SIMON SINEK

LES VRAIS LEADERS SE SERVENT EN DERNIER

Pourquoi certaines équipes
se serrent les coudes
et d'autres pas

SIMON SINEK

Les vrais leaders se servent en dernier

Pourquoi certaines équipes se serrent les coudes et d'autres pas

Traduit de l'anglais (américain)
par Michel Le Séac'h

L’édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Portfolio, une firme de Penguin Publishing Group, une division de Penguin Random House LLC, 375 Hudson Street, New York, New York 10014, États-Unis, sous le titre *Leaders Eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don’t.*

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Mise en pages : SPI

© 2016, 2019, Pearson France pour l’édition française

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l’article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l’autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l’article L. 122-10 dudit code.

ISBN : 978-2-3260-5707-4

Aux hommes et aux femmes
rencontrés dans l'US Air Force :
vous m'avez plus appris sur la nature humaine
*que n'importe quel civil.**

* Certains noms et détails identifiables ont été modifiés pour protéger les personnes qui travaillent encore dans des organisations dont les dirigeants ne leur assurent pas beaucoup de protection.

Les leaders sont ceux qui plongent la tête la première dans l’inconnu.

Qui accourent au moindre signe de danger.

Qui mettent de côté leurs propres intérêts pour nous protéger ou nous conduire vers l’avenir.

Les leaders sont prêts à sacrifier ce qui est leur pour préserver ce qui est nôtre.

Et jamais ils ne sacrifieront ce qui est nôtre pour préserver ce qui est leur.

C’est ça, être leader.

Cela signifie choisir d’être toujours le premier face au danger, d’aller au-devant de l’inconnu.

Et une fois certains qu’ils veillent sur nous,
nous leur emboîterons le pas et nous travaillerons sans relâche pour réaliser leur vision,
et nous serons fiers d’être leurs disciples.

Sommaire

Préface

LA FORCE

PARTIE I

POURQUOI NOUS AVONS BESOIN DE NOUS SENTIR EN SÉCURITÉ

Chapitre 1 - Protection venue d'en haut
La valeur de l'empathie

Chapitre 2 - Les salariés sont aussi des personnes
Nous voyons ce que nous voulons bien voir
L'énorme responsabilité

Chapitre 3 - Appartenir
De « moi » à « nous »
Le Cercle de sûreté

Chapitre 4 - Oui, mais…
Les Whitehall studies

PARTIE II

DES FORCES PUISSANTES

Chapitre 5 - Au temps où assez était suffisant
Au commencement…
Tout est affaire de groupe
Notre dépendance chimique
Le paradoxe de la nature humaine

Chapitre 6 - E.D.S.O.
Sans la chimie égoïste, nous mourrions de faim
E comme endorphines : l'euphorie du coureur
D comme Dopamine : une incitation au progrès
Nos buts doivent être tangibles
Les substances chimiques altruistes
Sans les substances chimiques sociales, nous aurions le cœur froid
S comme sérotonine : la chimie du leadership
O comme ocytocine : l'amour chimique
La générosité et autres moyens d'instaurer la confiance

Chapitre 7 - Le grand C
Licenciez vos enfants

Chapitre 8 - Pourquoi avons-nous des leaders ?
La tasse en porcelaine
Se servir en dernier, contrepartie de la fidélité et d'un dur labeur
E.D.S.O. revisités

PARTIE III

RÉALITÉ

Chapitre 9 - Le courage de bien faire
Sachez quand enfreindre les règles

Chapitre 10 - Une motoneige dans le désert

LE CHEMIN QUE NOUS AVONS CHOISI

PARTIE IV

COMMENT NOUS EN SOMMES ARRIVÉS LÀ

Chapitre 11 - Le boom avant le krach
Un baby-boomer poids lourd

Chapitre 12 - Les baby-boomers à l'âge adulte
Le jour où nous avons choisi les licenciements
Quand les leaders se servent en premier
Déshumanisation

PARTIE V

LE DÉFI DE L'ABSTRAIT

Chapitre 13 - L'abstraction tue

Chapitre 14 - L'abstraction moderne
Les découvertes de Milgram en pratique
La responsabilité des entreprises
Dans le respect du cadre légal

Chapitre 15 - Gérer l'abstraction
Les personnes ne sont pas des nombres
Règle 1. Préservez le réel – rassemblez les gens
Règle 2. Gardez la main – respectez le nombre de Dunbar

Règle 3. Rencontrez les gens que vous aidez
Règle 4. Donnez-leur du temps, pas seulement de l'argent
Règle 5. Soyez patients – la règle des sept jours et des sept années

Chapitre 16 - Déséquilibre

DÉFIS ET TENTATION

PARTIE VI

L'ABONDANCE DESTRUCTRICE

Chapitre 17 - Leadership, leçon 1 : telle culture, telle entreprise
Une culture sacrifiée
Les mauvaises cultures appellent de mauvais leaders
Une culture protégée

Chapitre 18 - Leadership, leçon 2 : tel leader, telle culture
Moi avant toi. Moi avant nous.
Le vrai pouvoir

Chapitre 19 - Leadership, leçon 3 : l'intégrité compte
Le test de la tranchée
Comment ne pas bâtir la confiance
Comment dire la vérité ? La leçon d'une entreprise

Chapitre 20 - Leadership, leçon 4 : les amis comptent
Gagner ou servir
Les ennemis se combattent. Les amis coopèrent

Chapitre 21 - Leadership, leçon 5 : diriger les gens, pas les chiffres

Neutron Jack
Boom et boum
Le leadership du peuple

LES ABYSSES

PARTIE VII

UNE SOCIÉTÉ DE TOXICOMANES

Chapitre 22 - Nous sommes le centre de tous nos problèmes
Les Lumières
Une très moderne addiction
Devenez accro à la dopamine. Vous l’avez mérité !

Chapitre 23 - À tout prix
Plus ! Plus ! Plus !

Chapitre 24 - La génération abstraite
Les principaux perdants
La génération distraite
Le scénario noir

PARTIE VIII

DEVENIR UN LEADER

Chapitre 25 - Douzième étape
L’ocytocine avec nous

Chapitre 26 - Un même combat
Gaspillage sans pénurie

Nos meilleurs moments au travail
Redéfinir le combat
La valeur d’un objectif

Chapitre 27 - Il nous faut plus de leaders

Remerciements

Index

Préface

Je ne connais pas d'organisation qui ait survécu à une crise grâce à son management. Le salut vient toujours du leadership. Pourtant, nos institutions d'enseignement et nos programmes de formation actuels s'attachent souvent plus à former des gestionnaires efficaces que de bons leaders. On mesure le succès d'une organisation par ses gains à court terme, sans se préoccuper de sa croissance et sa viabilité à long terme, qui ne feraient qu'« assurer l'intendance ». Le présent livre entend changer ce paradigme.

Dans cet ouvrage, Simon Sinek ne propose pas de nouvelles théories ou de nouvelles règles du leadership. Il vise bien plus haut : il cherche à faire du monde un endroit meilleur pour nous tous. Son projet est simple : créer une nouvelle génération d'hommes et de femmes qui comprennent que le succès ou l'échec d'une organisation ne repose pas sur l'habileté de son management mais sur l'excellence de son leadership.

Ce n'est pas un hasard si, pour expliquer à quel point l'attention des leaders compte pour leur entourage, Simon Sinek cite en exemple l'armée américaine, et en particulier le corps des Marines. Ces organisations possèdent des cultures fortes et des valeurs partagées par tous ; elles savent l'importance du travail d'équipe, instaurent la confiance parmi leurs membres, maintiennent un cap et, surtout, comprennent le rôle essentiel des gens et de leurs relations avec eux pour le succès de leur mission. Et puis, elles connaissent des situations où le coût d'un échec peut être catastrophique. Faillir à leur mission est hors de question. Sans aucun doute, le succès de nos armées repose sur les hommes.

Si un jour vous vous trouvez parmi des Marines assemblés pour le repas, vous remarquerez que les plus jeunes sont servis en premier et les plus anciens en dernier. Et vous noterez aussi que personne n'en donne l'ordre. Ainsi agissent les Marines, un point c'est tout. Ce geste très simple obéit à

leur conception du leadership. Chez les Marines, il est normal que les chefs mangent après les autres, car le vrai prix du leadership est de placer les besoins des autres au-dessus des siens. Les grands leaders se soucient sincèrement de ceux qu'ils ont le privilège de diriger et comprennent que le vrai coût de ce privilège est le sacrifice de leur intérêt personnel.

Dans son précédent livre, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action,* Simon Sinek a montré pourquoi une organisation ne peut réussir que si ses leaders comprennent sa vraie vocation − son « pourquoi ». Ce nouvel ouvrage nous fait progresser d'un degré supplémentaire dans la compréhension des raisons qui permettent à certaines organisations de réussir mieux que d'autres. Dans ce but, il détaille tous les défis que doit relever le leader. Pour résumer, il ne suffit pas de connaître le « pourquoi » de votre organisation, il faut aussi connaître vos collaborateurs et réaliser qu'ils sont bien davantage qu'une ressource consommable. Bref, la compétence professionnelle ne suffit pas : un bon leader doit se soucier sincèrement de ceux qui lui ont été confiés.

Un bon management n'est assurément pas suffisant pour faire vivre une organisation sur la durée. En présentant de manière détaillée les caractéristiques du comportement humain, Simon Sinek montre clairement pour quelles vraies raisons certaines organisations réussissent pendant un certain temps mais finissent par échouer : leurs dirigeants n'ont pas su créer une atmosphère où les hommes comptent vraiment. Comme il le souligne, les organisations où les gens partagent des valeurs et sont eux-mêmes valorisés réussissent durablement contre vents et marées.

John Quincy Adams aurait compris ce message, car il comprenait manifestement ce que signifie être un leader quand il disait : « Si vos actions incitent autrui à rêver davantage, à apprendre davantage, à en faire davantage et à devenir davantage, vous êtes un leader. » Je pense que cette citation résume le message de ce livre. Quand leurs leaders les inspirent, les gens rêvent d'un avenir meilleur, ils consacrent du temps et des efforts à apprendre, ils en font plus pour leur organisation et ils finissent par devenir eux-mêmes des leaders. Un leader qui prend soin de son personnel et reste concentré sur le bien-être de l'organisation ne peut jamais échouer. J'espère

que les lecteurs ce livre auront envie de toujours se servir en dernier.

George J. Flynn
Lieutenant-général, US Marine Corps (E.R.)

La force

Partie I

Pourquoi nous avons besoin de nous sentir en sécurité

Chapitre 1

Protection venue d’en haut

Sous l’épaisse couche de nuages, il faisait nuit noire. Ni lune, ni étoiles. Juste l’obscurité. Le groupe progressait dans le vallon à une allure d’escargot imposée par le terrain rocailleux. Pis, il se savait observé. Tous étaient à cran.

Moins d’une année s’était écoulée depuis les attentats du 11 septembre. Le gouvernement taliban venait de tomber sous les coups de boutoir de l’armée américaine, pour avoir refusé de livrer Oussama Ben Laden, chef d’Al Qaïda. De nombreuses unités des forces spéciales se trouvaient dans la région pour des missions qui, aujourd’hui encore, restent classées secret défense. L’une de ces opérations avait eu lieu dans ce vallon-ci.

Tout ce que nous savons, c’est que les vingt-deux hommes du groupe s’étaient profondément infiltrés en territoire ennemi et venaient de s’emparer d’un prisonnier de marque. Ils cheminaient à présent sur les pentes escarpées d’un massif montagneux d’Afghanistan, escortant leur captif vers un refuge sûr.

Cette nuit-là, le capitaine Mike Drowley, alias Johnny Bravo, volait au-dessus de la couche nuageuse[1]. Hormis le ronflement des moteurs, tout était parfaitement paisible là-haut. Le ciel était constellé d’étoiles et la lune éclairait si brillamment le sommet des nuages qu’on aurait dit une couche de neige fraîche. Le spectacle était magnifique.

Johnny Bravo et son numéro 2 effectuaient des cercles dans les airs aux commandes de leurs A-10, au cas où l’on aurait besoin d’eux au sol. Affectueusement surnommé *Warthog* (phacochère), l’A-10 n’est pas, techniquement, un chasseur, mais un avion d’attaque. Relativement lent, ce monoplace blindé sert à assurer le soutien rapproché de troupes au sol. Il n’est ni aussi rapide ni aussi *sexy* que les autres avions de combat (d’où son

surnom), mais il est efficace.

Dans l'idéal, les pilotes des A-10 en vol et les troupes au sol préfèrent conserver un contact visuel. Voir l'avion au-dessus d'eux, savoir que quelqu'un veille au grain, donne confiance aux soldats. De même, apercevoir les soldats en bas donne aux pilotes le sentiment de pouvoir les aider si nécessaire. Mais, en cette nuit afghane, la couverture nuageuse et le terrain montagneux empêchaient pilotes et soldats de vérifier leur présence mutuelle autrement que par un contact radio occasionnel. Johnny Bravo ignorait ce que les troupes au sol voyaient, mais la radio le renseignait sur leur état d'esprit. Et ce fut suffisant pour l'inciter à agir.

Suivant son instinct, il décida d'effectuer un passage à basse altitude en descendant sous les nuages pour jeter un coup d'œil sur le terrain. C'était audacieux. Compte tenu du plafond nuageux, épais et bas, des orages qui éclataient ça et là, de l'exiguïté de la vallée et des optiques de vision nocturne qui réduisaient son champ visuel, une telle manœuvre était extrêmement risquée, même pour un pilote très expérimenté.

Personne n'avait demandé à Johnny Bravo d'effectuer cette manœuvre dangereuse. S'il avait reçu des ordres, ç'aurait probablement été de rester là où il était et d'attendre qu'on l'appelle au secours. Mais Johnny Bravo était un pilote à part. Il avait beau être assis en sécurité dans son cockpit à des milliers de pieds d'altitude, il ressentait l'anxiété des hommes au-dessous de lui. Quel qu'en fût le danger, il savait qu'il devait effectuer ce rase-mottes. Il n'avait pas le choix.

À l'instant de plonger dans les nuages, son instinct reçut confirmation. Trois mots claquèrent à la radio, trois petits mots capables de faire frémir la nuque de tout pilote : *« Troops in contact »* (troupes au contact).

« *Troops in contact* » signifie que quelqu'un se trouve en difficulté sur le terrain. Par ce message, les forces terrestres signalent qu'elles sont attaquées. Johnny Bravo l'avait entendu bien souvent pendant ses entraînements, mais, en cette nuit du 16 août 2002, il l'entendait pour la première fois en situation de combat.

Le pilote avait imaginé un moyen de se sentir proche des hommes sur le terrain, de ressentir ce qu'ils ressentaient. Pendant ses entraînements, tout en

survolant le champ de bataille, il se remémorait une scène du film *Il faut sauver le soldat Ryan* : celle du débarquement allié en Normandie. Il voyait s'abaisser la rampe d'une barge de débarquement Higgins et observait les hommes s'élancer sur la plage sous un mur de feu allemand. Il entendait les sifflements des projectiles autour d'eux, les impacts des balles perdues sur l'acier des bateaux, les cris des blessés. Johnny Bravo s'était entraîné à imaginer ce qui se passait au sol chaque fois qu'il entendait « *Troops in contact* ». Mû par ces images incrustées dans son esprit, il réagit à l'appel au secours.

Il ordonna à son numéro 2 de rester en altitude, annonça son intention aux contrôleurs de vol et aux soldats à terre, et plongea son appareil en piqué dans les ténèbres, secoué par les turbulences au cœur des nuages. Une forte poussée vers la gauche. Une chute soudaine. Une secousse vers la droite. L'A-10 n'est pas un appareil commercial, il n'est pas conçu pour le confort des passagers, et celui-là se trouvait ballotté en tous sens dans la couche nuageuse.

En vol vers l'inconnu, sans la moindre idée de ce qui l'attendait, Johnny Bravo concentra son attention sur ses instruments, tâchant d'en tirer un maximum d'informations. Ses yeux sautaient d'un cadran à l'autre, puis au pare-brise. Altitude, vitesse, cap, pare-brise. « Pourvu. Que. Ça. Marche. Pourvu. Que. Ça. Marche », se disait-il en retenant son souffle.

Au sortir des nuages, il se trouvait à moins de mille pieds du sol, dans un vallon. Ni à l'exercice, ni au cinéma, jamais il n'avait vu un tel spectacle. L'ennemi faisait feu depuis les deux parois du vallon. Un feu nourri. Les balles traçantes illuminaient la zone entière. Projectiles et roquettes pleuvaient sur les hommes des forces spéciales cloués au sol.

L'avionique de 2002 était moins perfectionnée que celle d'aujourd'hui. Ses instruments n'auraient pas empêché Johnny Bravo de s'écraser contre la paroi rocheuse. Pire, il ne disposait que de vieilles cartes soviétiques datant de l'invasion de l'Afghanistan dans les années 1980. Mais il ne pouvait laisser tomber ses camarades. « Certains sorts sont pires que la mort, vous dira-t-il. Tuer ses propres hommes par accident est pire que la mort. Ou bien, rentrer chez soi en vie quand vingt-deux autres ne sont pas rentrés. »

Alors, en cette nuit noire du mois d'août, Johnny Bravo se mit à compter. Il savait à quelle vitesse il volait et à quelle distance se trouvaient les montagnes. Après un rapide calcul mental, il décompta à haute voix les secondes dont il disposait avant de heurter la paroi du vallon. « Un un mille, deux un mille, trois un mille… » Il dirigea ses armes sur une position ennemie d'où partait un feu nourri et pressa la détente de sa mitrailleuse Gatling. « Quatre un mille, cinq un mille, six un mille… » Plus d'espace devant lui : il tira le manche de son appareil, qui amorça un virage serré et se cabra dans les nuages en rugissant. Il n'avait pas d'autre moyen pour éviter de s'écraser contre la montagne. Collé à son siège par l'accélération, il entreprit de retourner au combat.

Mais la radio était muette. Le silence était assourdissant. Ses tirs n'avaient-ils servi à rien ? Le radio avait-il été abattu ? Ou, pire, l'équipe entière ?

Puis il y eut un appel. « En plein dedans ! En plein dedans ! Continue ! » Alors il continua. Il fit un autre passage, recommençant son décompte fatidique. « Un un mille, deux un mille, trois un mille… » Et un autre virage serré, et un autre passage. Et un autre. Et un autre. Et un autre. Ses frappes étaient efficaces et il avait beaucoup de carburant ; hélas, il ne tarda pas à se trouver à cours de munitions.

Il rejoignit son équipier, resté en vol circulaire au-dessus des nuages. Après un compte rendu rapide de la situation, il lui dit seulement : « Suis-moi. » Les deux A-10, aile à aile à un mètre l'un de l'autre, disparurent dans les nuages.

Une fois ressortis, à moins de mille pieds au-dessus du sol, ils commencèrent leurs passages de conserve. Johnny Bravo comptait à haute voix et son numéro 2 suivait en faisant feu. « Un un mille, deux un mille, trois un mille, quatre un mille… » Au signal, les deux avions viraient ensemble avant de revenir encore, et encore, et encore. « Un un mille, deux un mille, trois un mille, quatre un mille. »

Cette nuit-là, vingt-deux hommes rentrèrent chez eux en vie. Il n'y eut aucune victime américaine.

La valeur de l’empathie

En cette nuit d’août au-dessus de l’Afghanistan, Johnny Bravo avait risqué sa vie pour sauver celle des autres. Il ne reçut pas de prime de rendement, ni de promotion, ni de médaille remise lors d’un séminaire. Il ne cherchait pas à attirer indûment l’attention ni à paraître dans un *reality-show* télévisé. Comme il le dit lui-même, il avait juste fait son *job*. Et la principale récompense reçue pour son intervention fut de rencontrer les hommes dont il avait assuré la protection aérienne cette nuit-là. Ils ne s’étaient jamais vus, mais s’étreignirent comme de vieux amis.

Au sein des hiérarchies linéaires dans lesquelles nous travaillons, nous aimerions que nos plus hauts supérieurs puissent voir ce que nous faisons. Nous sommes en quête de reconnaissance et de récompense. La plupart d’entre nous ont d’autant plus le sentiment de réussir qu’ils obtiennent plus de remerciements de la part de ceux qui commandent. Ce système fonctionne tant que notre supérieur hiérarchique reste dans l’entreprise et ne ressent pas trop de pression venue d’en haut – une condition à peu près impossible à maintenir. Pour Johnny Bravo et ses semblables, la volonté de réussir et le désir d’agir dans l’intérêt de l’organisation ne sont pas motivés seulement par les remerciements des supérieurs : ils font partie intégrante d’une culture de sacrifice et de service dans laquelle la protection provient de tous les niveaux de l’organisation.

Qu’est-ce qui donne à Johnny Bravo le courage de croiser au cœur de ténèbres inconnues, en sachant parfois qu’il risque de ne pas en revenir ? Une seule chose, qui n’est pas forcément celle que vous imaginez. Ce n’est pas son entraînement, si précieux soit-il. Ce n’est pas son éducation, si avancée soit-elle. Ce n’est pas son avion et ses équipements, si perfectionnés soient-ils. Malgré toutes les technologies mises à sa disposition, assure Johnny Bravo, le principal atout dont il dispose pour remplir sa mission, c’est l’empathie. Pourquoi tant d’hommes et de femmes remarquables risquent-ils leur vie sous l’uniforme au profit des autres ? Posez la question à n’importe

lequel d'entre eux, et ils vous feront tous la même réponse : « Parce qu'ils en feraient autant pour moi. »

D'où viennent des gens comme Johnny Bravo ? Sont-ils tout bonnement nés comme ça ? Certains, peut-être. Mais pour peu que nos conditions de travail soient adéquates, chacun d'entre nous, chacun, peut montrer le même courage et le même esprit de sacrifice que Johnny Bravo. On ne nous enjoindra peut-être pas de risquer notre vie ni d'en sauver, mais nous ne demandons qu'à partager nos succès et à aider nos collègues à réussir. Et surtout, cela est réciproque : si les conditions s'y prêtaient, nos collègues choisiraient d'en faire autant pour nous. Et lorsque cela se produit, quand des liens de ce genre se forment, cela crée un socle solide pour le succès et l'épanouissement que ni l'argent, ni la gloire, ni les récompenses ne peuvent apporter. Voilà ce que signifie travailler dans un endroit où les chefs donnent la priorité au bien-être du personnel et où, réciproquement, les employés font le maximum pour protéger et faire progresser le bien-être de chacun et celui de l'organisation.

J'ai choisi un exemple issu du milieu militaire car les leçons sont bien plus saillantes quand des vies sont en jeu. Il existe un caractère commun aux organisations qui réussissent le mieux, qui sont plus flexibles et innovantes que leurs concurrentes, qui s'attirent le plus de respect en interne comme en externe, qui bénéficient d'une meilleure fidélité et du moindre taux de départ de leur personnel, qui parviennent à surmonter presque n'importe quelle tempête, n'importe quel défi. Dans toutes ces organisations exceptionnelles prévaut une culture où les leaders assurent d'en haut une couverture de protection pour leurs collaborateurs sur le terrain et où ces derniers veillent les uns sur les autres. C'est dans ces conditions que les gens sont prêts à faire de grands efforts et à prendre de grands risques. Et le moyen par lequel toute organisation peut y parvenir, c'est l'empathie.

---

1 Mike Drowley, « There Are Some Fates Worse Than Death », conférence TED. Enregistrement, mai 2012. TEDx: http://tedxtalks.ted.com/video/TEDScottAFB-Mike-Drowley-There. Entretiens de l'auteur avec Mike Drowley, avril et juin 2013.

Chapitre 2

Les salariés sont aussi des personnes

Dans cette entreprise, avant que l'empathie ne se soit mise à régner, le travail était ressenti comme… eh bien, comme du travail[1]. Le matin, les ouvriers de l'atelier se tenaient à leur poste en attendant le signal. Au son de la sonnerie, ils basculaient les interrupteurs et lançaient les mécaniques. En quelques secondes, le vrombissement des machines engloutissait le son de leur voix. La journée de labeur avait commencé.

Au bout de deux heures, une autre sonnerie carillonnait, annonçant la pause. Les machines s'arrêtaient et presque tous les travailleurs quittaient leur poste. Certains allaient aux toilettes. D'autres buvaient un café. Et quelques-uns restaient simplement assis devant leur machine, se reposant, jusqu'au signal de la reprise du travail. Encore quelques heures et la sonnerie les autoriserait à quitter le bâtiment pour le déjeuner. Ainsi faisait-on depuis toujours.

« Je ne savais pas qu'on pouvait faire autrement », note Mike Merck, un chef d'équipe à l'épais accent sudiste, qui travaille chez Hayssen-Sandiacre depuis quatorze ans. « Je pense que tout le monde à l'usine vous en aurait dit autant. »

Mais le rachat par Bob Chapman de cette entreprise de Caroline du Sud allait amener du changement[2]. Chapman est le PDG d'un groupe au nom tout aussi peu harmonieux, Barry-Wehmiller, composé principalement d'entreprises manufacturières, rachetées à un rythme soutenu au fil des années. La plupart d'entre elles étaient en difficulté lors de leur acquisition. Leurs finances étaient fragiles, et leur culture parfois encore pire. HayssenSandiacre était l'acquisition la plus récente. D'autres PDG auraient sans doute amené avec eux une équipe de consultants et une nouvelle

stratégie. Ils auraient dit à tout le monde quoi faire pour « ramener l'entreprise dans le vert ». Chapman était arrivé avec un bagage tout différent : une volonté d'écoute. Comme dans toutes les entreprises qu'il rachète, il a commencé par s'asseoir pour écouter ce que les salariés avaient à lui dire.

Ron Campbell, vingt-sept ans de maison, rentrait de Porto Rico où, pendant trois mois, il avait installé dans l'usine d'un client des équipements industriels fournis par HayssenSandiacre. Assis dans une pièce avec Chapman, il hésitait à décrire sa vie dans l'entreprise. « Avant tout, commença-t-il, si je dis la vérité, est-ce que j'aurai encore mon emploi demain ? » Chapman sourit. « Si vous avez des problèmes demain à cause de ce que vous dites aujourd'hui, téléphonez-moi. »

Alors, Campbell se mit à parler vrai. « Eh bien, M. Chapman, commençat-il, on dirait que vous me faites beaucoup plus confiance quand vous ne pouvez pas me voir que quand je suis ici. Au loin, chez le client, j'avais bien plus de liberté qu'ici. Dès que j'entre dans l'usine, c'est comme si ma liberté disparaissait. C'est comme si quelqu'un me tenait en laisse. Je dois pointer quand j'arrive, puis quand je m'en vais déjeuner, puis quand je reviens, puis en fin de journée. Je n'avais pas besoin de faire ça à Porto Rico. » Chapman n'avait rien entendu de tel dans ses autres usines.

« J'entre par la même porte que les ingénieurs, les comptables et tous ceux qui travaillent dans les bureaux, continua Campbell. Ils tournent à gauche pour rejoindre les bureaux ; moi je vais tout droit vers l'atelier et on nous traite tout différemment. Vous leur faites confiance : ils peuvent choisir le moment d'aller boire un verre d'eau ou un café, ou de faire une pause ; moi, je dois attendre la sonnerie. »

D'autres pensaient de même. On aurait dit qu'il y avait deux entreprises différentes. Quels que fussent leurs efforts, ceux qui côtoyaient les machines avaient l'impression que, du simple fait qu'ils se trouvaient dans l'atelier au lieu d'être assis derrière un bureau, la société ne leur faisait pas confiance. Si un administratif avait besoin d'appeler chez lui pour avertir ses enfants qu'il rentrerait tard, il décrochait simplement le téléphone. Un ouvrier de l'atelier devait demander l'autorisation d'utiliser la cabine téléphonique payante.

Quand Campbell eut fini, Chapman se tourna vers le chef du personnel et

lui demanda de retirer les pointeuses. Ainsi que les sonneries. Sans grandes proclamations et sans rien réclamer en échange aux salariés, il avait décidé que les choses seraient désormais différentes. Et ce ne fut que le commencement.

On allait injecter de l'empathie dans l'entreprise, et la confiance deviendrait la norme. Chapman préférait voir tous ses collaborateurs comme des humains, et non comme des ouvriers ou des employés de bureau : il apporta d'autres changements, afin que tous soient traités de la même manière.

Les pièces mécaniques de rechange avaient toujours été enfermées dans une cage bouclée à clé. Si un ouvrier avait besoin d'une pièce, il devait faire la queue devant la cage et s'adresser à un magasinier. Les ouvriers n'avaient pas le droit de pénétrer dans la cage eux-mêmes. La direction cherchait ainsi à se protéger contre les vols. Peut-être efficace contre la fauche, cette pratique rappelait puissamment aux salariés que la direction ne leur faisait pas confiance. Chapman ordonna de supprimer les verrous, d'enlever les grillages et de permettre à n'importe quel salarié de pénétrer dans la zone pour y chercher toute pièce ou outil dont il pensait avoir besoin.

Chapman élimina les cabines téléphoniques payantes et mit les téléphones de la société à la disposition de tous à tout moment. Pas besoin de pièces de monnaie, pas besoin d'autorisation. Tous les salariés auraient le droit de franchir toutes les portes et de visiter toute partie de l'entreprise chaque fois qu'ils le voudraient. Tous seraient traités de la même manière, qu'ils travaillent dans un bureau ou à l'atelier. Telle serait la nouvelle norme.

Chapman avait compris que pour obtenir la confiance des salariés, le dirigeant d'une organisation doit d'abord les traiter comme des personnes. Pour qu'on lui fasse confiance, il doit faire confiance. Chapman ne croyait pas que le simple fait d'avoir suivi des études ou de savoir compter rendait quelqu'un plus digne de confiance qu'un travailleur manuel nanti d'un simple CAP. Il pensait que les gens étaient foncièrement bons, et il allait les traiter comme tels.

En peu de temps, l'ambiance de l'entreprise devint davantage celle d'une famille. Le simple changement de leur cadre de travail amena les gens à se

comporter différemment les uns envers les autres. Ils découvrirent un sentiment d'appartenance qui leur permit de se détendre et de sentir qu'on se préoccupait d'eux. Cette ambiance attentionnée les conduisit à s'engager pleinement « de cœur et d'esprit », comme Chapman aime à le dire, et l'organisation se mit à prospérer.

Un salarié du département peinture traversait une crise personnelle. Sa femme, diabétique, allait perdre une jambe. Il aurait eu besoin de temps pour l'assister, mais, en tant que salarié payé à l'heure, il ne pouvait se permettre de perdre son revenu. Il n'avait pas les moyens de ne pas travailler. Mais l'entreprise avait changé. Sans y être invités, ses collègues eurent vite échafaudé un plan : lui transférer leurs propres congés payés afin qu'il puisse s'absenter davantage. On n'avait jamais rien vu de tel dans l'entreprise. C'était d'ailleurs une infraction manifeste à ses règles officielles. Mais peu importait. « Nous pensons davantage aux autres », explique Merck. Et ainsi fut fait, avec l'aide du personnel administratif.

« Je n'avais jamais imaginé qu'on puisse aimer son boulot, dit Campbell. Quand les gens ont confiance en vous, vous travaillez mieux, pour mériter ou conserver cette confiance. » Depuis plus de dix ans que les grillages ont été enlevés, les vols ont été rarissimes. Et en cas de problème personnel, chacun sait que les dirigeants de l'entreprise et ses collègues sont à ses côtés.

Mais les salariés ne sont pas seulement devenus plus enclins à s'aider mutuellement. Ils veillent aussi mieux sur leurs machines. Cela signifie moins de pannes et moins de temps d'arrêt (et donc une meilleure maîtrise des dépenses). Les changements n'ont pas seulement été bons pour le personnel, ils ont aussi été favorables à l'entreprise. Depuis l'arrivée de Chapman aux commandes, HayssenSandiacre a vu ses revenus passer de 55 millions de dollars à 95 millions, par croissance interne et par acquisitions. La croissance s'est faite sans le moindre endettement et sans l'aide d'une réorganisation préconisée par des consultants. La société a grandi grâce aux gens qui y travaillaient déjà. Leur motivation envers elle a été ravivée et ne résulte ni de menaces ni de promesses de primes. Ils sont davantage motivés parce qu'ils veulent bien l'être. Une nouvelle culture attentionnée permet l'épanouissement des hommes et des stratégies.

Voilà ce qui se passe quand les dirigeants d’une organisation écoutent les gens qu’ils emploient. Sans coercition, sans contrainte et sans effort, les gens collaborent naturellement pour s’aider mutuellement et faire progresser l’entreprise. Le travail avec un sentiment d’obligation fait place au travail avec un sentiment de fierté. Et au lieu d’aller au travail pour l’entreprise, on y va les uns pour les autres. Le lieu de travail n’est plus un endroit qu’on redoute, c’est un endroit où l’on se sent valorisé.

Nous voyons ce que nous voulons bien voir

Chapman aime raconter l'histoire de sa première visite chez Hayssen-Sandiacre, cinq ans avant la transition évoquée par Mike Merck et Ron Campbell. C'était peu après l'acquisition de l'entreprise. Il en était le nouveau PDG, mais personne ne le connaissait, personne ne faisait attention à lui, qui sirotait une tasse de café avant sa première réunion. Les gens se comportaient comme d'habitude, attendant le début de la journée. Et ce que Chapman vit ce matin de mars 1997, assis dans la cafétéria, fut sa première expérience de cette entreprise. Il vit quelque chose qu'il n'avait encore jamais observé depuis qu'il était dans les affaires. La scène fut assez forte pour l'obliger à réexaminer toutes ses conceptions sur la façon de diriger une entreprise. Son action chez HayssenSandiacre lui servirait bientôt de référence pour gérer son groupe entier. Et surtout, elle transformerait sa manière de gérer les gens qui travaillaient pour lui.

Assis dans son coin, Chapman regarda un groupe de salariés qui buvaient ensemble leur café du matin avant de commencer le travail… et ils y prenaient plaisir. Ils plaisantaient, ils riaient comme de vieux amis. Ils pariaient sur les résultats du match de basket retransmis par la télévision ce soir-là. La bonne humeur régnait et ils semblaient vraiment apprécier la compagnie des autres. Mais quand ils se levèrent pour démarrer la journée, le PDG remarqua chez eux un changement d'attitude spectaculaire. Comme à un signal, les sourires firent place à un air renfrogné. Les rires cessèrent. La convivialité s'évapora. « On aurait dit que leur énergie s'épuisait », note Chapman.

Ce dernier se sentit envahi de désespoir. Il avait déjà racheté des entreprises aussi mal en point que celle-là. Il avait côtoyé leurs salariés. Mais jamais il n'avait eu l'occasion de constater ce qu'il venait de voir. Malgré lui, il se sentait ébranlé et une question lui vint : Pourquoi ne pourrait-on prendre du plaisir au travail comme on en prend en-dehors du travail ?

Jusqu'à ce jour, il avait été un dirigeant tel qu'en forment les grandes

écoles de gestion. Il était doué pour le calcul et adorait la mécanique des affaires. Il arrêtait ses décisions en fonction des chiffres, de la situation du marché et des opportunités financières. Il était dur quand il le fallait et charmant si cela était nécessaire pour convaincre quelqu'un. Pour lui, l'économie s'évaluait sur une feuille de calcul et il considérait le personnel comme l'un des nombreux pions à manipuler pour atteindre ses objectifs financiers. À ce jeu-là, il était très efficace.

Avant ce moment passé dans la cafétéria, il lui arrivait de prendre beaucoup trop aisément des décisions brutales. L'entreprise de Saint-Louis au nom imprononçable était criblée de dettes et proche du dépôt de bilan quand il en avait pris la direction en 1975, à la mort de son père. Et compte tenu de sa situation désastreuse, il avait fait ce que tout PDG responsable aurait fait dans son cas : il avait licencié autant qu'il le jugeait nécessaire pour atteindre son objectif financier, renégocié ses dettes, fait appel aux banques pour financer sa croissance et pris de gros risques. N'importe quel dirigeant de haut vol l'aurait compris. Ainsi l'entreprise était-elle lentement redevenue bénéficiaire.

Chapman sortit de la cafétéria et se dirigea vers sa première réunion, censée être une prise de contact initiale, une simple formalité. Il devait, en tant que nouveau PDG, se présenter à l'équipe du service clients, qui en retour devait le mettre au courant. Mais compte tenu de ce qu'il venait de voir, il se dit que son équipe et lui-même pourraient faire de l'entreprise un endroit où les gens aimeraient venir tous les jours. Il décida donc d'instaurer une ambiance où les gens penseraient pouvoir s'exprimer honnêtement et obtenir récompenses ou compliments en fonction de leurs progrès. Telle est la base de ce que Chapman appelle un leadership vraiment humain.

> *Quand ses collaborateurs doivent affronter des dangers venant de l'intérieur, l'organisation devient moins capable de se défendre contre les dangers venant de l'extérieur.*

Un leadership vraiment humain protège l'organisation contre les rivalités internes susceptibles de détruire la culture d'entreprise. Quand nous devons nous protéger contre les autres, l'organisation entière en souffre. Mais quand la confiance et la coopération prospèrent en interne, nous tirons tous dans le

même sens et l'organisation en devient plus forte.

Les systèmes de l'organisme humain sont presque tous destinés à nous aider à survivre et prospérer. Voici des milliers d'années, d'autres espèces d'hominidés ont disparu tandis que nous avons survécu… toujours et encore. Et bien que nous ne soyons pas très anciens sur la planète en comparaison d'autres espèces, nous sommes vite devenus l'animal le plus prospère et le seul incontesté sur Terre. Si prospères en fait que nos décisions affectent la capacité des autres animaux – et même des autres êtres humains – à survivre ou s'épanouir.

Nos systèmes internes, qui nous protègent du danger et nous incitent à réitérer des comportements quand nous y avons intérêt, réagissent aux environnements dans lesquels nous vivons et travaillons. Si nous percevons un danger, nous nous mettons sur la défensive. Si nous nous sentons en sécurité parmi les nôtres, au sein de notre tribu ou de notre entreprise, nous nous détendons et sommes plus ouverts à la confiance et à la coopération.

Une étude attentive des organisations très performantes, celles dans lesquelles les gens se sentent en sécurité quand ils arrivent au travail, révèle un fait étonnant : leur culture présente une ressemblance stupéfiante avec les conditions dans lesquelles l'animal humain a été fait pour fonctionner. Dans un monde hostile et concurrentiel où chaque groupe cherche à s'arroger des ressources limitées, les systèmes qui nous ont aidés à survivre et prospérer en tant qu'espèce aident les organisations à en faire autant. Foin de grandes théories du management et de recrutement d'équipes hors pair : il n'est question ici que de biologie et d'anthropologie. Si certaines conditions sont réunies et si les gens à l'intérieur d'une organisation se sentent en sécurité les uns avec les autres, ils travailleront ensemble pour accomplir des choses qu'aucun d'eux n'aurait pu accomplir seul. Et grâce à cela, leur organisation dominera ses concurrentes.

C'est ce qu'a fait Chapman chez Barry-Wehmiller. Par hasard, ou presque, il a créé un contexte de travail et une culture d'entreprise qui, biologiquement, amènent les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes. Chapman et ses pareils ne tentent pas de changer leurs salariés – ils cherchent à modifier les conditions dans lesquelles ceux-ci opèrent, à créer une culture

qui incite les gens à se donner à fond simplement parce qu'ils aiment leur entreprise.

Ce livre tente de nous aider à mieux comprendre pourquoi nous agissons comme nous le faisons. Presque tous les systèmes de notre organisme sont apparus au cours de l'évolution pour nous aider à trouver de la nourriture, à rester en vie et à faire progresser notre espèce. Mais, pour une grande partie du monde et en tout cas dans l'ensemble du monde développé, trouver de la nourriture et éviter les dangers ne sont plus des préoccupations quotidiennes. Nous avons abandonné la chasse et la cueillette, au moins telles que les hommes des cavernes les pratiquaient. Dans notre monde moderne, la définition du succès repose sur la progression de carrière et la recherche du bonheur et de l'épanouissement. Pourtant, les systèmes internes qui guident nos comportements et nos décisions fonctionnent encore comme il y a des milliers d'années. Notre esprit primitif perçoit encore le monde qui nous entoure en termes de menaces contre notre bienêtre ou d'occasions de nous mettre en sécurité. Si nous comprenons comment ces systèmes fonctionnent, nous serons mieux à même d'atteindre nos buts. Simultanément, les groupes dans lesquels nous travaillons seront plus aptes à réussir et prospérer.

Hélas, dans notre monde moderne, compte tenu des systèmes mis au point pour gérer nos entreprises, seule une petite minorité d'organisations insufflent à leurs salariés l'envie de s'engager totalement. Dans la majorité des entreprises et organisations actuelles, les normes culturelles fonctionnent à rebours de nos inclinations biologiques naturelles. C'est-à-dire que les salariés heureux, inspirés et épanouis sont l'exception plutôt que la règle. Selon l'indice Deloitte Shift, 80 % des gens sont mécontents de leur emploi[3]. Quand les gens n'ont même pas envie de travailler, le progrès impose des coûts et des efforts bien plus grands… et ne dure souvent pas. On ne prend même pas la peine d'évaluer le succès d'une entreprise à l'échelle des décennies : on ne s'intéresse toujours qu'aux prochains trimestres.

