

# COMMENCER

COMMENT LES GRANDS LEADERS  
NOUS INSPIRENT  
À PASSER À L'ACTION

## PAR

SIMON SINEK

# POURQUOI

# COMMENCER PAR POURQUOI

**SIMON SINEK**



## COMMENCER PAR POURQUOI

Simon Sinek est le leader d'un mouvement visant à inspirer les gens à faire ce qui les passionne.

Le but ultime de l'auteur est de créer un monde dans lequel la majorité des gens retournent à la maison à la fin de la journée avec le sentiment de s'être réalisé au travail. Un grand nombre d'entreprises invitent l'auteur à partager sa philosophie du concept *POURQUOI*. Qu'il s'agisse de membres du Congrès, d'ambassadeurs étrangers, de petites entreprises, de sociétés telles que Microsoft et Walmart, de Hollywood à la NASA et au Pentagone, ceux qui veulent inspirer les gens désirent en savoir davantage. Ses TEDx Talk sur le sujet sont l'un des vingt événements les plus suivis sur TED.com.

Sinek est aussi un collaborateur de la RAND Corporation. Il enseigne les communications stratégiques au deuxième cycle à l'Université Columbia. Il s'investit dans les arts et les associations à but non lucratif. Lorsqu'il ne loge pas dans des hôtels, il habite dans la ville de New York.

Distribution pour le Canada : Prologue Inc.  
Pour l'Europe : DG Diffusion  
Pour la Suisse : Transat, S.A.  
Pour l'Europe en ligne seulement : [www.libreentreprise.com](http://www.libreentreprise.com)

© 2009 par Simon Sinek. Tous droits réservés.

Première impression en 2009 sous le titre *Start with Why* de Simon Sinek, publié chez Portfolio, membre de Penguin Group (E.-U.).

*The Sneetches*, extrait de *The Sneetches and Other Stories* de Dr. Seuss. Marque de commerce et tous droits réservés © par Dr. Seuss Enterprises, L.P. 1953, 1954, 1961, nouvelle parution en 1989. Tous droits réservés.

Utilisé avec l'autorisation de Random House Children's Books, une division de Random House, Inc. et International Creative Management, Inc., agents pour Dr. Seuss Enterprises, L.P.

© 2013 Simon Sinek. Tous droits réservés, y compris le droit de reproduction, de transmission, de stockage, de représentation ou d'enregistrement du contenu de ce document.

Déjà paru en français en ©2013 Performance Édition sous ISBN 978-2-923746-67-8

Nouvelle édition © 2015 Performance Édition, pour l'édition en langue française

ISBN 978-2-924412-68-8

EPDF 978-2-924412-69-5

EPUB 978-2-924412-70-1

Dépôt légal 3<sup>ème</sup> trimestre 2015

Dépôt légal Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Dépôt légal Bibliothèque nationale du Canada

Dépôt légal Bibliothèque nationale de France

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) pour nos activités d'édition.

Nous remercions la Société de développement des entreprises actuelles du Québec (SODEC) pour son appui à notre programme de publication.

### Limites de responsabilité

L'auteur et l'éditeur ne revendiquent ni ne garantissent l'exactitude, le caractère applicable et approprié ou l'exhaustivité du contenu de ce programme. Ils déclinent toute responsabilité, expresse ou implicite, quelle qu'elle soit.

Il y a des dirigeants et il y a des leaders.  
Les dirigeants occupent une position de pouvoir ou d'influence.  
Les leaders nous inspirent.

Qu'il s'agisse d'individus ou de sociétés,  
nous suivons les leaders  
non pas parce que nous y sommes obligés,  
nous les suivons pour nous-mêmes.

Nous suivons les leaders non pas pour eux, mais pour nous.

Ce livre s'adresse aux personnes qui veulent inspirer les autres et  
à celles qui veulent trouver quelqu'un qui les inspire.

