

# RÉSUMÉ ET SOMMAIRE DES PRINCIPES DE VIE

- **Pensez par vous-même pour décider 1) ce que vous voulez, 2) ce qui est vrai et 3) ce que vous devriez faire pour atteindre le point numéro 1 en fonction du point numéro 2 et faites-le avec humilité et ouverture d'esprit afin d'envisager le meilleur raisonnement à votre disposition.** xi

## INTRODUCTION AUX PRINCIPES DE VIE

146

- **Définissez les schémas des choses qui vous affectent afin de comprendre les relations de cause à effet qui les conduisent et d'apprendre les principes permettant de les gérer efficacement.** 147

## PARTIE II : PRINCIPES DE VIE

151

- 1 Embrassez la réalité et faites-lui face** 152
  - 1.1 Soyez hyperréaliste.** 154
    - a. Rêves + Réalité + Détermination = Une vie réussie. 154
  - 1.2 La vérité – ou, plus exactement, une compréhension exacte de la réalité – est le pilier essentiel de tout bon résultat.** 155
  - 1.3 Soyez radicalement ouvert d'esprit et radicalement transparent.** 156
    - a. L'ouverture d'esprit radicale et la transparence radicale sont indispensables pour un apprentissage rapide et une réelle évolution. 156
    - b. Ne vous laissez pas arrêter par la peur de ce que les autres vont penser de vous. 157
    - c. Adopter la vérité radicale et la transparence radicale vous apportera un travail plus enrichissant et des relations plus authentiques. 157
  - 1.4 Tournez-vous vers la nature pour apprendre comment la réalité fonctionne.** 158
    - a. Ne vous cramponnez pas à votre idée de ce que les choses « devraient » être car vous ne pourriez pas apprendre ce qu'elles *sont*. 160
    - b. Pour être qualifié de « bonne », une chose doit fonctionner en cohérence avec les lois de la réalité et contribuer à l'évolution globale ; c'est ce qui est le plus récompensé. 161
    - c. L'évolution est la plus grande force de l'Univers ; c'est la seule chose permanente et c'est elle qui fait tout avancer. 162
    - d. Il faut évoluer ou mourir. 165
  - 1.5 Évoluer est la plus grande réussite d'une vie – et sa plus belle récompense.** 167
    - a. Les incitations individuelles doivent être alignées sur les objectifs du groupe. 168

## PRINCIPES DE VIE

b. Les optimisations opérées par la nature sont pour le bien de l'ensemble – pas pour vous individuellement.	168
c. L'adaptation au travers d'un processus rapide d'essais et d'erreurs est indispensable.	168
d. Prenez conscience que vous êtes à la fois tout et rien – et décidez de ce que vous voulez être.	169
e. Ce que vous serez dépendra de votre point de vue.	169
<b>1.6 Comprenez les leçons concrètes de la nature.</b>	<b>170</b>
a. Maximisez votre évolution.	170
b. Rappelez-vous, « on n'a rien sans rien ».	172
c. C'est une loi fondamentale de la nature : pour gagner en force, on doit repousser ses limites – ce qui est douloureux.	172
<b>1.7 Douleur + Réflexion = Progrès.</b>	<b>172</b>
a. Allez vers la douleur plutôt que de l'éviter.	173
b. Qui aime bien châtie bien, ou comment pratiquer l'affection exigeante.	174
<b>1.8 Évaluez les conséquences de deuxième et troisième ordre.</b>	<b>175</b>
<b>1.9 Reconnaissez vos résultats.</b>	<b>176</b>
<b>1.10 Observez la machine d'un point de vue supérieur.</b>	<b>177</b>
a. Considérez-vous comme une machine fonctionnant au sein d'une autre machine et soyez conscient que vous avez la capacité de modifier vos machines pour produire de meilleurs résultats.	177
b. En comparant vos résultats avec vos objectifs, vous pouvez déterminer comment modifier votre machine.	177
c. Faites la distinction entre vous en tant que concepteur de votre machine et vous en tant qu'intervenant dans votre machine.	179
d. La plus grosse erreur que commettent la plupart de gens, c'est de ne pas se voir eux-mêmes et les autres objectivement, ce qui les amène à sans cesse se heurter à leurs propres faiblesses et à celles des autres.	179
e. Les gens qui réussissent sont ceux qui peuvent dépasser leur propre perspective afin de voir les choses objectivement et les gérer pour façonner le changement.	179
f. Savoir demander l'aide de ceux qui sont forts dans les domaines où vous êtes faible est un véritable talent que vous devriez développer à tout prix. Il vous permettra de mettre en place des garde-fous qui vous éviteront de faire ce qu'il ne faut pas.	181
g. Comme il est difficile de se voir soi-même objectivement, il vous faut vous reposer sur ce que vous disent les autres.	181
h. Si vous êtes suffisamment ouvert d'esprit et déterminé, vous pouvez obtenir quasiment tout ce que vous désirez.	181
<b>2 Appliquez ce Processus en 5 étapes pour obtenir ce que vous voulez de la vie</b>	<b>188</b>
<b>2.1 Ayez des objectifs clairs.</b>	<b>192</b>
a. Priorisez : en théorie, vous pouvez avoir n'importe laquelle des choses que vous voulez... mais vous ne pouvez pas avoir tout ce que vous voulez <i>en même temps</i> .	192
b. Ne confondez pas objectifs et désirs.	192
c. Décidez ce que vous voulez réellement dans la vie en conciliant vos objectifs et vos désirs.	192
d. Ne confondez pas les attributs du succès et le succès lui-même.	193
e. N'écartez jamais un objectif parce qu'il vous paraît inatteignable.	193
f. Rappelez-vous que les grandes aspirations génèrent de grandes capacités.	193
g. Il n'y a quasiment rien qui puisse vous empêcher de réussir si vous êtes a) flexible et b) responsable.	193

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

h. Il est tout aussi important de savoir bien gérer vos revers que de savoir comment aller de l'avant.	193
<b>2.2 Identifiez les problèmes et ne les tolérez pas.</b>	<b>194</b>
a. Considérez les problèmes pénibles comme des améliorations potentielles qui hurlent pour vous alerter.	194
b. Ne cherchez pas à éviter de regarder vos problèmes en face parce qu'ils s'enracinent dans des réalités difficiles et désagréables à affronter.	194
c. Soyez précis dans l'identification de vos problèmes.	194
d. Ne confondez pas la cause d'un problème et le problème lui-même.	195
e. Faites la distinction entre les gros et les petits problèmes.	195
f. Une fois qu'un problème est identifié, ne le tolérez pas.	195
<b>2.3 Diagnostiquez les problèmes pour identifier leurs raisons fondamentales.</b>	<b>195</b>
a. Concentrez-vous sur le « qu'est-ce » avant de décider du « qu'en faire ».	195
b. Faites la distinction entre les causes immédiates et les raisons fondamentales.	196
c. Acceptez qu'en connaissant la nature intrinsèque d'une personne (y compris la vôtre), vous pouvez savoir ce que vous pouvez attendre d'elle.	196
<b>2.4 Élaborez un plan.</b>	<b>196</b>
a. Reculez avant de repartir de l'avant.	196
b. Réfléchissez à votre problème comme à un ensemble de résultats produits par une machine.	196
c. Rappelez-vous qu'il existe en général plusieurs voies pour atteindre vos objectifs.	197
d. Envisagez votre concept comme un scénario de film, de manière à visualiser qui fera quoi au fil du temps.	197
e. Mettez votre plan par écrit, de manière à ce que tout le monde puisse le voir et suivre vos progrès.	197
f. Acceptez que l'élaboration d'un bon plan ne prend pas beaucoup de temps.	197
<b>2.5 Persévérez jusqu'à l'achèvement du plan.</b>	<b>197</b>
a. Même les excellents planificateurs ne vont nulle part s'ils n'appliquent pas leurs plans.	197
b. On sous-estime largement les bonnes habitudes de travail.	198
c. Mettez en place des indicateurs précis, afin de pouvoir vérifier que vous suivez bien votre plan.	198
<b>2.6 Rappelez-vous que les points faibles importent peu si vous trouvez les solutions.</b>	<b>198</b>
a. Étudiez vos schémas d'erreurs et identifiez l'étape du processus que vous avez le plus de mal à appliquer.	199
b. Tout le monde a au moins un obstacle important sur le chemin de la réussite ; trouvez le vôtre et gérez-le.	199
<b>2.7 Comprenez votre propre carte mentale, celle des autres, ainsi que votre degré d'humilité et celui des autres.</b>	<b>200</b>
<b>3 Soyez radicalement ouvert d'esprit</b>	<b>202</b>
<b>3.1 Assimilez vos deux barrières.</b>	<b>203</b>
a. Comprenez la barrière dressée par votre <i>ego</i> .	203
b. Vos deux « vous » se battent pour vous contrôler.	204
c. Comprenez la barrière dressée par votre angle mort.	205
<b>3.2 Pratiquez l'ouverture d'esprit radicale.</b>	<b>207</b>
a. Soyez sincèrement convaincu que vous pourriez ne pas avoir la meilleure solution, et reconnaissez que votre capacité à bien gérer la « non-connaissance » est plus importante que tout ce que vous savez.	208

