leur mission. Leur formation et leur expérience ont ancré profondément en eux la nécessité de toujours garder avec eux leur équipement et d'en prendre soin. C'est seulement quand leur chef le leur ordonna que la plupart des hommes laissèrent tomber au sol leurs outils – et même alors, l'un d'eux garda sa pelle, qu'un collègue dut lui enlever des mains. Si le détachement avait abandonné son barda plus tôt, cela aurait-il suffi à tous les sauver ?

Nous n'en serons jamais sûrs, mais Mann Gulch n'est pas un incident isolé. Entre 1990 et 1995 seulement, aux États-Unis, vingt-trois pompiers ont péri en tentant de prendre de vitesse un feu de forêt pour se mettre en sécurité sur une crête, alors qu'en s'allégeant de leur équipement, ils auraient pu en réchapper. En 1994, à Storm King Mountain, dans le Colorado, des vents forts poussèrent un incendie de l'autre côté d'un ravin. Quatorze pompiers parachutistes et pompiers au sol du service des Forêts – quatre femmes et dix hommes – perdirent la vie en remontant un versant rocheux : une cinquantaine de mètres plus haut, ils auraient été en sécurité.

Les enquêteurs ont ensuite calculé que sans leurs outils et leurs sacs à dos, les victimes auraient couru à une vitesse de 15 à 20 % supérieure. « La plupart auraient survécu s'ils s'étaient délestés de leur matériel », a écrit un expert. S'ils « avaient abandonné leurs sacs et leurs outils », a convenu le service des Eaux et Forêts américain, « les pompiers auraient atteint la crête avant le feu ».

On peut raisonnablement présumer que les pompiers ont d'abord fonctionné en mode pilotage automatique, sans même avoir conscience qu'ils transportaient encore leur matériel. « Après avoir gravi la pente sur environ deux cent cinquante mètres, a témoigné un des survivants du Colorado, j'ai réalisé que j'avais encore ma tronçonneuse à l'épaule ! » Même après avoir pris la sage décision de se délester de cet engin de plus de dix kilos, il gaspilla un temps précieux : « J'ai cherché, de façon irrationnelle, un endroit où elle ne risquait pas de brûler... Je me souviens avoir pensé : "Je ne peux pas croire que j'abandonne ma tronçonneuse". » On retrouva une des victimes avec son sac à dos, la main refermée sur la poignée de sa tronçonneuse. Pourquoi donc tant de pompiers s'accrochent-ils à leurs outils alors que s'en défaire pourrait sauver leur vie ?

Lorsque vous êtes pompier, vous débarrasser de votre matériel n'exige pas seulement que vous désappreniez vos habitudes et court-circuitiez votre instinct. Jeter bas votre équipement revient à admettre votre échec et à renoncer à une part de votre identité. « On ne combat pas les incendies à mains nues, mais avec des outils qui sont souvent les emblèmes des pompiers, explique le psychologue des organisations Karl Weick. Ils justifient en premier lieu le déploiement des pompiers... Les abandonner provoque une crise existentielle. Qui suis-je sans eux ? »

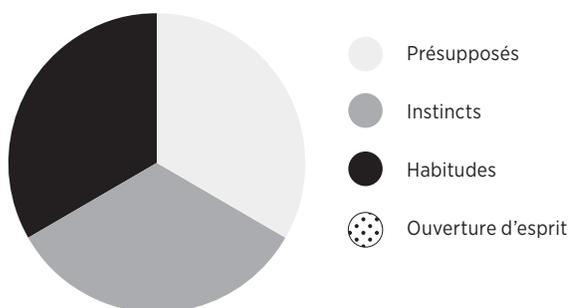
Les feux de forêt sont relativement rares. La vie de la plupart d'entre nous ne dépend pas de décisions prises en une fraction de seconde, qui nous obligent à reconsidérer nos outils pour y voir une source de danger, et le feu pour l'envisager comme une échappatoire. Pourtant, réexaminer ses postulats est un défi étonnamment courant – commun peut-être à tous les êtres humains.

Nous commettons tous le même genre d'erreur que les pompiers, mais les conséquences en sont moins dramatiques et passent donc souvent inaperçues. Nos modes de pensée se muent en habitudes susceptibles de nous encombrer, mais nous ne prenons pas la peine de les remettre en question avant qu'il soit trop tard. On espère que les freins qui couinent continueront de freiner, jusqu'à ce qu'ils lâchent sur l'autoroute. On croit que le prix des actions continuera de grimper, même après que les analystes ont prévenu que la bulle immobilière était sur le point d'éclater. On pense que son mariage se porte bien en dépit du comportement distant de son conjoint. On se sent en sécurité à son poste, même quand des collègues ont déjà été licenciés.

Ce livre porte sur l'intérêt de repenser les choses. Il invite à adopter cette même souplesse d'esprit qui a sauvé la vie de Wagner Dodge. Il s'agit également de réussir là où il a échoué : encourager la même agilité mentale chez les autres.