Une économie qui ne s'intéresse pas aux hommes, mais à l'argent et aux résultats immédiats, nuit à la société dans son ensemble. Quand le travail ne nous inspire ni bonheur ni sentiment d'appartenance, nous ramenons notre mal-être à la maison. Ceux qui ont la chance de travailler dans une

organisation qui les traite comme des êtres humains à protéger, et non comme une ressource à exploiter, rentrent chez eux le soir avec un sentiment intense d'épanouissement et de gratitude. Cela devrait être la règle pour nous tous et non l'exception. Revenir du travail avec un sentiment d'inspiration, de sécurité, d'épanouissement et de gratitude est un droit naturel de l'homme, dont chacun devrait pouvoir jouir, et non un luxe moderne offert seulement à quelques-uns.

Pour transformer son entreprise, Chapman ne s'est pas contenté de faire « une seule chose ». Une série de petits gestes ont eu, à la longue, un retentissement spectaculaire sur le fonctionnement de l'ensemble. Une foule de petites choses, dont certaines ont bien fonctionné et d'autres moins, mais qui toutes visaient à accomplir ce que son instinct lui dictait. Ce n'est que des années plus tard, un jour de cérémonie, que Chapman a pu formuler en des termes plus clairs et plus humains ce qui avait guidé ses décisions. Étant donné son amour de l'entreprise et sa ténacité, ses explications risquent de vous surprendre.

L’énorme responsabilité

Sur les bancs d’une église, Chapman et sa femme assistaient à la célébration d’un mariage. Le fiancé, debout, regardait s’approcher sa promise. Leur amour mutuel était palpable. Tous les assistants pouvaient le ressentir. Alors, comme le dicte la tradition, le père confia sa fille, son bébé, à son futur mari.

« C’est cela ! », se dit Chapman. Un père qui ferait l’impossible pour protéger sa fille en transmet solennellement la responsabilité à un autre. Après avoir lâché sa main, il se retirera dans les travées, confiant que son nouveau mari la protègera comme lui auparavant. « C’est exactement pareil pour une entreprise », se dit Chapman.

> *Tout salarié est fils ou fille de quelqu’un. Comme un parent, le chef d’une entreprise est responsable de sa précieuse existence.*

Tout salarié est fils ou fille de quelqu’un. Les parents travaillent pour offrir une vie agréable et une bonne éducation à leurs enfants, et pour leur enseigner des leçons qui les aideront à grandir afin qu’ils vivent heureux et confiants, et qu’ils puissent utiliser les talents qui leur ont été donnés. Les parents confient leurs enfants à une entreprise en espérant que les dirigeants de celle-ci montreront à leur égard autant de soin et d’amour. « Nous, entreprises, nous avons à présent la responsabilité de ces précieuses existences », dit Chapman, serrant les poings avec la conviction d’un prédicateur.

Voilà ce que signifie être un leader. Voilà ce que signifie construire une entreprise solide. Être un leader, c’est agir comme un père ou une mère, et entrer dans une entreprise est comme entrer dans une nouvelle famille. Une famille qui prendra soin des siens… dans la maladie comme dans la bonne santé. Et si le succès est au rendez-vous, le personnel brandira le nom de l’entreprise comme celui d’une famille à laquelle il est fidèle. Ceux qui travaillent chez Barry-Wehmiller disent qu’ils « aiment » l’organisation et leurs collègues. Ils arborent fièrement le logo ou le nom de l’entreprise

comme s’il était le leur. Ils sont prêts à la défendre, ainsi que leurs collègues, comme leur propre chair. Et comme presque toujours dans ce genre d’organisation, le nom de l’entreprise est pour eux un symbole de leur propre identité.

Le paradoxe est qu‘en réalité, le capitalisme fonctionne mieux lorsque nous travaillons conformément à notre nature – quand le travail nous permet d’agir humainement. De ne pas simplement demander à nos salariés d’accomplir une tâche, mais de les inciter à la coopération, la confiance et la loyauté, de sorte qu’ils se dévouent à notre cause. De traiter les personnes comme des membres d’une famille et non comme de simples employés. De sacrifier les résultats aux gens plutôt que les gens aux résultats.

Les dirigeants des entreprises qui créent un cadre de travail mieux adapté à la nature humaine, au prix d’un sacrifice sur l’excellence ou sur les performance, ne le font pas simplement parce qu’ils donnent la priorité aux gens. Tout au contraire : leurs entreprises sont parmi les plus stables, les plus innovantes et les plus efficaces de leur industrie. Hélas, il est plus fréquent de voir les dirigeants considérer les hommes comme un simple moyen d’obtenir certains niveaux de résultat. À l’inverse, les leaders des entreprises d’élite ne considèrent pas les hommes comme une matière première utilisable pour gagner plus d’argent. Ils voient l’argent comme une matière première qui les aide à faire progresser les humains. C’est pourquoi les résultats comptent vraiment. Meilleurs ils sont, plus l’organisation a de carburant pour devenir plus grande et plus robuste, satisfaisant ainsi le cœur et l’âme de ceux qui y travaillent. En contrepartie, leurs collaborateurs font tout leur possible pour que l’organisation grandisse… grandisse… grandisse.

Il est fondamental de considérer l’argent comme subordonné aux hommes, et non l’inverse, si l’on veut créer une culture dans laquelle tout le monde tire spontanément dans le même sens pour faire avancer l’entreprise. Et il n’y a pas de succès stable et durable sans capacité à faire progresser son personnel. Ce n’est pas parce qu’un génie distille ses ordres depuis le sommet que les gens excellent. C’est parce que les gens excellent que leur dirigeant a l’air d’un génie.

Qu’on ne vienne pas m’accuser de fol idéalisme, d’imaginer un monde

dans lequel les gens adoreraient aller au travail. Qu'on ne vienne pas m'accuser d'être déconnecté de la réalité si je crois en la possibilité d'un monde où la majorité des chefs d'entreprise font confiance à leurs collaborateurs et où la majorité des employés font confiance à leurs dirigeants. Il n'est pas question d'idéalisme, puisque ces organisations existent bel et bien.

De l'industrie manufacturière à la *high-tech*, du corps des Marines américains aux bureaux de l'administration publique, il existe des exemples éclatants de résultats positifs obtenus par des organisations dont les personnels veulent bien se traiter mutuellement non comme des adversaires, des concurrents ou des opposants, mais comme des alliés qui se font confiance. Nous affrontons bien assez de dangers externes ; à quoi bon y ajouter des ennemis internes ?

Seuls 20 % des Américains « aiment » leur emploi. Chapman et ses semblables nous invitent à les suivre pour améliorer cette proportion. Reste à savoir si nous en avons le courage.

Nous devons bâtir davantage d'organisations qui donnent priorité aux êtres humains. En tant que dirigeants, il est de notre responsabilité de protéger nos collaborateurs ; en retour, ces derniers veilleront les uns aux autres et feront avancer l'organisation ensemble. En tant que salariés ou membres du groupe, à nous d'avoir le courage de prendre soin les uns des autres si les dirigeants ne le font pas. Et nous deviendrons ainsi les dirigeants que nous aurions souhaité avoir.

---

1 Mike Merck et Ron Campbell, entretiens personnels, avril 2013.

2 Bob Chapman, entretien avec l'auteur, juin 2012.

3 John Hagel III et John Seely Brown, « Measuring the Forces of Long-Term Change — the 2010 Shift Index », Deloitte Center for the Edge.

Chapitre 3

Appartenir

De « moi » à « nous »

« À partir de ce jour, criait le type en face, des mots comme je, moi, mon, seront radiés de votre vocabulaire. À la place, vous direz nous, ensemble ou nôtre. »

C'est ainsi que ça a commencé.

George réfléchissait à toute vitesse[1]. Il avait décidé de se lancer en pleine confiance, mais à présent qu'il y était pour de bon, n'avait-il pas fait la plus grande erreur de sa vie ? Cependant, il était trop tard à présent. Plus moyen de penser à ce qu'il aurait pu ou dû faire sans que l'autre aboie à quelques centimètres de son visage. Tout enthousiasme antérieur avait soudain laissé place à un sentiment de stress, d'isolement et d'impuissance.

George était embarqué dans un processus que des milliers d'autres avaient vécu avant lui, et que de nombreux autres connaîtraient après lui. Un mécanisme rodé par des années d'essais et d'erreurs. Le processus de transformation d'un individu quelconque en un US Marine.

Tout commence à la pointe de l'aube, quand les portes de l'un des deux camps d'entraînement des Marines, l'un sur la côte est, l'autre sur la côte ouest, se referment sur un groupe de nouvelles recrues fatiguées et désorientées. Les engagés sont accueillis par des instructeurs rougeauds à la voix éraillée par des années de hurlements qui, très vite, leur font amplement savoir qui est le patron. Un indice : ce ne sont pas les engagés.

Treize pénibles semaines plus tard, les Marines recevront leur insigne représentant un aigle, un globe et une ancre, signe qu'ils sont allés jusqu'au bout du processus et ont mérité leur place au sein de l'unité. Beaucoup d'entre eux refermeront solidement le poing sur l'emblème, emplis d'une fierté qui les mettra au bord des larmes. En arrivant au camp d'entraînement, les engagés s'étaient sentis déstabilisés et responsables seulement d'eux-mêmes. En repartant, ils se sentent confiants dans leurs propres capacités, motivés, responsables de leurs camarades, et certains que ceux-ci sont dans le même état d'esprit à leur égard.

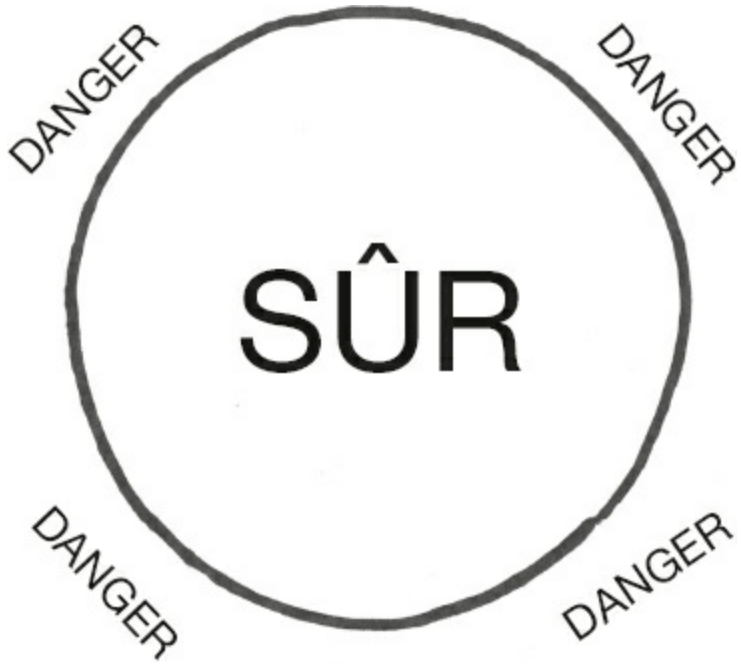
Ce sentiment d’appartenance, de valeurs partagées et d’une profonde empathie renforce considérablement la confiance, la coopération et la capacité à résoudre des problèmes. Les Marines américains sont mieux équipés pour affronter les dangers extérieurs parce qu’ils n’ont rien à craindre les uns des autres. Ils fonctionnent au sein d’un solide « Cercle de sûreté ».

Le Cercle de sûreté

> Un lion chassait dans les parages d'un pré où quatre bœufs paissaient. Plus d'une fois il tenta de les attaquer, mais sitôt qu'il approchait, ils se plaçaient queue à queue, de sorte que, de quelque côté qu'il se présentât, il trouvait face à lui les cornes de l'un d'eux. Mais un jour, ils se disputèrent et s'en allèrent paître chacun dans son coin. Le lion les attaqua alors un par un et eut vite fait de les tuer tous.
>
> Ésope, 6e siècle av. J.-C.(a)

(a) Ésope, « Les Quatre bœufs et le lion », chapitre 52, *Harvard Classics Volume 17: Folklore and Fable*, 1909, sous la direction de Charles W. Eliot (Seattle, Amazon Digital Services Inc., 1909).

L'entraînement des Marines ne consiste pas seulement à courir, sauter, tirer et faire la guerre. Ces compétences font sans doute partie de leur description de poste, au même titre que celles inscrites sur notre CV, mais ce ne sont pas elles qui font leur efficacité. Et quoiqu'il leur faille toutes les acquérir, de même que nous acquérons les aptitudes utiles dans notre travail, ce n'est pas d'elles que naît la confiance nécessaire au travail d'équipe et à la coopération, qui leur valent une efficacité inégalée. Les savoir-faire n'expliquent pas à eux seuls le fonctionnement performant des groupes très efficaces. La capacité d'un groupe à accomplir des choses remarquables repose sur la qualité de son action collective. Et cela ne vient pas tout seul.



Le monde qui nous entoure est plein de dangers, d'une multitude de choses qui tentent de nous gâcher la vie. Rien de personnel là-dedans ; c'est ainsi, tout simplement. Partout et à tout moment, aveuglément, différentes forces cherchent à nous entraver, si ce n'est à nous tuer. Au temps des cavernes, c'était littéralement le cas. La vie des premiers humains était menacée de toutes parts : par le dénuement, par les intempéries, par les tigres à dents de sabre… Rien de personnel, c'est la vie, voilà tout. Cela reste vrai aujourd'hui : notre survie est sans cesse menacée.

Nos entreprises et nos organisations modernes courent des dangers tant réels que perçus. Les tigres à dents de sabre ont laissé place aux fluctuations de la Bourse, qui peuvent peser sur les résultats d'une entreprise. Une nouvelle technologie peut rendre obsolète d'un jour à l'autre une technologie ancienne ou un modèle économique. Même s'ils ne cherchent pas à nous ruiner, même s'ils ne tentent pas de nous tuer, nos concurrents essaient tout de même de nous supplanter ou de détourner nos clients. Et comme si cela ne suffisait pas, les objectifs à remplir, les contraintes de rendement et autres pressions extérieures ajoutent aux menaces permanentes affrontées par les entreprises. Ces risques pèsent à tout moment sur la croissance et la rentabilité. Ce sont des constantes. Nous ne les maîtrisons pas, elles ne

disparaîtront pas et cela ne changera jamais. C’est ainsi.

Il existe aussi des forces dangereuses à l’intérieur même des organisations. Contrairement aux forces extérieures, elles sont variables et nous avons prise sur elles. Certains des dangers que nous affrontons sont réels et peuvent avoir un effet immédiat, comme les licenciements consécutifs à un mauvais trimestre ou à une année décevante. D’aucuns parmi nous risquent bel et bien d’être privés de leur gagne-pain s’ils font perdre de l’argent à leur entreprise en prenant une initiative malencontreuse. Les jeux de pouvoir internes sont aussi une menace constante : certains ne vont-ils pas tenter de ruiner notre carrière au profit de la leur ?

Intimidation, humiliation, isolement, sentiment d’insuffisance, impression d’être inutile, rebuffades, sont des épreuves que nous tentons d’éviter à l’intérieur de l’organisation. Mais le danger intérieur peut être maîtrisé, et ce devrait être le but de tout dirigeant de chercher à instaurer une culture dans laquelle chacun ne serait pas un danger pour l’autre. Et le moyen d’y parvenir est de diffuser parmi le personnel un sentiment d’appartenance. En lui proposant une culture forte basée sur un ensemble clair de valeurs et de convictions humaines. En lui donnant le pouvoir de prendre des décisions. En lui offrant confiance et empathie. En créant un Cercle de sûreté.

Un dirigeant qui trace ce cercle autour de ses collaborateurs réduit les menaces qu’ils ressentent à l’intérieur du groupe ; ils se sentent alors libres de consacrer plus de temps et d’énergie à la protection de l’organisation contre les dangers extérieurs et à l’exploitation de grandes opportunités. Sans Cercle de sûreté, les employés sont obligés de consacrer trop de temps et d’énergie à se protéger les uns contre les autres.

Ce sont les gens qui nous tiennent compagnie, notre entourage qui déterminent où nous investissons notre énergie. Plus nous avons confiance dans les gens placés à notre droite et à notre gauche, mieux nous sommes équipés pour affronter les menaces constantes de l’extérieur. Nous ne tirons dans le même sens, en équipe, que lorsque nous avons le sentiment de nous trouver à l’intérieur d’un Cercle de sûreté, à même de survivre et de prospérer en dépit des conditions extérieures.

Les Spartiates, société guerrière de la Grèce antique, étaient craints et

admirés en raison de leur force, de leur courage et de leur endurance. Or la puissance de l'armée spartiate n'était pas dans la pointe de ses lances, mais dans ses solides boucliers. La faute suprême pour un Spartiate était de perdre son bouclier au combat. « Les Spartiates ne punissent pas le guerrier qui perd son casque ou sa cuirasse », écrit Steven Pressfield dans sa relation de la bataille des Thermopyles (qui a inspiré le film *300*), « mais celui qui abandonne son bouclier perd ses droits de citoyen. » La raison en est simple : « Un guerrier porte un casque et une cuirasse pour se protéger lui-même, mais son bouclier protège toute une colonne[2]. »

De même, la puissance et l'endurance d'une entreprise ne vient pas de ses produits et services mais de l'efficacité de ses collaborateurs tirant tous dans le même sens. Tous les membres du groupe jouent un rôle dans le maintien du Cercle de sûreté ; il appartient au leader de s'en assurer. Veiller à ceux qui se trouvent dans son Cercle, tel est le premier rôle du leader.

Admettre quelqu'un dans une organisation, c'est comme adopter un enfant.

Les leaders gardent les frontières et fixent les règles d'admission : qui sera autorisé à pénétrer dans le Cercle et qui restera à l'extérieur, qui en fait partie et qui est étranger. Vont-ils laisser les gens entrer du fait de leurs diplômes universitaires, de leur expérience professionnelle ou bien de leur caractère et de leur compatibilité avec la culture ambiante ? Admettre quelqu'un dans une organisation, c'est comme adopter un enfant et l'accueillir dans sa demeure. Ces personnes, comme tous ceux qui y vivent, auront à partager la responsabilité de l'entretien de la maison et de ses occupants. Les règles d'admission fixées par le dirigeant, si elles reposent sur un ensemble clair de valeurs humaines, influent sensiblement sur le sentiment d'appartenance des gens et sur leur détermination à participer à l'équipe en tirant dans le même sens que les autres.

Les dirigeants sont aussi responsables des dimensions du Cercle. La taille même d'une petite organisation la rend plus vulnérable aux dangers extérieurs. Il est aussi beaucoup plus simple d'y gérer un Cercle. Une petite entreprise est souvent un groupe d'amis qui, déjà, se connaissent et se font confiance. Protéger les membres du Cercle contre les dangers extérieurs

n’exige pas beaucoup de travail administratif. Cependant, quand l’organisation grandit, ses dirigeants doivent s’en remettre aux échelons de l’encadrement pour veiller à ceux qu’ils ont en charge. Or, si les membres de cette superstructure cherchent prioritairement à se protéger eux-mêmes, le progrès ralentit et l’organisation entière devient plus vulnérable aux menaces et aux contraintes externes. C’est lorsque le Cercle de sûreté entoure tous les membres de l’organisation, et pas seulement un nombre restreint de personnes ou de services, qu’on en retire tous les avantages.

Les leaders faibles sont ceux qui n’englobent dans leur Cercle de sûreté que les dirigeants proches d’eux-mêmes et quelques personnes choisies. Ces gens veillent les uns sur les autres mais se soucient beaucoup moins de ceux qui ne font pas partie de leur « premier cercle ». Sans la protection des dirigeants, tous les collaborateurs extérieurs à ce premier cercle sont obligés de travailler seuls ou en petites tribus pour se protéger et défendre leurs propres intérêts. Ce faisant, des silos se forment, des féodalités s’installent, des erreurs sont dissimulées au lieu d’être exposées, la diffusion des informations ralentit et le malaise s’installe, au lieu d’un sentiment de coopération et de sécurité.

Les leaders forts, au contraire, élargissent le Cercle de sûreté à toutes les personnes qui travaillent pour l’organisation. L’autoprotection n’est pas nécessaire et les féodalités ont plus de mal à se maintenir. Une organisation est d’autant plus forte et mieux équipée que ses normes d’entrée dans le Cercle sont claires et que ses dirigeants sont compétents et capables d’élargir le périmètre de celui-ci.

Il est facile de savoir si l’on se trouve à l’intérieur du Cercle de sûreté : cela se sent. On se sait apprécié par ses collègues et protégé par ses supérieurs. On est certain de pouvoir compter sur les dirigeants de l’organisation et sur tous ceux avec qui l’on travaille : ils feront leur possible pour qu’on réussisse. On devient membre du groupe. On éprouve un sentiment d’appartenance. Quand on se sait protégé par ceux qui font partie de son groupe, ceux qui se trouvent dans le Cercle, l’ambiance est favorable à une libre circulation des informations et à une communication efficace. C’est fondamental pour stimuler l’innovation, pour empêcher que les problèmes ne

s’aggravent et pour préparer l’organisation à se défendre contre les dangers extérieurs et à saisir les opportunités.

Sans un Cercle de sûreté, la paranoïa, le cynisme et l’égocentrisme prévalent. Tout l’intérêt de maintenir un Cercle de sûreté est de pouvoir investir l’intégralité de son temps et de son énergie dans la protection contre les dangers extérieurs. C’est pour la même raison qu’on ferme les portes à clé le soir. Le sentiment de se sentir en sécurité à l’intérieur n’apporte pas seulement la tranquillité d’esprit, il produit un effet remarquable sur l’organisation elle-même. Quand le Cercle est puissant et que le sentiment d’appartenance y règne, la collaboration, la confiance et l’innovation s’ensuivent.

Ce point est important. La confiance ne se décrète pas. On ne peut enjoindre aux gens d’avoir de grandes idées. Et encore moins exiger leur coopération. Les idées et la confiance sont toujours des résultantes – les résultantes d’un sentiment de sûreté et de confiance parmi ceux avec qui l’on travaille. Quand le Cercle de sûreté est solide, on partage naturellement des idées, de l’intelligence et la charge de son stress. La moindre compétence, la moindre force qu’on possède se trouve amplifiée afin d’affronter les dangers du monde extérieur et de défendre bien plus efficacement les intérêts de l’organisation.

Mais un avertissement s’impose.

Les dirigeants désirent eux aussi se sentir en sécurité. Quel que soit son rang dans la hiérarchie, on veut se sentir apprécié par les autres membres du groupe. Si l’on n’est pas dans un bon jour et qu’on est moins productif, on aimerait que le patron demande : « Comment te sens-tu ? » Pareillement, en tant que membre du Cercle, on a une responsabilité envers ses dirigeants – c’est à cause de cette responsabilité, et non de considérations financières, qu’on est précieux à leurs yeux. Aussi, si l’on se trouve assailli de reproches par son patron sans savoir pourquoi, on doit se demander s’il n’a pas un problème. C’est ainsi que le Cercle de sûreté reste fort.

Que vous occupiez un poste de direction ou non, la question est : À quel point vous sentez-vous en sécurité là où vous travaillez ?

1 Étude originale issue de la visite de l'auteur à un camp d'entraînement des Marines, avril 2012. « George » est un personnage composite représentatif des hommes et des femmes rencontrés ce jour-là. Stephen M. Buckley, « Military, Marine Recruit Training », page d'accueil de Stephen M. Buckley, Boston College, https://www2.bc.edu/~bucklesg/PI.htm.

2 Steven Pressfield, *Gates of Fire: An Epic Novel of the Battle of Thermopylae* (New York: Bantam, 1999), p. 47.

Chapitre 4

Oui, mais…

Ken est cadre dans une grande banque multinationale. Sans être aussi riche que ses collègues analystes et *traders*, il gagne bien sa vie. Il habite une maison charmante aux portes de la ville avec sa femme et leurs deux enfants. À première vue, il a de quoi être heureux. Et, pour l'essentiel, il l'est. Il ne dirait pas qu'il adore son travail. « Ça va bien », se dit-il en substance quand il y songe. Ken caresse l'idée de changer de métier, mais avec des enfants et un prêt immobilier à rembourser, il a peut-être déjà laissé passer l'occasion. Aujourd'hui, il doit être un mari et un père raisonnable. Et si cela signifie ne pas aimer son travail, il est prêt à payer ce prix.

Quelle pensée étonnante que d'aimer son emploi. De se sentir en sécurité au travail. De travailler pour une entreprise qui se soucie réellement de ce qu'on ressent et du travail qu'on fait. Les chefs d'entreprise qui font de leur mieux pour que leurs salariés se sentent en sécurité sont hélas moins nombreux qu'on ne le souhaiterait. Le travail, c'est du travail !

Le genre d'idéalisme que j'évoque ici a belle allure dans ces livres qui font miroiter ce que nos emplois pourraient être. Mais la réalité est que la plupart d'entre nous, même inspirés par des récits comme celui de Barry-Wehmiller, n'ont pas le loisir de changer quoi que ce soit. Nous devons payer nos factures. Faire manger nos enfants. Financer leurs études. C'est déjà trop à faire. Et le monde qui nous entoure, le grand inconnu, est un endroit dangereux. Donc, nous ne bronchons pas.

Pourtant, l'idée de diriger une entreprise où presque tout le monde se sent en sécurité et où l'on prend soin les uns des autres… est une belle idée. La plupart des dirigeants comprennent, en théorie, qu'il est bon et important de faire passer en premier le bien-être du personnel. Il en est abondamment

question dans les livres et les articles de la *Harvard Business Review*. Tous abordent le sujet comme si personne ne le connaissait. Mais les réalités de la gestion d'une entreprise, grande ou petite, cotée en Bourse ou non, sont telles qu'il est à peu près impossible de mettre en pratique les idées d'auteurs dans mon genre. La Bourse, le conseil d'administration, les concurrents exercent une pression intense. Les petites entreprises ont déjà bien du mal à trouver assez de clients pour finir le mois. Et puis ces ambitions coûteuses et difficilement mesurables paraissent souvent « vagues » ou « floues ». Parfois, il est presque impossible de démontrer leur retour sur investissement… à court terme du moins. Une organisation qui cherche à atteindre des objectifs annuels ou tout simplement à rester en vie ne peut pas se permettre de faire passer son personnel en premier. Et ça se comprend. Les menaces extérieures sont trop grandes pour qu'on se soucie en plus de ce que les gens pensent à l'intérieur.

Si enviable soit la création d'entreprises comme Barry-Wehmiller, la réalité est qu'il ne s'en crée pas. Et sans elles, nous aurons tous du mal à trouver un emploi dans une entreprise qui se soucie de notre bien-être. C'est pourquoi nous nous contentons de ce que nous avons. À quoi bon faire des vagues ou prendre des risques inutiles ? Nous risquerions fort d'échouer dans un endroit identique ou encore pire. Alors, pourquoi changer ? Mais nos décisions ont toujours un coût.

Pouvoir nourrir nos enfants, joindre les deux bouts ou profiter d'un certain style de vie nous coûte quelquefois notre joie, notre bonheur et notre épanouissement au travail. Telle est la simple réalité. Et beaucoup d'entre nous l'acceptent. Nous nous autopersuadons que l'extérieur, l'inconnu, est toujours dangereux (et il l'est). À l'intérieur, au moins, il y a un espoir de se sentir en sécurité. Un espoir.

Mais la plupart d'entre nous ne voyons qu'une partie de la réalité. Cette impression de stabilité a un coût, et ce coût va bien au-delà de notre bonheur. C'est en fait une question de santé. De vie ou de mort.

Tout d'abord, en éprouvant aujourd'hui un sentiment de sécurité, nombre d'entre nous se mentent à eux-mêmes. Pour tenir leurs prévisions budgétaires annuelles, beaucoup d'entreprises licencient avec tant de facilité que nous

sommes bien moins en sécurité que naguère – et en tout cas moins que nous ne pensons l'être. S'il existait une vraie méritocratie, nous pourrions nous dire que notre emploi est sûr tant que nous travaillons dur et bien. Mais ce n'est guère le cas. Il se peut que ce soit vrai une partie du temps, mais nous ne pouvons pas compter dessus. Pour l'essentiel, surtout dans les grandes organisations, c'est une question d'arithmétique : il arrive que le coût d'un emploi se retrouve du mauvais côté de l'équation. Et dans beaucoup d'entreprises, cette équation est réévaluée tous les ans, ce qui signifie que nous nous trouvons en danger chaque année.

Mais le mythe de la stabilité de l'emploi pourrait être le moindre de nos soucis. Une étude conduite en 2011 par une équipe de sociologues de l'université de Canberra en Australie a conclu qu'occuper un emploi qu'on déteste est mauvais pour la santé et quelquefois pire que de ne pas avoir d'emploi du tout[1]. Les taux de dépression et d'anxiété chez les gens malheureux au travail sont identiques ou supérieurs à ceux des chômeurs.

Le stress et l'anxiété au travail sont moins liés aux tâches accomplies qu'à la médiocrité de la gestion et du leadership. Au travail, quand nous savons que des gens se soucient de ce que nous ressentons, notre niveau de stress diminue. Mais si nous avons le sentiment que certains recherchent leur propre intérêt ou que les dirigeants de l'entreprise se soucient plus des chiffres que de nous, notre stress et notre anxiété augmentent. C'est surtout de là que vient la tentation de changer d'emploi : nous n'éprouvons aucune fidélité envers une entreprise dont les dirigeants ne nous apportent ni sentiment d'appartenance ni autre raison de rester que l'argent et les bénéfices.

Une autre étude, réalisée la même année par des chercheurs de l'University College London, a montré que les gens ayant le sentiment que leurs efforts professionnels ne sont pas reconnus sont plus susceptibles de souffrir de maladies cardiaques. Ce qui, selon les auteurs, « est largement dû au sentiment de maîtrise [ou son absence] », note Daryl O'Connor, professeur de psychologie de la santé à l'université de Leeds[2]. « Si vous avez le sentiment d'avoir fait beaucoup d'efforts sans en être récompensé, explique-t-il, le stress s'accroît, ce qui augmente le risque de maladie cardiaque. » Et… c'est mauvais aussi pour les affaires.

Un malheur ne vient jamais seul, sans doute, mais les entreprises qui souffrent le plus sont celles qui aiment le malheur.

Selon un sondage Gallup de 2013 sur la situation dans les entreprises américaines, 40 % d'entre nous se désengagent activement de leur travail quand leur patron les ignore complètement[3], et 22 % quand il les critique régulièrement. Ce qui signifie que nous sommes en réalité plus engagés quand nous sommes critiqués, simplement parce que nous avons au moins le sentiment que quelqu'un est conscient de notre existence ! Et si notre patron perçoit ne serait-ce qu'un de nos atouts et nous récompense pour faire ce que nous faisons bien, seulement 1 % d'entre nous se désengagent activement du travail qui leur est confié. Ajoutez à cela le fait que les gens qui sont malheureux au travail se débrouillent, activement ou passivement, pour rendre malheureux aussi leur entourage, et il y a de quoi s'étonner que quiconque accomplisse quoi que ce soit. J'aimerais dire qu'un malheur ne vient jamais seul, sans doute, mais en l'occurrence, les entreprises qui souffrent le plus sont celles qui aiment le malheur.

Les *Whitehall Studies*

Notre instinct nous dit que plus on monte haut dans la hiérarchie, plus on ressent de stress et moins on se sent en sécurité. Songez au stéréotype du dirigeant surmené, soumis aux pressions incessantes des actionnaires, des salariés et des principaux clients de son entreprise. On n'est guère surpris s'il meurt soudain d'une crise cardiaque avant la cinquantaine. On parle alors de « syndrome du stress du dirigeant »[4]. Dans le fond, il n'est peut-être pas si mauvais de trimer comme cadre moyen, ou même comme employé au service du courrier. Au moins, on n'y laisse pas sa santé… croit-on.

Voici plusieurs décennies, des chercheurs britanniques ont entrepris d'étudier le lien entre stress et rang hiérarchique des salariés, probablement dans le but d'aider les dirigeants à gérer l'effet du stress sur leur santé et leur vie privée. Ces travaux, collectivement appelés *Whitehall Studies*[5], ont fourni des résultats étonnants et qui donnent à réfléchir. Les chercheurs ont découvert que le stress des travailleurs ne résultait pas des responsabilités et des pressions qui accompagnent d'ordinaire un rang plus élevé[6]. Ce ne sont pas les exigences du travail qui causent le plus de stress, mais le sentiment de n'être pas maître de son propre travail tout au long de la journée. Les études ont aussi montré que le stress ne provient pas de l'effort exigé par un emploi mais plutôt du déséquilibre entre l'effort fourni et la récompense reçue. En bref, moins on se sent en charge, plus on stresse.

Les *Whitehall Studies* ont joué un rôle fondateur, car les chercheurs avaient étudié un échantillon composé de fonctionnaires bénéficiant des mêmes garanties médicales. Ils avaient ainsi pu éliminer les variations dues aux différences de soins, ce qui n'aurait pas été le cas s'ils avaient étudié une grande entreprise américaine. Quoique à vrai dire, même les études basées aux États-Unis donnent des résultats analogues.

En 2012, des chercheurs de Harvard et de Stanford ont conduit une étude similaire portant sur le niveau de stress des participants au programme du MBA pour dirigeants, à Harvard[7]. Ils ont observé le niveau de cortisol des

participants par rapport à celui de salariés moins élevés dans la hiérarchie. (Le cortisol est l'hormone libérée par l'organisme en période de stress.) Le niveau de stress des leaders révélé par cette étude est inférieur à celui des gens qui travaillent pour eux.

« En d'autres termes, il est possible que le sentiment d'être maître de sa propre existence compense largement l'accroissement des responsabilités qui va avec la progression dans l'échelle sociale », indiqua Max McClure, du service de presse de Stanford, en présentant ces résultats.

Les conclusions des *Whitehall Studies* sont encore plus spectaculaires si l'on considère le lien entre santé et stress au travail. Dans cette étude, moins une personne était élevée dans la hiérarchie de l'organisation, plus elle était exposée aux problèmes de santé liés au stress, et non l'inverse. Autrement dit, les dirigeants soi-disant surmenés vivaient en fait plus longtemps et en meilleure santé que leurs cadres et employés. « Plus vous êtes élevé dans la hiérarchie professionnelle, plus votre espérance de vie augmente par rapport aux gens occupant des postes inférieurs », indique un rapport fondé sur des études réalisées en 2004 par des chercheurs de l'University College London[8]. Et l'écart n'est pas mince. Le taux de décès prématuré était quatre fois plus élevé chez les travailleurs situés le plus bas dans la hiérarchie que chez les dirigeants. Les emplois dans lesquels les travailleurs avaient le moins de pouvoir étaient aussi liés à des taux plus élevés de maladies mentales.

Cette situation n'est pas propre aux humains : chez les primates vivant en groupes sociaux, les maladies sont plus fréquentes et les taux d'hormones liées au stress plus élevés chez les individus situés les plus bas dans la hiérarchie. Mais le problème n'est pas le rang hiérarchique en soi. En tout état de cause, l'évolution nous a programmés pour les hiérarchies et nous ne pouvons nous y soustraire. Surtout, la hiérarchie n'est pas la solution. Le simple fait de gagner plus d'argent ou de grimper des échelons n'est pas un moyen de réduire le stress. L'étude portait sur le sentiment d'avoir la maîtrise de son travail et, bien sûr, de sa vie.

Cela signifie que l'inverse est aussi vrai. Une ambiance de travail solidaire et bien gérée est bonne pour la santé. Ceux qui ont le sentiment d'avoir plus de pouvoir, d'être libre de prendre des décisions au lieu d'attendre une

validation, éprouvent moins de stress. Ceux qui se contentent de faire ce qu'on leur dit, qui sont forcés de toujours suivre les règles, ceux-là souffrent davantage. Notre sentiment de pouvoir, le stress et notre aptitude à donner le meilleur de nous-mêmes ont tous un lien direct avec le degré de sécurité que nous ressentons dans notre organisation. Se sentir en danger auprès de ceux dont nous attendons un sentiment de sécurité – les membres de notre tribu (l'environnement de travail est la version moderne de la tribu) – viole foncièrement les lois de la nature et le mode de vie pour lequel nous sommes faits.

Les *Whitehall Studies* ne datent pas d'hier et leurs constats ont été maintes fois confirmés. Pourtant, malgré l'abondance de données, nous ne faisons rien. Nous avons beau savoir qu'un sentiment d'insécurité au travail nuit à nos performances et à notre santé, au point de nous tuer parfois, nous conservons des emplois que nous détestons. Quelle qu'en soit la raison, nous parvenons à nous convaincre que les dangers inconnus de l'extérieur sont plus périlleux que ceux de l'intérieur. Aussi, nous nous adaptons, nous nous accommodons d'ambiances de travail antipathiques, désagréables ou démotivantes. Tous, à un moment ou à un autre, nous avons trouvé des excuses pour garder notre situation ou notre place et continuer à faire ce que nous faisions.

Selon le cabinet de conseil en ressources humaines Mercer LLC, entre le dernier trimestre 2010 et le premier trimestre 2011, un salarié sur trois a sérieusement envisagé de quitter son emploi – une proportion qui avait progressé de 23 % en cinq ans[9]. Or, en réalité, moins de 1,5 % des salariés étaient partis volontairement. C'est l'un des problèmes des mauvais cadres de travail. Comme dans un mauvais couple, même si l'on ne se sent pas bien, on reste. Que ce soit parce qu'on sait ce qu'on perd alors qu'on ne sait pas ce qu'on trouve ou pour une autre raison, les gens semblent coincés dans des environnements professionnels malsains.

Le fait qu'un tiers des salariés désirent quitter leur emploi mais ne le font pas nous apprend deux choses. D'abord, qu'un nombre redoutablement élevé de gens préféreraient travailler ailleurs ; ensuite, que le seul moyen de se sentir mieux dans leur travail est pour eux de s'en aller. Il existe pourtant une

autre voie. Une voie bien plus simple et potentiellement plus efficace, qui n'impose pas de quitter son emploi. Tout au contraire. Elle impose de rester.

Mais cela ne signifie pas qu'on puisse s'en tirer en restant les bras croisés. Il faut tout de même changer sa manière d'agir sur son lieu de travail. Être moins concentré sur soi-même et faire plus attention à ses voisins de gauche et de droite. À l'instar des Spartiates, il faut apprendre qu'on doit sa force non à la pointe de sa lance mais à la protection qu'on assure aux autres avec son bouclier.

Certains prétendent que l'immobilisme est dû à la mollesse du marché du travail ou à la morosité de l'économie. Auquel cas, les chefs d'entreprise auraient intérêt à mieux traiter leur personnel en période difficile pour éviter un exode massif à la première embellie. Et ils devraient en faire autant dans les bons moments, pour que leur personnel vienne au secours de l'entreprise au retour des mauvais jours (car ils reviendront inévitablement). Presque toujours, les meilleures entreprises surmontent les crises parce que les gens se mobilisent pour elle. Autrement dit, d'un point de vue strictement pratique, il est plus rentable de bien traiter le personnel, quel que soit l'état de l'économie.

Trop de dirigeants gèrent leur organisation d'une manière qui leur coûte de l'argent, nuit à leurs résultats et détériore la santé du personnel. Et si cela ne suffit pas à nous convaincre que quelque chose doit changer, peut-être serons-nous plus motivés par notre amour parental.

En effet, deux chercheurs de la faculté de travail social de Boston College ont constaté que le sentiment de bien-être d'un enfant était moins affecté par la durée du travail de ses parents que par l'humeur de ceux-ci en rentrant à la maison[10]. Les enfants se portent mieux si l'un de leurs parents travaille la nuit pour faire un travail qu'il aime que s'il travaille moins mais rentre à la maison mécontent. Telle est l'influence de notre emploi sur notre famille. Travailler tard n'a pas d'effet négatif sur nos enfants ; les sentiments que nous inspire notre travail, eux, en ont. Il se peut que les parents se sentent coupables, il se peut qu'ils manquent à leurs enfants, mais le problème tient rarement aux soirées passées au bureau ou aux déplacements professionnels fréquents. En somme, si vous n'aimez pas votre travail, faites un geste pour

vos enfants : ne rentrez pas à la maison !

Que nous en coûte-t-il de ne pas réclamer à nos dirigeants plus d'égards envers notre bien-être ? Contrairement à ce que nous croyons, nous ne nous sacrifions pas pour nos enfants : en acceptant ce sacrifice, nous leur faisons du mal.

Quant aux chefs d'entreprise qui croient qu'il vaut mieux atteindre un objectif chiffré que de préserver une personne, considérez la chaîne d'effets qui en résulte.

Il n'y a qu'une manière de résoudre ce problème : établir et maintenir des Cercles de sûreté là où nous travaillons. Désigner des coupables n'est pas la solution ; il faut tous tirer dans le même sens pour obtenir un résultat. Et fort heureusement, des forces puissantes peuvent nous y aider. Apprenons à apprivoiser ces forces qui nous paraissent surnaturelles et nous parviendrons à redresser la barre. Ce n'est pas du prêchi-prêcha, c'est juste de la biologie.