## PRINCIPES DE VIE

b. Reconnaissez que la prise de décision est un processus en deux étapes : d'abord intégrer toutes les informations pertinentes, puis décider.	208
c. Ne vous souciez pas d'avoir l'air bon ; préoccupez-vous d'atteindre votre objectif.	208
d. Soyez conscient que vous ne pouvez pas donner sans recevoir.	208
e. Acceptez que pour pouvoir envisager les choses du point de vue de quelqu'un d'autre et en tirer un apprentissage vous devez temporairement suspendre votre jugement – ce n'est que par l'empathie que vous pouvez correctement évaluer un point de vue différent du votre.	209
f. Rappelez-vous que vous cherchez la meilleure réponse, pas simplement la meilleure réponse que vous pourriez trouver par vous-même.	209
g. Soyez clair : cherchez-vous à débattre ou à comprendre ? Et de ces deux options, laquelle est la plus appropriée compte tenu de votre fiabilité et de celle des autres ?	209
<b>3.3 Appréciez toute la richesse du désaccord raisonné.</b>	<b>210</b>
<b>3.4 Croisez votre point de vue avec celui de personnes fiables et qui acceptent le désaccord.</b>	<b>212</b>
a. Préparez le pire scénario de manière à ce qu'il se déroule le mieux possible.	213
<b>3.5 Reconnaissez les signes d'étroitesse et d'ouverture d'esprit auxquels vous devriez être attentif.</b>	<b>215</b>
<b>3.6 Comprenez comment devenir radicalement ouvert d'esprit.</b>	<b>217</b>
a. Utilisez régulièrement la douleur comme guide vers une réflexion de qualité.	217
b. Faites de l'ouverture d'esprit une habitude.	218
c. Apprenez à connaître vos angles morts.	218
d. Si un certain nombre de personnes fiables disent que ce que vous faites n'est pas bon et que vous êtes le seul à ne pas voir les choses ainsi, considérez que votre jugement est probablement partial.	218
e. Méditez.	219
f. Soyez factuel et incitez les autres à faire de même.	219
g. Faites tout ce qui est en votre pouvoir pour aider les autres à être ouverts d'esprit eux aussi.	219
h. Utilisez des outils de prise de décision basés sur des preuves.	219
i. Sachez quand il vaut mieux arrêter de vous battre et faites confiance à votre processus de prise de décision.	220
<b>4 Comprendre que les gens sont câblés de manières très diverses</b>	<b>222</b>
<b>4.1 Prenez conscience de tout ce que vous gagnez en comprenant la manière dont vous-même et les autres êtes câblés.</b>	<b>226</b>
a. Nous sommes nés avec des attributs qui peuvent aussi bien nous aider que nous nuire, selon leur utilisation.	228
<b>4.2 Un travail plein de sens et des relations pleines de sens ne sont pas simplement des choses positives que nous avons choisies pour nous-même – ils font partie de notre programmation génétique.</b>	<b>233</b>
<b>4.3 Comprenez les grandes batailles qui se livrent dans le cerveau et comment les contrôler pour obtenir ce que « vous » voulez.</b>	<b>236</b>
a. Comprenez bien que l'esprit conscient lutte contre le subconscient.	236
b. Sachez que le combat le plus permanent est celui qui se livre entre les sentiments et la réflexion.	237

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

c. Réconciliez vos sentiments et vos pensées.	238
d. Choisissez bien vos habitudes.	238
e. Entraînez votre « vous du niveau inférieur » avec bienveillance et persévérance afin de mettre en place les bonnes habitudes.	240
f. Comprenez les différences entre le raisonnement du cerveau droit et celui du cerveau gauche.	241
g. Comprenez jusqu'à quel point le cerveau peut changer ou non.	242
<b>4.4 Déterminez ce que vous et les autres êtes réellement.</b>	<b>243</b>
a. Introversions contre extraversion.	244
b. Intuition contre déduction.	244
c. Raisonnement contre ressenti.	245
d. Organisation contre observation.	245
e. Créateurs contre Affineurs contre Stimulateurs contre Exécuteurs contre Flexibles.	246
f. Focalisation sur les tâches contre focalisation sur les objectifs.	247
g. <i>Workplace Personality Inventory</i> .	247
h. Les Façonneurs sont des gens qui peuvent passer de la visualisation à la réalisation.	248
<b>4.5 Placer les bonnes personnes aux bons postes pour vous accompagner vers votre objectif est la clé du succès, quoi que vous choisissiez de réaliser.</b>	<b>250</b>
a. Gérez-vous vous-même et coordonnez les autres pour obtenir ce que vous voulez.	250
<b>5 Apprenez à prendre des décisions efficacement</b>	<b>252</b>
<b>5.1 Comprenez que 1) la plus grande menace pour une bonne prise de décision, ce sont les émotions nuisibles et 2) la prise de décision est un processus en deux étapes (d'abord apprendre, puis décider).</b>	<b>254</b>
<b>5.2 Synthétisez la situation du moment.</b>	<b>255</b>
a. L'une des décisions les plus importantes, c'est de choisir à qui poser vos questions.	256
b. Ne croyez pas tout ce que l'on vous dit.	256
c. Tout semble plus gros vu de près.	256
d. On surévalue la nouveauté par rapport à l'excellence.	256
e. Ne vous attardez pas trop sur les points.	256
<b>5.3 Synthétisez la situation dans le temps.</b>	<b>257</b>
a. Gardez en tête le rythme d'évolution et les différents niveaux des choses, mais aussi les relations entre ces deux éléments.	262
b. Soyez imprécis.	262
c. Souvenez-vous de la règle des 80/20 et identifiez les 20 % clés.	264
d. Soyez « imperfectionniste ».	264
<b>5.4 Circulez efficacement entre les niveaux.</b>	<b>265</b>
a. Utilisez les termes « au-dessus de la ligne » et « en dessous de la ligne » pour établir à quel niveau se situe une conversation.	265
b. Rappelez-vous que les décisions doivent être prises au niveau approprié – tout en restant cohérentes sur l'ensemble des niveaux.	265
<b>5.5 La logique, la raison et le bon sens sont vos meilleurs outils pour synthétiser la réalité et comprendre comment agir en fonction.</b>	<b>269</b>
<b>5.6 Envisagez vos décisions comme des calculs de la valeur escomptée.</b>	<b>269</b>
a. Augmenter les probabilités d'avoir raison est toujours utile, aussi élevées soient-elles à l'origine.	271
b. Savoir quand ne pas parier est aussi important que savoir quels paris en valent la peine.	271