Peut-être ne transportez-vous pas une hache ou une pelle, mais vous disposez assurément d'outils cognitifs que vous utilisez régulièrement, que ce soient les connaissances que vous avez acquises, les hypothèses que vous formulez ou les opinions que vous professez. Ces outils ne sont pas seulement inhérents à votre métier : pour certains, ils vous définissent.

#### Les outils auxquels nous nous accrochons



Voyez ce groupe d'étudiants qui conçut ce qui a été reconnu comme le premier réseau social numérique à Harvard. Avant d'entrer à l'université, ils étaient déjà connectés avec plus d'un huitième des nouveaux étudiants, au sein d'un « groupe en ligne ». Mais lorsqu'ils s'installèrent à Cambridge, ils abandonnèrent le réseau et le fermèrent. Cinq ans plus tard, Mark Zuckerberg donnait naissance à Facebook sur le même campus.

De temps à autre, les étudiants qui créèrent le premier groupe en ligne éprouvent des regrets. Je le sais, car j'en étais l'un des cofondateurs.

Que ce soit clair : je n'aurais jamais eu la vision de ce qu'est devenu Facebook. Rétrospectivement, pourtant, il est évident que mes amis et moi avons raté une série d'occasions de réévaluer le potentiel de notre plateforme. Notre instinct premier était d'utiliser le groupe en ligne pour nous faire de nouveaux amis ; nous n'avions même pas envisagé que cela pût présenter un intérêt pour les étudiants d'autres universités, ou dans la vie en général. Nous avons acquis l'habitude d'utiliser les outils numériques pour entrer en relation avec des gens éloignés ; dès lors que nous vivions à proximité les uns des autres sur le même campus, nous avons pensé que nous n'avions plus besoin de ce groupe en ligne. Alors qu'un des cofondateurs étudiait l'informatique et qu'un autre membre du premier cercle avait déjà fondé, avec succès, une start-up dans ce domaine, nous avons présupposé, de façon erronée, qu'un réseau social en ligne ne pouvait constituer qu'un hobby temporaire, et non les prémises de l'avenir de l'Internet. Comme je ne savais pas coder, je ne disposais pas des outils pour bâtir quelque chose de plus sophistiqué. Lancer une entreprise ne faisait de toute façon pas partie de mon identité : je me voyais comme un étudiant en première année, pas comme un entrepreneur en herbe.

Depuis, la capacité à renouveler ma pensée est devenue une part centrale de moi-même. Je suis psychologue, sans être un adepte de Freud. Il n'y a pas de divan dans mon bureau et je ne pratique pas la psychothérapie. En tant que psychologue des

organisations à Wharton, j'ai consacré les quinze dernières années à des recherches scientifiques sur le management, ainsi qu'à enseigner sur ce sujet. Entrepreneur de données et d'idées, j'ai aidé des organisations telles que Google, Pixar, la NBA et la Fondation Gates à réexaminer la meilleure façon de définir des emplois intéressants, bâtir des équipes créatives et créer une culture collaborative. Mon travail consiste à repenser nos manières de travailler, de diriger et de vivre – et à permettre à d'autres de faire de même.

Je ne peux concevoir d'époque plus appropriée pour reconsidérer les choses. Alors que se dessinait une pandémie de coronavirus, de nombreux dirigeants à travers le monde ont été lents à remettre en question leurs présupposés, à savoir, dans un premier temps, que le virus n'affecterait pas leur pays, ensuite qu'il ne pouvait pas être plus mortel que la grippe, et enfin qu'il ne pouvait être transmis que par les individus ayant des symptômes visibles. Le coût en termes de vies humaines continue à ce jour d'augmenter.

Au cours de l'année passée, nous avons tous dû éprouver notre flexibilité mentale. Nous avons été contraints de remettre en cause des idées que nous tenions pour acquises depuis longtemps : qu'aller à l'hôpital, manger au restaurant et embrasser nos parents et grands-parents est sans risque. Qu'on pourrait toujours regarder un match en direct à la télé et que la plupart d'entre nous n'auraient jamais à travailler à distance ou à faire l'école à leurs enfants. Et que nous pourrions nous procurer du papier toilette et du gel hydroalcoolique chaque fois que nous en aurions besoin.

Au beau milieu de la pandémie, de multiples exemples de brutalité policière ont conduit bien des gens à revoir leur point de vue sur l'injustice raciale et à réévaluer leur part dans le combat contre celle-ci. Les morts insensées de trois citoyens noirs américains – George Floyd, Breonna Taylor et Ahmaud Arbery – ont fait prendre conscience à des millions de Blancs que, tout comme le sexisme n'est pas seulement le problème des femmes, le racisme n'est pas seulement le problème des personnes de couleur.

Tandis que des vagues de protestation balayaient les États-Unis, d'un bout à l'autre du spectre politique, le soutien accordé au mouvement Black Lives Matter [« Les vies des Noirs comptent »] a presque autant augmenté en l'espace de deux semaines qu'au cours des deux années précédentes. Beaucoup de ceux qui n'étaient pas disposés jusqu'alors à reconnaître l'affreuse réalité du racisme systémique qui prévaut toujours aux États-Unis – ou en étaient incapables – ont eu à s'y confronter en un laps de temps réduit. Beaucoup de ceux qui étaient longtemps restés silencieux en sont venus à assumer leur responsabilité et à agir contre les préjugés racistes.