---

1 P. Butterworth, L. S. Leach, L. Strazdins, S. C. Olesen, B. Rodgers et D. H. Broom, « The Psychosocial Quality of Work Determines Whether Employment Has Benefits for Mental Health: Results from a Longitudinal National Household Panel Survey », *Occupational & Environmental Medicine* 11 (2011), p. 806-812.

2 Anna Hodgekiss, « Hating Your Job and Unemployment Are Equally Bad for Your Health », *Daily Mail*, 23 novembre 2012. http://www.dailymail.co.uk/health/article-2237371/Hating-job-bad-health-unemployed-researchers-warn.html.

3 Gallup, « State of the American Workplace », 2013. http://www.gallup.com/strategic-consulting/163007/state-american-workplace.aspx, p. 47.

4 Simma Lieberman Associates, « Executive Stress ». http://www.simmalieberman.com/executive-stress.html.

5 « The Whitehall II Study ». Centre international pour la santé et la société/Service d'épidémiologie et de santé publique, University College London, 2004. http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf. M. G.Marmot, G. D. Smith, S. Stansfeld *et al.*, « Health Inequalities Among British Civil Servants: The Whitehall II Study ». Service d'épidémiologie et de santé publique, University College et Middlesex School of Medicine, Londres, 1991. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1674771. University College London, service de recherche en épidémiologie et santé publique, « Whitehall II History ». Dernière modification 30 juillet 2013. http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/history.

6 Gary D. Sherman, Jooa J. Lee, Amy J. C. Cuddy *et al.*, « Leadership Is Associated with Lower Levels of Stress ». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (2012). http://www.pnas.org/content/early/2012/09/19/1207042109. abstract.

7 Max McClure, « More Authority Means Less Stress, Say Stanford and Harvard Psychologists », *Stanford University News Service*, 24 septembre 2012. http://news.stanford.edu/pr/2012/pr-

leadership-stress-levels-092412.html.

8 « The Whitehall II Study ». Centre international pour la santé et la société, service d'épidémiologie et de santé publique, University College London, 2004. http://www.ucl.ac.uk/whitehallII/pdf/Whitehallbooklet_1_.pdf.

9 « One in Two US Employees Looking to Leave or Checked Out on the Job, Says What's Working Research », Mercer, communiqué de presse, 20 juin 2011. http://www.mercer.com/press-releases/1418665.

10 « The Importance of an After-Work Smile ». *Harvard Business Review*, *The Magazine*, octobre 2011. http://hbr.org/2011/10/the-importance-of-an-after-work-smile/ar/1.

Partie II

Des forces puissantes

Chapitre 5

Au temps où assez était suffisant

Dire qu'il s'agissait d'un quartier difficile serait un euphémisme. On n'imaginerait guère pire lieu de vie. On y courait des dangers incroyables. Il n'était pas question de chauffage en hiver et encore moins d'air conditionné en été. On n'y trouvait pas le moindre supermarché : aux habitants de trouver leur nourriture par la chasse ou la cueillette. Survivre dans ces conditions exigeait l'attention de chaque instant. Quelque chose de fatal pouvait survenir à tout moment de la journée. L'éducation et la recherche d'emploi étaient inconnus. Il n'y avait ni écoles ni hôpitaux. Dans les conditions actuelles il n'y avait pas d'emploi salarié à espérer. Aucun. D'ailleurs, il n'y avait pas d'entreprises. Et pas non plus de pays. Tout cela viendrait dans un avenir si lointain qu'il était inutile d'y songer. Ce scénario n'est pas celui d'un film post-catastrophe du genre *Mad Max*. C'est la vie d'il y a cinquante mille ans, au moment où l'homme moderne, *Homo sapiens*, faisait ses premiers pas dans le monde. C'est de là que nous venons.

Nos ancêtres sont nés dans une pauvreté abjecte. Leurs opportunités ne venaient pas des écoles qu'ils avaient fréquentées ou des relations de leurs parents. Elles résultaient uniquement de leur volonté et de leur ardeur au travail. Et ils n'en manquaient pas. Notre espèce est faite pour se débrouiller en situation de grand danger et de pénurie.

La vie de l'ère paléolithique n'était pas comparable à un lendemain d'ouragan. Elle était faite de rareté, non de destruction. Nos ancêtres n'obéissaient pas aux stéréotypes des hommes des cavernes que nous nous plaisons à imaginer. Ils n'avaient pas d'énormes arcades sourcilières, ils ne se déhanchaient pas en brandissant un gourdin. Ils nous ressemblaient beaucoup et ils étaient aussi intelligents et capables que nous. Il ne leur manquait que

les progrès et les avantages de notre monde moderne. À part cela, ils étaient exactement comme vous et moi.

Presque toutes les caractéristiques de l'homme sont destinées à l'aider à survivre et à perpétuer l'espèce en des temps difficiles – très difficiles. Notre physiologie et notre besoin de coopérer ont pour raison d'être les exigences de notre survie. Nous donnons le meilleur de nous-mêmes quand nous faisons face au danger ensemble. Hélas, trop nombreux sont les chefs d'entreprise qui croient, face aux défis externes, que la meilleure manière de motiver leur personnel est de créer un sentiment d'urgence ou de contrainte interne. La biologie et l'anthropologie nous disent pourtant que rien ne pourrait être plus éloigné de la vérité.

Quand nous avons le sentiment d'appartenir à un groupe et de faire confiance aux gens avec qui nous travaillons, nous coopérons naturellement pour affronter les difficultés et les menaces extérieures. Quand nous n'éprouvons pas de sentiment d'appartenance, en revanche, il nous faut investir du temps et de l'énergie pour nous protéger les uns des autres. Et ce faisant, nous nous rendons involontairement plus vulnérables envers ces défis et ces dangers extérieurs. De plus, si notre attention est tournée vers l'intérieur, nous risquons aussi de passer à côté d'opportunités extérieures. Quand nous nous sentons en sécurité parmi les gens avec qui nous travaillons, nous avons plus de chances de survivre et de prospérer. C'est ainsi.

Au commencement…

Il y a chez l'*Homo sapiens* des éléments qui nous rendent bien adaptés pour survivre et prospérer dans les conditions austères de notre naissance, mieux outillés même que certaines autres espèces d'hominidés plus grandes et plus fortes. Notre avantage vient pour partie de notre néocortex – la partie complexe de notre cerveau, qui nous sert à résoudre des problèmes. Le néocortex nous autorise aussi une communication perfectionnée. À la différence des autres animaux capables de communiquer, nous possédons une syntaxe et une grammaire. Mais une autre raison essentielle de notre survie est notre aptitude remarquable à coopérer. Nous sommes une espèce extrêmement sociale dont la survie et la prospérité reposent sur l'entraide.

Notre aptitude à travailler ensemble, à nous aider et à nous protéger les uns les autres a si bien fonctionné, en fait, que nos populations ont fait mieux que survivre : elles ont prospéré. Les éléphants ont survécu, eux aussi, mais la vie d'un éléphant d'aujourd'hui est largement identique à celle d'il y a des millions d'années. Ce n'est pas notre cas : notre vie est totalement différente de celle d'il y a cinquante mille ans. Notre espèce, façonnée en fonction de l'environnement d'alors, a si bien su travailler ensemble et résoudre des problèmes qu'elle a trouvé comment transformer son environnement pour qu'il lui convienne. Plus nous avons réussi, plus nous avons pu modifier nos conditions de vie pour les adapter à nos besoins au lieu de subir des changements imposés par nos conditions de vie. Le problème est que notre code génétique élémentaire demeure le même. Nous sommes des gens à l'ancienne, qui vivons dans un monde moderne, plein de ressources. Ce qui comporte des avantages évidents, mais qui, comme tout, a un coût.

Tout est affaire de groupe

Du temps où nous vivions dans des communautés qui ne dépassaient pas les cent cinquante individus, nous connaissions tout le monde et nous étions certains que chacun savait qu'il était de son intérêt d'aider le groupe. Les hommes allaient à la chasse ensemble et la communauté entière contribuait à l'éducation des jeunes, prenait soin des vieux et des malades et assurait une protection mutuelle.

Il y avait des conflits, bien sûr, comme dans n'importe quel groupe. Mais quand il le fallait, nous mettions nos différends de côté pour agir ensemble. Nous en faisons autant avec nos frères et sœurs : même si nous nous disputons avec eux, nous viendrions à leur secours s'ils étaient menacés par quelqu'un d'autre. Nous protégeons toujours les nôtres. Ne pas le faire irait contre ce que signifie être humain et réduirait en fin de compte l'aptitude du groupe à survivre et prospérer. C'est pour cela, entre autres, que la trahison est punissable de la même manière que le meurtre. La confiance est si importante pour notre survie que nous, humains, la prenons vraiment au sérieux. Notre réussite en est témoin : la coopération et l'entraide fonctionnent mieux que la compétition et l'individualisme à tout crin. À quoi bon ajouter un degré supplémentaire de difficulté en nous battant les uns contre les autres quand nous sommes déjà contraints de nous battre contre la dureté de la nature, les pénuries et autres menaces extérieures ?

Cette vie coopérative communautaire régnait depuis les forêts vierges de l'Amazonie jusqu'aux grandes plaines d'Afrique. Autrement dit, ce n'était pas l'environnement physique qui déterminait notre meilleure chance de survie et de succès – c'était la biologie même de notre espèce, la conception même de l'être humain. La manière dont nous avons évolué – vers l'entraide mutuelle – a fonctionné indépendamment de notre lieu d'origine ou des difficultés particulières que nous pouvions rencontrer. Tout être humain sur la planète, quelle que soit sa culture, est naturellement enclin à coopérer.

Cette coopération n'était sans doute pas si ardue. Nous sommes des

animaux sociaux, et la socialité était aussi importante pour nous il y a des milliers d'années qu'aujourd'hui. Elle était essentielle pour bâtir et maintenir la confiance, et le moyen par lequel nous apprenions à nous connaître mutuellement. Le temps passé à connaître les autres quand on n'est pas au travail contribue à la formation des liens de confiance. C'est exactement pour cela qu'il est fondamental de prendre des repas en commun et de faire des choses en famille. Tout aussi importants sont les congrès, les pique-niques d'entreprise et le temps passé autour de la machine à café. Plus nous nous familiarisons les uns avec les autres, plus nos liens sont forts. Les contacts sociaux sont également essentiels pour les dirigeants des organisations. Parcourir les couloirs des bureaux et rencontrer les gens avant les réunions a vraiment son utilité.

Le système moderne qui rappelle le plus nos communautés ancestrales est peut-être la résidence universitaire. Même lorsque les étudiants y ont leur propre chambre (ce qui n'est pas toujours le cas), les portes restent ouvertes et ils bavardent dans les couloirs. Ceux-ci deviennent le centre de la vie sociale tandis que les chambres sont réservées au travail personnel et au sommeil (et encore, pas toujours). Les liens d'amitié qui se forment dans ces résidences sont essentiels. C'est là, et pas dans les amphis, que naissent souvent les plus étroites amitiés estudiantines.

Notre succès en tant qu'espèce n'est pas dû à la chance : nous l'avons mérité. Nous avons travaillé dur pour arriver où nous en sommes aujourd'hui et nous l'avons fait ensemble. Nous sommes construits pour œuvrer ensemble. Nous sommes, à un niveau biologique et profondément enraciné, des mécaniques sociales. Et quand nous nous entraidons, notre corps nous récompense de nos efforts afin que nous les poursuivions.

Notre dépendance chimique

À force d'essais et d'erreurs au cours de notre évolution, presque tous les détails de notre physiologie ont leur raison d'être. Si Mère Nature nous a dotés de papilles gustatives très sensibles, ce n'est pas simplement pour que nous puissions déguster un grand cru du vignoble Staglin ou savourer jusqu'à la dernière bouchée un *pork bun* du Momofuku Ssäm Bar. Nos papilles disent à notre système digestif quels enzymes relâcher pour accueillir au mieux la nourriture qui va arriver, tout comme notre sens de l'odorat nous aide à détecter si un aliment est avarié. De même, nos sourcils ont été façonnés pour que la sueur ne s'écoule pas dans nos yeux quand poursuivions une proie – ou quand nous fuyions devant un prédateur. Tout dans notre corps a été conçu dans un seul but : nous aider à survivre. Et cela inclut nos sentiments de bonheur.

N'importe quel parent, enseignant ou manager le sait : il est possible d'obtenir un comportement désiré moyennant la promesse d'une récompense – bonbon, prix d'excellence ou prime de résultats – ou la menace d'une punition. Sous ces pressions, nous concentrons notre attention sur les tâches nécessaires aux résultats qui nous vaudront une récompense. Les enfants ne se rendent pas compte que leur comportement est conditionné, mais les adultes savent bien pourquoi leur entreprise propose un intéressement. Nous savons que pour obtenir une prime, il faut produire les résultats qu'*elle* désire. Et, dans l'ensemble, cela fonctionne. Cela fonctionne vraiment bien, en fait.

Mais, bien avant notre patron, Mère Nature avait imaginé de nous conditionner grâce à un système d'incitation afin que nous accomplissions certains actes en vue d'un résultat. Dans le cas de notre biologie, notre corps emploie un système de sentiments positifs et négatifs – bonheur, fierté, joie, anxiété, par exemple – pour nous inciter à des comportements nous rendant plus aptes à accomplir un travail et à coopérer. Tandis que notre patron nous récompensera peut-être par une prime annuelle, notre corps, lui, en guise de

récompense pour avoir pris soin de nous-mêmes et de ceux qui nous entourent, nous dispense des substances chimiques qui nous procurent de bonnes sensations. Et aujourd'hui encore, après des milliers d'années, nous sommes tous complètement et absolument chimicodépendants.

Quatre substances chimiques primaires présentes dans notre corps contribuent à tous nos sentiments positifs. Je les qualifierai génériquement de molécules « du bonheur » : endorphines, dopamine, sérotonine et ocytocine. Qu'elles agissent seules ou de concert, en petite dose ou en grande quantité, chaque fois que nous éprouvons un sentiment de joie ou de bonheur, il y a de fortes chances pour que ce soit parce que l'une d'elles au moins court dans nos veines. Elles ne servent pas simplement à nous mettre à l'aise. Elles sont au service d'une intention très réelle et pratique : notre survie.

Le paradoxe de la nature humaine

À tout moment, l'être humain existe à la fois en tant qu'individu et en tant que membre d'un groupe. Je suis un et je suis un parmi bien d'autres… en permanence. Ce qui ne va pas sans conflits d'intérêt. Quand nous prenons des décisions, nous devons comparer ce qu'elles nous rapportent personnellement par rapport à ce qu'elles rapportent à notre tribu ou notre collectivité. Souvent, ce qui est bon pour l'un n'est pas nécessairement bon pour l'autre. Agir exclusivement en notre faveur peut nuire au groupe, tandis qu'agir exclusivement en faveur du groupe peut avoir un coût pour nous en tant qu'individu.

Cette tension pèse souvent sur notre conscience au moment de prendre une décision. Qui doit passer en premier, le groupe ou l'individu ? J'aime le paradoxe de ce débat. Selon certains, il faudrait toujours faire passer les autres d'abord, car si nous ne soucions pas du groupe, celui-ci ne se souciera pas de nous. Selon d'autres, nous devrions toujours penser à nous en premier, car si nous ne prenons pas soin d'abord de nous-mêmes, nous ne serons utiles à personne. De fait, les deux sont vrais.

Ce conflit d'intérêt apparent existe même dans notre biologie. Des quatre principaux stimulants chimiques de notre organisme, deux sont apparus principalement pour nous aider à trouver de la nourriture et à réaliser des choses tandis que les deux autres nous aident à entretenir des relations sociales et à coopérer. Les deux premières substances, endorphines et dopamine, font en sorte de nous guider en tant qu'individus – en nous incitant à persévérer, à trouver de la nourriture, à bâtir des abris, à inventer des outils, à aller de l'avant et à accomplir des tâches. Je les appelle volontiers substances « égoïstes ». Les deux autres, sérotonine et ocytocine, nous incitent à travailler ensemble et à développer des sentiments de confiance et de loyauté. J'aime à parler de substances « altruistes ». Elles nous aident à renforcer nos liens sociaux de manière à avoir plus de chances d'agir ensemble et de coopérer, afin de pouvoir, en fin de compte, survivre et faire

en sorte que notre progéniture nous survive.

Chapitre 6

E.D.S.O.

Sans la chimie égoïste, nous mourrions de faim

C’est bien connu, on ne devrait jamais aller au supermarché quand on a faim. On finit toujours par trop acheter, y compris des choses dont on n’a pas vraiment besoin. On achète trop parce qu’on voudrait manger tout de suite tout ce qu’on voit… parce qu’on a faim, évidemment. Mais voici une question plus intéressante : pourquoi va-t-on au supermarché quand *on n’a pas* faim ?

Au temps de nos ancêtres de l’ère paléolithique, les ressources étaient soit rares soit difficiles à obtenir. Imaginez qu’il faille chasser pendant des heures chaque fois qu’on a faim… sans être assuré d’attraper quoi que ce soit. Il est probable que notre espèce aurait eu du mal à survivre dans ces conditions. Afin de nous inciter à réitérer des comportements conformes à notre intérêt, notre organisme a donc trouvé un moyen qui encourage à pratiquer la chasse et la cueillette régulièrement sans attendre d’être affamé.

Deux substances chimiques – endorphines et dopamine – nous incitent à la chasse, à la cueillette et à l’action. Elles nous font éprouver un sentiment de bien-être quand nous trouvons ce que nous cherchions, quand nous fabriquons un objet dont nous avons besoin ou quand nous atteignons nos buts. Ce sont les substances du progrès.

E comme endorphines : l’euphorie du coureur

Les endorphines ont une mission et une seulement : masquer la douleur physique. C’est ainsi. Voyez-les comme notre opium personnel. Souvent libérées en réaction au stress ou à la peur, elles cachent la douleur sous le plaisir. L’« euphorie du coureur », ce sentiment éprouvé par beaucoup d’athlètes pendant ou après un exercice exigeant, est en fait un afflux d’endorphine dans leurs veines. C’est en partie pour cela que les coureurs et autres athlètes d’endurance en demandent sans cesse davantage à leur organisme. Ce n’est pas seulement parce que leur discipline le veut : ils le font en fait pour se sentir bien. Ils aiment − ils adorent, parfois −les délices stupéfiantes que procure un dur exercice. Mais la raison biologique des endorphines n’a rien à voir avec l’exercice. C’est une question de survie.

Pour l’homme des cavernes, le bien-être chimique avait une application beaucoup plus pratique. Les endorphines confèrent aux humains une capacité d’endurance physique remarquable. Marathoniens exceptés, la plupart d’entre nous n’imagineraient pas de courir régulièrement des kilomètres et des kilomètres. Pourtant, c’est exactement ce qui a donné un avantage à nos ancêtres dans leurs chasses de l’ère paléolithique. Ils étaient capables de poursuivre un animal sur de longues distances, et de trouver encore l’énergie de le ramener à la maison. Si les chasseurs éprouvés avaient renoncé dès qu’ils se sentaient épuisés, leur tribu et eux-mêmes n’auraient pas mangé très souvent et auraient fini par disparaître. Mère Nature a donc conçu un stimulant habile pour nous encourager à continuer : une petite giclée d’endorphines.

Nous pouvons même acquérir une envie irrépressible d’endorphines. C’est pourquoi ceux qui sont habitués à faire régulièrement de l’exercice brûlent d’envie d’aller courir ou de se rendre à la salle de gym pour se détendre, en particulier après une dure journée de travail. Il est probable que nos ancêtres désiraient partir à la chasse et à la cueillette non seulement parce qu’ils savaient que c’était nécessaire, mais aussi parce que cela leur était agréable.

Redisons-le : le corps humain veut que nous nous sentions bien quand nous faisons l'effort de rechercher de la nourriture ou de construire un abri, afin que nous ayons davantage de chances de nous y prêter. Mais grâce aux automobiles et aux supermarchés, nous vivons dans un monde où les ressources sont abondantes et directement disponibles. Le corps ne récompense plus la recherche de nourriture, ou du moins pas avec des endorphines. De nos jours et à notre époque, nous obtenons essentiellement nos doses d'endorphines grâce à l'exercice physique ou au travail manuel. Avec au moins une exception notable.

Stephen Colbert, humoriste politique et animateur de *The Colbert Report*, évoquait un jour l'importance du rire en période de tension : « Vous ne pouvez pas rire et avoir peur en même temps »[1]. Et c'est vrai. Le rire libère des endorphines. Celles-ci masquent la douleur que nous nous infligeons à nous-mêmes en convulsionnant nos organes. Nous aimons rire pour la même raison que les coureurs aiment courir : cela fait du bien. Mais il nous est arrivé à tous de rire au point de vouloir cesser parce que cela commençait à devenir douloureux. Comme pour le coureur, la douleur a en réalité commencé plus tôt, mais grâce aux endorphines, nous ne l'avons pas ressentie tout de suite. C'est le plaisir ressenti, qui perdure après que le rire a cessé, qui fait qu'on a du mal à avoir peur en même temps, comme le dit Colbert. Dans les moments de tension, un peu de légèreté peut fortement aider notre entourage à se détendre et à réduire les tensions afin que nous puissions nous concentrer sur notre tâche. D'où la célèbre plaisanterie du président Ronald Reagan entrant en salle d'opération à l'hôpital universitaire George Washington le 30 mars 1981 après que John Hinckley eut tiré sur lui : « J'espère que vous êtes tous des républicains. »[2] (À quoi le chirurgien, démocrate libéral convaincu, avait répondu : « Nous sommes tous républicains aujourd'hui, M. le Président. »)

D comme Dopamine : une incitation au progrès

La dopamine nous procure le sentiment positif éprouvé quand nous trouvons l'objet que nous cherchions ou lorsque nous accomplissons une tâche nécessaire. Elle est responsable du sentiment de satisfaction qui suit l'achèvement d'un travail important, la réalisation d'un projet, l'atteinte d'un objectif ou d'une étape intermédiaire sur la voie d'un but plus ambitieux. Nous savons tous combien il est satisfaisant de rayer une ligne sur notre liste de tâches en suspens. Ce sentiment de progrès ou d'accomplissement est essentiellement dû à la dopamine.

Longtemps avant l'agriculture et les supermarchés, les humains passaient une bonne partie de leur vie à rechercher leur prochain repas. Si nous n'avions pas été capables de rester concentrés sur des tâches élémentaires comme la chasse ou la cueillette, nous n'aurions pas duré très longtemps. Mère Nature a donc conçu un moyen astucieux pour nous aider à ne pas nous disperser. L'un des moyens d'obtenir de la dopamine est de manger, et c'est l'une des raisons pour lesquelles nous aimons cela. Aussi essayons-nous de répéter les comportements qui nous procurent de la nourriture.

C'est la dopamine qui fait de nous une espèce axée sur ses objectifs avec une préférence pour le progrès. Quand nous devons accomplir une tâche, atteindre un certain quota, le simple fait de se les représenter ou de les imaginer clairement nous vaudra une petite giclée de dopamine qui nous maintiendra dans le droit chemin. À l'ère paléolithique, si quelqu'un apercevait un arbre plein de fruits, par exemple, la dopamine l'incitait à rester concentré sur sa tâche et à aller chercher la nourriture. En progressant vers l'arbre, il le voyait grandir progressivement, signe qu'il s'en rapprochait. Et avec chaque signe de progrès, il obtenait un peu de dopamine qui l'incitait à continuer, encore un peu, et encore un peu, avec finalement une grosse dose au moment où il atteignait son but. Eurêka !

Il en va de même pour nous. Alors que nous nous rapprochons de notre but, un instrument de mesure nous dit que nous progressons et nous recevons

une petite dose supplémentaire qui nous fait continuer. Enfin, quand nous atteignons le but, cette sensation intense d'« y être arrivé » est une bonne bouffée de dopamine, notre récompense biologique pour avoir accompli un gros travail. Chaque jalon franchi est une mesure, un moyen de réaliser que l'arbre fruitier se rapproche continuellement. Comme un marathonien qui voit défiler les bornes kilométriques avant la ligne d'arrivée, notre corps nous récompense afin que nous continuions à avancer, en accentuant même nos efforts pour parvenir à cet énorme bol de dopamine, cette sensation intense d'accomplissement à l'arrivée. Évidemment, plus l'objectif est élevé, plus l'effort exigé est grand, plus nous obtenons de dopamine. C'est pourquoi nous nous sentons *vraiment* bien quand nous nous échinons à accomplir quelque chose de difficile, alors que réaliser quelque chose de rapide et facile risque de ne pas apporter une grande satisfaction. Autrement dit, nous nous sentons bien quand nous faisons un grand effort pour accomplir quelque chose. Il n'existe aucune incitation biologique à ne rien faire.

Nos buts doivent être tangibles

Nous sommes des animaux à orientation très visuelle. Il semble que nous fassions confiance à nos yeux plus qu'à n'importe lequel de nos autres sens. Si nous entendons un bruit nocturne, nous tenons à constater *de visu* qu'il ne se passe rien avant de nous détendre et de retourner au lit. Quand une nouvelle connaissance nous fait une promesse ou prétend avoir accompli quelque chose, nous « demandons à voir » pour y croire.

Telle est la raison pour laquelle il nous est souvent demandé de formuler nos objectifs par écrit. « Ce qui n'est pas écrit ne sera pas fait », dit-on souvent. Il y a du vrai là-dedans. Comme le fait de voir à distance l'arbre chargé de fruits, si nous pouvons voir matériellement ou imaginer clairement ce que nous prétendons accomplir, alors, grâce à la dopamine, nous avons plus de chances d'y parvenir.

Telle est aussi la raison pour laquelle nous aimons qu'on nous donne un but clair à atteindre pour recevoir une prime, et non des instructions vagues. Il n'est ni très motivant ni très utile de s'entendre dire que nous recevrons une prime de performance si nous en faisons « davantage ». Davantage à quel point ? Donnez-nous quelque chose de précis sur quoi fixer notre regard, de quoi mesurer notre progression, et nous aurons plus de chances d'y parvenir. C'est pourquoi les gens qui surveillent leur compte en banque ou qui tiennent un budget ont plus de chances de faire des économies ou de maîtriser leurs dépenses. Les économies ne sont pas un état d'esprit mais un but à atteindre.

C'est aussi pour cela que les « visions » brandies par les entreprises doivent être telles qu'on puisse se les représenter en esprit. Si l'on parle de « vision », d'ailleurs, c'est bien parce qu'une « visibilité » s'impose. Au même titre que des instructions imprécises, une vision consistant à « devenir la société la plus respectée dans sa catégorie » ne sert à rien. Respectée par qui ? Les clients ? Les actionnaires ? Les salariés ? Les parents du PDG ? Si l'on est incapable de mesurer correctement la progression vers cette vision, comment savoir qu'on s'améliore vraiment ? Les visions consistant à devenir

« le plus grand » ou « le meilleur », ou n'importe lequel des termes si souvent utilisés dans ce genre d'exercice, sont, au niveau biologique, à peu près incapables d'inciter les gens à travailler dur pour les réaliser.

Un bon discours visionnaire, au contraire, explique en termes précis à quoi le monde ressemblera si tout ce qu'on fait réussit largement. « Je fais un rêve », disait Martin Luther King. Il rêvait qu'« un jour les petits garçons et les petites filles noirs pourront tenir par la main les petits garçons et les petites filles blancs, comme frères et sœurs »[3]. Le tableau peut être imaginé, on peut voir à quoi il ressemble. Et si l'on se sent inspiré par cette vision, si l'on trouve justifié de lui donner de son temps et de son énergie, alors il est plus facile de savoir quoi faire pour la réaliser. À court ou à long terme, plus clairement on voit ce qu'on se prépare à accomplir, plus on a de chances d'y parvenir. C'est passionnant, grâce à la dopamine. C'est pourquoi les meilleures visions proposent un objectif qu'on n'atteindra jamais en pratique mais pour lequel on donnerait volontiers sa vie. Chaque pas du chemin est une occasion de sentir qu'on progresse vers quelque chose de plus grand que soi-même.

Quand le système fonctionne comme prévu, nous restons bien alimentés, nous faisons notre travail et nous progressons. En outre, nous sommes plus à même de soutenir et d'entretenir ceux de notre famille et de notre tribu. La dopamine peut nous aider à faire des études jusqu'à devenir médecin ou à travailler sans relâche pour réaliser quelque vision d'un avenir imaginé.

Mais au bas du flacon figure un avertissement en petits caractères, souvent ignoré : la dopamine est aussi très, très addictive. Si utile soit-elle, il peut nous arriver de former des connexions neuronales qui ne nous aident pas à survivre – et qui risquent même de produire l'effet inverse. Les comportements que nous renforçons peuvent en réalité nous nuire. La cocaïne, la nicotine, l'alcool, le jeu, provoquent tous une émission de dopamine. Et cette sensation peut devenir intoxication. Nonobstant tout effet chimique, les addictions qui en résultent (comme de bien d'autres choses ressenties comme agréables) sont toutes, à la base, des addictions à la dopamine. Seul diffère le comportement renforcé qui nous apportera la prochaine bouffée de dopamine.

À cette liste de parasites potentiels de notre système de récompense par la dopamine, il faut ajouter les médias sociaux. Textos, courriers électroniques, nombre de « j'aime » collectés, tintement, bourdonnement ou clignotement de nos smartphones qui nous disent « vous avez du courrier », tout cela enchante. Et c'est le but. À l'arrivée d'un texto ou autre courrier électronique, nous associons un sentiment de « oooh ! un message pour moi ! » qui nous apporte de la dopamine. Oui, c'est vrai, nous détestons cette avalanche de mails, mais nous adorons le « drrring », le « bzzz » ou le flash qui nous prévient de leur arrivée. Certains d'entre nous ont formé des connexions neuronales qui les poussent à garder toujours leur téléphone en main, à le consulter souvent, à rafraîchir l'affichage de temps à autre, même s'il ne s'est rien passé. Ma dopamine, SVP !

On dit que celui qui se réveille le matin avec l'envie de boire un verre est probablement un alcoolique S'il vous faut consulter votre téléphone pour lire les courriers ou parcourir les médias sociaux avant même de sortir du lit, vous êtes probablement un toxicomane. Pour obtenir une giclée de bien-être chimique, nous répétons les comportements qui nous l'apporteront. Nous en sommes conscients à propos de l'alcool ou du jeu, beaucoup moins à propos des médias sociaux et de nos appareils électroniques.

Dans une organisation avide de performances où le premier moyen de récompense est la dopamine – tenez vos objectifs, prenez l'argent – comme au casino, le risque de devenir accro aux chiffres existe. Reste à savoir si nos addictions modernes sont innocentes ou s'il s'agit d'effets secondaires indésirables et nuisibles. Mais laissons ce débat pour plus tard.

C'est à cause de la dopamine qu'à notre époque moderne, on aime faire du *shopping* ou collectionner des objets : ces passe-temps n'apportent en général aucun bénéfice rationnel mais on y prend goût parce qu'ils satisfont des désirs préhistoriques de cueillette. Si l'on atteint un stade compulsif, quelque plaisir qu'on y prenne, on risque de le payer cher, comme toute addiction à la dopamine. On gaspille son temps, on jette l'argent par les fenêtres, parfois on sacrifie ses relations juste pour obtenir encore une bouffée.

La dopamine peut nous aider à parvenir à des accomplissements Mais l'impression de plénitude, les sentiments durables de bonheur et de loyauté

requièrent tous de bonnes relations avec autrui. Un succès remporté voici dix ans est peut-être oublié, mais on parle encore des amis qu'on s'est faits à cette occasion.

La bonne nouvelle est que les actions qui nous vaudront la confiance, l'affection et la loyauté d'autrui sont, elles aussi, récompensées par des sensations positives dues à des incitations chimiques. Pour éprouver ces sensations, il nous suffit de donner un peu. Ce qui n'est pas difficile puisque, comme chacun sait, on peut en obtenir plus ensemble, avec des gens avec qui on a confiance, qu'en travaillant seul.

Conjointement, les endorphines et la dopamine nous aident à faire en sorte de nous abriter et de nous nourrir, assurant ainsi notre survie. Ce n'est pas par hasard que nous disons que nous avons besoin de notre emploi pour « survivre ». Nous le ressentons réellement ainsi. Sans les endorphines qui nous poussent à continuer, nous ne surmonterions pas la fatigue et l'épuisement. Quant à la dopamine, elle récompense nos succès d'une bouffée chimique qui nous incite à recommencer toujours et encore, ce qui est une condition nécessaire pour découvrir, bâtir et réaliser. Mais il est plus difficile d'agir seul, *a fortiori* pour accomplir de grandes choses. Ensemble, c'est mieux.

Les substances chimiques altruistes

Découvrir, bâtir et réaliser ne sont que des aspects de notre histoire. Notre capacité à nous débrouiller dans un monde dangereux dépend surtout de notre manière de progresser. C’est grâce aux substances chimiques altruistes que nous nous sentons appréciés quand nous sommes en compagnie de personnes en qui nous avons confiance, que nous éprouvons un sentiment d’appartenance et que nous désirons travailler pour le bien du groupe. Ce sont les substances altruistes qui font la solidité du Cercle de sûreté.

Sans les substances chimiques sociales, nous aurions le cœur froid

Emportée par les eaux d'un affluent du Zambèze au Botswana, la carcasse d'un gnou passe devant deux crocodiles affamés qui ont élu domicile dans les parages. Tous deux se précipitent vers la nourriture… mais un seul l'emportera. Le plus rapide ou le plus fort des deux mangera aujourd'hui. Mû entièrement par son instinct, il dévorera la carcasse et repartira le ventre plein sans se soucier de l'autre. Et celui-ci aura beau repartir affamé, il n'en voudra pas à son adversaire. Rien, dans le cerveau reptilien des crocodiles, ne récompense le moindre comportement de coopération. Une offre de coopération ne leur inspire aucun sentiment positif ; rien ne les incite donc à coopérer. Ils sont, par nature, des solitaires au cœur froid. Ils ont été conçus pour fonctionner ainsi. Rien de personnel. Tout est instinct. Et, pour un crocodile, cela fonctionne.

Mais nous ne sommes pas des crocodiles. Quoique nous ayons en commun avec eux la partie primitive de notre cerveau, ce dernier a poursuivi son développement au-delà de ses racines reptiliennes. Nous ne sommes pas des solitaires. L'ajout d'une couche mammalienne à notre cerveau a fait de nous des animaux au fonctionnement très social. Et pour de bonnes raisons. Si nous n'étions pas adaptés à vivre en tribus et à coopérer, nous aurions disparu depuis longtemps. Nous n'avons pas une peau épaisse et écailleuse pour nous rendre moins vulnérables aux attaques. Nous n'avons pas les rangées de dents pointues du grand requin blanc, qui peut continuer à mastiquer même quand il en a perdu quelques-unes. Nous ne sommes simplement pas assez costauds pour survivre seuls, et encore moins pour prospérer. Qu'il nous plaise ou non de l'admettre, nous avons besoin les uns des autres. C'est là que la sérotonine et l'ocytocine entrent en jeu. Elles sont la colonne vertébrale du Cercle de sûreté.

Destinées à encourager les comportements prosociaux, la sérotonine et l'ocytocine nous aident à nouer les liens de confiance et d'amitié qui font que

nous nous intéressons les uns aux autres. Grâce à ces deux substances chimiques, nous agissons de concert pour accomplir bien plus que si nous affrontions le monde tout seuls.

Quand nous coopérons ou lorsque nous recherchons la présence des autres, la sérotonine et l'ocytocine nous récompensent par des sensations de sécurité, de satisfaction, d'appartenance, de confiance et de camaraderie. En intervenant au bon moment et pour les bonnes raisons, elles peuvent contribuer à faire de n'importe lequel d'entre nous un leader exemplaire, un partisan loyal, un ami proche, un partenaire de confiance, un croyant… un Johnny Bravo. Et lorsque cela se produit, quand nous nous trouvons au sein d'un Cercle de sûreté, le stress diminue, la satisfaction augmente, notre désir de servir autrui croît, et notre propension à compter sur les autres pour nous protéger atteint des sommets. Quand ces incitations sociales se trouvent inhibées, en revanche, nous devenons plus égoïstes et plus agressifs. Le leadership vacille. La coopération décline. Le stress augmente, ainsi que la paranoïa et la défiance.

Si nous travaillons dans un contexte rendant difficile l'obtention de ces stimulants, notre désir d'aider nos collègues ou l'organisation diminue. Et, faute d'implication, nos collègues sont également moins désireux de nous aider. Un cercle vicieux s'amorce. Moins nos collègues et nos dirigeants se soucient de nous, moins nous nous soucions d'eux. Moins nous nous soucions d'eux, plus ils deviennent égoïstes, et par conséquent, plus nous le devenons aussi. En fin de compte, tout le monde est perdant.

L'ocytocine et la sérotonine lubrifient la mécanique sociale. Sans elles, des frictions se produisent. Instaurer une culture d'entreprise qui inhibe la libération de ces substances chimiques est quasiment du sabotage de la part des dirigeants – sabotage des carrières et du bonheur du personnel, sabotage de la réussite de l'organisation.

La capacité d'une organisation à s'adapter à son époque, à surmonter l'adversité et à innover ne dépend pas de sa taille ni de ses moyens, mais de la force de sa culture d'entreprise. Quand les conditions sont favorables, lorsqu'il existe un solide Cercle de sûreté perçu par tous, nous travaillons au mieux. Nous agissons de la manière pour laquelle nous sommes conçus. Nous

tirons tous dans le même sens.

S comme sérotonine : la chimie du leadership

« Je n'ai pas eu une carrière orthodoxe et j'ai désiré plus que tout obtenir votre respect », clama Sally Field sur scène, en serrant l'Oscar qu'elle venait d'obtenir pour son rôle dans *Places in the Heart* (en français, *Les Saisons du cœur*). Cela se passait en 1985. « La première fois, je ne l'avais pas ressenti, admit-elle, mais cette fois-ci, je le sens et je ne peux le nier, vous m'aimez, en ce moment, vous m'aimez ! »[4]

Ce que sentait Sally Field était la sérotonine qui s'écoulait dans ses veines. La sérotonine est la sensation de fierté. C'est la sensation que nous éprouvons quand nous constatons que les autres nous aiment ou nous respectent. Nous en retirons force et confiance, comme si tout nous était possible. Et plus encore, cela améliore notre statut personnel. Le respect accordé à Sally Field par sa profession a eu un effet sensible sur sa carrière. Le titulaire d'un Oscar peut obtenir de plus gros cachets quand il joue dans un film, il sera mieux placé pour choisir ses rôles, il jouira d'une influence plus grande.

En tant qu'animaux sociaux, nous désirons ardemment l'approbation des membres de notre tribu, nous en avons besoin. Elle compte vraiment pour nous. Nous voulons nous sentir appréciés en raison des efforts que nous accomplissons pour le bien des autres membres ou du groupe lui-même. Si ce sentiment pouvait être éprouvé dans la solitude, il n'y aurait pas de cérémonies de remise des prix, de programmes de reconnaissance dans les entreprises, ni de remise solennelle des diplômes. Et pas non plus de compteurs pour afficher un nombre de « j'aime » décernés sur Facebook, de vues obtenues sur YouTube ou d'abonnés inscrits sur Twitter. Nous voulons sentir que notre travail et nous-mêmes sommes appréciés par les autres, et particulièrement par notre groupe.

C'est à cause de la sérotonine qu'un étudiant éprouve un sentiment de fierté et sent sa confiance et son statut personnel s'élever quand il gravit l'estrade pour y recevoir son diplôme. Techniquement, tout ce qu'il a dû faire pour en arriver là est de payer ses droits de scolarité, d'être présent quand il le

fallait et d’obtenir des notes suffisantes. Mais le diplôme n’aurait probablement pas la même saveur s’il était remis sous forme d’un simple fichier téléchargeable joint à un courrier électronique de félicitations standard.

Et voici le meilleur. Au moment où le jeune reçoit son diplôme et sent la sérotonine parcourir ses veines, ses parents, assis dans le public, ont droit à leur propre giclée de sérotonine et se sentent tout aussi fiers. Et cela a un sens : la sérotonine tente de renforcer le lien entre parents et enfant, entre maître et élève, entre entraîneur et joueur, entre patron et salarié, entre leader et partisan.

C’est pourquoi le récipiendaire d’une distinction commence par remercier ses parents, son entraîneur, son patron, le bon Dieu – tous ceux qui, pense-t-il, lui ont apporté le soutien et la protection nécessaires pour réussir ce qu’il a accompli. Et quand autrui nous offre cette protection et ce soutien, c’est grâce à la sérotonine que nous nous sentons redevable à son égard.

Ces substances chimiques, ne l’oubliez pas, pilotent nos sentiments. C’est pourquoi nous ressentons concrètement le poids de la responsabilité quand les autres donnent de leur temps et de leur énergie pour nous soutenir. Nous souhaitons qu’ils sentent que les sacrifices réalisés pour nous étaient justifiés. Nous ne voulons pas les négliger. Nous désirons qu’ils se sentent fiers. Et si nous sommes du côté de ceux qui apportent leur soutien, nous éprouvons le même sentiment de responsabilité. Nous tenons à faire en sorte que les autres puissent accomplir s leurs objectifs. C’est à cause de la sérotonine que nous sommes incapables d’éprouver un sentiment de responsabilité envers les chiffres : nous ne pouvons nous sentir responsables qu’envers les gens.