## PRINCIPES DE VIE

c. Les meilleurs choix sont ceux qui comptent plus d'avantages que d'inconvénients, pas ceux qui ne présentent aucun inconvénient.	271
<b>5.7 Établissez des priorités en comparant la valeur des informations supplémentaires par rapport au coût de ne rien décider.</b>	<b>271</b>
a. Ce que vous devez faire doit être accompli avant ce que vous <i>voudriez</i> faire.	272
b. Vous n'aurez probablement pas le temps de vous occuper des choses de peu d'importance – ce qui vaut mieux que de n'avoir pas le temps de traiter les choses importantes.	272
c. Ne confondez pas possibilités et probabilités.	272
<b>5.8 Simplifiez !</b>	<b>272</b>
<b>5.9 Utilisez des principes.</b>	<b>273</b>
<b>5.10 Pondez votre prise de décision en utilisant la fiabilité.</b>	<b>274</b>
<b>5.11 Convertissez vos principes en algorithmes et laissez l'informatique prendre des décisions à vos côtés.</b>	<b>275</b>
<b>5.12 Soyez prudent – ne faites pas confiance à l'IA sans en avoir une compréhension approfondie.</b>	<b>279</b>

# PARTIE III

# PRINCIPES DE TRAVAIL



# RÉSUMÉ ET SOMMAIRE DES PRINCIPES DE TRAVAIL

*J'inclus ce résumé et sommaire des Principes de Travail afin que vous puissiez choisir entre tous les parcours, trouver ceux qui vous intéressent le plus, ou passer cette section et continuer votre lecture en page 314*

## PARTIE III : PRINCIPES DE TRAVAIL

296

- **Une organisation est une machine composée de deux parties principales : la culture et les équipes.** 317
  - a. Une excellente organisation compte à la fois d'excellentes personnes et une excellente culture. 317
  - b. Les bonnes personnes ont à la fois une excellente personnalité et d'excellentes aptitudes. 317
  - c. Dans une excellente culture, on pointe les problèmes et les désaccords afin de bien les résoudre, et on aime à imaginer et construire de grandes choses qui n'ont jamais été faites auparavant. 317
- **L'affection exigeante permet d'obtenir à la fois de l'excellent travail et d'excellentes relations.** 323
  - a. Pour atteindre l'excellence, on ne fait aucun compromis sur les choses essentielles. 323
- **Le meilleur système pour prendre des décisions efficaces, c'est une méritocratie des idées pondérée par la fiabilité.** 325
- **Faites en sorte que votre travail et votre passion ne soient qu'une seule et même chose, et entourez-vous de gens que vous appréciez vraiment.** 335

## POUR OBTENIR LA BONNE CULTURE...

336

- 1 Fiez-vous à la vérité et à la transparence radicales** 340
  - 1.1 Reconnaissez qu'il n'y a rien à craindre de la vérité.** 344
  - 1.2 Faites preuve d'intégrité et exigez des autres qu'ils fassent de même.** 345
    - a. Ne dites jamais rien sur quelqu'un que vous ne lui diriez pas directement, et ne faites pas le procès des gens sans les accuser en face. 345

## PRINCIPES DE TRAVAIL

b. Ne laissez pas votre loyauté envers les gens entraver la vérité et le bien-être de l'organisation.	346
<b>1.3 Créez un environnement dans lequel tout le monde a le droit de comprendre les tenants et les aboutissants, et personne n'a le droit d'avoir une opinion critique sans l'exprimer.</b>	<b>347</b>
a. Exprimez-vous et assumez vos propos... ou dégagez le plancher.	347
b. Soyez extrêmement ouvert.	347
c. Ne soyez pas naïf quant à la malhonnêteté.	347
<b>1.4 Soyez radicalement transparent.</b>	<b>348</b>
a. Utilisez la transparence pour aider à faire appliquer la justice.	350
b. Partagez les choses les plus difficiles à partager.	351
c. Faites en sorte que les exceptions à la transparence radicale restent très rares.	351
d. Assurez-vous que ceux qui bénéficient de la transparence radicale ont bien conscience qu'il est de leur responsabilité de bien s'en servir et de peser les choses intelligemment.	352
e. Accordez la transparence à ceux qui savent la gérer et refusez-la à ceux qui en sont incapables, voire excluez-les de l'organisation.	353
f. Ne partagez pas d'informations sensibles avec les ennemis de l'organisation.	353
<b>1.5 Les relations pleines de sens et le travail plein de sens se renforcent mutuellement, surtout lorsqu'ils sont soutenus par la vérité radicale et la transparence radicale.</b>	<b>353</b>
<b>2 Donnez du sens à votre travail et à vos relations</b>	<b>356</b>
<b>2.1 Soyez loyal à la mission commune et non aux personnes qui n'en font pas leur priorité constante.</b>	<b>360</b>
<b>2.2 Soyez très clair sur les termes de l'accord.</b>	<b>360</b>
a. Assurez-vous que les gens accordent plus de considération aux autres qu'ils n'en exigent pour eux-mêmes.	361
b. Assurez-vous que les gens comprennent la différence entre équité et générosité.	362
c. Définissez une ligne de conduite, puis montrez-vous extrêmement équitable.	363
d. Rémunérez le travail accompli.	363
<b>2.3 Reconnaissez que la taille d'une organisation peut devenir une menace pour des relations pleines de sens.</b>	<b>364</b>
<b>2.4 Rappelez-vous que la plupart des gens prétendront faire avancer vos intérêts alors même qu'ils privilégient les leurs.</b>	<b>364</b>
<b>2.5 Conservez précieusement les personnes à la fois honorables et compétentes, qui agiront dans votre intérêt même lorsque vous ne les surveillez pas.</b>	<b>365</b>
<b>3 Créez une culture où les erreurs sont permises mais où il est interdit de ne rien en apprendre</b>	<b>366</b>
<b>3.1 Reconnaissez que les erreurs sont une part naturelle du processus d'évolution.</b>	<b>369</b>
a. Échouez correctement.	369
b. Ne regrettez pas vos erreurs ou celles des autres. Au contraire, aimez-les !	369
<b>3.2 Ne vous souciez pas de votre image – souciez-vous plutôt d'atteindre vos objectifs.</b>	<b>370</b>
a. Oubliez les concepts de « blâme » et de « mérite » ; passez plutôt à ceux de « précis » et « imprécis ».	370