**À Victoria**

**qui trouve toujours de bonnes idées  
et qui les développe merveilleusement bien.**

## TABLE DES MATIÈRES

*Préface :* La puissance du POURQUOI.....VIII

*Introduction :* Pourquoi faut-il commencer avec POURQUOI? .....1

### **PARTIE 1 : UN MONDE QUI NE COMMENCE PAS AVEC POURQUOI**

1. Présumer que vous le savez.....11

2. Des carottes et des bâtons .....17

### **PARTIE 2 : UNE PERSPECTIVE DIFFÉRENTE**

3. Le cercle d'or .....37

4. Ce n'est pas une question d'opinion, mais de biologie .....51

5. La transparence, la discipline et la constance .....65

### **PARTIE 3 : LES LEADERS ONT BESOIN D'ADEPTES**

6. L'émergence de la confiance .....83

7. Comment se produit un point de bascule .....115

### **PARTIE 4 : COMMENT RALLIER CEUX QUI CROIENT**

8. Commencer avec POURQUOI, mais savoir COMMENT.....133

9. Savoir POURQUOI. Savoir COMMENT. Ensuite, QUOI? ....153

10. Communiquer, ce n'est pas parler, c'est écouter.....159



## **PARTIE 5 : LE PLUS GRAND DÉFI EST LA RÉUSSITE**

<b>11.</b> Lorsque le POURQUOI devient vague .....	173
<b>12.</b> Une rupture peut survenir.....	181

## **PARTIE 6 : DÉCOUVRIR POURQUOI**

<b>13.</b> Les origines du POURQUOI.....	207
<b>14.</b> La nouvelle concurrence .....	219

<i>Postface</i> : Faites partie de ce mouvement, partagez votre vision du monde .....	223
--	-----

<i>Remerciements</i> .....	227
----------------------------	-----

### NOTE DE L'ÉDITEUR :

\* Les titres d'ouvrages mentionnés dans ce livre et les citations qui en sont tirées ont été traduites librement.

## PRÉFACE

# LA PUISSANCE DU POURQUOI

---

Lorsque j'ai découvert pour la première fois la notion du POURQUOI, j'étais dans une période de ma vie où j'en avais besoin. Ma quête n'avait rien de théorique ou d'intellectuel. Je n'avais pas un poste désagréable, ce n'était pas un mauvais job en soi. Je n'éprouvais tout simplement plus de plaisir à le faire. Pourtant et d'après toutes les statistiques, j'aurais dû être heureux. Je gagnais bien ma vie, je travaillais avec des clients intéressants. Le problème était que je n'y trouvais plus de sens. Je ne m'épanouissais plus dans mon travail. Je devais trouver le moyen de rallumer ma passion.

Ma vision du monde a été complètement transformée par la découverte de mon POURQUOI et, en le trouvant, ma passion s'est renouvelée. Il s'agissait d'une idée si simple, si merveilleuse et si réalisable que je l'ai partagée avec mes amis. C'est ce que l'on fait lorsque nous trouvons quelque chose de significatif, nous le partageons avec les gens que nous aimons. Inspirés, mes amis ont amorcé des changements importants dans leur vie. À leur tour, ils m'ont invité à en parler à leurs amis, des gens qu'ils aiment. Ainsi, l'idée a commencé à faire son chemin.

C'est à ce moment-là que j'ai décidé de servir de cobaye. Je n'étais pas à l'aise à l'idée de partager et de promouvoir un concept que je n'appliquais pas moi-même. J'ai donc voulu le mettre en pratique le plus souvent possible. La raison pour laquelle je suis aujourd'hui le porte-parole du POURQUOI, cette seule et unique raison ce sont les autres.

Je n'ai pas d'agent pour faire de publicité. J'ai eu très peu de couverture médiatique au plan national. Malgré tout, le concept du POURQUOI fait son chemin partout parce qu'il touche les gens si profondément, qu'à leur tour, ils partagent l'idée avec ceux qu'ils aiment et qui leur sont chers. L'idée a continué à se répandre sans moi lorsqu'on m'a fourni l'occasion d'écrire un livre à propos de ce concept. La conférence TEDx Talk que j'ai donnée et qui a été diffusée sur ted.com continue de faire son chemin, mais non parce qu'elle fait appel aux médias sociaux. Ce concept grandit parce que son message est essentiellement optimiste. Il est profondément humain. Ceux qui y croient le partagent avec d'autres personnes.