Cela contribue à expliquer pourquoi nous ne ressentons pas la même impression si nous franchissons une ligne d’arrivée seul, sans spectateur, ou au milieu d’une foule qui applaudit quand nous coupons le ruban. L’accomplissement est identique dans les deux cas, l’effort même est identique. La seule différence est que, dans le second cas, d’autres personnes sont là pour le voir et nous acclamer.

Je l’ai ressenti en courant le marathon de New York voici quelques années. L’une des raisons qui me faisaient avancer était de savoir que mes amis et ma

famille étaient venus me soutenir. Ils avaient sacrifié de leur énergie et de leur précieux temps pour affronter les embouteillages et les foules dans le seul but de m'entrevoir un instant. Nous avions même prévu où et à quel moment, car ils se sentaient fiers de me voir accomplir quelque chose de difficile. Et cela m'incitait à en faire davantage, simplement parce que je savais qu'ils étaient là. Je ne courais plus seulement pour moi, pour les endorphines et pour la dopamine : à cause de la sérotonine, je courais aussi pour eux. Et cela m'a aidé.

Si j'avais seulement voulu courir 42 kilomètres et 195 mètres, si j'avais seulement voulu la dopamine qui récompense un accomplissement, j'aurais pu le faire à l'entraînement n'importe quel week-end. Mais ce n'est pas ce que j'ai fait. J'ai couru le jour où ma famille est venue me soutenir. Le jour où les organisateurs m'ont offert les applaudissements de la foule. Mieux encore, j'ai pu porter une médaille, symbole de l'accomplissement, je me suis senti fier de la porter attachée à mon cou. La sérotonine fait du bien.

Plus nous donnons de nous-mêmes pour que les autres réussissent, plus notre valeur est grande pour le groupe, et plus ses membres nous vouent de respect. Plus nous obtenons de respect et de reconnaissance, plus notre rang social est élevé dans le groupe et plus nous nous sentons incités à continuer à donner au groupe. Du moins est-ce supposé fonctionner ainsi. Que nous soyons patron, entraîneur ou parent, la sérotonine nous incite à servir ceux dont nous sommes directement responsables. Et si nous sommes le salarié, le joueur ou le rejeton, la sérotonine nous incite à nous surpasser pour les rendre fiers.

Ceux qui en font le plus pour aider les autres à réussir seront considérés par le groupe comme leader ou « alpha ». Et être l'alpha – l'élément fort, le soutien du groupe, celui qui est disposé à sacrifier son temps et son énergie pour que les autres puissent gagner – est une condition préalable du leadership.

O comme ocytocine : l’amour chimique

L’ocytocine est la substance chimique favorite de la plupart des gens. C’est celle qui crée la sensation d’amitié, d’amour ou de confiance profonde. Celle que nous éprouvons en compagnie d’amis très proches ou de collègues très sûrs. Celle que nous ressentons quand nous faisons quelque chose de bien pour quelqu’un, ou quand quelqu’un fait quelque chose de bien pour nous. Elle nous apporte les bouffées de bons sentiments. La sensation que nous éprouvons quand nous nous tenons tous par la main en chantant « Kumbaya » en chœur. Mais l’ocytocine n’est pas seulement destinée à engendrer des impressions agréables. Elle est vitale pour nos instincts de survie.

Sans l’ocytocine, nous refuserions d’accomplir des actes de générosité. L’empathie n’existerait pas. Nous ne parviendrions pas à nouer des liens solides de confiance et d’amitié. Et nous n’aurions personne sur qui compter pour surveiller nos arrières. Sans l’ocytocine, nous ne pourrions avoir de conjoint pour élever nos enfants ; en fait, nous n’aimerions même pas nos enfants. C’est grâce à l’ocytocine que nous comptons sur l’aide des autres pour développer nos entreprises, accomplir des tâches difficiles ou sortir des mauvaises passes. C’est grâce à l’ocytocine que nous éprouvons des sympathies et que nous apprécions la compagnie des gens que nous aimons. L’ocytocine nous rend sociaux.

Capable de faire davantage en groupe qu’individuellement, notre espèce a besoin de savoir d’instinct à qui faire confiance. Dans un groupe, personne n’a besoin de rester constamment sur ses gardes pour veiller à sa sécurité. En compagnie de personnes en qui nous avons confiance et qui ont confiance en nous, cette responsabilité peut être partagée par le groupe entier. En d’autres termes, nous pouvons dormir sur nos deux oreilles : quelqu’un d’autre veillera au danger. L’ocytocine est la substance chimique qui aide à savoir à quel point nous pouvons nous permettre d’être vulnérables. C’est une boussole sociale qui détermine à quel moment nous ouvrir et nous fier sans risque et à quel moment il vaut mieux rester sur ses gardes.

Contrairement à la dopamine, qui apporte une gratification immédiate, l'ocytocine exerce un effet durable. Plus nous passons de temps avec une personne, plus nous sommes disposés à nous rendre vulnérables à son côté. Plus nous apprenons à lui faire confiance et à obtenir sa confiance en échange, plus l'ocytocine parvient. Avec le temps, comme par magie, nous constaterons que nous avons noué avec elle un lien profond. La folie, l'enthousiasme et la spontanéité de l'afflux de dopamine laissent place à une relation plus détendue, plus stable, plus durable, sous l'effet de l'ocytocine. Cet état s'avère bien plus précieux s'il faut s'en remettre à quelqu'un pour nous aider et nous protéger quand nous sommes faibles. Voici ma définition favorite de l'amour : c'est donner à quelqu'un le pouvoir de nous détruire avec la certitude qu'il ne s'en servira pas.

Il en va de même dans toute nouvelle relation. Au premier jour d'un nouvel emploi, nous nous sentons enthousiastes, les autres se sentent enthousiastes, tout est parfait. Mais il faut du temps et de l'énergie pour parvenir à la certitude que nos collègues protégeront nos arrières et nous aideront à progresser, pour éprouver un vrai sentiment d'appartenance. Sur le plan personnel comme sur le plan professionnel, la construction de relations obéit aux mêmes règles.

À l'intérieur d'un Cercle de sûreté règne un sentiment d'appartenance

Nous avons beau vouloir nous distinguer et nous considérer comme des individus, nous sommes, au fond de nous, des animaux grégaires, biologiquement conçus pour nous sentir à l'aise quand nous avons l'impression d'appartenir à un groupe. Notre cerveau est câblé de manière à relâcher de l'ocytocine en présence de notre tribu, et du cortisol, qui produit la sensation d'anxiété, quand nous nous sentons vulnérables et solitaires. Pour nos ancêtres préhistoriques comme pour tous les mammifères sociaux, le sentiment d'appartenance et la certitude de pouvoir faire face aux dangers environnants reposent littéralement sur la sécurité ressentie au sein du groupe. Il est dangereux de se trouver à la périphérie. Le solitaire en marge du groupe est bien plus exposé aux prédateurs que celui qui se trouve en sécurité, entouré de gens qui tiennent à lui.

Celui qui se sent un peu marginal à cause d'une passion dévorante pour *Star Wars* ou les super-héros découvre une grande camaraderie le jour où il assiste à un congrès de passionnés du même genre. Se trouver entouré de gens comme soi-même apporte une impression d'appartenance et de sécurité. On se sent accepté comme membre du groupe et l'on n'éprouve plus l'anxiété de se sentir marginal. Il y a peu de sentiments auxquels les êtres humains aspirent davantage que celui d'appartenance… le sentiment de se trouver à l'intérieur d'un Cercle de sûreté.

La générosité et autres moyens d’instaurer la confiance

Alors que je descendais la rue en compagnie d’un ami, le sac à dos d’un passant qui marchait devant nous s’est ouvert, laissant choir des papiers sur le trottoir. Sans y réfléchir, nous nous sommes penchés pour aider l’autre à récupérer ses documents et je lui ai signalé que son sac était ouvert. Cette faveur minuscule, cette mince dépense de temps et d’énergie, sans l’attente de la moindre contrepartie, m’a valu une petite dose d’ocytocine : aider les gens fait du bien. L’homme que nous avons aidé eut aussi la sienne, car cela fait également du bien de voir quelqu’un faire quelque chose de gentil pour soi. Puis nous nous sommes relevés et avons continué notre chemin.

En arrivant au bout de la rue, mon ami et moi avons attendu que les feux passent au rouge pour traverser la rue. Un homme qui se tenait là s’est tourné vers nous et a dit : « J’ai vu ce que vous avez fait. C’était vraiment sympa. » Et voilà bien ce qu’il y a de mieux avec l’ocytocine. Non seulement la personne qui accomplit même le plus petit geste de courtoisie reçoit une dose d’ocytocine, non seulement le bénéficiaire de ce geste a aussi sa dose, mais la personne qui en est témoin profite également d’un peu de bien-être chimique. La vue ou le récit des actes de générosité humaine nous inspire le désir d’en faire autant. Je mettrais ma main à couper que cet homme qui a tenu à nous dire qu’il avait vu notre geste a lui-même fait une gentillesse à quelqu’un ce jour-là. C’est notamment pour cela que les films ou reportages décrivant des actes d’altruisme incroyables apparaissent comme des sources d’inspiration. Tel est le pouvoir de l’ocytocine. Elle nous rend bons. Plus nous faisons de bien, plus nous désirons en faire. Voilà comment la science explique le « renvoi d’ascenseur ».

De l’ocytocine est aussi libérée lors de contacts physiques. Le sentiment de chaleur que nous ressentons en étreignant quelques secondes de plus une personne que nous aimons, c’est de l’ocytocine. Voilà aussi pourquoi l’on se sent bien à tenir la main de quelqu’un et pourquoi les petits enfants semblent toujours désireux de toucher et embrasser leur mère. En fait, il est amplement

prouvé que les enfants privés de contact humain, frustrés d'une dose suffisante d'ocytocine, ont du mal à bâtir des relations de confiance plus tard dans la vie. L'ocytocine intervient aussi en partie dans le renforcement des liens entre athlètes, par exemple, quand ils se tapent les mains, se cognent les poings ou s'embrassent. Elle renforce le lien entre eux et leur engagement à travailler ensemble en vue d'un but commun.

Supposons que vous vous apprêtez à conclure un accord avec quelqu'un. Vous avez accepté tous les termes du contrat. Juste avant de signer, vous tendez la main pour toper avec votre presque partenaire. « Non, non, dit-il. Inutile de toper. Je suis d'accord sur tout et je me réjouis que nous fassions affaire.

– Parfait, répondez-vous. Alors, topons-là.

– Inutile, répète l'autre. Je suis d'accord sur tout, je suis prêt à signer et à commencer à travailler. »

Rationnellement parlant, vous avez obtenu tout ce que vous vouliez, mais ce simple refus d'un contact physique, de vous toucher la main, de renforcer le lien social par un peu de confiance chimique, fait que vous allez renoncer à l'accord tout entier ou le signer avec plus d'appréhension. Tel est le pouvoir de l'ocytocine. C'est pourquoi les poignées de main entre grands de ce monde sont des événements majeurs : elles sont un signal de l'un à l'autre, ainsi qu'à tous les témoins, qu'ils peuvent travailler ensemble. Si jamais, lors d'une réunion de l'ONU, le président des États-Unis était vu serrant la main de quelque épouvantable dictateur, il en résulterait un scandale énorme. Pour une simple poignée de main ? Une poignée de main n'est pas simple : le contact physique est un signe manifeste de notre volonté de faire confiance… encore plus que les termes du contrat.

L'ocytocine est vraiment une substance magique. Non seulement elle est à l'origine des sentiments de confiance et de loyauté, mais elle nous aide aussi à nous sentir bien et nous incite à accomplir des gestes aimables envers les autres. Mère Nature désire que les gènes de ceux qui donnent aux autres restent dans le patrimoine génétique. C'est peut-être un peu pour cela que l'ocytocine nous aide à vivre plus longtemps. Celui qui se montre bon pour les autres membres d'un groupe est bon pour l'espèce humaine.

Selon une étude de 2011, les gens qui se disent heureux vivent jusqu'à 35 % plus longtemps que les autres[5]. Effectuée auprès de 3 800 hommes et femmes de 52 à 79 ans, elle a constaté que ceux qui se disaient les plus heureux risquaient beaucoup moins de mourir dans les cinq années suivantes que ceux qui se disaient les moins heureux, même après prise en compte de facteurs démographiques comme la santé, la profession et les comportements ayant un effet sur la santé comme le tabagisme et l'obésité.

L'ocytocine renforce notre système immunitaire, nous aide à mieux résoudre les problèmes et nous rend plus résistants aux propriétés addictives de la dopamine. À la différence de cette dernière, largement responsable du sentiment de gratification immédiat, l'ocytocine nous procure des sensations durables de calme et de sécurité. Nous ne ressentons pas le besoin d'aller voir combien nous avons d'abonnés sur Facebook pour aller bien. Grâce à l'ocytocine, il nous suffit de savoir que nos amis et notre famille sont là, de regarder des photos des gens que nous aimons et qui nous aiment pour nous sentir bien et ne pas nous sentir seuls. Et quand cela se produit, notre principal désir est de tout faire pour qu'ils éprouvent la même sensation.

---

1 Stephen Colbert, entretien avec James Kaplan, *Parade,* 23 septembre 2007, p. 6-7.

2 Reagan Ronald au chirurgien en chef en arrivant en salle d'opération après une tentative d'assassinat, 30 mars 1981. http://edition.cnn.com/TRANSCRIPTS/1308/10/cotc.01.html.

3 Martin Luther King, Jr., « I Have a Dream ». Marche sur Washington. Lincoln Memorial, Washington, 28 août 1963. Discours. http://www.archives.gov/press/exhibits/dream-speech.pdf.

4 Sally Field, 57èmes Academy Awards, discours au public, 25 mars 1985. http://www.hollywoodreporter.com/video/video-sally-field-oscarspeech-101595.

5 Sharon Jayson, « Happy? You May Live 35% Longer, Tracking Study Suggests », *USA Today*, 31 octobre 2011. http://yourlife.usatoday.com/mind-soul/story/2011-10-31/Happy-You-may-live-35-longer-tracking-study-suggests/51016606/1. Andrew Steptoe et Jane Wardle. « Positive Affect Measured Using Ecological Momentary Assessment and Survival in Older Men and Women ». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (2011).

Chapitre 7

Le grand C

Le temps était chaud et ensoleillé, comme il se doit en cette période de l'année. Une brise douce et tranquille atténuait la morsure du soleil. C'était, à tous points de vue, une journée idéale.

Tout à coup, au coin d'un œil, le calme disparut. Peut-être était-ce un frémissement de l'herbe, peut-être avait-elle seulement eu l'impression de voir quelque chose. Elle n'en était pas sûre, mais franchement, la question n'était pas là. L'important était qu'il y avait peut-être quelque chose là-bas. Quelque chose de dangereux. Quelque chose de mortel.

L'anxiété, à elle seule, était suffisante pour que la gazelle cesse de paître et dresse aussitôt la tête pour tenter de voir, en espérant que ce n'était pas un lion. Une autre gazelle remarqua que l'un des membres du groupe s'était mis en alerte. Elle aussi cessa immédiatement de paître pour regarder – deux paires d'yeux valent mieux qu'une seule. Bientôt, tout le groupe en faisait autant. Aucune des gazelles ne savait exactement ce qu'elle cherchait des yeux, elles savaient seulement que si l'une d'elles se sentait menacée, elles devaient toutes se sentir menacées.

Soudain, l'une des gazelles, qui n'était pas des premières alertées, vit le lion prêt à bondir et prit d'instinct le galop dans la direction opposée. Qu'elles aient vu le lion ou pas, toutes les bêtes de la harde suivirent à toute allure dans la même direction. Le lion tenta une poursuite, mais il était incapable de courir longtemps et se trouva vite à bout de forces. Son attaque par surprise avait échoué, les gazelles vivraient une journée de plus. C'est l'un des avantages de la vie en groupe : tous les membres du groupe peuvent contribuer à la détection du danger. Si l'un d'eux sent un danger, le groupe entier peut aider à le localiser avant qu'il ne soit trop tard.

On a vu cette scène familière dans maint documentaire animalier. Quelquefois, le lion tue, d'autres fois pas. Mais la réaction des gazelles est toujours la même. Quelques-unes d'entre elles sentent d'abord qu'il se passe quelque chose. Elles tentent alors de localiser le danger et, s'il est bien là, elles s'enfuient éperdument. C'est cette sensation initiale, cette impression qu'une menace rode dans les parages, qui déclenche toute la scène, améliorant en fin de compte les chances de survie de la harde.

Ce sentiment que quelque chose ne va pas est un système d'alerte avancé présent chez tous les mammifères, nous compris. Il sert à nous avertir des menaces et à aiguiser nos sens pour nous préparer à un péril possible. Sans lui, nous ne nous alarmerions qu'au vu du danger ou une fois l'attaque engagée. Et du point de vue de la survie, ce serait probablement trop tard.

Les vingt-deux commandos d'Afghanistan protégés par Johnny Bravo au péril de sa vie en sont un exemple parfait. Cette nuit-là, ils avaient le sentiment que quelque chose clochait. Cette intuition d'un danger imminent qu'ils ressentaient, de même que la gazelle et nous tous, est le produit d'une substance chimique appelée cortisol. Le cortisol est responsable du stress et de l'anxiété éprouvés quand nous entendons un boum dans la nuit. C'est le premier niveau de notre réaction de combat ou de fuite. Comme un système d'alarme perfectionné qui appelle automatiquement la police, le cortisol sert à nous prévenir d'un danger possible et à nous préparer à prendre des mesures de protection afin d'améliorer nos chances de survie.

Transposez la scène des gazelles dans un bureau. La rumeur de licenciements futurs parvient à une personne. Elle en fait part à un collègue de travail. Avant longtemps, comme dans la harde de gazelles, la nouvelle se répand et le bureau tout entier s'emplit de potins et de jérémiades dans l'inquiétude des licenciements imminents. Tous les salariés sont en alerte à cause du cortisol qui coule dans leurs veines. Le stress qu'ils ressentent les retient de faire quoi que ce soit d'autre tant que la menace ne sera pas dissipée.

Si la menace est réelle, de l'adrénaline se trouve relâchée dans notre système sanguin, comme la police accourant au son d'une alarme ; elle nous donne l'énergie de fuir ou de faire face. (Avez-vous entendu de ces récits de

mères animées soudain d'une force surhumaine pour sauver leurs enfants ? L'adrénaline en est la cause.) Mais s'il n'y a pas de péril, nous respirons un bon coup, nous attendons que le cortisol disparaisse de notre sang, nous laissons notre rythme cardiaque revenir à la normale et nous nous détendons de nouveau.

Le cortisol n'est pas censé demeurer dans notre organisme ; il est fait pour affluer quand nous ressentons une menace, puis disparaître une fois celle-ci écartée. Et pour une bonne raison. Le stress, c'est sérieux. Sa manière de reconfigurer nos systèmes internes peut causer des dommages durables s'il nous faut vivre perpétuellement sous l'empire de la crainte ou de l'anxiété.

Nous éprouvons tous l'effet du cortisol quand nous craignons pour notre bien-être. Mais il est aussi à l'œuvre quand nous ressentons de l'anxiété, de la gêne ou du stress au travail. À la différence des gazelles, les humains possèdent un néocortex perfectionné. Cette partie du cerveau est responsable du langage aussi bien que de la pensée rationnelle, analytique et abstraite. Tandis que les gazelles se contentent de réagir au cortisol présent dans leur corps, nous, humains, désirons connaître la cause de notre stress, comprendre ce qui se passe ou rationaliser nos sentiments. Souvent, nous tentons de trouver la source des menaces, réelles ou supposées, afin d'expliquer notre malaise. Nous incriminerons peut-être un patron qui nous ment ou un collègue ambitieux susceptible de nous poignarder dans le dos. Nous nous reprocherons d'avoir commis une bévue lors d'une réunion. Nous revenons sans cesse sur ce que nous avons fait ou pas fait afin de comprendre pourquoi nous nous sentons anxieux. La paranoïa due au cortisol fait son boulot, un point c'est tout. Elle nous incite à trouver la menace et à nous y préparer. À combattre, à fuir ou à nous cacher.

Que le danger soit réel ou imaginaire, le stress que nous ressentons est réel. Contrairement à notre esprit rationnel, notre corps ne tente pas d'évaluer la nature du danger. Nous réagissons simplement à la substance chimique qui se déverse dans notre sang pour nous préparer à ce qui pourrait se passer. Notre cerveau paléolithique ne cherche pas à comprendre le péril. Il veut juste améliorer nos chances de survie. Qui plus est, notre organisme ignore que nous travaillons dans un bureau et non au grand air dans la savane. Notre

antique système d'alarme ne comprend pas que le « danger » affronté ne menace guère notre vie. Tout dévoué à nos intérêts, il nous enjoint de réagir comme si c'était le cas.

Un de mes amis travaille à l'université de Columbia. Il se rendit un jour dans un bureau pour remplir un formulaire administratif. Il se montra poli et cordial envers la jeune femme assise au guichet, mais celle-ci adopta un autre registre. Sans lui témoigner ni hostilité ni impolitesse, elle lui donna l'impression d'une totale indifférence à sa personne et à ses besoins. À ses questions, elle répondit de manière laconique, sans lui fournir ni aide ni renseignements au-delà du minimum requis. Passant au fonctionnaire suivant, mon ami eut derechef l'impression de l'ennuyer ou de l'agacer, simplement parce qu'il lui demandait de faire son travail. Alors qu'ils étaient salariés de la même organisation que lui et qu'il était de leur intérêt mutuel de lui venir en aide, les administratifs semblaient peu enclins ou même rétifs à coopérer.

Dans un bureau comme celui visité par mon ami, les gens préfèrent rester entre eux, n'avoir de contacts que si nécessaire, puis rentrer à la maison une fois leur travail terminé. Rien ne laisse penser que l'un prendrait des risques ou ferait l'impossible pour protéger l'autre. Et de ce fait, alors même qu'aucun licenciement n'est à craindre et que le stress dû au travail est faible, une anxiété diffuse règne en permanence. En tant qu'animaux sociaux, nous éprouvons du stress quand nous ne nous sentons pas soutenus. Pour notre cerveau primitif, ce malaise subconscient, l'impression de ne pouvoir compter que sur nous-mêmes sans l'aide de personne, le sentiment que la plupart des gens avec qui nous travaillons se soucient avant tout d'eux-mêmes, sont effrayants. Or le problème ne tient pas aux gens, il tient au contexte.

Une gazelle qui perçoit un problème alerte le reste de la harde, accroissant ainsi les chances de survie de tous. Beaucoup d'entre nous travaillent, hélas, dans une ambiance où les membres du groupe se soucient peu du sort des autres. Ce qui signifie que des informations utiles, par exemple sur un danger imminent, sont souvent tenues secrètes. Les liens de confiance entre salariés ou entre dirigeants et travailleurs sont donc faibles, si ce n'est inexistants. Nous n'avons guère d'autre choix que de penser d'abord à nous. Si nous

supposons que notre patron nous est hostile, si nous craignons constamment de commettre une erreur qui nous mettrait en difficulté, si nous redoutons qu'un collègue de travail ne cherche à s'arroger le mérite de nos actes ou à nous poignarder dans le dos, si nous sommes trop sensibles aux exagérations des médias, si nous nous alarmons d'un risque de licenciement au cas où l'entreprise n'atteindrait pas ses objectifs annuels, si l'ensemble du personnel est démotivé, si nous ne sentons pas un Cercle de sûreté, alors le cortisol commence à sourdre dans nos veines. Plic, ploc.

Le problème est sérieux. En effet, le cortisol inhibe la libération d'ocytocine, responsable de l'empathie. C'est-à-dire que lorsque le Cercle de sûreté est faible et qu'il faut investir du temps et de l'énergie pour se protéger contre les jeux de pouvoir et autres dangers internes à l'entreprise, nous devenons en fait encore plus égoïstes et moins concernés par les autres ou par l'organisation.

Travailler dans une ambiance malsaine, déséquilibrée, est un peu comme escalader l'Everest : on s'adapte à son environnement. Malgré les dangers environnants, les alpinistes savent s'attarder au camp de base, le temps que leur organisme s'habitue, ce qui leur permettra de continuer. Nous en faisons autant dans une ambiance malsaine. En effet, si la violence et les abus régnaient, si nous étions chaque jour menacés de licenciement, nous partirions certainement. Mais dans une situation plus subtile, avec des jeux de pouvoir, de l'opportunisme, des plans sociaux de temps en temps et une défiance généralisée entre collègues, on s'adapte.

Comme au camp de base de l'Everest, nous croyons aller bien et nous faisons avec. Il n'en reste pas moins que l'animal humain n'est pas fait pour ces conditions. Nous nous croyons peut-être en forme, mais l'environnement produit ses effets. Le simple fait de s'y accoutumer, le fait qu'il devienne normal, ne signifie pas qu'il est acceptable. Sur l'Everest, même après ce temps d'adaptation, nos organes internes commencent à dysfonctionner si nous restons trop longtemps sur la montagne. Il en va de même dans une ambiance malsaine. Nous aurons beau nous habituer à vivre dans le stress avec une présence régulière de cortisol à faible dose dans l'organisme, cela ne veut pas dire que ce soit souhaitable.

Un flux constant de cortisol n'est pas seulement mauvais pour les organisations. Il peut aussi nuire gravement à notre santé. Comme les autres substances égoïstes, le cortisol peut nous aider à survivre mais il n'est pas censé être présent tout le temps dans notre organisme. Il perturbe notre métabolisme du glucose. Il accroît aussi la pression sanguine, aggrave les réactions inflammatoires et réduit les aptitudes cognitives. (Il est plus difficile de se concentrer sur des sujets extérieurs à l'organisation si l'on est stressé par ce qui se passe à l'intérieur.) Le cortisol nous rend plus agressifs, annihile notre désir sexuel et nous inspire plus généralement une impression d'épuisement. Et voici l'assassin – littéralement. Le cortisol prépare notre organisme à réagir soudainement – à combattre ou fuir selon les circonstances. Comme cela réclame beaucoup d'énergie, notre organisme, s'il se sent menacé, désactive ses fonctions non essentielles telles que la digestion et la croissance. Il les réactive une fois le stress disparu. Malheureusement, l'une des fonctions jugées non essentielles par l'organisme est le système immunitaire, qui est donc mis entre parenthèses à l'arrivée du cortisol. Autrement dit, si nous travaillons dans un contexte où la confiance est basse, où les relations sont médiocres ou purement factuelles et où le stress et l'anxiété sont la norme, nous devenons bien plus vulnérables à la maladie.

Tandis que l'ocytocine renforce notre système immunitaire, le cortisol le déstabilise. Ce n'est peut-être pas une coïncidence si notre monde moderne a vu bondir les taux de cancer, de diabète, de maladies cardiaques et autres affections évitables. Aujourd'hui, nous avons bien plus de chances d'être tués par elles que par la criminalité ou le terrorisme. Le National Counterterrorism Center estime que plus de 12 500 personnes dans le monde ont été victimes du terrorisme en 2011[1]. D'après les statistiques du FBI, environ 165 000 personnes ont été assassinées aux États-Unis entre 2000 et 2010, dont plus des deux tiers par arme à feu (la Floride n'est pas comprise dans ces statistiques)[2]. Comparez ces chiffres aux 600 000 décès par maladie cardiaque enregistrés *chaque année* aux États-Unis, auxquels s'ajoutent près de 600 000 décès par cancer en 2012[3]. Songez-y : chaque année, le cancer et les maladies cardiaques tuent sept fois plus que les assassins en en une décennie !

Bien entendu, tous ces décès ne sont pas dus au seul stress, mais face à ces chiffres toujours plus énormes, il paraîtrait normal que les leaders des organisations se demandent que faire. Il est effroyable de penser que quelque chose d'aussi simple qu'un système:de motivation ou une culture d'entreprise a sa part dans ces statistiques. Le travail nous tue littéralement.

En revanche, une culture organisationnelle forte est bonne pour la santé. Le contexte dans lequel nous travaillons et notre manière d'interagir mutuellement ont *vraiment* une importance. Un cadre de travail positif aide à instaurer les liens de confiance nécessaires à une coopération efficace. Les systèmes antiques dont nous avons hérité sont incapables de distinguer entre les menaces rencontrées dans la nature de l'ère paléolithique et celles ressenties dans un cadre de travail moderne ; ils réagissent donc de la même manière. Notre organise libère du cortisol pour nous aider à rester en vie. Si, là où nous travaillons, les dirigeants disent la vérité, si les licenciements ne sont pas automatiques en période difficile et si les outils de stimulation ne se contredisent pas les uns les autres, il en résulte plus de confiance et de coopération grâce à l'élévation des niveaux d'ocytocine et de sérotonine.

Voilà ce que signifie l'équilibre entre travail et vie privée. Il n'a rien à voir avec le temps de travail ni avec la pénibilité. Il se rapporte au sentiment de sécurité que nous éprouvons. Si nous nous sentons en sécurité chez nous mais pas au travail, alors nous ressentons un déséquilibre entre travail et vie privée, et nous en souffrons. Si nous avons des relations fortes au travail et à la maison, si nous éprouvons un sentiment d'appartenance, si nous nous sentons protégés ici comme là-bas, alors la puissance d'une substance aussi magique que l'ocytocine peut réduire les effets du stress et du cortisol. Avec la confiance, nous agissons les uns pour les autres, nous veillons les uns sur les autres, nous nous sacrifions les uns pour les autres. Tout cela renforce notre sentiment de sécurité à l'intérieur d'un Cercle de sûreté. Nous éprouvons une impression de confort et de confiance au travail qui réduit notre stress global, car nous n'avons pas le sentiment que notre bien-être soit menacé.

Licenciez vos enfants

Autour de Charlie Kim, la tension était palpable[4]. Vers la fin de chaque exercice comptable, avec la régularité d'une pendule, l'ambiance changeait dans le bureau. La peur s'installait. Peur que les résultats de l'entreprise soient mauvais, peur que certaines personnes ne soient plus là l'an prochain. Kim, fondateur de Next Jump vingt ans plus tôt, en avait vécu les nombreux hauts et bas ; il connaissait très bien les effets paralysants de la peur ou de la paranoïa. Il prit donc une décision audacieuse, qui allait considérablement renforcer le Cercle de sûreté de l'entreprise.

« Nous voulons faire de Next Jump une entreprise que nos mères et nos pères seront fiers de nous voir construire », assure Kim. Et en grande partie, faire la fierté de ses parents signifie être une bonne personne et bien agir. Il a donc mis en œuvre une politique d'emploi à vie, ce qui pourrait faire de Next Jump un cas unique dans la *high-tech* américaine. Personne ne sera licencié pour équilibrer les comptes. Et même les erreurs coûteuses ou les mauvais résultats individuels ne sont pas un motif de licenciement. L'entreprise prendra au minimum le temps de chercher le problème et d'aider ses collaborateurs à y remédier. Comme un athlète qui connaît un passage à vide, un « Next Jumper » n'est pas renvoyé, il est réentraîné. Les seuls cas, ou presque, dans lesquels un salarié serait mis à la porte serait le non-respect des valeurs morales élevées de l'entreprise dans son travail ou les gestes délibérément tournés contre ses collègues.

Ce n'est pas aussi fou qu'il y paraît. La quasi-impossibilité de licencier oblige Next Jump à consacrer à ses recrutements beaucoup plus de temps et d'attention que bien d'autres entreprises de son secteur. Outre leurs compétences et leur expérience, l'entreprise s'attarde beaucoup à évaluer le caractère des candidats désireux de travailler chez elle. Une personne sur cent seulement sera embauchée. « Si l'on dit à un dirigeant qu'il ne peut plus renvoyer personne mais qu'il doit quand même accroître régulièrement son chiffre d'affaires et ses profits quel que soit l'état du marché, il ne lui reste

qu’à surveiller les autres variables encore en son pouvoir comme le recrutement, la formation et le développement », explique Kim. Une fois que quelqu’un est là, la priorité des dirigeants est de l’aider à progresser.

Puisqu’ils offrent une possibilité d’emploi à vie à ceux qui le désirent, les dirigeants de l’entreprise doivent tout faire pour recruter les bonnes personnes. « Licencier est une solution de facilité, assure Kim. Aimer suffisamment les gens, les encadrer, les aider, même, à trouver un emploi ailleurs s’ils ne se trouvent pas à l’aise chez nous, sont des moyens bien plus efficaces mais qui réclament bien plus de temps et d’attention de la part de l’entreprise. »

Pour Kim, la gestion d’une entreprise a beaucoup à apprendre de l’éducation des enfants. L’une comme l’autre oblige à équilibrer des besoins immédiats et des buts lointains. « D’abord et par-dessus tout, vous êtes engagés envers eux pour la vie, souligne Kim. En fin de compte, vous désirez qu’ils deviennent meilleurs. » Il regarde ses salariés exactement du même œil. Quasiment -personne ne songerait à se débarrasser de ses enfants en période difficile, « alors, comment pourrions-nous licencier ? demande-t-il. Nous avons beau nous disputer avec nos frères et sœurs, nous ne pouvons renier notre famille. Nous sommes obligés de faire en sorte que ça marche. » Peut-être Kim n’est-il pas le meilleur des patrons ni le meilleur des parents – aucun de nous ne l’est – mais il serait difficile de nier qu’il est attentif et essaie de faire de son mieux. Même si cela signifie admettre parfois qu’il se trompe.

Un ingénieur de l’entreprise raconte avoir d’abord vu la politique d’emploi à vie comme une idée sympathique pour les collaborateurs peu efficaces, mais sans guère de conséquence pour lui, élément d’élite qui ne craignait pas de perdre son emploi. Il n’avait pas prévu à quel point elle l’aiderait en tant que chef de service. Une fois le principe établi, son équipe a commencé à s’exprimer plus franchement. Elle signalait plus vite les erreurs et les problèmes, avant qu’ils ne s’aggravent. Le partage des informations et la coopération se sont aussi renforcés. Du simple fait que ses collaborateurs ne craignaient plus pour leur emploi, les résultats de son équipe ont beaucoup progressé. Comme les résultats de toute l’entreprise, d’ailleurs.

Dans les années précédentes, le chiffre d'affaires de Next Jump augmentait en moyenne de 25 % par an. Sans autre changement majeur que la politique d'emploi à vie, sa progression à bondi à 60 % par an et ne montre aucun signe de fléchissement. Beaucoup de ses ingénieurs reçoivent des offres d'emploi de Google, de Facebook ou d'autres grands de la *high-tech*, mais ils ne s'en vont pas. Parmi eux, la rotation du personnel était de 40 %, ce qui correspond au niveau de l'industrie. Aujourd'hui, ils s'attachent davantage à faire progresser leurs collaborateurs, et la rotation du personnel est tombée à 1 %. Il s'avère que, nonobstant titres ronflants et salaires plus élevés, les gens aiment mieux travailler dans un endroit où ils éprouvent un sentiment d'appartenance. Ils préfèrent se sentir en sécurité parmi leurs collègues, avoir des occasions de progresser et sentir qu'ils font partie de quelque chose de plus grand qu'eux, plutôt que de travailler dans un endroit où on leur propose simplement de devenir riches.

Cela, c'est ce qui se passe quand les êtres humains, ingénieurs y compris, sont placés dans un contexte pour lequel ils sont faits. Nous ne nous en allons pas. Nous restons fidèles. Nous nous aidons les uns les autres et nous accomplissons notre travail avec fierté et passion.

Quand les dirigeants prennent le temps d'instaurer des relations appropriées et choisissent de faire passer leurs collaborateurs avant les chiffres, quand nous pouvons réellement éprouver un sentiment de confiance les uns envers les autres, l'ocytocine relâchée dans l'organisme peut inverser beaucoup des effets négatifs d'un environnement très stressant, saturé en cortisol. En d'autres termes, ce qui nous aide à réduire le stress et à équilibrer travail et vie privée n'est pas la nature ou la durée de notre travail, mais l'augmentation de la quantité d'ocytocine et de sérotonine. La sérotonine renforce notre confiance en nous, elle nous incite à aider ceux qui travaillent pour nous et à les rendre fiers. L'ocytocine calme le stress, accroît notre intérêt pour notre travail et améliore nos capacités cognitives, ce qui nous rend mieux capables de résoudre des problèmes complexes. Elle stimule notre système immunitaire, abaisse notre tension artérielle, accroît notre libido et réduit nos tentations et nos addictions. Et surtout, elle nous incite à travailler ensemble.

C’est pourquoi les gens qui « aiment leur travail » (une formule qui sent son ocytocine) n’ont pas de mal à refuser un emploi mieux payé. Comparée aux situations où les dirigeants récompensent les décisions imposées par les événements ou les actions visant une gratification immédiate, une culture dans laquelle les substances chimiques altruistes agissent plus librement aboutit à une plus grande stabilité de l’organisation et à de meilleurs résultats dans la durée. Et quand cela se produit, nos liens se renforcent, notre loyauté s’intensifie et l’organisation y gagne en longévité. Et surtout, nous rentrons chez nous plus heureux et nous vivons plus longtemps et en meilleure santé.

Ce genre de culture est possible dans des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs. Dès lors que des êtres humains se trouvent réunis au nom d’une cause commune, les dirigeants peuvent choisir d’instaurer la culture de leur choix. Cela n’exige ni bouleversement ni licenciements. Inutile de changer de personnel. Ceux qui n’adhèrent pas aux valeurs essentielles de cette culture sentent qu’ils ne sont pas à leur place : le cortisol le leur dit. Ils se sentent extérieurs au groupe, ce qui engendre de l’anxiété, et préféreront sans doute aller chercher ailleurs un endroit plus à leur goût. Les autres, au contraire, se sentiront en sécurité parmi leurs collègues. Ils auront le sentiment d’avoir trouvé un chez soi.

Pour y parvenir, il suffit de le vouloir. Les dirigeants ont les moyens de créer un environnement dans lequel les gens s’épanouiront naturellement tout en agissant pour le bien de l’organisation elle-même. Une fois la culture et les valeurs définies clairement, il devient de la responsabilité de tous les membres du groupe, qu’ils fassent officiellement partie des dirigeants ou non, d’agir en leaders, de défendre des valeurs et de préserver le Cercle de sûreté.

---

1 National Counterterrorism Center, « 2011 Report on Terrorism », 12 mars 2012. http://www.fas.org/irp/threat/nctc2011.pdf.

2 *Wall Street Journal*, « Murder in America ». http://projects.wsj.com/murderdata/?mg=i-nert-wsj.

3 Donna L. Hoyert et Jiaquan Xu, « National Vital Statistics Reports », *Centers for Disease Control and Prevention, National Center for Health Statistics*, n° 6 (2012), p. 17. http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr61/nvsr61_06.pdf.

4 Charlie Kim, entretien avec l’auteur, octobre 2012.

Chapitre 8

Pourquoi avons-nous des leaders ?

Les chasseurs étaient revenus victorieux. Après une longue journée de traque qui les avait emmenés à des kilomètres de chez eux, ils avaient pu tuer un cerf assez grand pour nourrir tout le monde. À leur retour, beaucoup de membres de la tribu étaient venus à eux pour les féliciter et saisir la dépouille afin de la préparer pour la fête qui ne tarderait pas. Mais il y avait un problème. Tout le monde avait faim et aurait voulu manger tout de suite. Quand on vit dans une population de cent à cent cinquante personnes, comme nos ancêtres, il n'est évidemment pas question que la tribu entière se précipite sur la nourriture. Ce serait le chaos. Qui donc mange en premier ? Heureusement, les substances sociales de notre organisme nous aident à résoudre ce problème en orientant notre comportement.

Les entreprises et autres organisations sont nos tribus modernes. Comme toute tribu, elles ont des traditions, des symboles, un langage. La culture des entreprises est comparable à la culture des tribus. Certaines ont des cultures fortes, d'autres pas. Nous éprouvons un sentiment d'appartenance plus fort ici que là, nous avons l'impression de mieux nous entendre avec les membres d'une culture plutôt que d'une autre. Et, comme toutes les tribus, certaines entreprises ont des leaders forts, d'autres des leaders faibles. Mais toutes ont des leaders.

Presque tout en nous est destiné à améliorer nos possibilités de survie et de succès, et notre désir de leaders ne fait pas exception. Un regard anthropologique sur l'histoire du leadership – pourquoi avons-nous des leaders, d'abord ? – révèle certaines caractéristiques objectives du bon leader… et du mauvais. Et de même que d'autres systèmes de notre organisme qui influencent aussi notre comportement, notre besoin de

hiérarchie est lié à la nourriture et à la protection.

Si chère nous soit l'idée que nous sommes égaux, le fait est que nous ne le sommes pas et ne le serons jamais… et pour de bonnes raisons. S'il n'y avait pas eu certaines règles de préséance, tout le monde se serait précipité pour manger quand les chasseurs ramenaient leurs proies encore tièdes à la tribu. Il y aurait eu des bousculades et des coups de coude. Invariablement, les plus costauds auraient mangé en premier, alors que « l'artiste de la famille » aurait été régulièrement repoussé ou frappé. Cela n'aurait pas été un très bon système aux yeux d'une Mère Nature tentant de conserver l'espèce en vie. Ceux qui auraient été écartés auraient été moins disposés à aider ou à se fier à ceux qui les auraient boxés l'après-midi même. Pour y remédier, l'évolution a fait de nous des animaux hiérarchiques.