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

<b>3.3 Analysez les schémas d'erreurs pour voir s'ils sont dus à des faiblesses.</b>	<b>370</b>
<b>3.4 N'oubliez pas de réfléchir lorsque vous vous trouvez dans une situation douloureuse.</b>	<b>371</b>
a. Faites preuve d'introspection et assurez-vous que vos équipes sachent en faire de même.	371
b. Ayez conscience du fait que personne ne peut s'évaluer objectivement.	371
c. Enseignez et renforcez les mérites de l'apprentissage par l'erreur.	372
<b>3.5 Déterminez les erreurs qui sont acceptables et celles qui ne le sont pas – et ne laissez pas les gens qui travaillent pour vous commettre celles qui ne le sont pas.</b>	<b>372</b>
<b>4 Synchronisez-vous et restez synchronisé</b>	<b>374</b>
<b>4.1 Reconnaissez que les conflits sont essentiels pour avoir d'excellentes relations...</b>	<b>378</b>
a. Dépensez sans compter le temps et l'énergie que vous consacrez à vous synchroniser : c'est le meilleur investissement que vous puissiez faire.	378
<b>4.2 Apprenez à bien vous synchroniser et à être en désaccord.</b>	<b>378</b>
a. Faites émerger les zones possibles de désynchronisation.	379
b. Faites la distinction entre les vaines récriminations et les revendications qui peuvent mener à l'amélioration.	379
c. Rappelez-vous qu'il y a deux côtés à chaque histoire.	380
<b>4.3 Soyez à la fois ferme et ouvert d'esprit.</b>	<b>380</b>
a. Faites la distinction entre les gens ouverts d'esprit et les gens étroit d'esprit.	380
b. Évitez les gens étroits d'esprit.	380
c. Méfiez-vous des gens qui croient que ne pas savoir quelque chose est embarrassant.	381
d. Assurez-vous que les personnes responsables sont ouvertes aux questions et commentaires des autres.	381
e. Reconnaissez que la synchronisation est une responsabilité qui va dans les deux sens.	381
f. Concentrez-vous sur le fond plutôt que sur la forme.	381
g. Soyez raisonnable et attendez des autres qu'ils le soient aussi.	382
h. Les suggestions et les remises en question ne sont pas des critiques : ne les traitez pas de la même manière.	382
<b>4.4 Si c'est vous qui menez la réunion, pilotez la conversation.</b>	<b>382</b>
a. Définissez qui dirige la réunion et à qui elle est censée servir.	382
b. Soyez précis dans vos propos afin d'éviter toute confusion.	382
c. Clarifiez le type de communication que vous aurez en fonction des objectifs et des priorités.	383
d. Menez la discussion avec fermeté et ouverture d'esprit.	383
e. Naviguez entre les différents niveaux de la conversation.	383
f. Faites attention aux dérapages.	384
g. Faites respecter la logique durant la conversation.	384
h. Veillez à ne pas perdre de vue la responsabilité personnelle dans la prise de décision de groupe.	384
i. Utilisez la « règle des deux minutes » pour éviter les interruptions répétées.	384
j. Traitez les « beaux parleurs » avec fermeté.	384
k. Menez vos conversations à leur terme.	385
l. Rentabilisez votre communication.	385

## PRINCIPES DE TRAVAIL

<b>4.5 Une excellente collaboration, c'est comme jouer du jazz.</b>	<b>386</b>
a. $1 + 1 = 3$ .	386
b. 3 à 5 vaut mieux que 20.	386
<b>4.6 Lorsque vous avez atteint l'alignement, appréciez-le à sa juste valeur.</b>	<b>387</b>
<b>4.7 Si vous réalisez qu'il est impossible de réconcilier vos différences majeures – surtout en termes de valeurs – réfléchissez et voyez si la relation vaut la peine d'être préservée.</b>	<b>387</b>
<b>5 Pondérez vos prises de décision par la fiabilité</b>	<b>388</b>
<b>5.1 Instaurer une méritocratie des idées efficace exige de reconnaître les mérites des idées de chaque personne.</b>	<b>392</b>
a. Si vous ne réussissez pas à faire une chose, ne croyez pas que vous allez pouvoir enseigner aux autres comment la faire.	392
b. Rappelez-vous que tout le monde a une opinion et qu'elle est souvent mauvaise.	392
<b>5.2 Trouvez des personnes fiables qui ne sont pas de votre avis et tentez de comprendre leur raisonnement.</b>	<b>393</b>
a. Réfléchissez à la fiabilité des gens afin d'évaluer la valeur de leur opinion.	393
b. Rappelez-vous que les opinions fiables proviendront plutôt de personnes qui	393
1) ont réussi à faire la chose en question avec succès au moins trois fois et	
2) savent expliquer clairement les relations de cause à effet qui les ont menées à leurs conclusions.	
c. Si quelqu'un n'a pas accompli la chose en question mais a une théorie qui paraît logique et peut être soumise à des stress-tests, allez-y : testez-la.	394
d. N'accordez pas autant d'attention aux conclusions des gens qu'au raisonnement qui mène à leurs conclusions.	394
e. Les personnes inexpérimentées peuvent avoir d'excellentes idées elles aussi, parfois bien meilleures que celles des gens expérimentés.	394
f. Chacun devrait exprimer franchement son degré de conviction.	394
<b>5.3 Réfléchissez afin de déterminer si vous jouez le rôle d'un enseignant, d'un étudiant ou d'un pair...</b>	<b>394</b>
a. Il est plus important que l'étudiant comprenne l'enseignant que l'inverse, même si les deux sont cruciaux.	395
b. Reconnaissez que même si chacun a le droit et la responsabilité de comprendre les choses importantes, ce doit être fait avec humilité et une ouverture d'esprit radicale.	396
<b>5.4 Comprenez comment les gens en sont arrivés à leur point de vue.</b>	<b>396</b>
a. Si vous interrogez une personne, elle vous répondra : réfléchissez donc bien à qui vous posez vos questions.	397
b. Laisser les gens s'interroger mutuellement et de manière aléatoire est une perte de temps.	397
c. Méfiez-vous des déclarations qui commencent par « je pense que... »	397
d. Évaluez la fiabilité des gens en enregistrant systématiquement leurs performances au cours du temps.	397
<b>5.5 Les désaccords doivent être traités efficacement.</b>	<b>398</b>
a. Sachez à quel moment arrêter le débat et passer à ce qu'il faut faire.	398
b. Utilisez la pondération par la fiabilité comme un outil plutôt que comme un substitut à la prise de décision des Personnes Responsables.	398
c. Dans la mesure où vous n'avez pas le temps d'examiner vous-même en détail le raisonnement de chacun, choisissez judicieusement vos personnes fiables.	398

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

- d. Lorsque vous êtes responsable d'une décision, comparez l'opinion du groupe pondérée par la fiabilité à vos propres convictions. 399
- 5.6 Reconnaissez que chacun a le droit et la responsabilité d'essayer de comprendre par lui-même les choses importantes.** 399
- a. Lorsque vous cherchez à obtenir la meilleure réponse, impliquez les personnes les plus pertinentes dans la conversation. 400
- b. Lorsque vous cherchez à éduquer les autres ou à renforcer la cohésion, la conversation impliquera un éventail de participants plus large que s'il s'agissait juste d'obtenir la meilleure réponse. 400
- c. Reconnaissez qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une opinion sur tout. 401
- 5.7 Concentrez-vous sur la construction d'un système de prise de décision équitable, non sur ce que vous voulez obtenir.** 401
- 6 Identifiez les moyens de dépasser les désaccords** 402
- 6.1 N'oubliez pas : même sur accord mutuel, les principes ne peuvent pas être ignorés.** 404
- a. Les mêmes critères de comportement s'appliquent à tous. 404
- 6.2 Assurez-vous que les gens ne confondent pas le droit de se plaindre, de conseiller et de débattre ouvertement avec le droit de prendre des décisions.** 405
- a. Lorsque vous remettez en question une décision et/ou la personne qui prend la décision, réfléchissez au contexte plus large. 405
- 6.3 Ne laissez pas les conflits importants sans solution.** 406
- a. Ne laissez pas les détails vous diviser lorsque votre accord sur l'essentiel devrait vous unir. 406
- b. Ne vous enlisez pas – faites « remonter » votre désaccord ou votez ! 406
- 6.4 Une fois la décision prise, elle devrait être appliquée par tous même si certains ne sont toujours pas d'accord.** 407
- a. Prenez de la hauteur. 407
- b. Ne laissez en aucun cas la méritocratie des idées sombrer dans l'anarchie. 407
- c. Ne permettez pas les lynchages et ne laissez pas la foule faire la loi. 407
- 6.5 Souvenez-vous que si la méritocratie des idées entre en conflit avec le bien être de l'organisation, elle en souffrira inévitablement.** 409
- a. Ne déclarez la « loi martiale » que dans des circonstances rares ou extrêmes exigeant la suspension des principes. 409
- b. Méfiez-vous des gens qui plaident pour la suspension de la méritocratie des idées au nom du « bien de l'organisation ». 409
- 6.6 Reconnaissez que si les gens au pouvoir refusent de fonctionner conformément aux principes, c'est le système tout entier qui échouera.** 410