Plus nombreux seront les sociétés et les individus qui apprendront à commencer par POURQUOI, plus nombreux seront les gens qui se lèveront le matin avec le sentiment de s'épanouir au travail. D'ailleurs, c'est la meilleure raison que j'ai pu trouver pour continuer à partager cette idée.

Que l'inspiration soit avec vous!

Simon Sinek  
New York,  
28 juillet 2011

## INTRODUCTION

# POURQUOI FAUT-IL COMMENCER AVEC POURQUOI?

Ce livre présente un modèle, une façon de penser, d'agir et de communiquer que certains leaders possèdent naturellement et qui leur donne la capacité d'inspirer les gens autour d'eux. Si pour ces leaders nés c'est une prédisposition innée, elle ne leur est pourtant pas réservée. Nous pouvons tous apprendre à la développer. Avec un peu de discipline, tout leader ou société peut inspirer les autres, qui tous, internes ou externes à l'entreprise, vont aider à développer ses idées et sa vision. Nous pouvons tous apprendre à être des leaders.

Le but de cet ouvrage n'est pas seulement d'améliorer ce qui ne fonctionne pas. Je l'ai plutôt écrit comme un guide pour montrer ce qui fonctionne et en accroître la portée. Mon objectif n'est pas non plus de critiquer les solutions fournies par d'autres. La plupart des réponses relèvent de l'évidence et sont parfaitement valables. Toutefois, si nous commençons en nous posant les mauvaises questions, et si nous n'en comprenons pas la raison, au final, même les bonnes réponses nous conduiront dans la mauvaise direction. Voyez-vous, la vérité finit toujours par être dévoilée.

Les histoires qui suivent mettent en lumière la façon dont des individus ou des sociétés ont agi naturellement selon ce même modèle : tous ont commencé par se demander POURQUOI.

## 1.

L'objectif était ambitieux. L'intérêt du public était grand. Les experts voulaient ardemment y contribuer. L'argent était disponible facilement.

Doté de toutes les clés pour réussir, Samuel Pierpont Langley avait décidé d'être le premier homme à piloter un avion au début des années 1900. Tenu en haute estime, il était cadre supérieur à la Smithsonian Institution et avait déjà été professeur de mathématiques à Harvard. Certains de ses amis comptaient parmi les hommes les plus puissants du gouvernement et des affaires comme Andrew Carnegie et Alexander Graham Bell. Langley avait reçu une bourse de 50 000 \$ du ministère de la Guerre — une somme impressionnante à l'époque — pour financer son projet. Réunissant les cerveaux les plus brillants du moment, il ne pouvait rêver d'une équipe plus talentueuse ni plus compétente. De plus, il disposait des meilleurs matériaux. La presse le suivait partout. D'un bout à l'autre du pays, son histoire captivait la foule, impatiente de lire s'il allait atteindre son but. Grâce à l'équipe qu'il avait formée et des ressources dont il disposait, sa réussite était assurée.

L'était-elle vraiment?

À quelques centaines de kilomètres de là, Wilbur et Orville Wright travaillaient aussi sur leur propre machine volante. Leur passion pour l'aéronautique était telle qu'ils avaient réussi à inspirer l'enthousiasme et à motiver l'engagement d'un groupe de gens de leur ville natale, Dayton dans l'Ohio. Ils n'avaient aucune aide financière, pas de bourse de recherche, aucune relation haut placée. Personne au sein de l'équipe n'avait de diplômes supérieur ni de formation spécialisée, pas même Wilbur ou Orville. Les membres du groupe s'étaient réunis dans un petit magasin de bicyclettes; ils avaient concrétisé leur vision du projet. Ainsi, le 17 décembre 1903, quelques personnes ont vu un homme s'envoler pour la première fois de l'histoire.

Comment les frères Wright ont-ils réussi là où une équipe mieux préparée, mieux financée et plus diplômée avait échoué?

La chance n'y était pour rien. Les frères Wright comme Langley étaient tout aussi motivés. Tous faisaient preuve d'un véritable engagement au travail. Tous étaient dotés d'un esprit scientifique affûté. Ils poursuivaient exactement le même but, mais seuls les frères Wright inspirèrent les gens autour d'eux et dirigèrent vraiment leur équipe afin de développer la technologie qui changerait le monde. Seuls les frères Wright ont commencé par se demander POURQUOI.