Ainsi, si nous avions l'impression qu'un autre était dominant par rapport à nous, nous ne lui disputions pas la nourriture ; nous restions délibérément en retrait pour qu'il mange en premier. Et grâce à la sérotonine, les bénéficiaires d'une telle déférence sentaient leur rang s'élever au sein du groupe ; ils savaient ainsi qu'ils étaient les alphas. Ainsi fonctionne la hiérarchie.

Entre autres avantages, comme de choisir leurs partenaires sexuels, les alphas choisissaient leur viande en premier. Quand ils avaient fini de manger, venait le tour du reste de la tribu. À défaut d'avoir les meilleurs morceaux, les autres mangeaient quand même, et sans prendre un coup de coude dans la figure. Ce système est bien plus propice à la coopération.

À ce jour encore, nous admettons parfaitement que les alphas de notre société (évalués d'après les critères de notre communauté moderne et pas seulement sur la force physique) bénéficient de certains avantages. Nous admettons que quelqu'un soit placé au-dessus de nous au travail et gagne davantage d'argent, qu'il ait un bureau plus vaste ou une place de parking mieux située. Nous ne voyons pas de problème à ce que les célébrités aient leur table dans les restaurants les plus sélectifs. Nous ne sommes pas choqués de voir les plus beaux garçons ou les plus jolies filles au bras de gens riches et connus. En fait, le traitement préférentiel accordé aux alphas nous paraît si normal qu'il peut arriver à certains d'entre nous de se fâcher ou de s'offusquer si ces gens ne l'obtiennent pas.

Beaucoup d’entre nous trouveraient étrange, irrespectueux même, que le président des États-Unis ait à porter ses propres bagages. Indépendamment de nos préférences partisanes, cela nous mettrait mal à l’aise simplement parce qu’il est un leader de notre hiérarchie politique. C’est le président, après tout ; ce n’est pas à lui de faire ça. Certains d’entre nous se proposeraient même pour porter la valise. C’est un honneur, dans notre société, de faire des choses pour aider nos leaders. Et peut être qu’un jour futur, s’ils se souviennent de nous ou nous sont reconnaissants, nous jetteront-ils un os à ronger au vu de tous. Alors, nous ressentirons une décharge de sérotonine et une amélioration de notre statut personnel et de notre confiance.

Les alphas jouissent de tels avantages dans la société que nous tentons sans cesse d’améliorer notre place dans l’ordre de préséance. Nous nous pomponnons avant de sortir en boîte dans l’espoir que les autres nous verront comme prospères et attirants. Qu’ils considéreront nos gènes comme dignes d’être conservés dans le patrimoine génétique. Nous aimons parler de nos réussites, afficher nos diplômes sur les murs, disposer nos trophées sur des étagères pour que nul n’ignore nos succès. Nous désirons être considérés comme habiles, forts et dignes des avantages d’un alpha. Dignes du respect des autres. Tout cela élève notre prestige dans la communauté.

C’est tout le but des symboles signalant le rang social(qui, à cause de la sérotonine, renforcent effectivement notre sens de la hiérarchie). Ce n’est pas sans raison que les articles les plus coûteux sont ornés d’un logo. Nous désirons que les autres voient la bande rouge sur le côté de nos lunettes de soleil Prada, le double C sur notre sac Chanel ou l’étoile étincelante sur l‘avant de notre Mercedes. Dans notre société capitaliste, l’étalage de nos richesses peut signaler aux autres notre réussite. Symboles de notre force et de nos capacités, elles peuvent nous valoir le respect et renforcer notre place dans la hiérarchie. Il n’est pas étonnant que certains d’entre nous tentent de faire semblant. Hélas, cela ne fonctionne pas. Même si une bonne imitation peut tromper les autres sur notre prospérité réelle, la biologie s’impose : nous sommes incapables de nous tromper nous-mêmes.

Une étude menée en 2010 par trois chercheurs en psychologie – Francesca Gino de Chapel Hill, Michael Norton de la Harvard Business School et Dan

Ariely de Duke – a montré que les gens qui portent des contrefaçons de vêtements de haute couture ne ressentent pas en réalité le même surcroît de fierté ou de prestige que les porteurs de modèles authentiques[1]. Faire semblant nous donne l'impression d'être « bidon », comme si nous trichions. Le statut est biologique, il faut le mériter pour le ressentir. La même étude a également conclu que ceux qui tentaient de truquer leur biologie était aussi plus enclins à tricher dans d'autres aspects de leur vie.

Même si nous pouvons élever artificiellement notre statut à l'aide de biens matériels, cette impression ne dure pas. À cet afflux de sérotonine ne correspond aucune relation sociale. Là encore, les substances chimiques altruistes tentent de nous aider à renforcer notre communauté et nos liens sociaux. Pour qu'un sentiment de fierté dure, il faut qu'il soit soutenu par une relation avec un mentor/parent/patron/ entraîneur/leader.

Le leadership n'est pas réservé à des individus ; il s'applique aussi aux tribus elles-mêmes. De même que nous travaillons à élever notre statut personnel au sein de notre tribu, les entreprises essaient sans cesse d'élever leur statut dans leur industrie. Elles affichent le nombre de prix J.D. Power[2] qu'elles ont reçus, elles indiquent leur classement dans le palmarès Fortune 1000. Les plus petites s'empressent de faire savoir qu'elles figurent dans la liste Inc. 5000 des petites entreprises qui croissent le plus vite. Si nous aimons les classements, c'est parce que nous sommes des animaux hiérarchiques et qu'il est avantageux de se trouver plus haut dans l'ordre de préséance.

Mais chaque avantage du leadership a un coût. Un coût très élevé, même. Et cette partie de l'équation est trop souvent oubliée dans les organisations contemporaines. Il est vrai que l'alpha peut être réellement « plus fort » que les autres. Nous savons que notre respect et notre admiration renforcent vraiment sa confiance en lui. C'est bien. Mais si le groupe fait face à une menace extérieure, nous comptons que le leader, qui est réellement plus fort, mieux nourri et rayonnant de confiance grâce à toute la sérotonine de son corps, sera le premier à se précipiter vers le danger pour protéger les autres. « Le prix du leadership est de renoncer à son intérêt personnel », explique le lieutenant-général George Flynn, du corps des Marines américains[3]. C'est

aussi pour cela que nous laissons nos alphas avoir le meilleur choix pour leur conjoint. S'ils meurent précocement en tentant de nous défendre, il faut que tous ces gènes solides demeurent dans le patrimoine génétique. Le groupe n'est pas stupide. Nous ne leur donnerions pas tous ces avantages pour rien. Cela ne serait pas juste.

Voilà pourquoi nous sommes si choqués par les rémunérations exorbitantes et disproportionnées de certains dirigeants de banques d'affaires. Ce n'est pas une question de montant. Cela tient à ce contrat social profondément ancré dans notre humanité. Si nos dirigeants profitent des signes extérieurs de leur rang dans la hiérarchie, nous comptons sur leur protection. Or nous savons que beaucoup de ces dirigeants surpayés ont empoché l'argent et les avantages sans pour autant protéger leurs collaborateurs. Il est même arrivé qu'ils les sacrifient au nom de leurs intérêts. Voilà ce qui nous choque viscéralement. Nous ne les accusons que d'excès et de cupidité alors que nous sentons qu'ils ont violé la définition même du leader.

Peu de gens auraient été choqués si une prime de 150 millions de dollars avait été attribuée à Nelson Mandela. Il n'a pas sûr que quiconque aurait bronché si Mère Teresa avait reçu en fin d'année un bonus de 250 millions de dollars. Tous deux ont assumé leur part du contrat social. Ils ont consenti des sacrifices pour le bien de ceux qui avaient choisi de les suivre. Ils ont tenu compte du bien-être des autres avant le leur et en ont parfois souffert. Et dans de tels cas, nous sommes parfaitement satisfaits que nos leaders reçoivent toutes les récompenses qu'ils nous paraissent avoir méritées. Il en va de même pour les entreprises. Elles méritent leur réputation en acceptant de bien agir pour leurs collaborateurs et leurs clients. Elles endommagent leur réputation si elles rompent le contrat social du leadership.

À voir la manière dont sont traités les célébrités ou les riches dans notre société matérialiste saturée de téléréalité, ces considérations scientifiques semblent judicieuses. Certaines personnes qui héritent d'une fortune, qui profitent du système ou qui acquièrent une célébrité médiatique ont droit à des avantages simplement parce qu'ils ont l'air d'avoir un statut supérieur au nôtre. Mais la renommée est censée être un sous-produit du rang d'alpha, et non un moyen d'y accéder. Il en est de même pour la richesse financière : elle

ne devrait être qu'un effet secondaire de la réussite, et certainement pas un préalable suffisant pour obtenir le statut de leader.

Celui qui n'accepte pas de faire des sacrifices personnels pour le bien d'autrui afin de mériter sa place dans la hiérarchie, celui-là n'a pas vraiment une vocation d'alpha. Il ne suffit pas de faire semblant. Tout comme le porteur de vêtements contrefaits, il risque de se sentir en situation fragile, ou il travaillera extrêmement dur pour compenser ou tenter de prouver au public (et à soi-même) qu'il mérite les avantages obtenus.

C'est pourquoi un conseiller en communication recommandera peut-être à un client célèbre de s'impliquer dans une œuvre charitable. C'est la règle du jeu dans notre monde moderne. Il importe de préserver les apparences du respect de ce contrat social profondément ancré : les alphas ont l'obligation de nous préserver. Il y a bien sûr des avantages à ce qu'une célébrité joue de son statut pour faire valoir une cause ou une situation tragique, mais si elle y croyait vraiment, elle n'aurait pas besoin de le faire savoir à tout bout de champ. Les feux de la rampe pourraient faire partie de ce qu'ils sacrifient.

On peut en dire autant des politiciens en période électorale. S'ils sont élus, proclament-ils, ils multiplieront les agissements louables par égard pour nous. Or s'ils sont battus, beaucoup n'en feront rien. Ce qui fait le leader n'est pas sa situation hiérarchique dans un bureau. Le leadership est le choix de servir les autres, avec ou sans rang officiel. Il y a des dépositaires d'un pouvoir qui ne sont pas des leaders, et il y a, tout en bas des organisations, des gens qui sont très certainement des leaders. Que les leaders profitent de leurs petits avantages, très bien. Mais ils doivent être prêts à y renoncer quand il le faut.

Les leaders sont résolus à veiller sur ceux qui siègent à leur gauche et ceux qui siègent à leur droite. Ils sont souvent disposés à sacrifier leur propre confort pour le bien du nôtre, même s'ils ne sont pas d'accord avec nous. La confiance n'est pas simplement affaire d'opinions partagées. C'est une réaction biologique à la conviction que quelqu'un tient à notre bien-être. Les leaders sont ceux qui sont disposés à renoncer à quelque chose pour nous – à leur temps, à leur énergie, à leur argent, peut-être même à la nourriture qui est dans leur assiette. Quand cela compte, les leaders choisissent de manger en dernier.

D’après les standards objectifs du leadership, ceux qui cherchent à élever leur propre statut dans le seul but de bénéficier d’avantages sans se plier à leurs responsabilités de leaders sont, tout simplement, des leaders faibles. Il se peut qu’ils accèdent à un statut d’alpha et montent dans la hiérarchie, il se peut que leurs talents et leurs forces soient susceptibles d’en faire des alphas, mais ils ne deviennent leaders que s’ils acceptent la responsabilité de protéger ceux dont ils ont la charge. Si, en revanche, ils choisissent de sacrifier les membres de leur tribu en vue d’un gain personnel, ils auront souvent du mal à conserver leurs positions. Là encore, le groupe n’est pas stupide. Le pouvoir appartient toujours au peuple.

Les vrais leaders des organisations, ceux qui méritent notre confiance et notre loyauté, sont ceux qui s’élèvent dans la hiérarchie non parce qu’ils le désirent mais parce que la tribu le leur propose par gratitude pour leur esprit de sacrifice. Cependant, tous les leaders, même les bons, peuvent parfois s’égarer et sombrer dans l’égoïsme et la soif de pouvoir. Intoxiqués par les substances chimiques, ils risquent d’oublier qu’ils ont une responsabilité de leader envers leur personnel. Parfois, ils parviendront à reprendre pied, mais s’ils ne le font pas, ils ne nous laissent guère d’autre choix que d’observer, de déplorer leur évolution, d’attendre qu’ils passent à autre chose et de rechercher un autre leader.

Ce qui fait un bon leader est qu’il fuit les feux de la rampe, préférant consacrer son temps et son énergie à faire le nécessaire pour soutenir et protéger son entourage. Et quand nous sentons le Cercle de sûreté autour de nous, nous offrons notre sang, notre sueur et nos larmes, nous faisons tout notre possible pour que la vision de notre leader se réalise. Le seul devoir de nos leaders est de se rappeler au service de qui ils se sont mis ; alors, ce sera notre honneur et notre plaisir que de les servir en retour.

La tasse en porcelaine

Un ancien sous-secrétaire d'État à la Défense avait été invité à prononcer un discours dans un grand congrès. Après avoir pris place sur l'estrade, il commença à livrer au public les notes qu'il avait préparées. Puis il fit une pause pour boire une gorgée du café qu'il avait apporté dans un gobelet en plastique. Il prit une autre gorgée, puis s'arrêta, regarda le gobelet et sourit.

« Vous savez », reprit-il en s'écartant de son texte, « j'ai fait un discours ici l'an dernier à ce même congrès, sur cette même estrade. Mais l'an dernier, j'étais encore sous-secrétaire d'État. J'avais voyagé en classe affaires et quelqu'un m'attendait à l'aéroport pour me conduire à l'hôtel, où quelqu'un d'autre était déjà prêt à me recevoir. On m'avait enregistré d'avance à la réception, on m'a tendu ma clé et accompagné jusqu'à ma chambre. Le lendemain matin, quand je suis descendu, il y avait à nouveau une personne qui m'attendait à la réception pour me conduire dans cette salle où nous sommes aujourd'hui. On m'a fait entrer par une porte de derrière et conduit à un petit salon où l'on m'a servi du café dans une jolie tasse en porcelaine.

« Mais cette année, là, devant vous, je ne suis plus sous-secrétaire, continua-t-il. J'ai voyagé en classe touriste et personne ne m'attendait à l'aéroport. J'ai rejoint l'hôtel en taxi, j'ai effectué moi-même mon enregistrement à la réception et je me suis rendu seul à ma chambre. Ce matin, j'ai pris un autre taxi pour venir ici. Je suis entré par la porte de devant et j'ai cherché mon chemin. Arrivé ici, j'ai demandé à l'un des techniciens s'il y avait du café. Il m'a montré une machine à café sur une table. Je me suis servi un café dans le gobelet en plastique que voici. » Il leva le gobelet pour le faire voir au public.

« Je m'aperçois que la tasse en porcelaine de l'an dernier ne m'était pas destinée, reprit-il. Elle était destinée au poste que j'occupais. Moi, je mérite un gobelet en plastique.

« Voilà la leçon la plus importante que je puisse partager avec vous. Tous les à-côtés et les avantages que peut vous valoir votre rang ou votre position

ne sont pas pour vous. Ils sont pour le poste que vous occupez. Et quand vous quittez ce poste, ce qui arrivera un jour, on servira la tasse en porcelaine à la personne qui vous remplacera. Car vous ne méritez jamais qu’un gobelet en plastique. »

Se servir en dernier, contrepartie de la fidélité et d’un dur labeur

Barry-Wehmiller, comme bien d’autres, fut durement frappé par le krach boursier de 2008. La société manufacturière à l’ancienne que Chapman avait entrepris de transformer subit presque aussitôt une chute de 30 % de ses commandes de machines. Elle construit de grands équipements industriels, de ceux avec lesquels les producteurs de biens de grande consommation fabriquent les emballages de leurs produits. Ces machines sont parmi les premières victimes des réductions de budgets d’investissement pratiquées par les entreprises en difficulté, qui préfèrent faire durer leurs équipements vieillissants.

Chapman et son équipe durent regarder la vérité en face : ils n’avaient plus les moyens de garder tout leur personnel. Ni les commandes ni le chiffre d’affaires ne le justifiaient plus. Pour la première fois depuis longtemps, le sujet des licenciements fut évoqué.

Pour beaucoup d’entreprises, le choix n’aurait fait aucun doute, même s’il était déplaisant. Mais Chapman se refusait à licencier simplement à cause d’une mauvaise année. De plus en plus, il considérait son entreprise comme une famille, comme un groupe de gens à servir et à protéger et pas seulement comme une force de travail à utiliser au service de l’entreprise. « Nous n’imaginerions pas un instant de nous débarrasser d’un de nos enfants quand les temps sont durs », souligne-t-il[4]. La famille se rassemblerait, souffrirait peut-être ensemble, mais finirait par s’en sortir ensemble.

Au lieu de licencier, la société appliqua donc un programme de congés obligatoires. Chaque salarié, du PDG à la secrétaire, dut prendre quatre semaines de congés sans solde. Chacun put choisir ses dates de congés, éventuellement fractionnés. La manière dont Chapman annonça le programme démontra la sincérité de son leadership : « Il vaut mieux que nous souffrions tous un peu pour qu’aucun d’entre nous n’ait à souffrir beaucoup[5]. »

La protection offerte par Chapman à son personnel eut un effet considérable. Dans les entreprises qui annoncent des licenciements, tout le monde cherche à se protéger soi-même ; chez Barry-Wehmiller, spontanément, les gens en firent plus les uns pour les autres. Les plus à même de prendre des congés sans solde échangèrent avec ceux pour qui c'était plus difficile. Sans y être obligés, pour aider quelqu'un d'autre, ils s'absentèrent plus que nécessaire. L'entreprise entière éprouva un sentiment de gratitude pour la sécurité qui lui avait été accordée. Je soupçonne que dans bien d'autres entreprises confrontées à des périodes difficiles, la plupart des gens perdraient plus volontiers un mois de salaire que leur emploi.

Dès que la situation commença à s'améliorer, le programme de congés sans solde fut abandonné et l'entreprise recommença non seulement à verser ses cotisations d'épargne-retraite, suspendues pendant les difficultés, mais à couvrir les cotisations non payées. Le résultat fut étonnant. Les dirigeants avaient satisfait à l'obligation anthropologique de l'alpha, protéger la tribu ; en contrepartie, le personnel les en rémunéra par une loyauté intense, un désir de faire le maximum pour aider l'entreprise. Rares sont ceux qui quittent Barry-Wehmuller dans le simple but de gagner plus d'argent.

Chez les humains, la sécurité assurée à ses membres par une tribu rend celle-ci plus forte et plus à même de faire face aux dangers et aux incertitudes du monde extérieur. La raison pour laquelle les bons leaders s'en sortent mieux en période difficile est évidente. Leur personnel leur offre délibérément leur sang, leur sueur et leurs larmes pour que la tribu, l'entreprise, progresse et se renforce. Ils ne le font pas parce qu'ils y sont obligés mais parce qu'ils le désirent. Ainsi, la tribu est plus forte, l'entreprise est plus solide, et peut garantir un sentiment de sécurité et de protection à plus de monde pendant plus longtemps. La peur, au contraire, peut nuire à l'innovation et au progrès mêmes que tant de chefs d'entreprise prétendent rechercher par les réorganisations.

E.D.S.O. revisités

Toutes les substances chimiques du bien-être sont essentielles pour notre survie en tant qu'individus et que populations. Elles agissent en fonction de nos besoins et de l'environnement dans lequel nous travaillons. Nous sommes capables de travailler dur et d'affronter un dur labeur grâce aux endorphines. Nous à même de nous fixer des buts, de nous concentrer et d'agir grâce aux pouvoirs motivants de la dopamine. Il est agréable de progresser, donc nous progressons.

La sérotonine est responsable de la fierté que nous éprouvons quand ceux qui comptent pour nous réussissent ou quand nous rendons fiers ceux pour qui nous comptons. Elle nous aide à veiller sur ceux que nous dépendent de nous et à respecter ceux qui nous dirigent. Quant à l'ocytocine, son pouvoir mystérieux nous aide à nouer des liens et à faire confiance. À engager des relations si fortes que nous pouvons prendre des décisions avec la certitude totale d'être appuyés par ceux pour qui nous comptons. Nous savons qu'ils seront à nos côtés en tout état de cause si nous avons besoin d'aide ou de soutien. L'ocytocine nous maintient en bonne santé. Elle nous ouvre l'esprit. Elle nous rend plus aptes biologiquement à résoudre des problèmes. Sans elle, nos progrès ne seraient jamais durables. Il ne peut y avoir de grands bonds en avant que si des gens qui ont confiance les uns dans les autres additionnent leurs capacités à résoudre des problèmes.

Comme tout ce qui est humain, le système n'est pas parfait. Les substances chimiques ne sont pas émises en quantités égales ni réparties avec rigueur. Il arrive qu'elles soient relâchées ensemble, et à des niveaux variables. Et puis, il est possible de court-circuiter le système et de libérer ces substances pour de mauvaises raisons. Les substances chimiques égoïstes, les endorphines et la dopamine apportent des récompenses immédiates susceptibles de provoquer une addiction dans certaines conditions. Les substances altruistes, la sérotonine et l'ocytocine ont besoin de temps pour s'accumuler dans l'organisme avant de produire tous leurs effets. La jubilation du but atteint ou

de la course gagnée ne dure pas. Il faut remporter une autre course ou atteindre un but plus lointain pour l'éprouver à nouveau. Il faut du temps pour ressentir les liens d'amour, de confiance ou d'amitié.

Dans l'absolu, nous ne sommes pas capables de motiver les autres. La motivation dépend d'incitations chimiques à l'intérieur de chacun de nous. Elle est fonction de notre désir de réitérer des comportements qui nous procurent du bien-être ou nous évitent du stress ou de la douleur. Tout ce que nous pouvons faire est de créer un environnement où les bonnes substances chimiques seront relâchées pour les bonnes raisons. Et si nous nous y prenons bien, si nous instaurons une culture organisationnelle conforme aux inclinations naturelles de l'animal humain, il en résultera tout un groupe de gens automotivés.

L'objectif, pour tout dirigeant d'organisation, est de trouver un équilibre. Si le principal moteur est la dopamine, sans doute accomplirons-nous beaucoup, mais nous nous sentirons solitaires et insatisfaits, si riches et puissants soyons-nous. Notre vie sera faite de satisfactions rapides ; nous attendrons toujours la suivante. La dopamine n'aide pas à créer des choses faites pour durer. Si nous vivons dans une communauté hippie, l'ocytocine abondera, mais à défaut d'une ambition ou d'un but précis et mesurable, nous risquerons de passer à côté des sentiments intenses d'accomplissement. Le sentiment d'être aimé pourra s'accompagner du sentiment d'avoir échoué. Le but, redisons-le, c'est l'équilibre.

Dans un système équilibré, en revanche, nous semblons doués d'aptitudes presque surnaturelles : courage, inspiration, clairvoyance, créativité, empathie, etc. Alors, les résultats et les sentiments qui vont avec sont tout simplement remarquables.

---

1 Francesca Gino, Michael Norton et Dan Ariely, « The Counterfeit Self: The Deceptive Costs of Faking It », *Psychological Science*, n° 5 (2010), p. 712-720. http://www.people.hbs.edu/mnorton/ginonortonariely.pdf.

2 Distinction décernée par la firme internationale de services de marketing J.D. Power and Associates, spécialiste des études de satisfaction clients. (NdT)

3 Lieutenant-général George Flynn, entretien avec l'auteur, novembre 2011.

4 Bob Chapman, entretien avec l'auteur, janvier 2011.

5 Ibid.

Partie III

Réalité

Chapitre 9

Le courage de bien faire

Sachez quand enfreindre les règles

« How many souls on board ? » (« Combien d'âmes à bord ? »), demanda le contrôleur aérien[1]. Comme du temps de la marine à voile, cette terminologie archaïque est de règle pour s'enquérir du nombre de personnes à bord d'un aéronef en difficulté au cours d'un vol.

« Cent vingt-six âmes », répondit le pilote.

À destination de la Floride, l'avion volait quelque part au-dessus du Maryland, à une altitude de 36 000 pieds (11 000 mètres) et à une vitesse de 900 km/h, quand de la fumée était apparue dans le cockpit. De la fumée à bord d'un avion est l'une des urgences les plus terrifiantes qui soient pour un pilote. Il n'en connaît pas toujours la cause. Il ne sait pas s'il y a le feu. Il ne sait pas si le danger est circonscrit ou s'il va s'étendre… et échapper rapidement à tout contrôle. À cause de la fumée, il peut avoir du mal à voir ou à respirer, et elle va en tout cas engendrer la panique chez les passagers. Une situation mauvaise à tous points de vue.

« Centre, KH209, dit le pilote à la radio en découvrant le problème.

– KH209, continuez, répondit le contrôleur aérien.

– KH209, je dois descendre immédiatement. Impossible de maintenir l'altitude », résuma le pilote.

Mais il y avait un problème. Un autre avion, également à destination de la Floride, volait 2 000 pieds plus bas en dessous de l'appareil en difficulté. Les règles de la Federal Aviation Administration (FAA) sont assez simples : deux avions en vol ne doivent jamais se trouver à moins de 1 000 pieds (305 m) l'un de l'autre verticalement ou à moins de cinq miles (8 km) horizontalement. Ces règles ont leur raison d'être. Il est difficile de manœuvrer sans risque de collision un appareil qui vole aux trois quarts de la vitesse du son.

De plus, les deux avions ne pouvaient sortir d'un couloir étroit. À cause d'un exercice militaire en cours dans les environs, l'espace aérien était limité à une mince bande aérienne, comparable à une voie d'autoroute. Et les autres

voies de cette autoroute étaient déjà occupées.

Le contrôleur aérien réagit à la demande de descente immédiate du pilote : « KH209, virez de quinze degrés sur la droite et descendez. »

Par cette manœuvre, il ordonnait à l'appareil non seulement de pénétrer dans un espace aérien réservé mais aussi d'enfreindre largement la marge des cinq miles de distance avec l'avion qui volait au-dessous de lui.

Les avions modernes sont équipés de détecteurs de collision qui alertent le pilote si un autre appareil se trouve à l'intérieur de leur espace de sécurité de mille pieds et cinq miles. Quand l'alarme se déclenche, les pilotes savent qu'ils ont peu de temps devant eux. Ils sont formés pour réagir au risque imminent. La proximité de ces deux avions – deux miles, pour être exact – allait sûrement activer l'alarme de collision sur l'appareil volant à 34 000 pieds, et cela déclencherait un nouveau problème.

Mais le contrôleur aérien assis ce jour-là devant la console était très expérimenté. Il savait très bien quels appareils se trouvaient dans la zone. Et il connaissait à fond les règles et restrictions. Il contacta le pilote de l'autre appareil et lui annonça dans un langage simple et clair : « AG1446, un avion vole au-dessus de vous. Il s'est déclaré en difficulté. Il va descendre à votre altitude à environ deux miles à votre droite. Il doit descendre immédiatement. »

Le même message serait répété lorsque l'appareil en difficulté traverserait l'espace aérien de trois autres avions au cours de sa descente.

En cette claire journée, au-dessus du Maryland, 126 âmes furent sauvées parce qu'un contrôleur aérien très expérimenté avait décidé d'enfreindre les règles. Protéger la vie des gens était plus important que de respecter les zones délimitées.

Les compagnies aériennes américaines ont assuré plus de 9,8 millions de vols domestiques de passagers en 2012, soit près de 28 600 vols par an[2]. Ce chiffre stupéfiant ne comprend même pas les vols non programmés, les transports de fret ou les vols étrangers qui sillonnent chaque jour les États-Unis.

Plus de 815 millions de passagers par an confient leur vie aux pilotes qui les transportent, aux mécaniciens qui entretiennent les avions et à la FAA qui

établit des règles grâce auxquelles le tout fonctionnera aussi sûrement que possible.

Et puis il y a les contrôleurs aériens. Relativement peu nombreux, ils sont chargés d'une mission de confiance : appliquer les règles grâce auxquelles tous ces aéronefs traversent le ciel en sécurité. Mais pour le KH209, le contrôleur a enfreint les règles. Il a désobéi à des principes clairs.

Et la confiance, c'est cela. Nous comptons que ceux auxquels nous nous fions appliquent les règles mais aussi qu'ils sachent quand s'en affranchir. Les règles valent pour les circonstances normales. Elles sont destinées à éviter les risques et à faire en sorte que tout fonctionne en harmonie. Et bien qu'il existe des directives sur la manière de traiter les cas d'urgence, en fin de compte, nous nous en remettons à l'expérience de quelques personnes triées sur le volet pour savoir quand les violer.

Les organisations qui donnent à leurs collaborateurs l'occasion de s'impliquer pleinement travaillent sans relâche pour les former. Elles ne se contentent pas d'un cours par-ci par-là sur la manière de préparer un meilleur PowerPoint ou de s'exprimer plus efficacement : elles leur donnent sans cesse des occasions de s'améliorer. Plus elles nous proposent de nous entraîner, plus nous apprenons. Plus nous devenons confiants et expérimentés, plus elles sont disposées à nous confier des responsabilités croissantes. Et en fin de compte, les organisations – nos dirigeants et nos collègues – acceptent de nous faire confiance : à nous de savoir quand enfreindre les règles.

Il n'est pas possible de « faire confiance » aux règles ni à la technologie. Il est possible de compter sur elles, bien sûr, mais s'y fier ? Non. La confiance est une expérience humaine très particulière, produite par l'ocytocine en réaction à des actes accomplis pour notre compte au service de notre sécurité et de notre protection. Il ne peut y avoir de confiance qu'entre personnes. Et nous ne pouvons faire confiance aux autres que lorsque nous savons qu'ils se soucient activement et consciemment de nous. Une technologie, si perfectionnée soit-elle, ne s'intéresse pas du tout à nous : elle se contente de réagir à une série de variables. Et le recueil d'instructions, si complet soit-il, ne peut couvrir toutes les éventualités.

Qu’arriverait-il si, à chaque dispute, votre chéri(e) invoquait une série de variables ou se plongeait dans un recueil d’instructions ? Combien de temps votre relation durerait-elle ? C’est cela qui nous exaspère chez les bureaucrates. Ils se retranchent derrière les règles, sans égard pour les gens que ces règles étaient censées aider ou protéger. Autrement dit, ils s’en fichent. Une relation heureuse – entre personnes ou avec une entreprise – n’obéit pas à un algorithme.

Le vrai bénéfice social de la confiance doit être réciproque. La confiance à sens unique ne bénéficie ni à l’individu ni au groupe. Que vaudrait une entreprise dans laquelle les dirigeants font confiance aux travailleurs alors que les travailleurs ne font pas confiance aux dirigeants ? Fragile est le mariage dans lequel la femme fait confiance au mari alors que le mari ne fait pas confiance à la femme. Il est très bien qu’un dirigeant compte sur la confiance du peuple, mais si lui-même ne se fie pas au peuple, le système est voué à l’échec. Pour que la confiance soit au service de l’individu et du groupe, elle doit être partagée.

Il incombe aux dirigeants d’enseigner les règles à leurs collaborateurs, de les former pour qu’ils acquièrent des compétences et de les mettre en confiance. À ce stade, ils doivent prendre du recul et compter que leur personnel sait ce qu’il fait et fera ce qu’il doit faire. Dans les organisations faibles, sans supervision, trop de gens enfreindront les règles à leur avantage personnel. C’est ce qui fait leur faiblesse. Dans les organisations fortes, les gens transgresseront le règlement quand ce sera ce qu’il y a de mieux à faire pour les autres.

Réfléchissez-y. Vous sentiriez-vous rassuré, quand votre famille monte à bord d’un avion, de savoir que celui-ci sera piloté et guidé par des gens qualifiés qui suivront tous les règlements à la lettre, quels qu’ils soient ? La laisseriez-vous embarquer de bon cœur si vous saviez que le pilote et le contrôleur aérien se soucient exclusivement de ce qu’ils doivent faire pour obtenir leur prime de fin d’année ? Ne préféreriez-vous pas savoir que pilote et contrôleur sont des personnes d’expérience qui sauront quelles règles enfreindre en cas de problème, au risque de compromettre leur prime ? La réponse est évidente. Nous ne faisons pas confiance aux règles, nous faisons

confiance aux gens.

La responsabilité d'un leader est d'apporter une protection venue d'en haut pour les gens qui travaillent sous lui. Quand les gens sentent qu'ils ont le pouvoir de faire ce qui est bien, même si cela signifie enfreindre les règles, il y a plus de chances pour qu'ils fassent ce qu'il faut. Le courage vient d'en haut. La confiance qui nous permet d'agir comme il convient est déterminée par le degré de confiance que nous ressentons de la part de nos leaders.

Si l'on demande à de bonnes personnes de travailler dans une mauvaise culture, où les dirigeants ne délèguent aucun pouvoir, alors les risques de pépin augmentent. Les gens se soucieront davantage de respecter des règles, par crainte d'être réprimandé ou licencié, que d'agir comme il faudrait. Et alors, des âmes seront perdues.

---

1 Entretien confidentiel de l'auteur avec un informateur au sein de la FAA, juillet 2012.

2 United States Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics, communiqué de presse. Dernière modification le 4 avril 2013. http://www.rita.dot.gov/bts/press_releases/bts016_13.

Chapitre 10

Une motoneige dans le désert

Il faut bien l'admettre, nous sommes bons. Vraiment bons. Jamais rien de mieux n'a vécu sur Terre. Cela n'est pas une songerie narcissique : regardez un peu le monde qui nous entoure. Les autres animaux vivent au jour le jour, recherchant de la nourriture, procréant et fonctionnant à l'instinct. Pas nous. Nous faisons bien davantage que de survivre ou d'accroître notre population (ce que nous faisons bien aussi, d'ailleurs).

Nous inventons, nous construisons et nous accomplissons des choses hors de portée de toute autre espèce présente sur notre planète. Les pyramides ne sont pas l'œuvre des gazelles : leurs bâtisseurs, c'est nous. Le moteur à explosion n'est pas dû aux gorilles : leurs inventeurs, c'est nous. Et tout cela est le produit de notre remarquable néocortex – la partie du cerveau qui nous distingue de tous les autres mammifères. C'est grâce à lui que nous sommes capables de penser le monde rationnellement et de manière critique et de résoudre des problèmes complexes. C'est grâce à lui que nous sommes capables de parler et de communiquer de manière bien plus élaborée que n'importe quelle autre espèce. Or cette capacité nous permet, entre autres, de transmettre nos leçons aux autres afin qu'ils n'aient pas à réapprendre tout ce que nous avons appris. Chaque génération peut s'appuyer sur les leçons de la précédente afin d'accomplir un progrès réel. Voilà ce que signifie être humain. Nous sommes des machines à réussir.

Cependant, si doué soit notre néocortex pour nous aider à accomplir des choses, c'est notre cerveau limbique primitif qui contrôle nos sentiments. Notre aptitude à faire confiance. À coopérer. À vivre en société et à bâtir des collectivités solides. C'est notre cerveau limbique qui alimente nos réactions instinctives, et ce sont nos réactions instinctives qui pilotent notre

comportement. Elles nous rendent capables de former des liens émotionnels forts avec les autres. Et ces puissants liens sociaux nous permettent de travailler ensemble pour réaliser les rêves dont notre cerveau d'*Homo sapiens* est capable. Sans notre aptitude à nous faire confiance mutuellement et à travailler ensemble, quelle que soit notre intelligence, nous mourrions jeunes et solitaires. Nous ne ressentirions jamais la joie d'entretenir des relations, d'appartenir à un cercle de gens dont nous partageons les valeurs et les croyances, d'éprouver le sentiment intense de bienveillance qui naît quand on fait quelque chose pour quelqu'un d'autre.

Il nous plaît de penser que nos progrès sont dus à notre intelligence, or celle-ci n'est pas tout. Elle nous donne des idées et des instructions, mais c'est notre aptitude à coopérer qui nous rend capables de réaliser des choses. Rien de vraiment valable sur Terre n'a été bâti par une personne seule, sans l'aide d'autrui. Rares sont les réussites, les entreprises ou les technologies nées d'une seule personne sans l'appui ou le soutien de quiconque. Il est clair que plus les autres acceptent de nous aider, plus nous sommes capables d'en faire.

Et de cette aptitude à réaliser ensemble est issu l'un des plus grands paradoxes de l'ère moderne. Dans notre poursuite du progrès, nous avons, sans le vouloir, bâti un monde où la coopération nous est de plus en plus difficile. Les symptômes de ce cruel paradoxe se ressentent aisément dans le monde développé. La solitude et le stress ont suscité des industries qui profitent de notre quête du bonheur. Les cours et les livres de développement personnel, et toutes sortes de produits pharmaceutiques, sont devenus des industries multimilliardaires qui prétendent nous aider à trouver ce bonheur fugace, ou au moins à réduire notre stress. En quelques décennies seulement, le développement personnel est devenu un secteur qui pèse 11 milliards de dollars par an[1]. Et il semblerait bien que cette prolifération ait surtout développé l'industrie du développement personnel elle-même.

Notre quête du bonheur et des contacts nous a aussi conduits à solliciter les conseils de professionnels. Dans les années 1950, rares étaient ceux qui allaient suivre une séance hebdomadaire chez un thérapeute. Aujourd'hui, aux États-Unis, selon le Hoover Institute, on compte 77 000 psychologues

cliniciens, 192 000 travailleurs sociaux cliniciens, 105 000 conseillers en hygiène mentale, 50 000 conseillers conjugaux et familiaux, 17 000 infirmiers psychothérapeutes et 30 000 coachs en vie privée[2]. Et si ce marché s'étend, c'est parce que la demande croît. Apparemment, plus nous tentons de nous sentir mieux, moins nous nous sentons bien.

À qui la faute, si seule une minorité de salariés se sent comblée et vraiment heureuse au travail ? Nous avons bâti des systèmes et des organisations où l'animal humain est obligé de travailler dans un contexte qui ne lui convient pas bien. Stimulés par un excès de dopamine, alimentés en cortisol quand nous n'en avons pas besoin, nous avons en fait court-circuité notre organisme au point qu'il fonctionne à l'envers : il nous encourage à nous soucier d'abord de nous-mêmes et à nous méfier des autres.

L'être humain a été conçu de manière à fonctionner dans des conditions très spécifiques, et le voilà comme une motoneige au milieu du désert. La motoneige avancera, d'accord. Mais pas aussi facilement ni aussi bien que dans les conditions adéquates. C'est ce qui se passe dans beaucoup de nos organisations modernes. Et quand le progrès est lent ou l'innovation absente, les leaders s'en prennent à la machine. Ils embauchent et licencient dans l'espoir de parvenir au bon cocktail. Ils imaginent de nouvelles sortes d'incitations pour encourager la machine à travailler plus dur.

La confiance est comme un lubrifiant. Elle réduit les frictions et crée des conditions propices à de bons résultats.

Stimulée par un cocktail de dopamine, la machine va certes travailler plus dur et peut-être avancer un peu plus vite dans le désert. Mais aux prix de quelles frictions ! Trop nombreux sont les dirigeants qui ne se rendent pas compte que le problème ne tient pas au personnel. Les individus sont bons. Le problème est l'environnement dans lequel ils travaillent. Rectifiez-le, et le reste suivra.

Pour l'animal social, la confiance est comme un lubrifiant. Elle réduit les frictions et crée des conditions propices à de bons résultats, comme si l'on replaçait la motoneige dans la poudreuse. Faites-le, et même une motoneige cacochyme avancera plus vite qu'une motoneige surpuissante placée dans les

mauvaises conditions. Le problème n'est pas le degré d'intelligence des collaborateurs de l'organisation : le véritable indicateur de leur succès futur ou de leur aptitude à surmonter les difficultés est leur capacité à travailler ensemble.

La confiance et le dévouement sont des sentiments dus à la libération de stimulants chimiques dans les tréfonds de notre cerveau limbique. À ce titre, ils sont difficilement mesurables. De même qu'on ne peut ordonner à quelqu'un d'être heureux, la confiance et le dévouement ne se décrètent pas. Une personne n'éprouvera un sentiment de loyauté ou d'attachement qu'une fois satisfaits divers préalables.

Pour instaurer une confiance et un dévouement profond chez leurs collaborateurs, tous les dirigeants d'organisation doivent respecter certains principes de base. Et, au contraire de l'effet de la dopamine, il faudra du temps, de l'énergie et la volonté des gens pour que l'ensemble fonctionne.

Ce qui soulève une question : comment donc nous sommes-nous fourrés dans le désert ?

---

1 « The Market for Self-Improvement Products and Services », Marketdata Enterprises Inc. (2012). http://www.marketresearch.com/Marketdata-Enterprises-Inc-v416/Self-Improvement-Products-Services-7284574/.

2 Ronald W. Dworkin, « The Rise of the Caring Industry », *Policy Review* (Hoover Institution, Stanford University), n° 161. http://www.hoover.org/publications/policy-review/article/5339.