## POUR AVOIR LES BONNES PERSONNES...

412

- 7 Rappelez-vous que QUI est plus important que QUOI** 416
- 7.1 Reconnaissez que votre choix de Personnes Responsables (PR) sera votre plus importante décision.** 418
- a. Comprenez que les PR les plus importantes sont celles qui sont responsables des objectifs, des résultats et des machines aux niveaux les plus élevés. 419

## PRINCIPES DE TRAVAIL

<b>7.2</b>	<b>Sachez que la Personne Responsable ultime assumera les conséquences de ce qui a été fait.</b>	<b>419</b>
	a. Assurez-vous que chacun rend des comptes à quelqu'un.	420
<b>7.3</b>	<b>Rappelez-vous des forces qui nourrissent les choses.</b>	<b>420</b>
<b>8</b>	<b>Soignez vos recrutements, car les conséquences d'une mauvaise embauche sont catastrophiques</b>	<b>422</b>
<b>8.1</b>	<b>Assurez-vous que la personne corresponde au concept.</b>	<b>425</b>
	a. Réfléchissez bien aux valeurs, aptitudes et compétences que vous recherchez (dans cet ordre).	425
	b. Recherchez les bonnes personnes de manière systématique et scientifique.	426
	c. Attendez que cela « clique » : trouvez la correspondance parfaite entre le rôle et la personne.	427
	d. Cherchez des personnes brillantes, pas simplement « le premier venu ».	427
	e. N'utilisez pas votre influence pour aider quelqu'un à obtenir un emploi.	427
<b>8.2</b>	<b>Rappelez-vous que les gens sont câblés de manières très diverses : ces différentes manières de voir et de penser rendent diverses personnes aptes à différents postes.</b>	<b>428</b>
	a. Sachez utiliser et interpréter à bon escient les tests d'évaluation de la personnalité.	429
	b. Rappelez-vous qu'on a tendance à choisir des gens qui nous ressemblent : pour mener vos entretiens, choisissez des personnes en mesure d'identifier ce que vous recherchez.	429
	c. Recherchez des gens qui sont prêts à s'observer avec objectivité.	429
	d. Rappelez-vous qu'en général les gens ne changent pas beaucoup.	429
<b>8.3</b>	<b>Réfléchissez à votre équipe comme un coach sportif : personne ne possède tout ce qu'il faut pour réussir, mais chacun doit néanmoins être excellent.</b>	<b>430</b>
<b>8.4</b>	<b>Soyez attentif à l'historique de performances de chacun.</b>	<b>430</b>
	a. Vérifiez les références.	430
	b. Soyez conscient que les performances scolaires ne vous permettent pas vraiment de déterminer si une personne a les valeurs et les capacités que vous recherchez.	431
	c. Même s'il vaut mieux avoir d'excellents penseurs conceptuels, soyez conscient qu'une expérience hors pair et un historique de performances remarquable comptent aussi beaucoup.	431
	d. Méfiez-vous d'un idéaliste qui manque de pragmatisme.	431
	e. Ne partez pas du principe qu'une personne qui a réussi ailleurs réussira aussi au poste que vous lui avez attribué.	432
	f. Assurez-vous que les membres de vos équipes ont une bonne personnalité et des capacités.	432
<b>8.5</b>	<b>Ne recrutez pas des gens qui correspondent uniquement au premier poste qu'ils occuperont ; recrutez des gens avec qui vous voulez partager votre vie.</b>	<b>433</b>
	a. Recherchez les personnes qui posent beaucoup d'excellentes questions.	433
	b. Montrez aussi vos défauts aux candidats.	433
	c. Intégrez les gens avec lesquels vous êtes compatible mais qui sauront aussi vous remettre en question.	433
<b>8.6</b>	<b>En matière de rémunération, offrez à la fois stabilité et opportunités.</b>	<b>434</b>
	a. Payez la personne, pas le travail.	434

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

- b. Faites en sorte que les indicateurs de performance soient liés, même imparfaitement, à la rémunération. 434
- c. Payez vos équipes au-delà de ce qui est strictement équitable. 434
- d. Occupez-vous de faire grossir la taille du gâteau au lieu de vous concentrer sur la manière de le découper pour que vous ou un autre en obtienne le plus gros morceau. 434
- 8.7 Rappelez-vous que dans les excellents partenariats, la considération et la générosité sont plus importantes que l'argent.** 435
- a. Soyez généreux et attendez des autres qu'ils le soient aussi. 435
- 8.8 Les excellentes personnes sont difficiles à trouver, alors assurez-vous d'avoir une stratégie qui vous permettra de les garder.** 436
- 9 Formez, testez, évaluez et sélectionnez les gens en permanence** 438
- 9.1 Soyez conscient que vous et les personnes que vous gérez connaîtrez un processus d'évolution personnelle.** 441
- a. Reconnaissez que l'évolution personnelle devrait être relativement rapide : c'est une conséquence naturelle de la découverte de ses propres forces et faiblesses ; un parcours professionnel n'est donc pas planifié dès l'origine. 441
- b. Comprenez que la formation guide le processus d'évolution personnelle. 442
- c. Apprenez à vos équipes à pêcher plutôt que de leur donner du poisson, même si cela implique de les laisser faire des erreurs. 442
- d. Soyez conscient que l'expérience génère une assimilation des connaissances qu'une formation théorique ne peut remplacer. 443
- 9.2 Fournissez un feedback constant.** 443
- 9.3 Évaluez avec exactitude, non avec gentillesse.** 443
- a. En fin de compte, l'exactitude et la gentillesse sont la même chose. 444
- b. Mettez vos compliments et critiques en perspective. 444
- c. Réfléchissez à l'exactitude, non aux implications. 444
- d. Faites des évaluations exactes et précises. 444
- e. Apprenez du succès aussi bien que de l'échec. 445
- f. Sachez que la plupart des gens pensent que ce qu'ils font ou ont fait est bien plus important que cela ne l'est en réalité. 445
- 9.4 Reconnaissez que l'affection exigeante est la forme d'affection la plus difficile et la plus importante à donner (parce qu'elle est rarement bien accueillie).** 445
- a. Reconnaissez que même si la plupart des gens préfèrent les compliments, une critique exacte est plus précieuse. 446
- 9.5 Ne dissimulez pas vos observations sur les gens.** 446
- a. Synthétisez à partir des détails. 446
- b. Ne négligez pas les points. 447
- c. N'accordez pas trop d'importance à un point. 447
- d. Utilisez des outils d'évaluation comme les études de performances, les indicateurs et les évaluations formelles pour rendre compte de tous les aspects de la performance d'une personne. 447
- 9.6 Faites en sorte que le processus d'évaluation d'une personne soit ouvert, évolutif et itératif.** 448
- a. Faites en sorte que vos indicateurs soient clairs et impartiaux. 448
- b. Encouragez les gens à réfléchir objectivement à leur performance. 449
- c. Regardez l'ensemble du tableau. 449