## 2.

En 1965, des étudiants sur le campus de l'Université de Californie à Berkeley ont été les premiers à brûler leurs avis d'enrôlement pour protester contre l'implication de l'Amérique dans la guerre du Vietnam. La Californie du Nord était alors le foyer d'une révolte contre le gouvernement et l'establishment : des images de luttes et d'émeutes étudiantes à Berkeley et à Oakland ont rapidement fait le tour du monde, alimentant ainsi des mouvements de sympathie aussi bien aux États-Unis qu'en Europe. Mais ce n'est qu'en 1976, près de trois ans après le retrait des troupes américaines du Vietnam, qu'une toute autre révolution a éclaté.

Ces jeunes révolutionnaires voulaient provoquer un choc, un choc immense, ils voulaient même mettre les gens au défi de changer leur perception du monde. Pourtant, ils n'ont pas lancé de pierres ni pris les armes pour s'opposer à un régime autoritaire. Ils ont plutôt décidé d'utiliser le système pour le prendre à son propre jeu. Pour Steve Wozniak et Steve Jobs, les cofondateurs d'Apple, le champ de bataille était le monde des affaires et leur arme de prédilection l'ordinateur personnel.

La révolution informatique en était à ses débuts lorsque Wozniak a conçu l'Apple I. Commenant à faire parler d'elle, cette technologie a tout d'abord été vue comme un outil destiné aux entreprises. En effet, les ordinateurs étaient trop complexes et trop chers pour les gens du peuple. Pourtant Wozniak, non motivé par l'argent, imaginait pour cette technologie un usage bien plus large. Il voyait l'ordinateur personnel comme une façon pour chacun de rivaliser avec les entreprises. Il pensait que s'il trouvait une manière de mettre un ordinateur entre les mains de chaque individu, il lui donnerait la capacité d'agir comme une firme dotée de vastes ressources. L'ordinateur personnel établirait de nouvelles règles du jeu équitables et changerait le monde. Avec l'Apple II, Woz a amélioré l'Apple I pour le rendre à la fois simple d'utilisation et financièrement accessible.

Peu importe qu'une idée soit novatrice ou qu'un produit soit génial, il ne vaut pas grand-chose si personne ne l'achète. Le meilleur ami de Wozniak à l'époque, Steve Jobs, âgé de vingt et un ans, savait exactement quoi faire. Doté d'une expérience dans la vente de pièces électroniques, Jobs a prouvé être bien plus qu'un bon vendeur. Il voulait laisser sa marque dans le monde et créer une société pour y arriver. Apple serait l'outil dont il se servirait pour déclencher cette révolution informatique.

Au cours de sa première année d'exploitation, Apple a généré des revenus de un million de dollars avec un seul produit. À la fin de la deuxième année, elle a réalisé des ventes de 10 millions de dollars. Dans sa quatrième année, elle a vendu pour 100 millions de dollars d'ordinateurs. En seulement six ans, Apple est devenue une société d'un milliard de dollars comptant trois mille employés.

Jobs et Woz n'étaient pas les seuls à participer à la révolution informatique. Ils n'étaient pas les seuls à être d'habiles hommes d'affaires. D'ailleurs, ils ne connaissaient pas grand-chose aux affaires. Ce qui avait rendu Apple si spéciale n'était pas leur capacité de créer une société à la croissance exceptionnelle. Ni celle de voir les ordinateurs personnels de façon différente. Ce qui a rendu Apple si spéciale c'est que ses créateurs ont été en mesure d'appliquer le modèle encore et encore. Contrairement à tous ses concurrents, Apple a réussi à défier les conventions de l'industrie des ordinateurs, puis des petits appareils électroniques, de la musique, du téléphone mobile et du divertissement en général. Et la raison en est bien simple : Apple inspire. Apple a commencé par se demander POURQUOI.

### 3.

Il n'était pas parfait. Il avait ses contradictions. Il n'était pas seul à souffrir dans cette Amérique où les droits civiques n'étaient pas respectés ni le seul orateur charismatique. Mais Martin Luther King possédait un don : il savait comment inspirer les gens.