Le chemin que nous avons choisi

Partie IV

Comment nous en sommes arrivés là

Chapitre 11

Le boom avant le krach

C’était le bon temps. Tout le monde gagnait de l’argent… et tout le monde le dépensait. Il en résultait une croissance sans précédent. En fait, la richesse totale des États-Unis doubla en moins de dix ans. Grâce à de nouvelles technologies et à un nouveau type de médias, les informations et les idées se répandaient comme jamais auparavant. Jamais on n’avait vu une telle époque, assurément. Ce n’était les années 1980 ni les années 1990. C’était les années 1920. Les *Roaring Twenties*, les Années folles.

L’Amérique est vraiment devenue une société de consommation dans la période qui a suivi la Première Guerre mondiale. Pour la première fois depuis des années, les Américains se trouvèrent relativement prospères, et avec l’argent vint le bon temps. Leur revenu disponible leur permit d’acheter des produits de luxe et de nouvelles technologies – toutes ces nouvelles inventions susceptibles d’améliorer leur qualité de vie. Réfrigérateurs électriques, automobiles, cinéma se répandirent à cette époque. Et n’oublions pas l’apparition de nouvelles formes de médias. En 1920, il existait une seule station de radio commerciale aux États-Unis : KDKA, à Pittsburgh[1]. Trois ans plus tard, on en comptait plus de cinq cents. Et à la fin de la décennie, plus de 12 millions de foyers possédaient un poste de radio.

Ce nouveau média permettait une diffusion sans précédent des nouvelles. Il rendait aussi possibles des campagnes de publicité nationales inédites. Avec la radio et l’apparition d’entreprises de distribution possédant des succursales, les Américains se mirent à acheter les mêmes produits sur la côte Atlantique et sur la côte Pacifique. Et avec l’arrivée du cinéma, les médias s’intéressèrent de plus en plus à la vie des vedettes et des champions sportifs. Le public rêvait de partager leur vie prestigieuse. Sous les projecteurs

nationaux, la célébrité cessa d'être un sous-produit du succès pour devenir un but en soi. La notoriété devint un nouveau moyen d'acquérir un statut d'alpha. C'était une époque où chacun aspirait au meilleur.

Grâce à ces technologies innovantes et à ces commodités modernes, la période vit aussi naître des industries entièrement nouvelles. Tout comme l'internet a rendu nécessaires des conseils spécialisés, l'automobile a eu besoin de stations-service, par exemple. Tout cela semble étrangement faire écho à notre époque : nouvelles technologies, nouveaux médias, nouvelles industries, passion pour la vie des célébrités, richesse et consumérisme croissants, et, par-dessus tout, à cause de ces excès, un gaspillage omniprésent.

Puis il se passa quelque chose. Tout s'arrêta soudain. On a beau défier les lois de la nature, une correction intervient toujours. La nature exècre les déséquilibres. Rien ne peut croître indéfiniment. Aussi, malgré les espoirs d'une belle époque sans fin, tout s'arrêta soudain le 29 octobre 1929.

Le « mardi noir », ainsi que le krach, fut appelé, infligea à la Bourse une « correction » colossale[2]. Il fallait bien en finir un jour avec les excès et les surévaluations, revenir à l'équilibre. Les corrections ne sont pas rares, mais le déséquilibre était si extrême en l'occurrence que le choc fut assez violent pour déclencher la crise de 1929, la Grande Dépression, période marquée par une chute de près de 90 % des capitalisations boursières et par des taux de chômage tels qu'un quart des Américains se trouva sans emploi[3].

Contrairement à leurs parents, les enfants nés dans les années 1920 étaient trop jeunes pour avoir vraiment joui de ces années. Ils furent élevés au cours de l'une des époques les plus austères de l'histoire américaine. Et devant la rareté des ressources, comme le dicte notre anthropologie, cette génération apprit à travailler ensemble dans un esprit d'entraide mutuelle pour joindre les deux bouts. Plus question de gaspillage et d'excès. La récession dura plus d'une décennie et ne prit fin qu'en 1942[4]. Avec l'attaque de Pearl Harbour le 7 décembre 1941, les États-Unis entrèrent en guerre et sortirent de la crise.

La génération qui avait grandi pendant l'une des pires périodes économiques du pays arriva à l'âge adulte juste à temps pour être mobilisée et envoyée faire la guerre aux armées de Hitler. D'un bloc, les États-Unis

passèrent d’une crise colossale à une guerre colossale.

À leur entrée dans la Seconde Guerre mondiale, les États-Unis comptaient environ 133 millions d’habitants, dont 16 millions allaient combattre, soit à peu près 12 % de la population[5]. Aujourd’hui, leur population dépasse 315 millions d’habitants, dont moins de 1 % servent dans l’armée, troupes en service actif, personnels civils, gardes et réservistes compris. (Bien entendu, les temps ont changé, les Américains ne sont plus impliqués dans une guerre mondiale – une guerre dans laquelle ils accepteraient n’importe quel fardeau et n’importe quel prix pour protéger ce en quoi ils croient.) Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les personnels en uniforme étaient si nombreux que presque tout le monde connaissait un militaire. Beaucoup de parents virent leurs propres fils partir au combat. Aujourd’hui, du simple fait que la plupart d’entre nous n’ont pas même un ami dans l’armée, nous avons du mal à comprendre d’où vient un sentiment de dévouement aussi profond.

À la différence des conflits d’aujourd’hui, la Seconde Guerre mondiale n’était pas une guerre à distance. On ne la voyait pas à la télévision ou sur un écran d’ordinateur. Elle concernait directement la plupart des gens dans le pays. La nation entière était engagée dans l’effort de guerre. Selon *The War*, un documentaire de référence tourné par Ken Burns et Lynn Novick, 24 millions de personnes déménagèrent pour occuper un poste dans la défense[6]. Et des millions de femmes, d’Afro-américains et de Latinos bénéficièrent d’opportunités professionnelles sans précédent. Beaucoup d’autres achetèrent des bons de la Défense pour contribuer à financer l’effort de guerre ; ceux qui ne pouvaient s’engager physiquement avaient ainsi le sentiment de participer aussi à l’action. Et ceux qui n’avaient pas les moyens d’acheter des bons participèrent en plantant des jardins de la victoire, dont les fruits et les légumes allégeraient le rationnement. C’est notamment pour cela que cette génération est appelée la *« Greatest Generation »*, la « génération grandiose ». Elle se caractérise non par l’excès et la consommation mais par les souffrances et le service.

Les États-Unis, à cette époque, ne restèrent pas assis à se plaindre, à désigner des coupables et à palabrer sur l’opportunité de faire la guerre ou pas. Le pays se rallia tout entier[7]. Selon un sondage publié en novembre 1942

dans le magazine *Life*, plus de 90 % du pays était convaincu que l'Amérique devait continuer le combat. Dès avant la guerre, la population approuvait massivement la mobilisation ; après la guerre, elle resta persuadée de la nécessité d'une instruction militaire obligatoire. En tant que nation, les Américains croyaient dans le service. Et presque tout le monde, d'une manière ou d'une autre, consentait des sacrifices et des services au nom du bien mutuel. Presque tous les Américains avaient le sentiment d'appartenir à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes.

La guerre enfin gagnée, les survivants des combats rentrèrent chez eux pour des défilés et des fêtes. Mais la célébration ne s'adressait pas seulement à ceux qui avaient risqué leur vie au front : elle était destinée à tous ceux qui avaient participé et accepté un sacrifice. Presque tous partageaient le sentiment d'accomplissement et de soulagement né de la victoire des Alliés. Et c'était normal : ils avaient œuvré dur pour éprouver ce sentiment. Ils l'avaient mérité.

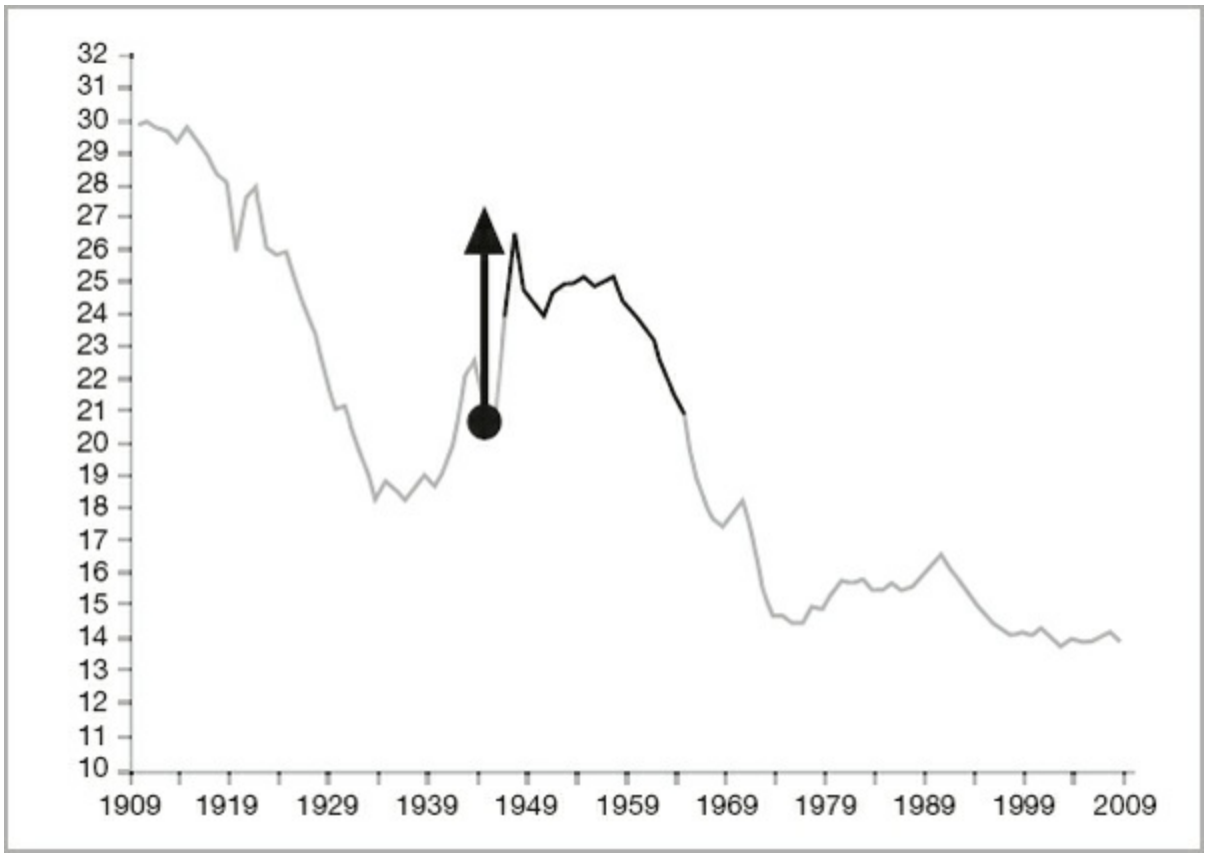
Une fois la page tournée, dans une économie florissante, les hommes et les femmes de la *Greatest Generation* élevés au temps de la grande crise, puis envoyés à la guerre, eurent l'impression d'avoir été privés d'une partie de leur jeunesse ; beaucoup se sentirent plus amers encore. Après avoir consenti des sacrifices pendant une partie de leur vie, ils voulaient essayer de récupérer une partie de ce qu'ils avaient perdu. Aussi se mirent-ils au travail.

Dur labeur, coopération et loyauté : ainsi cette génération concevait-elle l'efficacité, ainsi fonctionnèrent ses entreprises. Dans les années 1950, on donnait sa vie entière à une seule entreprise, et celle-ci comptait dessus. À l'issue d'une longue carrière, le salarié recevait la légendaire montre en or, symbole par excellence de gratitude pour une vie de dévouement à l'entreprise. Et cela marcha… un certain temps.

Un baby-boomer poids lourd

On dirait que chaque génération se confronte ou se rebelle contre la génération précédente. Chaque nouvelle génération incarne une série de valeurs et de croyances façonnées par les événements, les expériences et les technologies de sa jeunesse… qui en général ne sont pas tout à fait les mêmes que ceux de leurs parents. Et quand la population croît vite, les tiraillements entre générations, la nouvelle désireuse de tout changer et l'ancienne de ne rien changer, fonctionnent comme un système de freins et de contrepoids. Il en résulte une tension naturelle qui nous évite de tout casser tout en autorisant des progrès et des évolutions. Un point de vue unique ou un pouvoir incontesté est rarement une bonne chose. Comme le visionnaire et l'opérateur à l'intérieur d'une entreprise, les démocrates et les républicains au Congrès des États-Unis, les Soviets et l'Oncle Sam en géopolitique, et même comme papa et maman à la maison, deux forces opposées, la tension des poussées et des tractions, assurent en fait plus de stabilité. Tout est question d'équilibre.

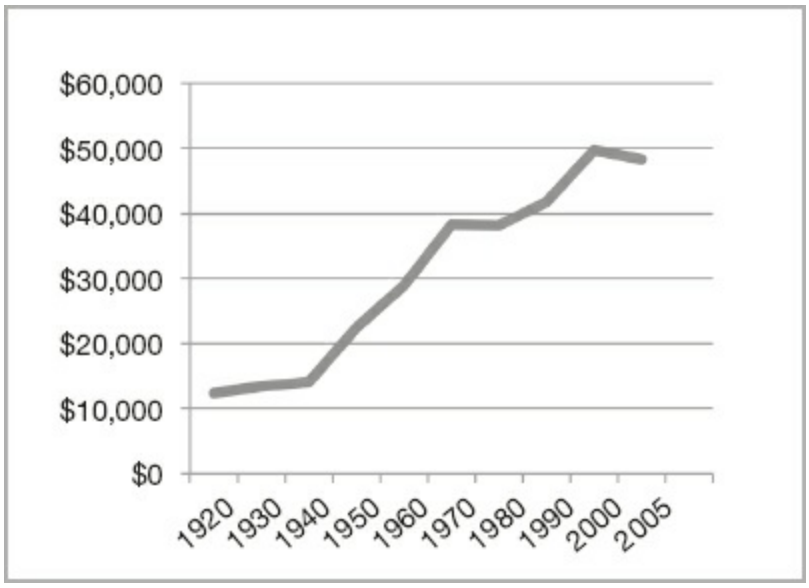
Mais un phénomène survenu à la fin de la Seconde Guerre mondiale a bouleversé le système normal des freins et des contrepoids. Une rupture de l'ordre naturel allait presque littéralement et presque par hasard orienter l'Amérique dans une direction toute différente. En revenant de guerre, les gens firent la fête. Et encore. Et encore. Et neuf mois plus tard commença une période d'essor démographique comme on n'en avait encore jamais vu aux États-Unis : le *Baby Boom*[8].



Naissances pour 1 000 personnes aux États-Unis

En 1940, 2,6 millions d'enfants sont nés aux États-Unis. En 1946, 3,4 millions[9]. Un petit baby-boom s'était produit à la fin de la Première Guerre mondiale, mais la rupture d'équilibre réside dans le redressement massif des naissances après la Seconde Guerre mondiale. Le pic était d'autant plus fort que le taux de natalité avait été faible pendant la récession et la guerre.

On fixe généralement la fin du baby-boom à 1964, première année où le nombre de naissances repassa au-dessous des 4 millions[10]. Globalement, les enfants du baby-boom ont accru la population américaine de 76 millions de personnes, soit un taux de croissance de près de 40 % (contre moins de 25 % entre 1964 et 1984)[11].



Revenu moyen aux États-Unis[12]

Et les changements spectaculaires ne s'arrêtèrent pas là. Contrairement à leurs parents élevés en temps de crise économique et de rations de guerre, les *baby-boomers* grandirent dans une période de prospérité et de richesse croissantes. À partir de la fin de la guerre, les patrimoines et le PIB américains connurent une progression soutenue. Toute cette génération en bénéficia. Les parents qui avaient combattu ou qui s'étaient serré la ceinture avaient à présent les moyens d'offrir à leurs enfants une vie à l'opposé de la leur. Tandis que la *Greatest Generation* se caractérisait par le besoin de servir les autres, les baby-boomers, dès le début, pensèrent d'abord à eux. Avec l'évolution du niveau de vie et des attitudes, les États-Unis commencèrent à se transformer : ce pays qui avait combattu pour défendre un mode de vie devint un pays prêt à se battre pour protéger la manière dont ses habitants préféraient vivre.

Élevés sous la protection de leurs parents nouveaux riches, les premiers baby-boomers devinrent adolescents dans les années 1960. Et, comme tous bons ados, ils se rebellèrent contre ces parents qui les poussaient à travailler dur et à se dévouer à un emploi ou à une entreprise jusqu'au moment où ils décrocheraient la fameuse montre en or. Ils rejetèrent les banlieues tranquilles et le matérialisme de leurs parents. La « bonne vie » telle qu'ils l'imaginaient

n’était pas celle de *Leave It to Beaver*[13] ; ils préféraient l’individualisme, l’amour libre et le narcissisme.

Mais les hippies américains des années 1960, qui décidaient de vivre avec moins qu’il ne leur en fallait réagissaient au fait que leur pays possédait plus qu’il ne lui en fallait. Comprenez-moi bien. Je ne dis pas que la *Greatest Generation* était parfaite. En réalité, elle souffrait de problèmes graves. Tandis que les Américains sauvaient le monde de la tyrannie nazie, ils étaient en proie au racisme et à l’inégalité. Le « rêve américain » était l’image de l’harmonie tant que vous étiez blanc, chrétien et mâle. Les femmes étaient encore considérées comme non qualifiées pour la vie publique ou le bureau directorial. Les Afro-américains ne furent regardés comme des citoyens à part entière qu’avec le Civil Rights Act de 1964, près de vingt ans après la fin de la guerre[14]. Et même à cette date, près de 30 % du sénat vota contre.

Du temps de leur jeunesse, les baby-boomers imposèrent les droits civiques à une génération plus âgée, arc-boutée sur le maintien d’un statu quo malsain et injuste. Ce furent les jeunes baby-boomers qui réclamèrent de meilleurs salaires pour les femmes et refusèrent d’accepter aveuglément les injustices admises dans la société. Ils auraient pu devenir une seconde *Greatest Generation* s’ils avaient poursuivi dans cette voie. Mais il en alla autrement.

Lorsqu’elle commença à vieillir, cette génération surpeuplée changea d’orientation. Et c’est alors que commencèrent à pointer les problèmes de l’époque moderne. En tant que génération, les baby-boomers se mirent à fonctionner différemment – de manière plus égoïste. Ils entreprirent de protéger le monde qui leur était le plus familier – un monde de richesse et de prospérité croissantes.

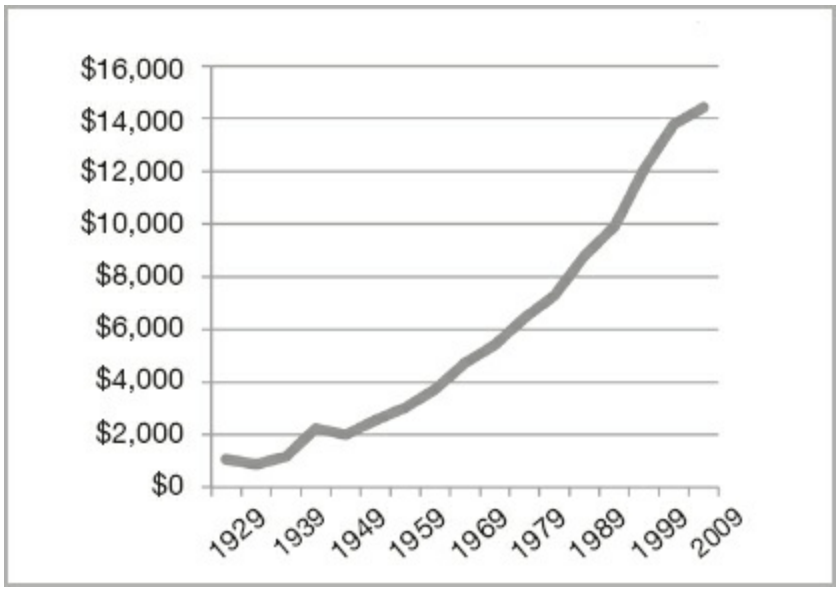
Dans les années 1970, une fois leurs études achevées, les plus âgés d’entre eux commencèrent à travailler. Dans une décennie marquée par une guerre honnie au Vietnam et le scandale du Watergate, Richard Nixon apparaissait comme une préfiguration de la génération qu’il servait. Ses ambitions égocentriques aboutirent à des décisions au mieux immorales, au pire illégales.

Les événements dont les baby-boomers furent témoins ne firent que

renforcer leurs premières idées : « on ne peut pas faire confiance au gouvernement », « on ne peut compter que sur soi-même », « il faut agir autrement ». Oublié le *statu quo*, les baby-boomers aspiraient à se réaliser. Il était aussi commun d'avoir un gourou spirituel que de fréquenter une salle de sport aujourd'hui. Ils apprirent le disco. Ils s'habillèrent en polyester. Et ils scellèrent leur réputation, celle d'une génération que Thomas Wolfe décrivait en 1976 dans le magazine *New York* comme la *« Me decade »*, la décennie du moi[15]. Ils devinrent un groupe apparemment plus concerné par son propre bonheur et son propre bien-être que par le bonheur ou le bien-être de ceux qui les entouraient.

Une fois entrés dans le monde du travail, les baby-boomers y apportèrent, en même temps que leur contribution à l'économie, leur égocentrisme et leur cynisme. Or la génération précédente se trouvait être bien moins nombreuse qu'il ne l'aurait fallu pour faire contrepoids à leur idéal du « moi d'abord ».

La fin des années 1970 vit aussi apparaître de nouvelles théories sur la manière de conduire l'économie. Ébranlées par la guerre du Vietnam, un scandale présidentiel, une crise pétrolière, l'essor de la mondialisation et, vers la fin de la décennie, une révolution iranienne qui coûta des vies américaines, les théories économiques devinrent davantage protectionnistes. Elles tendirent à se concentrer sur la manière de sauvegarder notre richesse croissante plutôt que de la partager ou de l'utiliser au service de causes d'importance nationale, à la manière des bons de guerre des générations précédentes. En tant que composante de notre identité nationale, la priorité nationale du service aux autres fut lentement remplacée par le service à soi-même.



PIB des États-Unis, en milliards de dollars constants[16]

Pendant toute cette époque, le niveau de vie des ménages américains continua à progresser en flèche. Le produit intérieur brut passa de 3 870 milliards de dollars en 1965 à 4 700 milliards en 1970 et 6 520 milliards en 1980, augmentant ainsi de 68 % en quinze ans. C'était comme une pente raide avec juste une petite bosse dans son parcours. Les Américains devenaient de plus en plus riches, au niveau individuel et national. Tandis que les plus fortunés d'entre eux augmentaient leur patrimoine encore plus vite que le reste du pays, les plus pauvres restaient au même point ou progressaient légèrement. Aucune fraction de la population ne s'est sensiblement appauvrie.

Vers la fin des années 1970, les Américains commencèrent à remplacer leurs jeans pattes d'eph' par les vestes Members Only[17] et à se débarrasser de leurs moquettes à poils longs. Les baby-boomers étaient enfin adultes. Ils accédèrent à des fonctions plus élevées dans les entreprises et les administrations. Ces enfants gâtés qui n'avaient pas eu à souffrir beaucoup, élevés dans une société où ils avaient les moyens de penser d'abord à eux, commençaient à occuper des postes où ils pouvaient peser massivement sur la théorie politique, économique et managériale. C'est à l'arrivée des baby-boomers, il est bon de le noter, que l'ambiance a commencé à se dégrader vraiment au sein du Congrès des États-Unis. Jusqu'au début des années 1990,

les représentants des partis opposés, quoique enclins aux mêmes gesticulations qu'aujourd'hui, étaient encore capables de s'asseoir autour d'une table pour rechercher un compromis. Peut-être n'allaient-ils pas réussir, mais ils essayaient. Et, pour la plupart, ils se comportaient avec courtoisie. Leurs enfants allaient ensemble à l'école, leurs familles se connaissaient. Ils se fréquentaient même le week-end. Et de ce fait, le Congrès fonctionnait.

La génération des baby-boomers allait s'avérer plus importante et plus puissante que n'importe quel contrepoids éventuel. Faute d'un équilibrage, il devint difficile de contenir les impulsions et les désirs de ce seul groupe. Comme l'hyperpuissance américaine après la chute de l'Union soviétique, comme le dictateur qui renverse son prédécesseur, comme la législation votée par un parti massivement majoritaire dans un parlement, les baby-boomers allaient commencer à imposer leur volonté au monde alentour, malgré les protestations de voix minoritaires. Dans les années 1980 et 1990, cette « onde de choc », ce « *pig in the python* » (« cochon dans le python »), comme on désigne parfois le baby-boom à cause de sa taille et de sa puissance, cette protubérance démographique capable de remodeler la société sur son passage, s'empara de toutes les manettes.

---

1 History Channel, *The Roaring Twenties.* http://www.history.com/topics/roaring-twenties.
2 Federal Deposit Insurance Corp., FDIC Learning Bank. http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html.
3 Harold Bierman Jr., « The 1929 Stock Market Crash », *Economic History Association, 5* février 2010. http://eh.net/encyclopedia/article/bierman.crash.
4 History Channel, *The Great Depression*. http://www.history.com/topics/great-depression.
5 Sabrina Tavernise, « As Fewer Americans Serve, Growing Gap Is Found Between Civilians and Military », *New York Times,* 24 novembre 2011. http://www.nytimes.com/2011/11/25/us/civilian-military-gap-grows-asfewer-americans-serve.html?_r=0.
6 Ken Burns et Lynn Novick, Florentine Films et WETA-TV, 2007. http://www.pbs.org/thewar/.
7 « 18-Year-Old », *Life,* 30 novembre 1942.
8 U.S. Census. www.census.gov.
9 Jessica R. Sincavage, « The Labor Force and Unemployment: Three Generations of Change ». U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review* (juin 2004), p. 34–41. http://www.bls.gov/opub/mlr/2004/06/art2full.pdf.
10 Ibid.
11 Ibid.
12 U.S. Census. www.census.gov.
13 Série télévisée diffusée aux États-Unis entre 1957 et 1963. (NdT)

14 United States Senate Web site: « Landmark Legislation: The Civil Rights Act of 1964 ». http://www.senate.gov/artandhistory/history/common/generic/CivilRightsAct1964.htm.
15 Thomas Wolfe. « The ‘Me’ Decade and the Third Great Awakening ». *New York Magazine*, 23 août 1976. http://nymag.com/news/features/45938/ (consulté le 24 septembre 2013).
16 Bureau of Economic Analysis. www.bea.gov.
17 Marque de prêt-à-porter créée en 1975. (NdT)

Chapitre 12

Les baby-boomers à l’âge adulte

Les années 1980 étaient là et les États-Unis n’avaient plus besoin de rallier leur population pour gagner une guerre ; ils se demandaient à présent comment profiter des années 1980, les *« Roaring Eighties »*, cette décennie d’expansion étonnante qu’ils étaient en train de vivre.

Au cours de cette période, de nouvelles théories économiques furent proposées pour protéger le patrimoine accumulé par les baby-boomers – un symptôme classique d’un excès. Si la radio, l’automobile et le réfrigérateur électrique avaient été les biens « incontournables » des années 1920, une autre nouveauté technologique fit fureur dans les années 1980. L’IBM PC, MS-DOS, le Macintosh d’Apple et Microsoft Windows contribuèrent à l’essor et à la diffusion de l’ordinateur individuel. « Un PC sur chaque bureau », selon la vision de Bill Gates, le jeune fondateur de Microsoft[1]. Il n’était plus nécessaire d’aller au travail pour avoir la puissance, on pouvait aussi l’avoir chez soi. L’individu seul pouvait affronter la grande entreprise. Même les nouvelles technologies soutenaient le désir d’individualisme.

Le raccourcissement de l’espérance de vie des produits était aussi de mieux en mieux accepté. Parmi les autres inventions des années 1980 figuraient l’appareil photo jetable et les lentilles de contact jetables. La « jetabilité » autre symptôme de nos excès, était désormais une industrie à explorer. Nous nous sommes demandés quoi d’autre il serait possible de jeter. Les gens, peut-être ?

Le jour où nous avons choisi les licenciements

Le 5 août 1981 fut la date où cela devint officiel.

Il est rare qu'on puisse dater précisément le moment où une idée ou une théorie des affaires est devenue une pratique admise. Mais dans le cas des licenciements collectifs, c'est possible. Le 5 août 1981, le président Reagan licencia plus de onze mille contrôleurs aériens[2].

Pour obtenir une hausse des salaires et une réduction du temps de travail, PATCO, le syndicat des contrôleurs aériens de l'époque, s'était engagé dans un dur conflit social avec la Federal Aviation Administration. Lorsque les négociations furent rompues, PATCO menaça de faire grève, fermant ostensiblement des aéroports et provoquant l'annulation de milliers de vols en pleine période de pointe du transport aérien.

Une telle grève est illégale au terme des dispositions parfois controversées de la loi Taft-Hartley de 1947[3]. En bref, celle-ci prohibe toute grève affectant injustement les personnes qui ne sont pas partie au conflit ou causant à tout commerce un dommage nuisible pour le bien-être général. C'est pourquoi la police et le personnel des urgences hospitalières n'ont pas le droit de grève. On considère que les dommages causés seraient disproportionnés par rapport à des revendications concernant les salaires ou les horaires.

Le 3 août, faute d'un accord acceptable et, pire, sans possibilité de trouver un terrain d'entente, les membres de PATCO refusèrent de prendre le travail. Au vu des effets de la grève pour le pays, le président Reagan s'impliqua personnellement, enjoignant aux contrôleurs aériens de reprendre le travail. Dans le même temps, des plans de secours furent mis en place et l'on combla les vides avec des superviseurs (non syndiqués), un petit groupe de contrôleurs non grévistes et des contrôleurs aériens militaires. La solution n'était pas parfaite mais ces intérimaires parvinrent à faire voler la majorité des avions. Les grèves eurent moins d'effet que prévu et, le 5 août 1981, le président Reagan licencia 11 359 contrôleurs aériens, soit la quasi-totalité des contrôleurs employés par la FAA à l'époque. Et ce ne fut pas tout.

Reagan interdit à vie à tous les grévistes de retravailler pour la FAA, bannissement qui demeura en vigueur jusqu'à sa levée par Clinton en 1993[4]. Beaucoup des contrôleurs aériens licenciés ce jour-là étaient d'anciens combattants (qui avaient appris leur métier sous les drapeaux) ou des fonctionnaires qui avaient travaillé dur pour obtenir un revenu qui les rangeait dans la classe moyenne. L'interdiction plongea dans la pauvreté beaucoup de ces personnels dont les compétences étaient rarement utilisables ailleurs que dans le transport aérien.

Le sujet ici n'est pas de savoir si Reagan a eu raison ou pas, ni la conflictualité du travail, ni l'étendue des droits des syndicats face aux dirigeants. Le sujet est quelque chose d'assez diabolique : que se passe-t-il à long terme quand un dirigeant redéfinit les comportements acceptables ou pas au sein d'une organisation ?

En cherchant à desserrer une contrainte immédiate pour les États-Unis, le président Reagan en a sans le vouloir créé une nouvelle, plus durable. Avec le renvoi de tous les contrôleurs aériens, il a adressé un message à tous les chefs d'entreprise du pays. Il a étourdiment donné sa bénédiction au recours aux licenciements en masse précipités, si ce n'est agressifs, pour faire rempart à une perturbation économique immédiate. Telle n'était sûrement pas son intention, mais certains PDG se sentirent autorisés à l'imiter. Un précédent avait ainsi été créé : on pouvait protéger le commerce avant de protéger les gens. Ainsi, pour la première fois au monde, maint PDG se sentit instantanément débarrassé des conventions sociales qui l'avaient retenu jusque-là d'accomplir un geste dont il rêvait.

Après cet accord tacite venu d'en haut, les licenciements en masse destinés à équilibrer les comptes commencèrent à devenir plus fréquents. Les licenciements collectifs existaient avant les années 1980, mais ils étaient d'ordinaire un dernier ressort et non l'un des premiers choix. On entra ainsi dans une époque où la méritocratie elle-même perdit de son importance. Le travail accompli, les sacrifices ou les apports à l'entreprise n'avaient plus nécessairement pour contrepartie la stabilité de l'emploi. Désormais, il était possible de licencier n'importe qui au nom de l'équilibre des comptes annuels. Des carrières prenaient fin pour que les chiffres cadrent. En tant que

théorie économique, la protection de l'argent remplaça celle des humains. Dans de telles conditions, comment se sentir en sécurité au travail ? Comment être motivé par un emploi si les dirigeants de l'entreprise ne se soucient pas de celui qui l'occupe ?

Dans son concept même, la priorité donnée aux chiffres ou aux ressources plutôt qu'aux personnes contredit directement la protection assumée par les leaders d'après l'anthropologie. C'est comme si des parents faisaient plus attention à leur voiture qu'à leur enfant. Il y a là de quoi déchirer le tissu même de la famille. Une telle redéfinition du leader moderne inflige les mêmes dégâts aux relations internes de nos entreprises (voire de notre société).

À partir des années 1980, les institutions publiques et le secteur privé succombèrent largement à cette nouvelle perspective économique. Les biens de grande consommation, l'agroalimentaire, les médias, la banque, Wall Street, le Congrès des États-Unis lui-même, tous, à des degrés divers, abandonnèrent les gens qu'ils avaient vocation à servir, pour des priorités plus égoïstes. Ceux qui occupent des postes de pouvoir et de responsabilité se mirent à permettre plus aisément à des publics extérieurs – parfois sans engagement de leur part – d'influencer leurs décisions et leurs actes. En acceptant d'adapter l'offre à la demande de publics extérieurs, ces leaders au comportement de subalternes réalisent peut-être le profit attendu mais causent du tort aux gens qu'ils prétendent servir. Les raisonnements à long terme cèdent devant les raisonnements à court terme et l'égoïsme remplace l'altruisme, quelquefois même au nom du service. Mais du service, il ne reste que le nom.

Cette nouvelle priorité du leadership ébranle les fondations mêmes sur lesquelles la confiance et la coopération reposent. Cela n'a rien à voir avec une menace sur la liberté du marché. Le problème est qu'on oublie que les gens – les gens qui vivent et respirent, les gens qui renforceront notre aptitude à innover, à progresser et à l'emporter sur nos concurrents – ne sont plus considérés à présent comme notre actif le plus précieux, car nous avons déplacé la concurrence sur le terrain des chiffres. Or faire passer les résultats avant les personnes ne peut que fragiliser l'économie de marché.

Meilleurs sont les produits, les services et les expériences qu'une entreprise est capable d'offrir à ses clients, mieux elle peut développer la demande en faveur de ces produits, services et expériences. Et, dans une économie de marché, il n'est pas de meilleur moyen pour affronter la concurrence que de créer plus de demande et de mieux maîtriser l'offre – ce qui ramène en dernière analyse à la bonne volonté des gens qui travaillent pour nous. Si les produits, services et expériences deviennent meilleurs, c'est d'ordinaire parce que des salariés les ont inventés, imaginés ou fournis. Dès que les gens passent au second rang sur la liste des priorités, la différenciation fait place à la banalisation. Et alors, l'innovation décline, ce qui incite davantage à se battre sur les prix, et autres stratégies de court terme.

En fait, plus les analystes financiers qui surveillent une société sont nombreux, moins celle-ci est innovante. Selon une étude parue en 2013 dans la revue *Journal of Financial Economics*, les sociétés suivies par beaucoup d'analystes déposent moins de brevets que celles qui ont moins d'analystes. Et les brevets qu'elles déposent tendent à avoir moins d'effet. Ce constat permet de déduire que « les analystes font trop pression sur les managers pour qu'ils atteignent des objectifs à court terme, freinant ainsi les investissements dans des projets innovants à long terme ». En bref, plus les dirigeants d'une société cotée en Bourse se sentent obligés de satisfaire les attentes d'un public extérieur, plus ils risquent de réduire leur capacité à proposer des produits et services meilleurs[5].

Quand les leaders se servent en premier

Depuis que les baby-boomers ont pris les rênes des entreprises et des administrations, nous avons connu trois grands krachs boursiers. Celui de 1987 a été la correction d'une période de spéculation excessive et, selon certains, d'un excès de confiance dans les programmes informatiques chargés de décider des opérations à la place des hommes. Celui de 2000 a suivi l'éclatement de la bulle des *dot-com*. Et celui 2008 correspond à l'effondrement d'un marché immobilier surévalué. Avant 1987, il ne s'était pas produit de krach boursier depuis la crise de 1929, qui avait elle-même fait suite aux excès et aux surévaluations des années 1920. Si nous ne trouvons pas nous-mêmes comment corriger les déséquilibres, les lois de la nature s'en chargeront toujours à notre place.

> *Trop souvent en ces temps, notre cadre de travail contrarie plus qu'il ne favorise notre inclination naturelle à faire confiance et à coopérer.*

Notre espèce, née à une époque où les ressources étaient limitées et les dangers énormes, est naturellement encline à partager et coopérer – ce qui est plus difficile quand les ressources sont abondantes et les dangers externes peu nombreux. Lorsque nous avons moins, nous avons tendance à partager plus largement. Une tribu bédouine ou une famille de nomades mongols ne possèdent pas grand-chose ; pourtant, elles partagent de bon cœur car tel est leur intérêt. Si vous les croisez en voyage, elles vous ouvriront leur demeure et vous inviteront à leur table. Pas seulement par bonté : leur survie dépend du partage, car elles savent qu'elles pourraient un jour se trouver dans le rôle du vagabond à la recherche d'un repas et d'un abri. Paradoxalement, plus nous possédons, plus nos clôtures sont hautes, plus nos dispositifs de sécurité maintiennent les gens à l'écart et moins nous avons envie de partager. Notre désir de posséder plus et la raréfaction de nos rencontres physiques avec les « gens ordinaires » commencent à nous couper de la réalité ou à nous la dissimuler.

Trop souvent, hélas, les cadres de travail contemporains contrarient plus qu'ils ne favorisent notre inclination naturelle à faire confiance et à coopérer. Un nouvel ensemble de valeurs et de normes a été établi pour nos entreprises et notre société – un système de performances mû par la dopamine, qui récompense nos succès individuels, au détriment des effets équilibrants de la sérotonine et de l'ocytocine, qui récompensent le travail en commun et les liens de confiance et de loyauté. Ce déséquilibre est la cause des krachs boursiers. C'est lui qui perturbe les cultures d'entreprise au point de déstabiliser des grands groupes. (Enron, Tyco, WorldCom et Lehman Brothers ne sont que quelques exemples de grandes organisations « stables » ruinées par les déséquilibres de leur culture.) En l'absence apparente d'efforts pour changer ce système, le déséquilibre entre les substances chimiques ne fait que s'accentuer. Le cercle vicieux se poursuit donc. Notre santé est en danger. Notre économie est en danger. La stabilité de nos entreprises est en danger. Etc.

La génération nombreuse du baby-boom a, par accident, créé un monde très déséquilibré. Si nous ne sommes pas assez intelligents pour le corriger nous-mêmes doucement et méthodiquement, le déséquilibre se corrigera soudainement et violemment, comme l'histoire l'a prouvé maintes fois. Mais étant donné notre préférence pour les gratifications immédiates et la faiblesse des Cercles de sûreté dans nos organisations, nos leaders manquent probablement de la confiance ou de la patience nécessaires.

On ne peut évidemment reprocher à toute une génération les maux qui nous affligent aujourd'hui. Ni en faire grief à une industrie ou à un PDG en particulier, ou même aux « entreprises » en général. Les entreprises ne sont pas dirigées par des méchants de bande dessinée préparant une OPA sur l'univers et qu'il suffirait de chasser pour transformer en bien tout ce qui est mal. Mais notre manière de fonctionner dans les entreprises d'aujourd'hui manque d'empathie et d'humanité. Certaines entreprises et certains systèmes ont à leur tête des dirigeants intelligents ; ce qui manque, ce sont des leaders forts sachant guider les gens.

Comme aime à le dire Bob Chapman, PDG de Barry-Wehmiller : « Personne ne se lève le matin et ne s'en va au travail avec l'espoir d'être

“géré” par quelqu’un. On se lève et l’on part avec l’espoir d’être “guidé” par quelqu’un. »[6] Encore faut-il qu’il y ait des leaders qu’on désire suivre.

Déshumanisation

Notre câblage interne, quoique compliqué et désordonné en pratique, est assez simple dans son intention. Fruit d'une époque où nous vivions en petits groupes avec des ressources limitées et d'énormes dangers tout autour, notre système de stimulants chimiques a été créé pour nous aider à gérer et à prospérer dans un monde alors très tangible. Nous connaissions tous les gens avec qui nous vivions et travaillions. Ce dont nous avions besoin se trouvait sous nos yeux et nous agissions ensemble pour l'obtenir. Ce qui nous menaçait était visible et nous réagissions collectivement pour nous en protéger mutuellement.

Le problème actuel est que nous avons produit en abondance à peu près tout ce dont nous avions le besoin ou le désir. Or l'abondance n'est pas notre fort. Capable de court-circuiter nos systèmes, elle risque en réalité de nous nuire, à nous et à nos organisations. L'abondance peut être destructrice, non parce qu'elle est mauvaise pour nous en soi, mais parce qu'elle rend abstraite la valeur des choses. Plus nous possédons, moins ce que nous détenons semble avoir de valeur. Et si, du fait de cette abstraction, les objets ont moins de valeur pour nous, imaginez son effet sur nos relations.