## PRINCIPES DE TRAVAIL

- d. Pour les bilans de performance, partez de cas spécifiques, cherchez des motifs récurrents et synchronisez-vous avec la personne évaluée en examinant les preuves ensemble. 450
- e. Rappelez-vous que lorsqu'il s'agit d'évaluer les gens, les deux plus grosses erreurs sont d'être trop confiant dans votre évaluation et de ne pas vous synchroniser sur le sujet. 451
- f. Synchronisez-vous sur les évaluations de manière non-hiérarchique. 451
- g. Apprenez-en sur vos équipes et laissez-les en apprendre sur vous lors de conversations franches sur les erreurs et leurs raisons fondamentales. 451
- h. Comprenez que s'assurer que les gens font du bon travail n'exige pas d'observer tout ce qu'ils font à tout instant. 452
- i. Reconnaissez que le changement est difficile. 452
- j. Aidez les gens à surmonter la douleur qui accompagne l'exploration de leurs faiblesses. 452
- 9.7 Il est plus important de savoir comment les gens fonctionnent et être capable de juger si cette manière de fonctionner mènera à de bons résultats que de savoir ce qu'ils ont fait. 453**
- a. Si quelqu'un fait mal son travail, cherchez à déterminer si c'est dû à un apprentissage inadéquat ou à un manque de capacités. 453
- b. Former et tester une personne ayant de mauvaises performances pour voir si elle peut acquérir les compétences requises, sans simultanément essayer d'évaluer leurs capacités, est une erreur courante. 454
- 9.8 Reconnaissez que lorsque vous êtes vraiment synchronisé avec une personne sur ses faiblesses, ces dernières sont probablement réelles. 454**
- a. Quand vous jugez les gens, rappelez-vous que vous n'avez pas besoin d'en arriver au point où vous n'avez « plus l'ombre d'un doute ». 454
- b. Il ne devrait pas vous falloir plus d'un an pour connaître une personne en profondeur et savoir si elle « clique » avec son poste. 454
- c. Continuez à évaluer les gens aussi longtemps qu'ils sont en fonction. 456
- d. Évaluez vos employés avec la même rigueur que celle avec laquelle vous évaluez les candidats à un poste. 456
- 9.9 Formez, mettez des garde-fous ou licenciez les gens ; ne les réhabilitez pas. 456**
- a. Ne collectionnez pas les gens. 457
- b. Soyez prêt à « fusiller ceux que vous aimez ». 457
- c. Lorsqu'une personne a « perdu sa boîte », voyez s'il existe une boîte ouverte qui lui correspondrait mieux ou s'il faut qu'elle quitte l'entreprise. 458
- d. Soyez prudent lorsqu'il s'agit de laisser une personne revenir à un poste après avoir échoué. 458
- 9.10 Rappelez-vous que le but d'un transfert est d'arriver à l'utilisation optimale d'une personne afin de profiter à la communauté dans son ensemble. 459**
- a. Faites en sorte que les gens puissent « finir leur swing » avant de passer à un nouveau rôle. 459
- 9.11 N'abaissez pas le niveau. 460**



## POUR CONSTRUIRE ET FAIRE ÉVOLUER VOTRE MACHINE...

462

- |             |                                                                                                                                                                                                                            |            |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10</b>   | <b>Soyez un manager qui fait fonctionner une machine pour atteindre un objectif</b>                                                                                                                                        | <b>466</b> |
| <b>10.1</b> | <b>Prenez de la hauteur par rapport à votre machine, et par rapport à vous en tant que composant de cette machine.</b>                                                                                                     | <b>468</b> |
|             | a. Comparez constamment vos résultats avec vos objectifs.                                                                                                                                                                  | 468        |
|             | b. Comprenez qu'un excellent manager est, dans les faits, un ingénieur en organisation.                                                                                                                                    | 469        |
|             | c. Construisez d'excellents indicateurs.                                                                                                                                                                                   | 469        |
|             | d. Veillez à ne pas prêter trop d'attention à ce qui arrive au jour le jour, négligeant du même coup votre machine.                                                                                                        | 470        |
|             | e. Ne vous laissez pas distraire par la moindre petite chose.                                                                                                                                                              | 470        |
| <b>10.2</b> | <b>Rappelez-vous que pour chaque cas que vous traitez, votre approche devrait avoir deux objectifs : 1) vous rapprocher de votre but et 2) former et tester votre machine (c'est-à-dire vos équipes et votre concept).</b> | <b>471</b> |
|             | a. Tout est cas d'étude.                                                                                                                                                                                                   | 471        |
|             | b. Lorsqu'un problème se produit, menez la discussion à deux niveaux : 1) le niveau de la machine (pourquoi un tel résultat ?) et 2) le niveau du « cas présent » (comment réagir ?).                                      | 471        |
|             | c. Lorsque vous élaborez des règles, expliquez les principes sous-jacents.                                                                                                                                                 | 471        |
|             | d. Vos politiques devraient être des extensions naturelles de vos principes.                                                                                                                                               | 472        |
|             | e. Les bons principes et les bonnes politiques fournissent quasiment toujours de bonnes lignes directrices, mais rappelez-vous qu'il y a des exceptions à toutes les règles.                                               | 472        |
| <b>10.3</b> | <b>Comprenez les différences entre manager, faire du micro-management et ne pas manager du tout.</b>                                                                                                                       | <b>473</b> |
|             | a. Les managers doivent s'assurer que ce dont ils sont responsables fonctionne bien.                                                                                                                                       | 473        |
|             | b. Manager vos subordonnés, cela ressemble à skier ensemble.                                                                                                                                                               | 473        |
|             | c. Un excellent skieur fera probablement un meilleur moniteur qu'un novice.                                                                                                                                                | 473        |
|             | d. Vous devriez pouvoir déléguer les détails.                                                                                                                                                                              | 473        |
| <b>10.4</b> | <b>Connaissez vos équipes à fond et sachez ce qui les fait vibrer, car elles sont votre ressource la plus importante.</b>                                                                                                  | <b>474</b> |
|             | a. Prenez régulièrement la température de chaque personne importante pour vous et votre organisation.                                                                                                                      | 474        |
|             | b. Apprenez jusqu'où vous pouvez vous appuyer sur vos équipes – ne le présumez pas.                                                                                                                                        | 474        |
|             | c. Nuancez votre implication en fonction de votre degré de confiance.                                                                                                                                                      | 475        |
| <b>10.5</b> | <b>Attribuez clairement les responsabilités.</b>                                                                                                                                                                           | <b>471</b> |
|             | a. Rappelez-vous qui a quelles responsabilités.                                                                                                                                                                            | 475        |
|             | b. Attention au « glissement » dans un poste.                                                                                                                                                                              | 475        |

## PRINCIPES DE TRAVAIL

<b>10.6</b>	<b>Sondez votre machine en profondeur et avec rigueur pour apprendre ce que vous pouvez en attendre.</b>	<b>476</b>
a.	Comprenez un minimum votre secteur.	476
b.	Évitez de vous montrer trop distant.	476
c.	Utilisez les mises à jour quotidiennes pour vous tenir au courant de ce que vos équipes font et pensent.	477
d.	Analysez la situation de manière à anticiper les problèmes avant qu'ils ne se concrétisent.	477
e.	Consultez aussi les subordonnés de ceux qui vous rendent directement des comptes.	477
f.	Faites en sorte que les subordonnés des personnes qui vous rendent des comptes se sentent libres de vous faire part de leurs problèmes directement.	477
g.	Ne partez pas du principe que les réponses des gens sont exactes.	477
h.	Entraînez votre oreille.	477
i.	Remettez en question les gens de façon transparente plutôt qu'en privé.	478
j.	Soyez ouvert lorsque vous êtes remis en question à votre tour.	478
k.	Rappelez-vous que les gens qui réfléchissent et voient les choses d'une certaine manière ont souvent des difficultés à communiquer et à s'identifier avec les gens qui réfléchissent et voient les choses d'une autre manière.	478
l.	Approfondissez la moindre piste suspecte.	478
m.	Reconnaissez qu'il y a plus d'une façon d'accommoder un lapin.	479
<b>10.7</b>	<b>Raisonnez comme si vous étiez propriétaire de votre organisation, et attendez des gens qui travaillent avec vous qu'ils fassent de même.</b>	<b>479</b>
a.	Partir en vacances ne signifie pas que l'on peut négliger ses responsabilités.	479
b.	Forcez-vous, ainsi que les personnes qui travaillent pour vous, à faire des choses difficiles.	480
<b>10.8</b>	<b>Reconnaissez et gérez le risque de la « personne-clé ».</b>	<b>480</b>
<b>10.9</b>	<b>Ne traitez pas tout le monde de la même manière – traitez chacun de manière appropriée.</b>	<b>480</b>
a.	Refusez le chantage.	481
b.	Travaillez avec des gens à qui vous tenez.	481
<b>10.10</b>	<b>Soyez conscient qu'un excellent leadership ne ressemble généralement pas à l'idée que s'en font les gens.</b>	<b>481</b>
a.	Soyez fort et faible à la fois.	482
b.	Ne vous souciez pas de savoir si les gens vous apprécient ou non et ne vous tournez pas vers eux pour savoir quoi faire.	483
c.	Ne donnez pas d'ordres en essayant de faire en sorte qu'ils soient suivis : essayez d'être compris et de comprendre les autres en vous synchronisant.	483
<b>10.11</b>	<b>Prenez vos responsabilités, exigez de vos subordonnés qu'ils assument les leurs – et appréciez le fait qu'ils vous demandent de faire de même.</b>	<b>484</b>
a.	Si vous vous êtes mis d'accord avec quelqu'un sur le fait qu'une chose est censée se passer d'une certaine manière, assurez-vous qu'elle est bien suivie – sauf si vous vous êtes synchronisés sur une façon de faire différente.	484
b.	Faites la distinction entre un échec où il y a eu rupture de « contrat » et un échec où il n'y avait pas de contrat au départ.	486
c.	Évitez de vous laisser tirer vers le bas.	486
d.	Détectez les gens qui confondent objectifs et tâches, parce que s'ils ne savent pas faire cette distinction, vous ne pouvez pas leur confier de responsabilités.	486
e.	Soyez attentif aux « devrait théoriques », vagues et improductifs.	486