Le docteur King était convaincu que si le mouvement pour les droits civiques aboutissait, si un changement véritable et durable se produisait, lui et ses proches alliés ne pourraient pas agir seuls. Il faudrait plus que des paroles engagées et de vibrants discours. Il faudrait des gens, des dizaines de milliers de citoyens unis par une seule et même vision, celle de changer le pays. À 11 heures le 28 août 1963, les organisateurs des mouvements pour les droits civiques ont lancé un message à Washington : il était temps que l'Amérique mette le cap sur une nouvelle direction.

Les organisateurs n'ont pas envoyé des milliers d'invitations. Ils n'avaient pas de site Internet pour confirmer la date. Cependant, les gens sont venus. Ils n'ont pas cessé d'arriver, de plus en plus nombreux. Au total, un quart de million de personnes se sont rassemblées dans la capitale fédérale, à temps pour entendre le discours historique, celui d'un homme à la tête d'un mouvement qui changerait l'Amérique pour toujours : *I have a dream* (J'ai un rêve).

Cet homme extraordinaire a été capable d'attirer des gens de toutes les couleurs, de toutes les origines, venus de tout le pays et de les réunir au bon moment, le même jour. Même si d'autres savaient ce qui devait changer en Amérique pour faire respecter les droits civiques de chacun, c'est Martin Luther King qui a été capable d'inspirer un pays, de le pousser à changer, non pas seulement pour le bien d'une minorité, mais pour le bien de tous. Martin Luther King a commencé par se demander POURQUOI.

• • •

Il y a des dirigeants et il y a des leaders. Avec seulement six pour cent de part du marché aux États-Unis et environ trois pour cent dans le monde, Apple n'est pas l'un des principaux fabricants d'ordinateurs domestiques. Pourtant, cette société est un leader de l'industrie de la micro-informatique et l'est aujourd'hui aussi dans bien d'autres secteurs. L'expérience de Martin Luther King n'était pas unique, mais il a inspiré une nation à changer. Les frères Wright n'étaient pas les candidats les plus forts dans la course au premier vol habité motorisé, mais ils nous ont fait entrer dans une nouvelle ère de l'aviation et ainsi, ont complètement transformé le monde dans lequel nous vivons.

Leurs objectifs n'étaient pas bien différents de ceux des autres et leurs systèmes et leurs techniques étaient faciles à reproduire. Cependant, les frères Wright, Apple et Martin Luther King se sont distingués de leurs pairs. Ils se sont écartés de la norme et leur influence, elle, n'a pas été facile à imiter. Ils font partie d'un groupe restreint de leaders qui ont agi d'une manière très singulière. Voilà la raison pour laquelle ils nous inspirent.

Chaque personne ou presque, tout comme chaque entreprise, doit motiver les autres à passer à l'action. Certains veulent motiver une décision d'achat. D'autres cherchent un soutien ou un vote. Certains visent à inciter les gens à travailler plus dur, plus intelligemment ou simplement à respecter les règles. En soi, il est assez facile de motiver les gens. On peut toujours y associer un élément externe censé entraîner le comportement désiré, comme une prime d'encouragement ou la menace de sanctions. Par exemple, General Motors a si bien motivé les consommateurs à acheter ses produits que la société a vendu plus de véhicules que tout autre fabricant d'automobiles au monde durant plus de soixante-dix-sept ans. Bien qu'elle soit devenue la première dans sa catégorie, elle n'a pas agi en vrai leader.



En effet, les grands leaders, ceux qui peuvent inspirer les gens à passer à l'action, sont capables de leur donner un but précis ou de faire naître chez eux un sentiment d'appartenance sans avoir recours à des avantages ou à des gratifications. Les vrais leaders sont capables de s'entourer d'un grand nombre de sympathisants qui agissent non pas parce qu'ils ont été influencés, mais parce qu'ils ont été inspirés. Leur motivation est intimement personnelle. Ils sont moins réceptifs aux récompenses matérielles, ils sont prêts à payer le prix fort, à supporter des inconvénients et même à souffrir. Ainsi, les gens capables d'inspirer les autres, sauront s'entourer de nombreux alliés — supporters, électeurs, clients, employés — qui agissent tous pour le bien commun, non pas parce qu'ils y sont obligés, mais par choix personnel.