Nous fonctionnons aujourd'hui à une échelle si vaste que notre esprit est parfois incapable de l'appréhender entièrement. Par sa nature même, cette dimension crée de la distance et, à distance, les concepts humains perdent de leur signification. Un consommateur n'est que l'abstraction d'une personne dont nous espérons qu'elle va consommer ce que nous avons à lui proposer. Nous essayons de deviner les désirs de ce « consommateur », afin qu'il consomme plus. Et si cela se produit, nous mesurons une foule de critères afin de mieux gérer le processus. Et au fur et à mesure que nos processus, nos statistiques et nos dimensions grossissent, nous faisons appel à des technologies qui nous aident à fonctionner plus vite, sur une plus large échelle. En d'autres termes, les utilisateurs finals de l'ensemble, des êtres humains, finissent par se trouver si éloignés des personnes censées les servir

qu’ils deviennent un simple critère à gérer parmi d’autres. Plus la distance est grande ou plus nos actes amplifient l’abstraction, plus il devient difficile de se considérer mutuellement comme des humains. Ce qu’il nous faut gérer ou réduire n’est pas l’abondance, mais l’abstraction.

Nous ne nous voyons plus comme des personnes ; aujourd’hui, nous sommes clients, actionnaires, avatars, profils en ligne, noms d’utilisateur, adresses électroniques et lignes comptables. En réalité, l’être humain est devenu virtuel. Aujourd’hui plus que jamais, nous tentons de travailler et de vivre, d’être productifs et heureux, dans un monde où nous sommes des étrangers pour ceux qui nous entourent. Le problème est que l’abstraction peut être plus que mauvaise pour notre économie… elle peut être mortelle.

---

1 John Naughton, « How Microsoft Spent a Decade Asleep on the Job ». *The Observer*, 20 juillet 2013. http://www.theguardian.com/technology/2013/jul/21/microsoft-realignment-steve-ballmer-naughton.

2 Site web History Channel, *This Day in History*, « August 5, 1981: Reagan Fires 11,359 Air-Traffic Controllers ». http://www.history.com/thisday-in-history/reagan-fires-11359-air-traffic-controllers.

3 National Labor Relations Board, « 1947 Taft-Hartley Substantive Provisions ». http://www.nlrb.gov/who-we-are/our-history/1947-taft-hartleysubstantive-provisions.

4 Greg Miller, « Clinton Lifts Ban on Fired Air Controllers ». *Los Angeles Times*, 13 août 1993.

5 Jie (Jack) He et Xuan Tian, « The Dark Side of Analyst Coverage: The Case of Innovation », *Journal of Financial Economics*, 109, n° 3 (septembre 2013), p. 856–878. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X13001086.

6 Bob Chapman, entretien avec l’auteur, février 2013.

Partie V

Le défi de l’abstrait

Chapitre 13

L’abstraction tue

« Laissez-moi sortir de là ! hurlait-il. Je veux m’en aller ! Laissez-moi sortir ! » Enfermé dans une petite pièce sans fenêtre, il se mit à cogner sur les murs pour attirer l’attention des autres. « Vous n’avez pas le droit de me garder ici ! »

Le volontaire de permanence ce jour-là s’assit au pupitre de surveillance. Il commençait à se sentir nerveux. Il entendait les plaintes assourdies dans l’autre pièce. Il jeta un regard au responsable et, comme si ce n’était pas déjà d’une terrible évidence, il dit : « Il souffre. »

Mais le responsable ne montra aucune émotion. Rien. « L’expérience exige que vous continuiez », répondit-il seulement. Le volontaire retourna au tableau de contrôle en grommelant « Il faut continuer, il faut continuer. » Il pressa l’interrupteur et administra un nouveau choc électrique à l’étranger de la pièce d’à côté.

« Vous n’avez pas le droit de me garder ici ! » cria l’homme à nouveau. Mais personne ne lui répondit et l’expérience se poursuivit. « Laissez-moi sortir ! hurlait-il, hystérique. Mon cœur va lâcher ! Laissez-moi sortir ! » Puis soudain les cris cessèrent. Fin de l’expérience.

Dans les derniers jours de la Seconde Guerre mondiale, les principaux architectes du mouvement nazi – Adolf Hitler, Heinrich Himmler et Joseph Goebbels – réussirent à échapper à la captivité en se suicidant. D’autres ne purent se soustraire à la justice. Ils furent pris et jugés pour leur rôle dans le génocide systématique commis au cours de la guerre. Les vingt-quatre plus hauts responsables nazis faits prisonniers étaient notamment accusés de crimes contre l’humanité ; la plupart d’entre eux furent déclarés coupables. Mais au procès de Nuremberg, un homme manquait manifestement à l’appel.

Le *SS-Obersturmbannführer* (lieutenant-colonel) Adolf Eichmann avait joué un rôle important dans l'organisation de l'Holocauste. Il gérait la logistique du regroupement et de la déportation en masse des Juifs et autres groupes jugés indésirables vers les ghettos et les camps de concentration d'Europe orientale. Il avait été l'un des responsables du système destiné à acheminer hommes, femmes et enfants, jeunes et vieux, vers les camps de la mort. Mais après la guerre, muni de faux papiers, il avait réussi à fuir l'Allemagne et à rejoindre l'Argentine. Pendant quinze ans, il y vécut une vie banlieusarde relativement normale sous le nom de Ricardo Klement, jusqu'à son enlèvement par des agents israéliens en 1960 ; il fut alors jugé à Jérusalem[1].

La capture d'Eichmann raviva le débat sur les raisons pour lesquelles l'Holocauste avait pu se produire. Un génocide d'une telle ampleur, exécuté avec une telle efficacité, ne pouvait être seulement l'œuvre de quelques esprits pervers. L'ampleur des préparatifs, de l'organisation et de la logistique avait requis la participation de milliers, voire de millions de personnes. Il avait fallu que des soldats de tous niveaux commettent les crimes eux-mêmes et que des millions d'Allemands fassent mine de ne rien voir.

Certains ont cru qu'il y avait eu une intention collective, qu'une population entière avait abandonné toute humanité et toute moralité. D'autres étaient d'un avis différent. Après la guerre, beaucoup de Nazis et d'Allemands optèrent pour une défense moins spectaculaire. « Nous n'avions pas le choix, dirent-ils. Nous n'avons fait qu'obéir aux ordres. » Tel était le leitmotiv. Qu'ils aient été de hauts dignitaires tenus pour responsables de leur rôle ou des civils et des soldats ordinaires tentant de reconstruire un semblant de normalité après les bouleversements de la guerre, ils parvenaient à rationaliser leurs actes, se dégageant de leur responsabilité personnelle en renvoyant à celle de leurs supérieurs. C'était ce qu'ils diraient à leurs petitsenfants. « Nous n'avons fait qu'obéir aux ordres. »

Stanley Milgram, un psychologue de Yale, a voulu mieux comprendre[2]. Étions-nous, nous les humains, à ce point pareils aux lemmings que si quelqu'un d'un rang supérieur au nôtre, quelqu'un en situation d'autorité, nous ordonnait de commettre un acte totalement contraire à notre code moral,

à notre sens du bien et du mal, nous obéirions ? Assurément, c'est possible à faible échelle. Mais à un niveau aussi massif ?

En 1961, donc, quelques mois seulement après le début du procès Eichmann en Israël, Milgram imagina une expérience pour comprendre l'obéissance à l'autorité[3]. Elle était relativement simple. Chaque observation ferait intervenir deux volontaires. L'un jouerait le rôle du professeur, l'autre celui de l'étudiant. Ce dernier était en réalité un autre chercheur participant à l'expérience. (Pour répartir les rôles, le vrai volontaire devait tirer d'un chapeau un morceau de papier indiquant s'il serait le professeur ou l'étudiant. En fait, les deux morceaux de papier pliés portaient le mot « professeur ». Mais il avait l'impression que le rôle lui était échu par hasard.)

Les volontaires jouant le rôle du professeur avaient été recrutés par petites annonces dans la presse. On leur disait qu'ils participaient à une enquête sur la mémoire et l'apprentissage et on les installait devant un pupitre comportant une série d'interrupteurs en leur expliquant qu'une série de questions allaient être posées à l'étudiant. Si ce dernier donnait la mauvaise réponse ou refusait de répondre, le professeur devait lui administrer une décharge électrique en manipulant un interrupteur électrique. En fait, les décharges électriques de l'expérience étaient limitées à de petits chocs de 15 volts administrés aux professeurs pour qu'ils se rendent compte de l'impression ressentie.

Le pupitre comportait trente interrupteurs étiquetés de 15 volts en 15 volts jusqu'à 450. Il était clair pour le professeur qu'ils correspondaient à des secousses de plus en plus fortes. Pour s'assurer que le professeur en comprenait les conséquences, des étiquettes avaient été placées au-dessus de certains interrupteurs. La rangée allant de 15 à 75 volts, par exemple, indiquait « secousse légère ». De 75 à 120, on lisait « secousse modérée ». La rangée allant de 135 à 180 volts disait « secousse forte », puis l'on passait aux secousses « très forte », « intense » et « d'une extrême intensité » avant d'arriver à « Danger : secousse sévère » au-dessus des interrupteurs de 375 à 420 volts. La dernière rangée, qui allait de 435 à 450 volts, était peinte en rouge et indiquait seulement : « XXX ». La signification des interrupteurs ne faisait aucun doute.

Cent soixante volontaires participèrent à l'expérience, répartis à égalité

entre quatre groupes, avec des variantes. Dans le premier groupe le chercheur qui jouait l'étudiant était assis juste à côté du professeur ; celui-ci devait placer lui-même la main de son voisin sur une plaque électrifiée. Dans le deuxième groupe, le professeur se trouvait dans la même pièce que l'étudiant et pouvait voir et entendre ses réactions aux secousses administrées. L'effet produit par chaque décision successive d'abaisser un interrupteur n'était pas ambigu.

Dans le troisième cas, l'étudiant était enfermé dans une pièce distincte. Le professeur ne pouvait voir les effets des décharges mais entendait clairement les protestations et les cris de l'étudiant à travers la cloison. Dans ces trois variantes, le professeur entendait le soi-disant étudiant se plaindre au début, puis réclamer à grands cris l'arrêt de l'expérience : « Stop ! Ça fait mal ! » Dans la dernière variante, en revanche, l'étudiant se trouvait dans une pièce à part et, sauf à cogner contre les murs, le professeur ne pouvait ni voir ni entendre ses réactions.

Comme prévu, tous les volontaires manifestèrent des réticences. Quand ils réalisaient ou croyaient réaliser qu'ils causaient une douleur à l'étudiant, ils se tournaient vers le chercheur en blouse blanche debout à côté d'eux, bloc-notes en main, et lui demandaient s'ils devaient poursuivre malgré la douleur qu'ils infligeaient sciemment. La première fois que le volontaire exprimait le désir d'interrompre l'expérience ou de s'en retirer, le scientifique disait : « Continuez s'il vous plaît. » Si le volontaire réitérait sa demande, il lui répondait : « Il est indispensable pour l'expérience que vous continuiez. »

Au fur et à mesure qu'ils passaient d'un interrupteur à l'autre, certains des volontaires commençaient à se montrer mal à l'aise. Très mal à l'aise. Ils se mettaient à transpirer et à trembler. Bien qu'extrêmement perturbés, la plupart d'entre eux persévéraient. À la troisième demande d'arrêter l'expérience, le chercheur répondait froidement : « Il est absolument essentiel que vous continuiez. » Et à la quatrième : « Vous n'avez pas le choix, vous devez continuer. » Toute autre protestation entraînait l'arrêt immédiat de l'expérience.

Quelle douleur auriez-vous pu causer à autrui avant de vous arrêter ? Jusqu'où pensez-vous que vous seriez allé ? Pas très loin, répondraient la

plupart d’entre nous, convaincus qu’ils auraient renoncé bien avant d’avoir l’impression de faire courir un vrai risque à quelqu’un. Et c’est ce que les chercheurs avaient prévu. Avant l’expérience, ils estimaient que seulement 2 à 3 % des gens iraient jusqu’au bout, et que ces personnes montreraient des tendances psychopathologiques. Mais les résultats réels furent consternants.

Quand les volontaires devaient placer la main de l’étudiant sur la plaque électrique, 70 % abandonnaient avant d’aller très loin. Quand ils se trouvaient dans la même pièce mais sans contact physique avec l’étudiant, la proportion s’élevait légèrement : 60 % refusaient de continuer. Mais quand ils ne pouvaient voir ni les souffrances de l’étudiant ni entendre ses cris, seuls 35 % refusaient de continuer. C’està-dire que 65 % des volontaires purent aller au bout de l’expérience, jusqu’au dernier interrupteur, acceptant ainsi de tuer quelqu’un.

Il a été reproché à cette expérience d’être contraire à l’éthique. Cela se comprend. Près de 80 % des gens qui s’étaient levés ce jour-là avec le sentiment d’être de bonnes personnes étaient rentrés chez eux le soir en sachant qu’ils étaient capables de tuer quelqu’un. Malgré leurs réticences, malgré leur agitation, malgré leur sentiment de faire quelque chose de potentiellement dangereux, très dangereux même, la majorité d’entre eux étaient allés jusqu’au bout.

Au terme de l’expérience, convaincus que l’étudiant avait pu être blessé ou pire, les cobayes s’inquiétaient néanmoins de leur culpabilité, en s’attachant à rejeter toute responsabilité. Aucun d’eux, pas un seul, ne s’inquiéta du sort de l’étudiant. Aucun ne demanda à jeter un coup d’œil dans l’autre pièce. Leur propre sort les inquiétait davantage.

À la fin, les volontaires étaient débriefés. Ils découvraient que l’étudiant était en fait un chercheur, qu’il se portait bien et n’avait pas été blessé. On leur assurait qu’aucun choc électrique n’avait été administré, aucune douleur infligée à aucun moment. Certains de ceux qui avaient obéi et étaient allés jusqu’au bout éprouvèrent alors des remords. Il leur vint un sentiment de responsabilité personnelle. D’autres, au contraire se justifièrent en critiquant les scientifiques. Toute conséquence éventuelle n’aurait pu être reprochée qu’aux responsables et pas à eux, qui n’avaient fait que ce qu’on leur disait

de faire. Certains allèrent jusqu'à incriminer l'étudiant. « Il était si stupide et borné qu'il méritait une secousse », avança un volontaire, tentant de se réconcilier avec ses actes.

Fait intéressant, presque tous les volontaires qui refusèrent de continuer l'expérience après avoir compris qu'ils infligeaient une douleur à quelqu'un d'autre se sentaient comptables envers un impératif moral supérieur. Certains seulement étaient croyants, mais tous se sentaient responsables envers une autorité plus élevée que les chercheurs présents.

En vérité, l'expérience de Milgram est renouvelée tous les jours dans des bureaux du monde entier. Le cycle d'abstraction endémique à notre type de capitalisme apparaît clairement quand on considère plus largement les conclusions de Milgram. L'abstraction ne se borne plus à l'espace physique : elle inclut aussi les chiffres, qui créent de l'abstraction. Plus nos entreprises grandissent, plus la distance physique s'accroît entre nous et les gens qui travaillent pour nous ou qui achètent nos produits. À un tel niveau, il ne devient plus possible de compter les boîtes de conserve sur les étagères en parcourant les rayonnages. Nous nous en remettons à présent à des documents qui indiquent combien il s'en est vendu et ce que cela nous a rapporté. Quand l'abstraction numérique nous fait divorcer de l'humanité, nous devenons capables de comportements inhumains comme les volontaires de Milgram. Tout comme les conditions fixées par ce dernier lors de son expérience, la séparation matérielle entre nous-mêmes et ceux qui subissent les effets de nos décisions risque d'avoir un effet dramatique sur des vies… les vies de personnes que nous ne pouvons ni voir ni entendre. Plus les gens deviennent abstraits, plus nous sommes capables de leur faire du mal.

---

1 Geller Doron, Jewish Virtual Library, « Israeli Military Intelligence: The Capture of Nazi Criminal Adolf Eichmann ». http://www.jewishvirtuallibrary,org/jsource/Holocaust/eichcap.html.

2 Stanley Milgram, « Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority », The Tavistock Institute, http://psyc604.stasson.org/Milgram2. pdf (consulté le 10 octobre 2013). S. A. Mcleod (2007). *Simply Psychology: The Milgram Experiment*, téléchargé depuis http://www.simplypsychology.org/milgram.html.

3 S. A. Mcleod (2007), « Simply Psychology: The Milgram Experiment », téléchargé depuis www.simplypsychology.org/. http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search. displayRecord&uid=1964-03472-001.

Chapitre 14

L’abstraction moderne

Les découvertes de Milgram en pratique

En 2009, le *New York Times* et la plupart des grands journaux rapportèrent qu'une intoxication par la salmonelle avait tué neuf personnes et rendu malades plus de sept cents autres[1]. Il en résulta le plus grand rappel de produits alimentaires de l'histoire des États-Unis. L'enquête remonta jusqu'aux produits fabriqués par plus de trois cents entreprises à partir de cacahuètes et de dérivés de cacahuètes fournis par Peanut Corporation of America (PCA) à Lynchburg, en Virginie. Le patron de PCA avait-il fait tout ce qui était en son pouvoir pour veiller à la sécurité des gens qui faisaient confiance à son entreprise et à lui-même ? Hélas, non.

Les enquêteurs de la Food and Drug Administration (FDA) conclurent que PCA avait délibérément livré des produits contaminés (ce que l'entreprise conteste). Et tout indique que les dirigeants de l'entreprise avaient fait peser une pression énorme sur leurs salariés pour qu'ils atteignent leurs objectifs. Selon un document communiqué à la justice, Stewart Parnell, président de PCA, avait adressé à l'un de ses directeurs d'usine un courrier électronique dans lequel il déplorait que les tests positifs à la salmonelle « coûtaient très cher en causant un énorme décalage entre la date de réception des cacahuètes et l'envoi des factures ». (La société a disparu en 2009. Stewart Parnell a été condamné en 2015 à vingt-huit ans de prison.) Quand nos relations avec nos clients ou nos salariés deviennent des concepts abstraits, nous nous intéressons naturellement à la chose la plus tangible que nous puissions voir : les chiffres. Les dirigeants qui attachent plus d'importance aux nombres qu'aux vies sont, le plus souvent, séparés physiquement des gens qu'ils servent.

Laissons de côté M. Parnell. Que dire des gens qui travaillaient dans son entreprise et qui firent ce qu'on leur disait ? Dans une culture d'entreprise faible, les salariés perçoivent leur employeur comme les cobayes de Milgram voyaient les chercheurs : comme l'incarnation de l'autorité. Un leader qui préside à une culture faible se dispense d'investir dans des programmes

destinés à renforcer la confiance de ses collaborateurs afin qu'ils agissent correctement. Il préfère une organisation *controle-and-command* (contrôle commande) qui perpétue un système dans lequel les gens feront uniquement ce qu'on leur demande. L'incertitude, les baronnies et les manœuvres de couloir – toutes favorisées par une culture de contrôle commande et antagonistes du concept de Cercle de sûreté – accroissent le stress et réduisent la capacité à nouer des relations, au point que l'autopréservation devient prioritaire.

Tout ce qui nous sépare des effets de nos paroles et de nos actes sur autrui risque de nous entraîner dans une voie dangereuse. Comme l'a montré Milgram, quand nous ne constatons pas les effets de nos décisions, quand la vie des autres devient une abstraction, 65 % d'entre nous seraient capables de tuer. Quand nous ne voyons ni entendons les gens que nous faisons souffrir, les moteurs principaux de nos décisions sont la peur d'avoir des ennuis, de perdre notre emploi, de ne pas réaliser nos objectifs ou de compromettre notre rang social. Et tout comme ces soldats allemands plaidant qu'ils « ne faisaient que suivre les ordres », ou comme ces sujets de Milgram marmonnant que « l'expérience doit continuer », nous avons des leitmotivs modernes pour nous défendre ou rejeter nos responsabilités quand nos décisions font du tort à autrui. Nous travaillons « pour dégager de la valeur pour l'actionnaire » ou « pour satisfaire à nos obligations fiduciaires » tout en assurant que nos actes « ne sortent pas du cadre légal » ou que les décisions ont été prises à un niveau supérieur.

Pendant que je préparais ce livre, il m'est arrivé de dîner en ville avec un banquier d'affaires. Fort de mes réflexions nouvelles, je l'ai poussé dans ses retranchements à propos de sa responsabilité envers les gens affectés par ses décisions. J'ai été stupéfait de voir à quel point son comportement reproduisait celui des volontaires de Milgram. « Ce genre de décisions ne m'appartient pas, me dit-il. Ce n'est pas mon rôle. Mon rôle est de trouver le meilleur placement pour mes clients. » Quand nous ne nous sentons pas à l'abri les uns des autres dans le contexte où nous travaillons, notre instinct nous conduit à nous protéger à tout prix au lieu de partager la responsabilité de nos actes.

En 2008, confrontés aux effets concrets des pratiques bancaires sur l'économie, certains banquiers ne se contentèrent pas de blâmer les sociétés de prêts hypothécaires[2]. Comme les bourreaux de Milgram tentant de se distancier du rôle qu'ils avaient pu jouer dans les souffrances provoquées, ou même d'incriminer les étudiants, certains banquiers allèrent jusqu'à reprocher leurs problèmes aux acheteurs de logements américains. « Nous n'expulsons pas les gens qui méritent de rester dans leur maison », disait Jamie Dimon, directeur général de JPMorgan Chase, à ses actionnaires en 2010.

La responsabilité des entreprises

« L'entreprise n'a qu'une et une seule responsabilité », disait Milton Friedman en 1970, six ans avant de recevoir le prix Nobel d'économie « utiliser ses ressources et exercer des activités destinées à accroître ses profits tant qu'elle respecte les règles du jeu. »[3] Par « règles », je suppose que Friedman désignait la loi, un ensemble de préceptes bien intentionnés mais imparfaits, pleins de trous accidentels ou parfois intentionnels, conçus par des gens bien intentionnés ou parfois calculateurs.

La formule de Friedman semble être devenue la norme du capitalisme contemporain. Les entreprises montrent régulièrement que, dans leur recherche du profit, le respect littéral de la loi leur semble préférable à toute responsabilité éventuelle envers leurs clients ou le pays et l'économie dans lesquels elles fonctionnent. Par analogie avec l'expérience de Milgram, trop de dirigeants d'entreprise préfèrent obéir aux chercheurs plutôt qu'à une autorité morale supérieure. Ils peuvent justifier leurs actions, car elles respectent la lettre de la loi, même si elles en ignorent l'esprit.

Apple Inc. a pu escamoter des dizaines de milliards de dollars d'impôts en installant des filiales en Irlande, où les entreprises sont imposées en fonction du lieu de leur siège social (Apple est une société américaine)[4]. Le code des impôts américain, au contraire, calcule les impôts d'une société en fonction du lieu où elle gagne ou conserve son argent (Apple déposait en Irlande tous ses bénéfices réalisés en Asie et en Europe). En exploitant les failles du droit fiscal des deux pays, Apple a pu conserver 74 milliards de dollars à l'abri du fisc américain ou étranger entre 2009 et 2012. Apple ne le nie pas. La technique imaginée par la société, l'une des plus innovantes de notre temps, consiste à faire remonter ses profits via des filiales irlandaises vers les Pays-Bas puis les Caraïbes pour échapper à la fiscalité américaine. Beaucoup d'autres entreprises l'ont copiée depuis lors. Pourtant, selon le raisonnement de Friedman, Apple n'a violé aucune règle.

Former des liens de confiance est pour nous un besoin absolu. Notre survie

en dépend. À cette fin, notre cerveau primitif évalue continuellement les paroles et les comportements des entreprises exactement comme ceux d'un individu. Au niveau biologique, la confiance reste la confiance, quelle que soit l'autre partie. Si les paroles ou les actes de quelqu'un nous donnent l'impression qu'il n'est pas digne de foi, nous gardons nos distances. Se conformer simplement à la loi signifie qu'on pourrait se fier à un fiancé infidèle sous prétexte qu'il n'a enfreint aucune loi. Pour nous, animaux sociaux, la moralité compte aussi. Notre sens du bien ou du mal (ou le sens du bien et du mal d'une entreprise), quelle que soit la lettre de la loi, importe au niveau social. C'est le socle même de la société civile.

Entendu par le Congrès des États-Unis, Timothy Cook, directeur général d'Apple, a soulevé la question de la responsabilité. « Malheureusement, le code des impôts n'est pas à la hauteur de l'ère numérique », a-t-il déclaré[5]. Est-ce aux pouvoirs publics de serrer tous les boulons ou bien les entreprises ont-elles aussi une part de responsabilité ? Apple commet-il un acte de désobéissance civile pour obliger le gouvernement à faire mieux ? Apple est une entreprise bonne qui fait des choses bonnes, comme ses dons en faveur de l'enseignement, mais la plupart des gens ne le savent pas et, lorsqu'ils entendent parler de son optimisation fiscale, leur confiance peut en être affectée. Mais le problème ne se limite pas à Apple. Exploiter les failles du système jusqu'à ce que les règles s'adaptent (et parfois faire campagne contre le changement des règles) semble être la norme aujourd'hui dans les entreprises. Auquel cas, nul ne devrait s'étonner des décisions prises par l'Oceanic Steam Navigation Company.

Dans le respect du cadre légal

À la fin du 19e siècle, les plus grands bateaux étaient principalement des ferrys. Ils déplaçaient des foules de gens d'un point à un autre en restant à faible distance des côtes. Les règles de responsabilité des armateurs étaient très logiquement édictées en fonction de la manière d'utiliser les navires à l'époque – comme des ferrys. Mais à l'époque du lancement du *Titanic* en 1912, la législation n'avait pas encore été actualisée pour tenir compte de la nouvelle race des transatlantiques (l'équivalent de « l'ère numérique » de Timothy Cook). Le *Titanic* transportait le nombre de canots de sauvetage requis par la loi, qui était de seize. Malheureusement, ce paquebot était quatre fois plus grand que la catégorie supérieure du classement officiel des navires de l'époque[6].

L'Oceanic Steam Navigation Company, armateur du *Titanic* s'était conformée à une réglementation dépassée. (En réalité, elle avait tout de même ajouté quatre radeaux gonflables.) Hélas, comme chacun sait, le 14 avril 1912, quatre jours seulement après avoir appareillé pour son voyage inaugural, le *Titanic* heurta un iceberg loin de tout rivage. Les canots de sauvetage n'étaient pas assez nombreux pour tout le monde et plus de 1 500 des 2 224 passagers et membres d'équipages y laissèrent la vie. Ce navire quatre fois plus grand que la catégorie la plus grande ne transportait qu'un quart des embarcations dont il aurait eu besoin. Il n'est pas étonnant que seuls un peu plus du quart des passagers et de l'équipage aient survécu ce jour-là.

Les milieux maritimes savaient bien que la réglementation était dépassée et serait bientôt actualisée. En fait, des espaces supplémentaires avaient été prévus sur le pont du *Titanic* en prévision d'une future obligation de « canots de sauvetage pour tous ». Mais ces canots coûtaient cher. Il fallait les entretenir et ils pouvaient affecter la stabilité du navire. Les dirigeants de l'Oceanic Steam Navigation Company avaient donc décidé de ne pas augmenter leur nombre tant que la réglementation ne l'imposerait pas. Les canots n'étaient pas suffisants pour tous les passagers, mais l'armateur

respectait parfaitement les règles en vigueur.

La corrélation troublante entre les arguments d'Apple sur la fiscalité et la décision des armateurs du *Titanic* de ne pas installer davantage de canots de sauvetage ne s'arrête pas là. Au début du 20e siècle, l'industrie du transport maritime faisait campagne contre la refonte de la réglementation : multiplier les canots sur le pont à la vue de tous, soutenait-elle, aurait nui à ses affaires, car le public se serait dit que les navires n'étaient pas sûrs. De même, Apple et d'autres prétendent qu'ils perdraient en compétitivité s'ils payaient les impôts qu'ils doivent. (À propos, cet argument était aussi utilisé par les constructeurs automobiles dans les années 1950 avant que les ceintures de sécurité ne deviennent obligatoires. Ils craignaient que leur présence ne fasse douter de la sécurité des automobiles.)

Il peut être bon de noter que, selon le service budgétaire du Congrès, les contribuables américains ont versé 1 100 milliards de dollars au gouvernement en 2011 et les sociétés 181 milliards seulement[7]. Ce tour de passe-passe ne met sans doute pas de vies en jeu, mais, au niveau strictement biologique, il rend très difficile pour la plupart des gens de faire confiance aux entreprises qui s'y livrent. La moralité d'une entreprise est analogue à celle d'une personne : la loi a du mal à la définir, mais n'importe qui la ressent.

Étant donné l'échelle à laquelle fonctionnent beaucoup d'entreprises aujourd'hui, il paraît normal que leurs dirigeants n'aient d'autre choix que de gérer leurs activités sur des tableurs et des écrans, souvent très loin des gens affectés en fin de compte par leurs décisions. Mais si les chiffres de Milgram s'appliquaient, cela signifierait que 650 dirigeants d'entreprises classées au palmarès Fortune 1000, les plus grandes entreprises américaines, sont capables de prendre des décisions sans se préoccuper de leur effet sur la vie d'êtres humains.

Ce qui ramène tout droit aux conditions dans lesquelles l'animal humain que nous sommes fonctionne le mieux. D'après l'expérience de Milgram, pour réduire les effets dommageables de l'abstraction sur nos décisions, le sentiment d'une autorité supérieure – Dieu, une cause noble, une vision impérieuse de l'avenir ou quelque autre code moral, et en tout cas pas

l'actionnaire, le client ou la demande du marché – est essentiel. Quand nos leaders nous proposent de faire partie de quelque chose de noble, quand ils nous offrent une raison ou un objectif irrésistible pour aller au travail, quelque chose qui nous survivra, il semble que cela nous rend capable d'agir avec droiture quand l'occasion s'en présente, même si nous devons pour cela sacrifier une partie de notre confort immédiat. Et quand un leader à la hauteur de sa responsabilité se soucie des gens plus que des chiffres, alors les gens le suivront, résoudront des problèmes et veilleront à ce que sa vision se réalise au mieux, de manière exacte et non approximative.

La question n'est pas que les gens soient bons ou mauvais. Comme les volontaires de Milgram, beaucoup d'entre nous travaillent hors de la vue des personnes affectées par leurs décisions. C'est-à-dire que nous nous trouvons très désavantagés si nous avons le moindre désir de bien agir (ce qui est différent d'agir dans la légalité). On ne peut s'empêcher de penser à Johnny Bravo qui, au-dessus des nuages et privé de contact visuel avec les commandos, avait jugé nécessaire de voler plus bas juste pour voir ceux qu'il devait protéger. Si nous choisissons de rester au-dessus des nuages, en nous fiant seulement aux informations qu'on nous fournit au lieu de descendre pour voir de nos propres yeux, il est plus difficile de prendre de bonnes décisions morales et plus encore d'admettre notre responsabilité si nous ne les prenons pas. Heureusement, certains gestes peuvent nous aider à gérer l'abstraction et à maintenir des Cercles solides.

---

1 Sabrina Tavernise, « Charges Filed in Peanut Salmonella Case », *New York Times,* 21 février 2013, http://www.nytimes.com/2013/02/22/business/us-charges-former-owner-and-employees-in-peanut-salmonella-case.html?_r=0.

2 Duff McDonald, « It's Time to Stop Blaming the Lenders », *CNN Money,* 15 octobre 2010. http://finance.fortune.cnn.com/2010/10/15/its-time-to-stopblaming-the-lenders/.

3 Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits »,*New York Times Magazine,* 13 septembre 1970.

4 Nelson D. Schwartz et Charles Duhigg, « Apple's Web of Tax Shelters Saved It Billions, Panel Finds ». *New York Times,* 20 mai 2013. http://www.nytimes.com/2013/05/21/business/apple-avoided-billions-in-taxescongressional-panel-says.html?-pagewanted=all.

5 Brian Patrick Eha, « Lessons in Persuasion from Apple CEO Tim Cook ». *NBC News,* 25 mai 2013, http://ww.nbcnews.com/id/52001345/ns/business-small_business/t/lessons-persuasion-apple-ceo-tim-cook/.

6 Chris Berg, « The Real Reason for the Tragedy of the *Titanic* ». *Wall Street Journal Online*, 12 avril 2012, http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304444604577337923643095442.html. John Mersey, Charles Bigham et Somerset Arthur Gough-Cal-thorpe, « Loss of the Steamship 'Titanic,' » Document du Sénat, 62ème Congrès, n° 933 (1912), http://archive.org/stream/losssteamshipti00titgoog#page/n1/mode/2up. « Regulatory Failure of Titanic Proportions », ABC, *The Drum*, 11 avril 2012, http://www.abc.net.au/unleashed/3940980.html.

7 Congressional Budget Office, « The U.S. Federal Budget: A Closer Look at Revenues » (consulté le 22 septembre 2013).

Chapitre 15

Gérer l’abstraction

Les personnes ne sont pas des nombres

« La mort d'un homme est une tragédie, un million de morts est une statistique », disait, paraît-il, Joseph Staline[1]. Staline était fort en statistiques. Secrétaire général du Parti communiste de l'Union soviétique de 1922 à 1952, il est considéré comme responsable de la mort de millions de gens, pour la plupart citoyens soviétiques. À l'instar de bien d'autres dictateurs, il pratiquait le culte de la personnalité, agissait avec une brutalité extrême, faisait confiance à très peu de gens et était très, très paranoïaque. Mais il était absolument dans le vrai quant à notre manière de percevoir une tragédie qui tue une personne plutôt que des centaines, des milliers ou des millions de gens.

Les deux histoires suivantes vous montreront ce que je veux dire. Elles sont rigoureusement authentiques.

Premier cas

Tandis que je rédigeais ce livre, la Syrie était déchirée par un conflit qui était, à l'origine, une guerre civile. Le Printemps arabe avait déferlé sur la région ; à son tour, le peuple syrien s'était soulevé contre la dictature de Bachar el-Assad, arrivé au pouvoir en 2000 à la mort de son père, Hafez el-Assad, disparu après vingt-neuf ans d'un règne tout aussi brutal[2]. En plus de quarante ans, deux générations de Syriens, hommes et femmes, n'avaient rien connu d'autre que le pouvoir des Assad. Mais nous vivons dans un monde de médias, et malgré les efforts du gouvernement syrien pour passer sous silence les soulèvements dans les pays voisins, l'information s'était quand même répandue. Cependant, au contraire du soulèvement pacifique de Tunisie, la rébellion syrienne fut réprimée avec une extrême brutalité par le gouvernement Assad.

L'opinion mondiale ne leva pas le petit doigt contre ce régime qui écrasait

de toute la puissance de son armée une rébellion inorganisée et mal équipée. Selon les estimations des Nations Unies à la date de la rédaction de ce livre, plus de 100 000 Syriens auraient été tués par l'armée de leur pays, dont près de 1 500 au cours d'une seule attaque chimique. Parmi eux, beaucoup de civils innocents.

Deuxième cas

Une jeune fille de 18 ans gisait au milieu d'une rue de San Clemente, en Californie. Elle avait été renversée par une voiture conduite par une adolescente de 17 ans. Inconsciente, une jambe brisée formant un angle aberrant, elle était dans un état grave. Cami Yoder, réserviste de l'armée passait là par hasard, et s'arrêta pour voir si elle pouvait aider. Elle s'agenouilla auprès de la victime pour l'examiner. La jeune fille ne respirait plus et son pouls était à peine perceptible. Cami entama aussitôt un massage cardiaque et un bouche-à-bouche pour essayer de la maintenir en vie. Une ambulance ne tarda pas à arriver et les secouristes prirent le relais. Une fois l'état de la jeune femme stabilisé, ils la conduisirent à l'hôpital.

Quelques jours après cet incident, Cami voulut savoir comment allait la jeune fille. Elle trouva un article en ligne et découvrit ce qui s'était passé. La blessée était morte. Cette jeune femme qui avait tout l'avenir devant elle n'était plus[3].

Laquelle de ces deux histoires éveille les sentiments les plus forts : la première ou la seconde ? L'histoire de dizaines de milliers de gens abattus par leur propre armée alors qu'ils manifestaient dans une intention noble n'a pas sur nous le même impact psychologique que l'histoire d'une seule personne. Nous déplorons la mort d'une jeune femme avec une empathie dont nous sommes apparemment incapables à propos de milliers de personnes, femmes et enfants compris, disparus de manière tout aussi absurde et encore plus brutale.

C'est l'un des inconvénients de l'utilisation des nombres pour représenter des gens. À partir d'un certain point, les nombres se dissocient des humains

et deviennent seulement des suites de chiffres, dépourvus de signification. Nous sommes des animaux à préférence visuelle. Nous nous intéressons à ce que nous voyons. Si une personne est dans le besoin, nous pouvons accourir à son aide. S'il nous est proposé une vision claire d'un avenir plus brillant que le monde d'aujourd'hui, nous pouvons agir pour le bâtir. Quant à augmenter une quantité indiquée sur un compteur, nous pouvons le faire aussi. Mais si nous ne pouvons voir concrètement que des chiffres, nous avons du mal à percevoir l'effet lointain que nos décisions pourraient avoir.

Représenter de l'argent ou des produits par de grands nombres est une chose. Mais, comme Staline l'a bien dit, quand les grands nombres représentent des êtres humains, notre capacité d'empathie commence à s'étioler. Si votre sœur, qui gagne le pain quotidien de sa famille, perd son emploi, cela aura un effet significatif sur la vie de votre nièce et de votre neveu. Ce sera très dur psychologiquement pour elle, pour ses enfants et probablement pour vous aussi. Mais le licenciement de quatre mille personnes, décidé à partir d'un calcul sur un tableur dans une grande entreprise, cesse d'être tangible ; il devient un acte de gestion nécessaire pour atteindre certains objectifs. Les chiffres ne représentent plus des gens qui font vivre des familles mais simplement des abstractions dans le calcul.

Qu'on soit homme politique ou collaborateur d'une entreprise, le mieux qu'on puisse faire pour être vraiment être utile à son entourage est peut-être de connaître ses membres personnellement. Les connaître tous serait impossible, mais savoir le nom et la vie de quelqu'un qu'on tente d'aider avec un produit, un service ou une décision a un énorme effet. Au moment où l'on parvient à rendre tangible ce qui était précédemment un rapport ou un graphique, lorsqu'une statistique ou un sondage devient une personne en chair et en os, et que l'on comprend que des concepts abstraits ont des conséquences humaines, à ce moment-là, on acquiert une capacité remarquable à résoudre des problèmes et à innover.

Règle 1. Préservez le réel – rassemblez les gens

Comme si l'abstraction induite par les chiffres et le gigantisme ne suffisait pas, ceux qui tentent de diriger une organisation affrontent aujourd'hui une complication supplémentaire due au monde virtuel. L'internet est presque terrifiant. Il apporte la possibilité de fonctionner à grande échelle ou de diffuser des idées à tout le monde, y compris pour les petites entreprises ou les mouvements sociaux. Il permet de trouver des gens et de les contacter plus facilement. Il accélère le rythme des transactions commerciales avec une efficacité incroyable. Tout cela est bon. Mais, de même que l'argent a été créé pour accélérer et simplifier les transactions en remplaçant le troc par des paiements, nous utilisons souvent l'internet pour accélérer et simplifier notre communication et nos relations. Or, de même que l'argent ne peut acheter l'amour, l'internet ne peut acheter des relations profondes et confiantes. Ce qui est quelque peu difficile à admettre tant les relations que nous formons en ligne sont ressenties comme réelles.

Car des bouffées de sérotonine peuvent nous parvenir quand les gens « aiment » nos photos, nos pages ou nos *posts*, ou quand nous constatons que nous montons dans les classements (vous savez combien la sérotonine aime les classements). Le sentiment d'admiration associé à des « j'aime » virtuels ou à un nombre d'abonnés n'est pas semblable à celui des enfants pour leurs parents ou des sportifs pour leur entraîneur. C'est simplement un affichage public qui n'impose aucun sacrifice – un symbole de statut social d'un nouveau genre, si vous voulez. En bref, ce « j'aime » a beau avoir l'air réel, la relation demeure virtuelle. Des relations peuvent certainement naître en ligne, mais elles ne deviennent réelles que s'il y a rencontre personnelle.

Songez au rôle de Facebook et autres outils de communication en ligne dans le harcèlement entre adolescents. Un quart des adolescents américains disent avoir été victimes de « cyberharcèlement »[4]. Il s'avère que l'abstraction peut conduire les gens à des comportements odieux, à agir comme s'ils n'étaient pas responsables. Une communauté en ligne donne aux

timides une possibilité de se faire entendre, mais le revers de la médaille est qu'elle permet à certains des dérapages qu'ils auraient probablement évités dans la vraie vie. En ligne, les gens se disent des horreurs qu'ils n'auraient probablement jamais dites en personne. La possibilité de se tenir à distance, ou même dans un complet anonymat, a rendu plus facile de cesser de se comporter comme devrait le faire un humain : avec humanité. Et si les rencontres en ligne peuvent inspirer des sentiments positifs, ceux-ci, au contraire des vraies amitiés fondées sur l'affection et la confiance, ne durent guère au-delà de la déconnexion et ne résistent quasiment jamais à l'épreuve du temps.