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

<b>10.12</b>	<b>Communiquez explicitement le plan et mettez en place des indicateurs clairs mesurant vos progrès dans le cadre de ce plan.</b>	<b>487</b>
	a. Mettez les choses en perspective en reculant avant d'avancer.	488
<b>10.13</b>	<b>Faites remonter l'information lorsque vous ne pouvez pas assumer correctement vos responsabilités et assurez-vous que les gens qui travaillent pour vous fassent la même chose proactivement.</b>	<b>488</b>
<b>11</b>	<b>Identifiez les problèmes et ne les tolérez pas</b>	<b>490</b>
<b>11.1</b>	<b>Si vous n'êtes pas inquiet, vous devriez l'être – et si vous êtes inquiet, vous ne devriez pas l'être.</b>	<b>493</b>
<b>11.2</b>	<b>Concevez et supervisez une machine permettant d'identifier si les choses sont bien faites ou non, ou vérifiez-le par vous-même.</b>	<b>494</b>
	a. Attribuez à certains la tâche d'identifier les problèmes, donnez-leur le temps de mener l'enquête, et assurez-vous qu'ils disposent de lignes de communication indépendantes afin qu'ils puissent relayer les problèmes sans craindre les récriminations.	494
	b. Faites attention au syndrome de la « grenouille dans l'eau bouillante ».	494
	c. Méfiez-vous de la pensée de groupe : ce n'est pas parce que personne ne semble inquiet qu'il n'y a rien qui cloche.	494
	d. Pour identifier les problèmes, comparez les résultats avec vos objectifs et voyez comment ils s'alignent.	494
	e. « Goûtez la soupe ».	496
	f. Faites en sorte qu'autant d'yeux que possible cherchent les problèmes.	496
	g. « Faites sauter le bouchon ».	496
	h. Réalisez que les personnes les plus proches de certains postes les connaissent probablement le mieux.	496
<b>11.3</b>	<b>Soyez très spécifique au sujet des problèmes ; ne commencez pas par des généralisations.</b>	<b>496</b>
	a. Évitez le « nous » et le « ils » anonymes car ils masquent la responsabilité personnelle.	497
<b>11.4</b>	<b>N'ayez pas peur de réparer les choses difficiles.</b>	<b>497</b>
	a. Comprenez que des problèmes pour lesquels de bonnes solutions sont planifiées n'ont rien à voir avec ceux qui n'ont pas de telles solutions.	497
	b. Réfléchissez comme une machine aux problèmes que vous identifiez.	498
<b>12</b>	<b>Diagnostiquez les problèmes pour atteindre leurs raisons fondamentales</b>	<b>500</b>
<b>12.1</b>	<b>Pour établir un bon diagnostic, posez les questions suivantes :</b>	<b>503</b>
	1. Le résultat est-il bon ou mauvais ?	
	2. Qui est responsable du résultat ?	
	3. Si le résultat est mauvais, la Personne Responsable est-elle incapable et/ou le concept est-il mauvais ?	
	a. Demandez-vous : « Qui devrait faire quoi différemment ? »	506
	b. Identifiez laquelle des 5 étapes à échoué.	506
	c. Identifiez les principes qui ont été enfreints.	506
	d. Évitez de jouer l'inspecteur des travaux finis.	506
	e. Ne confondez pas la qualité de la situation de quelqu'un avec la qualité de leur approche de cette situation.	507
	f. Indiquer que quelqu'un ne sait pas quoi faire ne signifie pas que vous savez quoi faire.	507

## PRINCIPES DE TRAVAIL

g. Rappelez-vous qu'une raison fondamentale n'est pas une action mais une cause.	507
h. Pour distinguer un problème de capacité d'un problème d'aptitude, imaginez comment la personne se comporterait dans cette fonction précise si elle avait tous les moyens nécessaires.	508
i. Gardez en tête que les managers échouent ou ratent leurs objectifs pour une (ou plus) de ces cinq raisons.	508
<b>12.2 Maintenez une synthèse émergente en faisant un diagnostic continu.</b>	<b>509</b>
<b>12.3 Gardez en tête que les diagnostics devraient produire des résultats.</b>	<b>509</b>
a. Rappelez-vous que si les mêmes personnes font toujours les mêmes choses, vous devez en attendre les mêmes résultats.	509
<b>12.4 Utilisez la technique du <i>drill down</i> pour obtenir une compréhension 80/20 des problèmes d'un département ou d'un sous-département.</b>	<b>510</b>
<b>12.5 Comprenez que le diagnostic est fondamental à la fois pour le progrès et pour des relations de qualité.</b>	<b>512</b>
<b>13 Apportez des améliorations à votre machine pour contourner vos problèmes</b>	<b>514</b>
<b>13.1 Construisez votre machine.</b>	<b>517</b>
<b>13.2 Systématisez vos principes et la manière dont ils seront mis en place.</b>	<b>517</b>
a. Créez d'excellentes machines de prise de décision en réfléchissant profondément aux critères que vous utilisez alors même que vous prenez des décisions.	517
<b>13.3 Rappelez-vous qu'un bon plan devrait ressembler à un scénario de film.</b>	<b>518</b>
a. Mettez-vous en position douloureuse pendant un temps, de manière à obtenir une compréhension plus riche de ce que vous concevez.	518
b. Visualisez des machines alternatives et leurs résultats, puis faites votre choix.	518
c. Envisagez les conséquences de deuxième et troisième ordre, pas uniquement les conséquences immédiates.	519
d. Organisez régulièrement des réunions pour aider votre organisation à fonctionner comme une horloge suisse.	519
e. Rappelez-vous qu'une bonne machine tient compte du fait que les gens ne sont pas parfaits.	519
<b>13.4 Reconnaissez que la conception est un processus itératif. Entre un mauvais « maintenant » et un bon « ensuite », il y a une période de travail et de transformation.</b>	<b>519</b>
a. Comprenez le pouvoir des « tempêtes purificatrices ».	520
<b>13.5 Construisez l'organisation autour d'objectifs plutôt que de tâches.</b>	<b>520</b>
a. Construisez votre organisation du haut vers le bas.	521
b. Rappelez-vous que chacun doit être supervisé par une personne fiable ayant des principes élevés.	521
c. Assurez-vous que les personnes au sommet de chaque pyramide ont les compétences et la focalisation nécessaires pour gérer leurs subordonnés directs ainsi qu'une compréhension profonde de leur poste.	521
d. En concevant votre organisation, rappelez-vous que les 5 étapes sont la voie du succès et que différentes personnes sont douées pour différentes étapes.	522
e. Ne construisez pas l'organisation pour correspondre aux gens.	522
f. Gardez en tête les proportions.	522
g. Organisez les départements et les sous-départements autour des regroupements les plus logiques en vous basant sur la « force gravitationnelle ».	523