Bien qu'il y en ait très peu, les sociétés et les leaders ayant la capacité innée de nous inspirer se présentent sous plusieurs formes. On les retrouve autant dans le secteur public que privé. Ils sont issus de différents domaines — vendant à des consommateurs ou à d'autres sociétés. Peu importe leur domaine, ils possèdent tous une influence démesurée au sein de leur milieu. Ils attirent un très grand nombre de clients loyaux et d'employés fidèles. Ils ont tendance à être plus rentables que leurs concurrents. Ils sont plus novateurs et, plus important encore, ils sont capables de maintenir tous ces aspects à long terme. Plusieurs d'entre eux transforment les entreprises. Certains autres vont même jusqu'à changer le monde.

Les frères Wright, Apple et le docteur King ne sont que trois exemples. Harley-Davidson, Disney et Southwest Airlines en sont trois autres. John F. Kennedy et Ronald Reagan étaient capables aussi d'inspirer. Peu importe leurs origines, ils ont tous quelque chose en commun. Tous les leaders inspirants et les sociétés, qu'importe leur taille ou leur domaine, pensent, agissent et communiquent exactement de la même façon.

Cette façon est tout à l'opposé des autres.

Qu'arriverait-il si nous pouvions tous apprendre à penser, agir et communiquer comme ceux qui inspirent? J'imagine un monde dans lequel, non pas quelques personnes, mais la majorité d'entre elles aurait la capacité d'inspirer les autres. Des études démontrent que plus de quatre-vingts pour cent des Américains n'occupent pas l'emploi de leur rêve. Si plus de gens savaient comment créer des sociétés qui inspirent, nous pourrions vivre dans un monde où cette statistique serait complètement inversée — un monde dans lequel plus de quatre-vingts pour cent des gens aimeraient leur travail. Les gens qui aiment se rendre au travail sont plus productifs et plus créatifs. Ils sont plus heureux lorsqu'ils rentrent à la maison et leurs familles sont plus

épanouies. Ils traitent mieux leurs collègues et leurs clients. Les employés passionnés génèrent des sociétés et des économies plus saines.

C'est pour cette raison que j'ai écrit ce livre. J'espère inspirer les gens à faire ce qui les passionne afin qu'ensemble nous puissions bâtir des sociétés, une économie et un monde dans lesquels la confiance et la fidélité sont monnaie courante, et non une exception. Ce livre n'a pas pour but de vous dire quoi faire ni comment le faire. Son objectif n'est pas de vous offrir un plan d'action, il vise plutôt à vous donner une *raison* d'agir.

À tous ceux qui sont ouverts à de nouvelles idées, qui cherchent à concrétiser une réussite à long terme et qui croient que la réussite exige l'aide d'autres personnes, je vous offre un défi. À partir de maintenant, commencez en vous demandant POURQUOI.



## **PARTIE 1**

# **UN MONDE QUI NE COMMENCE PAS PAR POURQUOI**



## 1

## PRÉSUMER QUE VOUS LE SAVEZ

---

Par une journée froide de janvier, un homme de quarante-trois ans était assermenté comme premier magistrat de son pays. À ses côtés se trouvait son prédécesseur, un illustre général qui, quinze ans plus tôt, avait commandé les forces armées de cette nation durant la guerre que l'Allemagne a perdue. Le jeune leader a grandi dans la foi catholique. Durant les cinq heures suivantes, il a assisté aux défilés en son honneur et est resté debout durant les célébrations jusqu'à trois heures du matin.

Vous savez qui je viens de décrire, n'est-ce pas?

Nous sommes le 30 janvier 1933 et je viens de décrire Adolf Hitler et non pas, comme la plupart seraient portés à le croire, John F. Kennedy.

En fait, nous procédons par hypothèses. Nous en avançons sur le monde qui nous entoure en nous appuyant parfois sur de l'information incomplète ou fausse. Dans mon exemple, les renseignements que je vous ai fournis étaient incomplets. Vous étiez probablement convaincu que je décrivais John F. Kennedy jusqu'à ce que j'ajoute un tout petit détail, une date.

Cette explication est importante parce que notre comportement est influencé par nos hypothèses ou ce que nous croyons être des vérités.