Malgré cette expérience commune, nous vivons des temps où les divisions s'exacerbent. Pour certains, évoquer le seul fait de mettre un genou à terre pendant qu'est joué l'hymne national suffit à anéantir une amitié. Pour d'autres, un vote dans le secret d'un isolement suffit à briser un mariage. Des idéologies pétrifiées déchirent la culture américaine. Même ce formidable guide qu'est la Constitution américaine peut être amendé. Et si nous étions plus prompts à amender notre propre constitution mentale ?

Mon propos est d'explorer ici comment se produit le renouvellement de la pensée. J'ai cherché à apporter les preuves les plus éclatantes et j'ai fait appel à des personnalités, parmi les plus habiles à réviser leur jugement. La première partie de ce livre est consacrée à notre propre ouverture d'esprit. Vous y découvrirez pourquoi un entrepreneur novateur s'est laissé piéger par le passé ; comment une outsider, candidate à un poste électif, en est venue à considérer son syndrome de l'imposteur comme un avantage ; pourquoi un scientifique, détenteur du prix Nobel, cultive la joie d'avoir tort ; comment les meilleurs prévisionnistes au monde actualisent leurs prévisions ; et en quoi les bagarres d'un réalisateur oscarisé sont productives.

Dans la deuxième partie, nous examinerons comment nous pouvons aider d'autres personnes à renouveler leur pensée. Vous apprendrez comment un champion international de débats l'emporte et comment un musicien noir convainc des suprémacistes

blancs de renoncer à la haine. Vous découvrirez comment un certain type d'écoute a permis à un médecin d'amener des parents à revoir leurs positions sur les vaccins, et à une parlementaire de convaincre un seigneur de la guerre ougandais de participer à des négociations de paix. Et si vous êtes un supporter des Yankees, nous verrons si je peux vous persuader de soutenir les Red Sox.

La troisième partie traite des possibilités de créer des communautés d'apprenants au long cours. Du côté de la vie sociale, un laboratoire spécialisé dans les conversations difficiles nous éclairera sur la manière de mieux communiquer sur des sujets clivants comme l'avortement ou le changement climatique. Dans le champ de l'éducation, vous découvrirez comment des enseignants apprennent aux enfants à repenser les choses en transformant leur classe en musée, en abordant les projets comme le font les charpentiers et en réécrivant des manuels respectés. Pour ce qui est de la vie professionnelle, vous verrez comment construire une culture apprenante avec celle qui fut la première femme hispanique dans l'espace et qui prit les rênes de la NASA pour prévenir de nouveaux accidents après la désintégration de la navette spatiale *Columbia*. Je terminerai par quelques réflexions sur l'importance de réévaluer nos plans les plus minutieusement élaborés.

Les pompiers ont appris la leçon à leurs dépens. Dans le feu de l'action, l'impulsion qu'eut Wagner Dodge d'abandonner ses lourds outils et de trouver refuge dans un incendie qu'il avait lui-même allumé lui sauva la vie. Mais il n'aurait pas eu à faire preuve d'inventivité s'il n'y avait eu une incapacité plus profonde, systémique, à repenser les choses. Le plus tragique, dans le drame de Mann Gulch, est qu'une dizaine de pompiers périrent en combattant un feu qui n'avait pas besoin d'être combattu.

Dès les années 1880, les scientifiques avaient commencé à mettre en lumière le rôle essentiel que les feux spontanés jouent dans le cycle de vie des forêts. Ils évacuent la matière morte accumulée, enrichissent le sol en nutriments et fraient un passage à la

lumière du soleil. Quand on étouffe les feux, les forêts deviennent trop denses. Les broussailles, les feuilles mortes et les brindilles fournissent des combustibles à des feux bien plus redoutables.

Pourtant, il a fallu attendre 1978 pour que le service des Eaux et Forêts américain mette fin à la politique imposant que tout feu détecté soit éteint avant 10 heures le lendemain. L'incendie de Mann Gulch s'était déclenché dans une zone reculée, où aucune vie humaine n'était menacée. Les pompiers n'en furent pas moins dépêchés sur place parce que nul, dans leur communauté, leur organisation ou leur profession, n'avait suffisamment questionné le postulat voulant qu'on ne devait pas laisser libre cours aux feux spontanés.

Ce livre est une invitation à vous défaire des connaissances et des opinions qui ne vous sont plus utiles et à vous définir par la souplesse, plutôt que par la constance. Si vous parvenez à maîtriser l'art de renouveler votre pensée, je crois que vous serez en meilleure position pour réussir votre vie professionnelle et connaître le bonheur. Revoir votre façon de penser peut vous aider à trouver des solutions nouvelles à de vieux problèmes et à revisiter les solutions anciennes appliquées à des problèmes inédits. Cette voie vous conduira à apprendre davantage de ceux qui vous entourent et à vivre avec moins de regrets. Une des marques de la sagesse est de savoir quand il est temps d'abandonner certains de vos outils les plus précieux – et certaines parts de vous-même qui vous sont les plus chères.

## 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 un impact 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.