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

- h. Rendez les départements aussi autonomes que possible de manière à ce qu'ils aient le contrôle des ressources dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs. 523
- i. Assurez-vous que les ratios managers senior/managers junior et managers junior/subordonnés sont faibles afin de préserver la qualité de la communication et une compréhension mutuelle. 523
- j. Réfléchissez à la succession et à la formation lorsque vous élaborez votre concept. 523
- k. Ne veillez pas uniquement à votre poste ; faites attention à la manière dont votre travail sera fait si vous n'êtes plus là. 524
- l. Utilisez le « double faire » plutôt que la double vérification pour vous assurer que les tâches essentielles à la mission sont accomplies. 524
- m. Réfléchissez bien lorsque vous faites appel à des consultants, et veillez à éviter d'en devenir dépendant. 525
- 13.6 Créez un organigramme en forme de pyramide, avec des lignes droites qui ne se croisent pas. 526**
- a. Impliquez la personne au sommet de la pyramide lorsque vous rencontrez des problèmes inter-départementaux ou inter-sous-départementaux. 526
- b. Ne travaillez pas pour une personne d'un autre département ; à l'inverse, ne débauchez pas les employés d'un autre département à moins d'en avoir parlé à la personne responsable de la supervision du département en question. 526
- c. Attention au « glissement de département ». 528
- 13.7 Créez des garde-fous lorsque c'est nécessaire – et rappelez-vous que le mieux, c'est de ne pas en créer du tout. 528**
- a. Ne vous attendez pas à ce que les gens reconnaissent et compensent leurs propres angles morts. 529
- b. Réfléchissez au motif en feuille de trèfle. 529
- 13.8 Maintenez votre vision stratégique à l'identique tout en faisant les changements tactiques nécessaires en fonction des circonstances. 529**
- a. Ne placez pas l'efficacité avant la stratégie. 530
- b. Réfléchissez à la fois à l'ensemble du tableau et aux détails plus fins, et comprenez ce qui les relie. 530
- 13.9 Mettez en place de bons contrôles afin de ne pas être exposé à la malhonnêteté des autres. 531**
- a. Menez l'enquête et faites savoir que vous allez mener l'enquête. 531
- b. Rappelez-vous qu'il n'y a aucun sens à avoir des lois si l'on n'a pas de policiers (auditeurs). 531
- c. Méfiez-vous des approbations « les yeux fermés ». 531
- d. Reconnaissez que les personnes qui font des achats en votre nom ne dépendront probablement pas votre argent avec sagesse. 532
- e. Utilisez les « exécutions publiques » pour décourager les mauvais comportements. 532
- 13.10 Définissez les lignes de reporting et les responsabilités les plus claires possibles. 532**
- a. Assignez les responsabilités en vous basant sur le concept des charges de travail et sur les capacités des gens, non sur les intitulés de poste. 533
- b. Réfléchissez constamment aux moyens de faire jouer l'effet de levier. 533
- c. Reconnaissez qu'il vaut mieux trouver quelques personnes intelligentes et les équiper de la meilleure technologie qu'avoir un plus grand nombre de personnes ordinaires moins bien outillées. 534
- d. Utilisez des « leviers humains ». 534

## PRINCIPES DE TRAVAIL

<b>13.11</b>	<b>Rappelez-vous que tout ou presque prendra plus de temps et coûtera plus d'argent que vous le prévoyez.</b>	<b>534</b>
<b>14</b>	<b>Faites ce que vous aviez décidé de faire</b>	<b>536</b>
<b>14.1</b>	<b>Travaillez à des objectifs qui vous passionnent, vous et votre organisation et réfléchissez de quelle façon vos tâches sont liées à ces objectifs.</b>	<b>538</b>
a.	Soyez coordonné et constant quand vous motivez les autres.	539
b.	N'agissez pas sans réfléchir. Prenez le temps d'élaborer un plan d'action.	539
c.	Cherchez des solutions créatives et allant droit au but.	539
<b>14.2</b>	<b>Reconnaissez que tout le monde a trop à faire.</b>	<b>540</b>
a.	Ne vous frustrez pas.	540
<b>14.3</b>	<b>Utilisez des <i>check-lists</i></b>	<b>541</b>
a.	Ne confondez pas les <i>check-lists</i> avec la responsabilité personnelle.	541
<b>14.4</b>	<b>Prévoyez du temps pour vous reposer et vous changer les idées.</b>	<b>541</b>
<b>14.5</b>	<b>Sonnez le clairon.</b>	<b>541</b>
<b>15</b>	<b>Utilisez des outils et des protocoles pour façonner les méthodes de travail</b>	<b>542</b>
<b>15.1</b>	<b>Avoir des principes systématisés directement intégrés aux outils est particulièrement précieux pour une méritocratie des idées.</b>	<b>544</b>
a.	Pour produire un véritable changement de comportement, comprenez que l'apprentissage doit être assimilé, c'est-à-dire acquis par la force de l'habitude.	544
b.	Utilisez des outils pour recueillir des données puis les transformer en conclusions et actions.	545
c.	Favorisez un environnement où règnent la confiance et l'équité grâce à des principes clairement énoncés, mis en place par le biais d'outils et de protocoles, afin que les conclusions atteintes puissent être jaugées en se basant sur la logique et les données sous-jacentes.	545
<b>16</b>	<b>Et pour l'amour du Ciel, n'oubliez pas la gouvernance !</b>	<b>548</b>
<b>16.1</b>	<b>Pour réussir, toutes les organisations doivent avoir un système de contrôle et d'équilibre des pouvoirs.</b>	<b>550</b>
a.	Même dans une méritocratie des idées, le mérite ne peut être le seul facteur déterminant dans l'attribution de la responsabilité et de l'autorité.	551
b.	Assurez-vous que personne n'est plus puissant que le système ou si important qu'il ou elle en devient irremplaçable.	551
c.	Méfiez-vous des fiefs.	551
d.	Expliquez clairement que la structure et les règles de l'organisation sont conçues pour assurer que le système de contrôle et d'équilibre des pouvoirs fonctionne bien.	551
e.	Assurez-vous que les lignes de reporting sont claires.	552
f.	Assurez-vous que les droits de décision sont clairs.	552
g.	Assurez-vous que les personnes chargées des évaluations 1) ont le temps de s'informer pleinement sur les performances de celui ou celle qu'elles évaluent, 2) ont les capacités de faire ces évaluations et 3) ne se trouvent pas dans un conflit d'intérêts les empêchant de s'acquitter efficacement de la supervision.	552
h.	Reconnaissez que ceux qui prennent les décisions doivent pouvoir accéder aux informations nécessaires pour cela et doivent être assez fiables pour gérer ces informations de manière sûre et confidentielle.	554

## LES PRINCIPES DU SUCCÈS

- 16.2** Rappelez-vous que dans une méritocratie des idées, un directeur général unique n'est pas aussi efficace qu'un excellent groupe de dirigeants. 554
- 16.3** Aucun système de gouvernance basé sur les principes et les règles mais aussi sur le contrôle et l'équilibre des pouvoirs ne peut se substituer à un excellent partenariat. 555