Nous prenons des décisions fondées sur ce que nous *pensons* savoir. Il n'y a pas si longtemps, la majorité des gens croyaient encore que la terre était plate. Cette prétendue vérité influait sur le comportement. À cette époque, il y avait très peu d'exploration. Les gens croyaient que s'ils voyageaient trop loin, ils pourraient tomber dans le vide une fois arrivés au bord de la terre. Alors, la plupart restaient enfermés chez eux. C'est seulement lorsqu'un tout petit détail a été révélé — la terre est ronde — que les comportements ont beaucoup changé. À la suite de cette découverte, les peuples ont commencé à découvrir le monde. Des routes de commerce ont été établies et des épices ont été échangées. De nouvelles idées comme les mathématiques ont été partagées entre les sociétés, et ont permis d'ouvrir la voie à l'innovation et au progrès. La correction d'une fausse hypothèse a fait avancer l'humanité.

Voyons maintenant de quelle façon se forment les organismes et se prennent les décisions. Savons-nous vraiment pourquoi certaines organismes réussissent tandis que d'autres échouent ou présumons-nous seulement le savoir? Qu'importe votre définition de la réussite — atteindre le prix maximal d'une action ciblée à la Bourse, gagner une certaine somme d'argent, réaliser un objectif en matière de revenu ou de profit, obtenir une promotion prestigieuse, démarrer votre propre entreprise, nourrir les pauvres, occuper une fonction publique — la façon d'atteindre nos buts est très semblable. Certains d'entre nous se lancent tout simplement, mais la plupart essaient au moins de recueillir des données afin de prendre des décisions éclairées. Parfois, le processus de collecte d'informations est formel, nous réalisons un sondage ou une étude de marché. Souvent, il est informel, nous demandons conseil à des amis ou nous référons à notre propre expérience personnelle pour obtenir une certaine perspective. Qu'importe le processus ou les objectifs, nous voulons tous prendre des décisions éclairées. Plus important encore, nous voulons tous prendre les *bonnes* décisions.

Toutefois, les décisions que nous prenons ne s'avèrent pas toutes bonnes, et cela, malgré la quantité de données que nous avons pu recueillir. Parfois, l'incidence de certaines mauvaises décisions peut être mineur, tout comme il peut être, à d'autres moments, catastrophique.

Quel que soit le résultat, nous prenons des décisions en nous basant sur notre perception du monde laquelle peut être, dans certains cas, imprécise. Tout comme ceux qui croyaient que je parlais de John F. Kennedy au début de ce chapitre. Vous étiez certains d'avoir raison. Vous auriez même pu parier de l'argent — sur une réponse fondée sur une hypothèse. Vous étiez certains jusqu'à ce que je vous donne un tout petit détail, la date.

Il n'y a pas que les mauvaises décisions qui sont prises sur de fausses hypothèses. Parfois, lorsque les choses vont bien, nous croyons en connaître la raison, mais le savons-nous vraiment? Ce n'est pas parce que les choses ont tourné comme vous le vouliez que vous êtes capable de le faire à répétition. Un de mes amis investit lui-même son argent. Chaque fois qu'il réussit, c'est grâce à son intelligence et à son aptitude à choisir les bonnes actions, du moins c'est ce qu'il pense. Chaque fois qu'il perd de l'argent, il blâme toujours le marché. Je n'ai aucun problème avec l'une ou l'autre de ses façons de penser, car sa réussite ou son échec dépend de ses propres prévisions ou de son aveuglement, de sa chance ou de sa malchance. Mais il est impossible que ce soit les deux.

Alors, comment pouvons-nous garantir que toutes nos décisions mèneront à d'excellents résultats entièrement sous notre contrôle? La logique dicte que de recueillir plus d'informations et de données est un élément clé. C'est pourtant ce que nous faisons. Nous lisons des livres, nous assistons à des conférences, nous écoutons des balados et nous consultons nos amis et collègues, tout cela, dans le but de découvrir quoi faire ou comment agir. Le problème, c'est que nous avons tous déjà vécu des situations où nous possédions toutes les données et obtenions de bons conseils, mais les choses ne se sont pas très bien déroulées. Peut-être que l'effet a duré peu de temps ou qu'un événement imprévisible s'est produit. À tous ceux qui ont deviné que je parlais d'Adolf Hitler au début du chapitre, les détails que j'ai donnés sont les mêmes autant pour Hitler et pour John F. Kennedy. Il aurait pu s'agir de l'un ou l'autre. Prenez garde à ce que vous croyez savoir. Voyez-vous, les hypothèses peuvent nous induire en erreur même lorsqu'elles sont fondées sur des recherches sérieuses.

Nous le comprenons de façon intuitive. Nous saisissons que même avec des montagnes de données et de bons conseils, si les choses ne se déroulent pas comme nous les avions anticipées, c'est probablement parce que nous avons omis un tout petit détail, petit, mais d'une importance capitale. Dans ces cas-là, nous retournons à la base de toutes nos sources, peut-être en cherchons-nous de nouvelles et essayons-nous de découvrir ce qu'il faut faire, et tout le processus recommence à nouveau. Toutefois, recueillir plus de données n'aide pas toujours surtout si, au départ, tout le processus est mis en marche à partir d'une hypothèse erronée. Il y a d'autres facteurs à considérer, des facteurs qui existent à l'extérieur de notre cerveau rationnel et analytique, constamment affamé de nouvelles informations.

Il nous est déjà arrivé de ne pas avoir possédé de données ou d'avoir choisi de faire fi des conseils ou des renseignements que nous



avons sous la main. Nous avons alors suivi notre instinct et les choses se sont mieux passées que ce à quoi nous nous attendions. Cette valse entre l'instinct et la prise de décision rationnelle est un assez bon exemple quant à notre manière de faire des affaires et même de vivre notre vie. Nous pouvons continuer de jongler avec toutes les options dans tous les sens, mais après avoir reçu de bons conseils et des preuves irréfutables, nous constatons que nous ne sommes pas rendus plus loin qu'au départ : comment expliquer ou suivre un plan d'action qui produira un effet désirable et que l'on pourra répéter? De quelle façon pouvons-nous parvenir à une vision 20/20?

Il existe une histoire exceptionnelle au sujet de cadres dirigeants dans l'industrie de l'automobile aux États-Unis qui sont allés visiter des chaînes de montage au Japon. À la fin de la chaîne, les portières étaient installées aux charnières, tout comme en Amérique. Mais il manquait quelque chose. Aux États-Unis, un travailleur sur la chaîne utilisait un maillet en caoutchouc et frappait sur les côtés des portières pour s'assurer que tout était parfaitement ajusté. Au Japon, ce poste ne semblait pas exister. Perplexes, les cadres dirigeants américains ont demandé à leur guide japonais à quel moment les ouvriers s'assuraient que les portière étaient parfaitement installées. Ce dernier les a regardés et en leur souriant timidement, répondit : « Nous nous sommes assurés que tout s'ajustait bien lorsque les ingénieurs les ont conçues. » Dans l'usine de fabrication des véhicules japonaise, ils ne semblaient pas examiner le problème ni collecter des données pour trouver la meilleure solution. Ils créaient en fonction du résultat désiré, dès le départ. Si le résultat visé n'était pas obtenu, ils comprenaient que c'était dû à une décision prise au début du processus.

En fin de compte, les portières des véhicules fabriqués aux États-Unis comme au Japon semblaient être bien installées lorsqu'elles sortaient de la chaîne de montage. Sauf que les Japonais n'avaient pas besoin d'embaucher quelqu'un pour frapper sur les portières ni d'acheter des maillets. Plus important encore, les portières des voitures japonaises étaient conçues pour durer plus longtemps et elles étaient peut-être plus solides lors d'un accident. Tout cela uniquement parce que les concepteurs s'assuraient que les pièces s'ajustaient bien au début du processus.

Ce que les constructeurs automobiles américains ont fait avec leurs maillets en caoutchouc sert de métaphore dans le but d'illustrer la façon de diriger utilisée par de nombreuses personnes ou sociétés. Lorsqu'elles font face à un résultat qui ne correspond pas tout à fait au plan, elles utilisent des tactiques tout à fait efficaces à court terme jusqu'à ce que le résultat visé soit atteint. Mais jusqu'à quel point ces solutions