La controverse n'est jamais loin quand je dis que les médias sociaux, malgré leurs avantages, sont moins efficaces que le contact humain réel pour tisser des liens de confiance solides. Les zélateurs des médias sociaux m'assurent qu'ils se sont fait quantité de bons amis en ligne. Mais si les médias sociaux sont l'alpha et l'oméga, pourquoi plus de trente mille blogueurs et podcasteurs se rendent-ils chaque année à Las Vegas pour l'énorme congrès BlogWorld ? Pourquoi ne se rencontrent-ils pas en ligne[5] ? Parce rien ne peut remplacer les contacts directs pour des animaux sociaux tels que nous. Un concert vécu est meilleur que son DVD et assister à un match de football n'est pas comme le voir à la télévision, même si on le voit mieux à la télévision. Nous aimons nous trouver parmi des gens qui nous ressemblent. Cela nous apporte un sentiment d'appartenance. C'est pour cela aussi qu'une vidéoconférence ne remplace jamais un voyage d'affaires. La confiance ne se forme pas de part et d'autre d'un écran mais de part et d'autre d'une table. Il faut une poignée de main pour lier les humains… et aucune technologie à ce jour ne remplace cela. La confiance virtuelle, ça n'existe pas.

Sur le site web de NMX (nom officiel du BlogWorld) figure une vidéo promotionnelle où des gens expliquent pourquoi ils aiment participer à cette manifestation. « Partager des idées » revient souvent. « Rencontrer beaucoup de gens différents », « réunir tout le monde » et « rencontrer des gens qui font la même chose que moi, qui suivent le même parcours » sont aussi des thèmes fréquents. Et voici ma formule favorite, due à un lecteur assidu d'un

grand nombre de blogueurs présents au congrès : « J'ai pu leur serrer la main et c'était formidable ! » Même les blogueurs apprécieront certainement ce paradoxe : les champions de la blogosphère se réunissent pour se voir *de visu* et discuter ensemble de la suprématie de la blogosphère.

Le sentiment d'appartenance, la confiance et la capacité de compassion naissent du contact humain « pour de vrai ». De là vient l'innovation. C'est pourquoi les télétravailleurs n'éprouvent jamais le sentiment de faire partie d'une équipe aussi fortement que ceux qui vont au travail tous les jours. On aura beau multiplier les courriers électroniques envoyés ou reçus, veiller avec soin à les maintenir dans le circuit, il leur manque le temps social, les silences, les nuances… l'humanité d'autres présences. Pourtant, que faisons-nous quand les temps sont durs, au moment où nous aurions le plus besoin de bonnes idées ? Nous renonçons aux congrès et aux voyages d'affaires car les vidéoconférences et les webinaires coûtent moins cher. Peutêtre. Mais à court terme seulement. Les médias sociaux sont encore relativement nouveaux : les effets à long terme de cette déshumanisation restent mal connus. Nous ressentons aujourd'hui les effets de politiques et de pratiques des années 1980 et 1990 qui faisaient passer les profits avant les gens ; pareillement, il faudra une génération pour sentir tous les effets de notre tendance contemporaine à remplacer les contacts réels par des contacts virtuels.

Règle 2. Gardez la main – respectez le nombre de Dunbar

En 1958, parce qu'il croyait aux possibilités du polytétrafluoroéthylène (PTFE), un polymère couramment appelé Teflon, Bill Gore quitta son poste chez DuPont[6]. La même année, avec sa femme Vieve, il créa W. L. Gore & Associates dans leur sous-sol. En ce lieu sympathique, tout le monde connaissait tout le monde. Mais la découverte par leur fils Bob d'un nouveau polymère, le polytétrafluoroéthylène expansé (ePTFE) changea à jamais le cours de l'entreprise. Le ePTFE, ou GORETEX, ainsi qu'on le connaît généralement, a des applications quasi infinies dans les marchés de la médecine, des tissus et de l'industrie. L'humble affaire familiale ne tarda pas à sortir de son sous-sol pour s'installer dans une usine. Les affaires marchaient fort, la demande grandissait ; et avec elle l'usine et les effectifs.

Un jour, dit-on, en parcourant l'atelier de son usine, Bill Gore s'aperçut que beaucoup de visages lui étaient inconnus[7]. L'affaire était devenue si grande qu'il ne connaissait plus ceux qui travaillaient pour lui. Quelque chose lui dit que cela ne pouvait pas être bon pour lui, pour ses salariés et pour l'entreprise. Quel effectif plafond fallait-il respecter pour préserver le sentiment de camaraderie et d'équipe qui lui paraissait indispensable à un fonctionnement harmonieux ? Après quelques calculs, il se dit que la limite se situait aux environs de 150 personnes. C'était le nombre magique.

Au lieu d'essayer de grappiller un peu de productivité en agrandissant l'usine existante, Gore décida d'en bâtir de nouvelles, quelquefois juste à côté d'une ancienne. L'effectif de chaque usine serait limité à 150 personnes. L'idée s'avéra bonne[8]. L'affaire continua à prospérer et les relations entre salariés restèrent solides et coopératives. Encore détenue par des mains privées aujourd'hui, la société réalise 3,2 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel, emploie plus de dix mille personnes dans le monde et persiste à organiser ses usines et bureaux en groupes opérationnels d'environ 150 personnes.

Bill Gore s'est fié à son instinct en fonction de ses propres observations, mais ce n'est pas un hasard s'il a abouti à la limite des 150 personnes. L'anthropologue britannique Robin Dunbar, professeur au département de psychologie expérimentale d'Oxford University, est parvenu à la même conclusion[9]. Il a découvert qu'il était tout simplement impossible d'entretenir beaucoup plus de 150 relations proches. « Pour l'expliquer autrement, aime-t-il dire, il s'agit du nombre de personnes auxquelles vous vous joindriez sans hésiter pour boire un verre, sans y avoir été invité, si vous tombiez sur eux dans un bar. »

Les premiers groupes d'*Homo sapiens* vivaient dans des tribus de chasseurs-cueilleurs dont le nombre ne dépassait pas les cent à cent cinquante personnes. Les communautés amishs et huttérites comptent environ 150 personnes. Les Bochimans d'Afrique du Sud et les Indiens d'Amérique vivent aussi dans des groupes qui plafonnent aux alentours de 150. Même les compagnies de Marines font à peu près cette taille. Ce nombre magique est celui des relations proches que nous sommes naturellement voués à gérer. Au-delà, une rupture se produit, à moins de mettre en place des systèmes sociaux rigides ou une hiérarchie et une bureaucratie efficaces. C'est pour cela que les hauts dirigeants sont obligés de faire confiance à des cadres moyens : si l'on désire conserver un sentiment fort de confiance et de coopération, personne ne peut efficacement gérer un grand nombre de personnes.

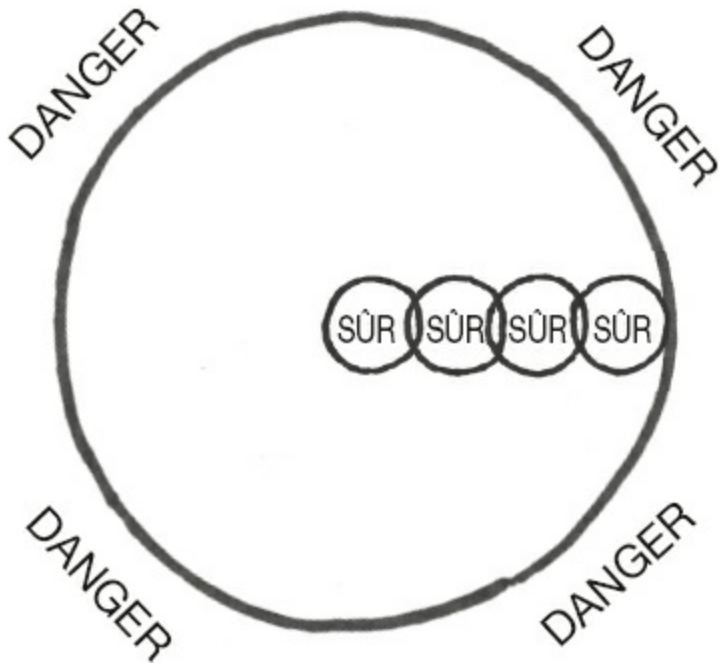
À y regarder de plus près, il semble parfaitement raisonnable que les groupes fonctionnent mieux quand ils ne dépassent pas les alentours de 150 personnes. La première raison est le temps. Le temps est une constante : les journées n'ont que vingt-quatre heures. Si nous ne consacrions que deux minutes à tous les gens que nous connaissons, nous ne connaîtrions personne très bien, nous ne nouerions jamais de liens de confiance profonds. Une autre raison est la capacité du cerveau. Tout simplement, nous ne pouvons nous souvenir de tout le monde. C'est pourquoi le nombre de Dunbar est en fait d'*environ* 150 : certains parviennent à se rappeler plus de monde, d'autres moins. De plus, comme Dunbar l'a noté au cours de ses recherches, les gens sont moins disposés à travailler dur et à s'aider mutuellement dans les

groupes de plus de 150 personnes. Cette découverte est très importante, car beaucoup d'entreprises gèrent leur croissance en cherchant à optimiser leurs coûts et non leurs relations humaines. Or, en fin de compte, c'est la solidité de celles-ci qui les aidera à gérer leur croissance.

Beaucoup pensaient que l'internet rendrait obsolète le nombre de Dunbar. En rendant possible des communications efficientes avec un grand nombre de personnes, il nous permettrait d'entretenir plus de relations. Il s'avère que ce n'est pas le cas. Notre anthropologie reste la plus forte. Vous avez beau avoir huit cents amis sur Facebook, il est très probable que vous ne les connaissez pas tous personnellement et vice-versa. Si vous tentiez de les contacter tous directement, comme le journaliste Rick Lax l'a raconté sur wired.com, vous découvririez très vite que le nombre de Dunbar l'emporte. Sur ses deux mille « amis », Lax a été surpris de constater qu'il en connaissait très peu, et que très peu le connaissaient réellement[10].

Il est bien plus facile de veiller sur les autres dans les petites organisations, où il est possible de connaître tout le monde, Pour des raisons évidentes, nous nous intéressons plus volontiers aux gens que nous connaissons personnellement qu'à ceux que nous ne connaissons pas. Si dans un atelier le mécanicien sait qui est le comptable et que le comptable sait qui est le mécanicien, ils sont plus susceptibles de s'aider l'un l'autre.

Un leader capable de connaître personnellement tous les membres du groupe acquiert envers eux une responsabilité personnelle. Il commence à les voir comme sa propre famille. De même, les membres du groupe commencent à s'approprier leur supérieur. Dans un peloton de Marines d'une quarantaine de personnes, par exemple, l'officier est souvent désigné comme « notre » lieutenant, alors que l'officier supérieur, plus distant, est simplement « le » colonel. Quand le sentiment de propriété mutuelle entre le leader et ceux qu'il dirige commence à disparaître, quand l'officiel commence à remplacer l'informel, on peut se dire que le groupe est en train de devenir trop gros pour être dirigé efficacement.



Cela signifie que les grandes organisations n'ont qu'un moyen de gérer leur développement en conservant un Cercle de sûreté solide : jouer sur leur hiérarchie. Un PDG peut « se soucier » de ses troupes dans l'abstrait, mais il faut limiter l'abstraction pour que le souci soit réel. Le seul moyen de gérer en grand est de responsabiliser les échelons d'encadrement. On ne peut plus les considérer comme des gestionnaires chargés de manœuvrer ou de contrôler un personnel. Ils doivent au contraire devenir des leaders à part entière, c'est-à-dire devenir responsables du soin et de la protection de ceux dont ils ont la charge, confiants que leurs leaders prendront soin d'eux-mêmes.

Le professeur Dunbar a découvert que dans les très grandes entreprises, celles qui comptent des centaines ou des milliers de salariés et ne sont pas organisées en groupes inférieurs à 150 personnes, les salariés ont tendance à avoir plus d'amis en dehors de leur travail que dans l'entreprise. Plus le groupe de gens avec lequel nous travaillons est vaste, moins nous sommes portés à développer des relations de confiance en son sein.

Il m'est arrivé de visiter les anciens bureaux d'une grande société de médias sociaux dans le nord de la Californie. (Je ne peux dire laquelle, car les visiteurs doivent s'engager à respecter une stricte confidentialité pour

pénétrer dans ses locaux.) C'était un vaste espace ouvert du genre loft où des rangées de gens travaillaient ensemble. L'*open space* visait à encourager les communications ouvertes et la fertilisation croisée des idées. Un commentaire du responsable de la visite m'a paru intéressant compte tenu des découvertes de Dunbar.

Cette entreprise, m'a-t-il dit, s'est développée en partie grâce à une culture étonnante faite de coopération, de partage et de communication franche. Elle attribuait cette culture à l'absence de cloisons. En grandissant, elle a donc conservé la même disposition, celle qu'on me montrait. Mais pour des raisons qu'elle ne parvenait pas à expliquer tout à fait, la coopération et la communication ouverte ne s'étaient pas améliorées. En fait, admit mon guide, elles s'étaient dégradées. Avantage Dunbar.

Règle 3. Rencontrez les gens que vous aidez

En 2010, Adam Grant, professeur de management à la Wharton School of Business de l'université de Pennsylvanie et auteur de *Donnant donnant - Quand générosité et entreprise font bon ménage* (Pearson, 2013), voulut étudier l'efficacité du service de collecte de fonds de son université afin de comprendre ce qui fonctionnait ou non[11]. Le travail était simple : des salariés téléphonaient aux anciens élèves et tentaient de les convaincre de financer des bourses destinées à des éléments exceptionnels issus de familles qui n'avaient pas les moyens de payer leurs études. Les collecteurs de fonds devaient décrire la détresse financière de l'université et les réussites impressionnantes des bénéficiaires potentiels. Les anciens élèves apprenaient que l'université devait investir davantage dans l'informatique, par exemple, ou dans l'administration des affaires, pour contribuer à former la prochaine génération de leaders. Ceux-ci seraient les animateurs de la nouvelle économie, leur disait-on. Le bref argumentaire était stimulant à tous points de vue.

Malgré leurs efforts, les collecteurs de fonds ne remportaient pourtant qu'un succès modeste. Un arsenal d'études sur les effets de la récession pour les budgets universitaires n'apporta pas d'amélioration. De plus, le travail présentait toutes les caractéristiques d'une mission subalterne – tâches répétitives, longues heures d'immobilité et interlocuteurs parfois désagréables. Il va sans dire que la rotation du personnel était extrêmement rapide, ce qui n'arrangeait pas le moral. Il vint à Grant une idée pour améliorer l'efficacité du service… en cinq minutes seulement.

Il invita des étudiants boursiers à venir expliquer en cinq minutes comment l'argent reçu avait changé leur vie. Les étudiants dirent combien ils avaient apprécié le travail difficile accompli par les collecteurs de fonds. Cette courte visite de gens concernés par leur travail produisit des résultats étonnants. Le mois suivant, la recette hebdomadaire moyenne bondit de plus de 400 %. Une étude similaire a constaté une augmentation moyenne de 142 % du temps

passé au téléphone par les employés et de 171 % du montant des sommes obtenues.

En tant qu'animaux sociaux, nous avons absolument besoin de voir l'effet réel, tangible, de notre temps et de nos efforts. Notre travail prend ainsi du sens et nous désirons faire encore mieux. La logique semble conforme aux résultats de Milgram, mais dans le sens positif cette fois. Quand nous constatons concrètement les effets positifs de nos décisions ou de nos efforts, non seulement nous réalisons qu'ils en valaient la peine mais nous nous sentons incités à en faire plus.

Un groupe de contrôle non visité par les étudiants ne montra aucune amélioration des recettes ni du temps passé au téléphone. Un troisième groupe, qui avait seulement entendu un manager décrire ce qu'une bourse représentait pour un étudiant, n'en montra pas davantage. Autrement dit, ce que nos patrons nous disent de l'importance de notre travail est bien moins efficace que ce que nous en voyons nous-mêmes.

Le service des crédits de la banque Wells Fargo a vécu une expérience similaire après avoir invité des clients à venir raconter comment un prêt avait changé leur vie – en leur permettant d'acheter une maison ou de rembourser une dette[12]. Cela produisit un effet spectaculaire sur la motivation de ses salariés, qui ressentirent l'envie d'aider davantage de gens à en faire autant. Ils avaient pu voir eux-mêmes l'effet de leur travail sur la vie de quelqu'un. Ce changement important dans la manière dont les salariés considèrent leur travail leur inspira le sentiment d'une mission. Sans en prendre nécessairement conscience, beaucoup de salariés, au lieu de venir travailler pour vendre des prêts, se mirent à venir pour aider des gens. Une autre étude a montré l'amélioration de la qualité du travail apportée par la possibilité de relier ses résultats à un humain : elle a constaté que le simple fait de montrer à des radiologues une photo du patient entraînait une amélioration spectaculaire de leur diagnostic[13].

Lors d'une autre étude portant sur les sauveteurs d'un centre de loisirs, Adam Grant invita un premier groupe à lire des témoignages de collègues sur la manière dont leur travail les avait aidés à progresser vers leurs objectifs personnels. D'autres eurent à lire des récits de collègues qui avaient

réellement sauvé la vie de nageurs. Les membres du second groupe se montrèrent ensuite bien plus motivés et plus assidus au travail.

Beaucoup d'entre nous ne seront pas surpris par ces résultats. Ils semblent au fond assez évidents. Le sont-ils tant que cela ? Grant a demandé à plusieurs milliers de dirigeants à quel point il était important pour eux de sentir que leur travail avait de la valeur. Résultat : 1 % d'entre eux seulement répondirent que les cadres devaient veiller à montrer aux salariés à quel point leur travail avait de l'importance. Au mieux, beaucoup d'entreprises tentent de nous expliquer l'intérêt personnel de notre travail, les bénéfices que nous en tirerons si nous atteignons un objectif, et non les avantages qu'il apportera à d'autres. Mais rappelez-vous que notre biologie est celle d'animaux coopératifs par nature, qui se sentent biologiquement plus inspirés et plus motivés quand ils ont le sentiment d'aider autrui.

C'est l'une des raisons pour lesquelles j'apprécie l'association charity: water (charitywater.org). Si vous lui faites un don, non seulement le montant du don va intégralement à la cause qu'elle défend, fournir de l'eau potable à 700 millions de personnes qui en sont privées, mais vous recevez la photo et les coordonnées GPS du puits financé avec votre argent. Sans égaler un voyage en Afrique pour rencontrer les gens soi-même, voir les résultats réels de son don est très efficace.

La plupart d'entre nous, malheureusement, ne rencontrent jamais les gens que leur travail concerne. Dans notre grande majorité, le mieux que nous puissions en « voir » est d'analyser des chiffres sur un tableur ou de lire une étude sur ce qui plaît aux « clients ». La courbe du graphique pointe vers le haut ? On nous dit que nous avons bien travaillé et que nous pouvons en être fiers. Les chiffres sont censés nous inspirer des sentiments et nous faire réfléchir aux gens. Mais notre biologie fonctionne à l'inverse : nous devons éprouver des sentiments pour les gens et réfléchir aux chiffres. Ainsi aurons-nous envie d'investir plus de temps ou d'énergie. Puisque nous sommes des animaux sociaux, il n'est pas étonnant que notre sentiment d'avoir un but soit toujours humain.

Règle 4. Donnez-leur du temps, pas seulement de l’argent

Supposons que vous emménagez dans une nouvelle maison. Pour vous aider, l’un de vos amis paie le déménageur. Un geste très généreux, 5 000 dollars. Un autre ami vient chez vous pour vous aider à remplir les caisses et charger le camion, puis vous accompagne à votre nouveau domicile pour décharger et déballer. Deux semaines plus tard, vos deux amis sollicitent le même jour une faveur de votre part. Lequel seriez-vous plus enclin à aider, celui qui a fait un chèque ou celui qui vous a consacré du temps et de l’énergie ?

L’argent est une abstraction qui représente des ressources tangibles ou un effort humain. C’est la promesse de biens ou de services à venir. À la différence du temps et des efforts consacrés à quelque chose, la valeur de l’argent tient à ce qu’il représente. Et en tant qu’abstraction, il n’a pas de valeur « réelle » pour notre cerveau primitif ; pour ce dernier, la vraie valeur du gîte et du couvert ou du comportement des autres dépend du niveau de protection ou de sécurité offert. Vu du cerveau, celui qui nous donne beaucoup d’argent n’est pas nécessairement aussi utile à notre protection que celui qui est prêt à nous donner son temps et son énergie.

Étant donné notre besoin obsessionnel de nous sentir en sécurité parmi ceux de notre tribu – notre collectivité et notre entreprise – nous attachons intrinsèquement plus de valeur à ceux qui nous donnent de leur temps et de leur énergie. La valeur de l’argent est relative (100 dollars représentent beaucoup plus pour un étudiant que pour un millionnaire), alors que celle du temps et des efforts est absolue. Peu importe que nous soyons riches ou pauvres, peu importe notre date ou notre lieu de naissance, nos journées comptent 24 heures et notre année 365 jours. Celui qui est disposé à nous donner quelque chose dont il n’a qu’une quantité fixe et limitée, une matière première absolument non renouvelable, nous paraît avoir plus de valeur. Si nous jetons l’argent par les fenêtres, il est possible d’en gagner plus (surtout dans notre société). Mais il nous est arrivé à tous en assistant à une réunion

ou en regardant un film… voire en lisant ce livre… de nous dire *in petto* : « Je ne récupérerai jamais ce temps perdu. » Même si vous cessiez de lire sur-le-champ, je serais incapable de vous rendre le temps qu'il vous a fallu pour arriver à cette ligne. Désolé.

Et il ne s'agit pas seulement de temps. L'énergie que nous donnons compte aussi. Si un parent va voir son fils jouer un match de football mais ne lève la tête de son smartphone qu'aux applaudissements du public, il a peut-être donné son temps, mais il n'a pas donné son énergie. Quand l'enfant le cherche des yeux, il le voit presque toujours la tête baissée en train d'envoyer un message au bureau, ou plongé dans quelque travail. Quelle que soit l'intention de ce parent, son temps est pour l'essentiel gaspillé, pour lui comme pour l'enfant, faute d'un don d'attention. Il en va de même au bureau quand nous conversons tout en lisant nos courriers électroniques ou dans une réunion quand nous gardons l'œil sur notre téléphone. Peut-être entendons-nous tout ce qui se dit, mais la personne qui parle aura l'impression que nous n'écoutons pas, et nous aurons gâché une occasion d'instaurer la confiance – ou d'être considéré comme un leader bienveillant.

Pas plus qu'un parent ne peut acheter l'amour de ses enfants avec des cadeaux, une entreprise ne peut acheter la loyauté de son personnel avec des salaires et des primes. Ce qui produit la loyauté, cette propension irrationnelle à s'engager envers une organisation même quand une autre nous propose davantage, est le sentiment que ses leaders seront prêts, quand cela comptera, à sacrifier de leur temps et de leur énergie pour nous aider. Un patron qui nous aide en prenant sur son temps libre nous semble plus précieux qu'un patron qui se contente de verser une prime quand nous atteignons une cible.

Si un collègue vous disait que, le week-end dernier, il a donné 500 dollars à une association de bienfaisance, qu'en penseriez-vous ? Qu'il est gentil, mais, probablement, que vous ne savez pas trop pourquoi il vous dit cela. Pour obtenir une médaille ? Si un autre collègue vous disait qu'il a passé une partie de son week-end à repeindre une école dans un quartier défavorisé, que penseriez-vous de lui ? « C'est sympa, je devrais le faire plus souvent. » Le simple fait d'entendre parler du temps et de l'énergie donnés par quelqu'un à d'autres peut nous inspirer le désir d'en faire autant (l'ocytocine, vous vous

souvenez ?).

Donner de l'argent peut nous valoir une bouffée de bien-être chimique, mais elle est fugace et a peu de chances d'affecter ce que les autres pensent de nous. Quelqu'un qui participe à une manifestation telle qu'un Téléthon y trouve plus de gratification personnelle et de renforcement de son statut personnel que celui qui se contente de faire un don. Un don de temps et d'énergie a plus d'effet sur l'impression que les autres ont de nous qu'un don d'argent. C'est pourquoi un PDG de mauvaise réputation ne peut se racheter en signant des chèques à des associations. Ce n'est pas le genre de comportement que nous jugeons utile pour la tribu. Pour la même raison, nous sommes plus tolérants envers les gaffes ou les mauvaises décisions occasionnelles d'un PDG quand nous le croyons sincèrement désireux de protéger son personnel.

Le dirigeant d'une organisation ne peut se contenter de payer ses cadres pour qu'ils veillent sur leurs collaborateurs. Mais un dirigeant peut donner de son temps et de son énergie à ceux qui lui sont rattachés, qui à leur tour donneront plus volontiers de leur temps et de leur énergie à leur subordonnés. Puis ces derniers seront eux-mêmes plus disposés à faire de même envers leurs collaborateurs. Et au bout de la chaîne, les gens qui se trouvent au contact du client devraient avoir tendance à mieux le traiter. C'est juste de la biologie. L'ocytocine et la sérotonine font que nous nous sentons bien quand on nous donne du temps et de l'énergie, ce qui nous incite à nous donner davantage aux autres. L'entreprise est une affaire humaine. C'est peut-être bien pour cela que nous l'appelons « société » ou « compagnie » : elle est un ensemble de gens en compagnie d'autre gens. C'est la compagnie qui compte.

Règle 5. Soyez patients – la règle des sept jours et des sept années

Je suis allé récemment à un premier rendez-vous avec une femme. Une première rencontre incroyable. Nous avons passé près de huit heures ensemble. Nous avons pris un *brunch* et déambulé dans la ville. Nous avons visité un musée puis nous sommes allés dîner. Nous avons parlé sans interruption. Nous étions tous deux souriants, gloussants, nous avons même commencé à nous tenir la main au bout de quelques heures. Et nous avons décidé de nous marier. Il va sans dire que nous sommes tous deux très excités.

Vous avez levé un sourcil en lisant le passage ci-dessus, n'est-ce pas ? C'est normal. Ce genre de récit nous inspire aussitôt une réaction du genre : « C'est du délire. » Mais vous n'étiez pas là. Nous sommes amoureux… je le jure.

Le fait est que nous savons d'instinct qu'il ne suffit pas d'une rencontre unique, ni même d'une semaine, pour former un lien fort de confiance humaine. Si, en revanche, je vous disais que je fréquente la même femme depuis sept ans et que nous ne sommes pas mariés, vous vous diriez sans doute : « Qu'est-ce qui cloche, alors ? »

Le sentiment positif puissant que nous éprouvons peut-être après une première rencontre magnifique, ou même après un entretien d'embauche réussi, n'est pas de l'amour ni de la confiance. C'est un sentiment inspiré principalement par la dopamine qui nous dit que nous pensons avoir trouvé ce que nous cherchions. Comme cette émotion est agréable, il peut nous arriver de le prendre pour plus stable qu'il n'est, même s'il est ressenti de part et d'autre. Cela contribue à expliquer comment l'amour à la première rencontre peut s'effriter peu après. Ou pourquoi une personne qui nous a plu lors d'un entretien s'avère au bout de quelques mois ne pas être à sa place dans l'organisation. C'est parce qu'en réalité nous n'avons pas passé assez de temps pour savoir si nous pouvions vraiment nous fier à cette personne. Agir

précipitamment, même si « ça a l'air d'aller », tient du jeu de hasard. Cela peut marcher, mais les probabilités sont contre vous. C'est aussi mauvais que de rester trop longtemps sans savoir si l'on fait la paire. Si nous occupons un poste depuis sept ans sans arriver à vraiment le sentir… eh ! bien… peut-être serait-il temps d'aller voir ailleurs.

Nos systèmes internes essaient de nous aider à nous orienter dans le monde social afin de trouver des gens peut-être plus disposés à donner d'eux-mêmes pour nous aider et faire partie de notre Cercle de sûreté. Il faut du temps pour connaître quelqu'un et instaurer la confiance nécessaire à une relation durable, personnelle ou professionnelle.

Notre monde est un monde d'impatience. Un monde de gratification immédiate. Un monde régi par la dopamine. Google peut nous donner tout de suite la réponse que nous cherchons. Nous pouvons acheter en ligne et obtenir tout de suite ce que nous désirons. Nous pouvons envoyer et recevoir des informations instantanément. Nous n'avons pas besoin d'attendre une semaine pour voir notre émission favorite, elle est immédiatement à notre disposition. Nous nous sommes habitués à obtenir ce que nous voulons quand nous le désirons. Ce qui est très bien quand il s'agit de films ou d'achats en ligne, mais l'est beaucoup moins quand nous essayons de nouer des liens de confiance capables de surmonter des ouragans. Il y faut du temps, et aucune appli ne permet d'aller plus vite.

Les données dont je dispose ne permettent pas de dire exactement combien de temps il faut pour sentir qu'on fait confiance à quelqu'un. Je sais qu'il faut plus de sept jours et moins de sept ans. Et qu'il faut moins de temps pour les uns et plus pour les autres. Personne ne connaît exactement le temps nécessaire, mais il faut de la patience.

---

1 http://www.goodreads.com/quotes/232468-the-death-of-one-man-is-a-tragedy-the-death. La source de cette citation est contestée: Eoin O'Carroll, « Political Misquotes: The 10 Most Famous Things Never Actually Said », *Christian Science Monitor,* http://www.csmonitor.com/USA/Politics/2011/0603/Political-misquotes-The-10-most-famous-things-never-actually-said/The-death-of-one-man-is-a-tragedy.-The-death-of-millions-is-a-statistic.-Josef-Stalin.

2 Alan Cowell, « War Deaths in Syria Said to Top 100,000 ». *New York Times*, 26 juin 2013, http://www.nytimes.com/2013/06/27/world/middleeast/syria.html?_r=0.

http://www.cbo.gov/sites/default/files/cbofiles/attachments/BS_Revenues_print.pdf.

3 Cami Yoder, San Clemente, California, entretien avec l'auteur, mars 2013.

4 Elizabeth Landau, « When Bullying Goes High-tech », CNN, 13 avril 2013, http://www.cnn.com/2013/02/27/health/cyberbullying-online-bully-victims/index.html (consulté le 22 septembre 2013).

5 « BlogWorld Moves Western U.S. Event Back to Las Vegas », *PR Newswire*, 19 avril 2012, http://www.prnewswire.com/news-releases/blogworld-moves-western-us-event-back-to-las-vegas-148079795.html et www.nmxlive.com.

6 Creative Technologies Worldwide, « About Gore », http://www.gore.com/en_xx/aboutus/.

7 Jack Browne, « Gore Celebrates 50 Years of PTFE », *Microwaves and RF*, 13 février 2008, http://mwrf.com/materials/gore-celebrates-50-years-ptfe.

8 Lois Brown Easton, *Professional Learning Communities by Design: Putting the Learning Back into PLCs* (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2011), p. 252; « Don't Believe Facebook; You Only Have 150 Friends », *All Things Considered*, National Public Radio, 5 juin 2011. http://www.npr.org/2011/06/04/136723316/dont-believe-facebook-you-only-have-150-friends.

9 « Don't Believe Facebook; You Only Have 150 Friends », *All Things Considered*, National Public Radio, 5 juin 2011. http://www.npr.org/player/v2/mediaPlayer.html?action=1&t=1&islist=false&id=136723316&m=136957910.

10 Rick Lax, « Dunbar's Number Kicked My Ass in Facebook Friends Experiment », *Wired*, 2 mars 2012. http://www.wired.com/underwire/2012/03/dunbars-number-facebook/.

11 Adam M. Grant et Devin T. Mathias, « Recruiting and Motivating Fundraising Callers: How Making a Difference... Makes a Difference », Wharton School, University of Pennsylvania. http://moredonors.com/motivating.pdf; Adam M. Grant, « How Customers Can Rally Your Troops », *Harvard Business Review, The Magazine*, juin 2011. http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rallyyour-troops/ar/1. Susan Dominus, « Is Giving the Secret to Getting Ahead? », *New York Times*, 27 mars 2013. http://www.nytimes.com/2013/03/31/magazine/isgiving-the-secret-to-getting-ahead.html?-pagewanted=all&_r=0.

12 Adam M. Grant, « How Customers Can Rally Your Troops », *Harvard Business Review, The Magazine*, juin 2011. http://hbr.org/2011/06/how-customers-can-rally-your-troops/ar/1.

13 Yehonatan Turner, M.D., « The Effects of Including a Patient's Photograph to the Radiographic Examination ». Presented at RSNA Conference, 3 décembre 2008, http://rsna2008.rsna.org/event_display.cfm?em_id=6008880.

Chapitre 16

Déséquilibre

Chez un animal destiné à vivre et travailler dans des conditions de ressources relativement rares, avoir trop de tout risque de déranger les forces qui influencent son comportement. Pendant 40 000 ans, notre économie a surtout été une économie de subsistance. Posséder nettement plus que le nécessaire était une rareté. Mais, voici environ 10 000 ans, nous avons cessé d'être des chasseurs-cueilleurs pour devenir des agriculteurs et nous avons commencé à nous diriger vers une économie de surplus. Capables de produire plus qu'il ne nous fallait, nous avons pu faire croître nos populations au-delà de 150 personnes. Nous avons eu la possibilité d'échanger nos surplus avec d'autres. Nous avons pu nous permettre de gaspiller davantage que la prudence ne l'autorisait autrefois. Et nous avons été capables d'entretenir des armées de métier, des intellectuels et des classes gouvernantes.

Chaque fois qu'un groupe passe de la subsistance au surplus, les classes dirigeantes, qui disposent du surplus maximum, s'efforcent, plus que les autres, de modeler la société à leur idée. Se pose alors une question : le changement qu'elles influencent grâce à leur surplus est-il bon pour la société ou bon pour elles-mêmes ? Il n'y a rien d'étonnant à ce que les entreprises les plus riches fassent tout leur possible pour convaincre le législateur d'adopter (ou de supprimer) des réglementations en fonction de leurs intérêts. Elles ont plus de ressources à utiliser, à protéger, et à accumuler. Et si elle n'est pas correctement gérée, leur culture risque de perdre son équilibre.

Il en résulte ce que j'appelle une « abondance destructrice ». C'est ce qui se passe quand les visées égoïstes ne sont plus équilibrées par les visées altruistes. Quand les comportements stimulés par la dopamine l'emportent sur les protections sociales apportées par les autres substances chimiques.

Quand la défense des résultats devient prioritaire sur la défense de ceux qui produisent les résultats. Il y a abondance destructrice quand les participants, obnubilés par le score, oublient pourquoi ils avaient entrepris de disputer le match.

Les nombreuses organisations qui ont souffert de l'abondance destructrice révèlent clairement des constantes dont nous pouvons tous tirer des leçons. Dans la quasi-totalité de ces organisations, la culture d'entreprise n'était pas convenablement gérée. Il s'y trouvait presque toujours un dirigeant qui ne prenait pas à cœur ses responsabilités de leader. Une fois les forces de l'abondance destructrice vraiment déclenchées, l'intégrité commence à décliner et la coopération laisse place aux manœuvres de couloir, jusqu'à ce que les individus eux-mêmes deviennent un simple produit de base à gérer, comme la note d'électricité.

Une fois le défi remplacé par la tentation, l'abondance destructrice suit presque toujours.

Défis et tentation

Partie VI

L’abondance destructrice

Chapitre 17

Leadership, leçon 1 : telle culture, telle entreprise

Une culture sacrifiée

« Cupide à long terme » . Ainsi Gustave « Gus » Levy, vénérable associé senior chez Goldman Sachs, décrivait-il le mode de fonctionnement de sa société[1]. C'était en 1970 ; Goldman Sachs, organisation « comme il faut », croyait aux partenariats et agissait pour son plus grand bien et celui du client. Cela peut prêter à sourire étant donné sa réputation actuelle, mais, à l'époque, les banquiers de Goldman étaient surnommés les « boy-scouts milliardaires » tant ils semblaient déterminés à agir toujours pour le bien de leurs clients[2]. « Cupide à long terme » signifiait qu'il était parfois justifié de supporter une perte dans l'immédiat, car on en serait largement récompensé à la longue par la loyauté et la confiance du client. Et tel était bien le cas.

Comme tant d'organisations dotées d'une culture forte, Goldman Sachs se développa tandis que ses rivaux peinaient ou disparaissaient. À partir des années 1970 et jusqu'au début des années 1990, il semblait que la firme était incapable de mal agir. « Avant les années 1990, leur réputation était très solide », écrit la journaliste Suzanne McGee[3]. « Une introduction en Bourse réalisée par Goldman Sachs équivalait à un coup de chapeau de *Good Housekeeping*[4]. »

Sans vouloir enjoliver la culture de Goldman (pas plus que celle de la *Greatest Generation*), il ne fait aucun doute qu'elle faisait figure d'étalon-or à Wall Street. Et comme dans toutes les entreprises à culture forte, il était difficile d'y entrer. Par difficile, je n'évoque pas un niveau d'études, je pense à des exigences encore supérieures. Il fut un temps où même les candidats les plus diplômés n'étaient pas certains d'y être admis. Encore devaient-ils correspondre à sa culture. On leur demandait de faire passer les besoins de la firme avant les leurs. Inspirer aux associés un sentiment de confiance était plus important que les convaincre qu'on contribuerait à les rendre riches. Le personnel, réciproquement, devait adhérer à l'idée de cupidité à long terme. Grâce à sa culture fondée sur des normes de caractère exigeantes, Goldman avait prospéré en des temps difficiles. Tandis que d'autres équipages ne

songeaient qu'à essayer de sauver leur peau, quitte parfois à abandonner le navire, le personnel de Goldman se ralliait pour passer le cap.

Mais il se produisit quelque chose. À partir des années 1990, avec certainement une accélération après l'introduction en Bourse de la société en 1999, la culture de partenariat commença manifestement à disparaître. La période était propice à l'installation d'une nouvelle mentalité. « Les réglementations qui rendaient la finance ennuyeuse avaient pratiquement disparu lors de l'entrée en Bourse de Goldman », a souligné Lawrence Lessig, professeur de droit à Harvard, dans une tribune de CNN.com. « Des expériences audacieuses et parfois imprudentes (les "innovations financières") ont engendré d'incroyables opportunités de profit pour des firmes dans son genre[5]. »

Dans cette atmosphère, la firme, en expansion rapide, commença à se tourner vers une nouvelle sorte de *traders* nettement plus offensifs que les banquiers d'affaires qui la peuplaient précédemment. Les critères de recrutement firent désormais passer le profil universitaire et les succès acquis avant la compatibilité culturelle.

L'irruption du *broker* nouveau genre provoqua du ressentiment chez ceux qui étaient fiers de la société qu'ils avaient bâtie et de la culture qu'ils se dévouaient à maintenir et protéger. L'entreprise se divisa en deux camps distincts, le nouveau Goldman et l'ancien. Une culture bâtie sur la loyauté et la cupidité à long terme, une autre sur les chiffres et les cibles à court terme. L'une reposant sur un équilibre de substances chimiques sociales, l'autre nettement déséquilibrée en faveur de la dopamine.

Plus Goldman recrutait de gens cherchant à maximiser leur patrimoine et leur statut, quelquefois au détriment de ses intérêts à long terme ou de ceux de ses clients, plus sa culture, sa réputation globale et finalement ses décisions s'en trouvaient compromises.

William Cohan met en lumière cette évolution dans *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World*. « Au début des années 1990, pour la première fois, Goldman licencia vraiment, renvoyant des gens parce que l'année était mauvaise (et non à cause de leurs résultats individuels), et ce fut extrêmement traumatisant », écrit-il[6]. Réfléchissez-y. Avant le début des

années 1990, Goldman Sachs ne licenciait pas. Clairement, quelque chose avait changé.

En 2010, à cause de son rôle dans la crise des titres hypothécaires et des énormes primes distribuées quelques mois après son renflouement par le gouvernement, la réputation de Goldman Sachs était au plus bas[7]. Cette firme qui avait joui de la plus grande confiance à Wall Street était devenue un symbole d'excès et de cupidité. Son PDG, Lloyd Blankfein, s'en excusa même : « Nous avons participé à des actes clairement fautifs et nous avons des raisons de le regretter et de présenter des excuses », déclara-t-il en novembre 2009[8]. Mais c'était trop tard (et à moitié insincère, pensèrent beaucoup). Plus question de boy-scouts : les dirigeants de Goldman Sachs ressemblaient davantage à des escrocs. Cette histoire n'est pas propre à Goldman Sachs. Elle illustre ce qui arrive à beaucoup trop d'entreprises dans toutes sortes d'industries.

Chaque culture a son histoire, ses traditions, ses langages et ses symboles à elle. Quand nous nous identifions à une culture, nous exprimons notre appartenance à un groupe et nous nous alignons sur une série de valeurs et de croyances partagées. Nous pouvons nous définir en partie par la culture de notre pays – je suis Américain, par exemple – ou par celle d'une organisation – je suis un Marine. Cela ne signifie pas que nous réfléchissons tous les jours à notre identité culturelle. Mais celle-ci prend plus d'importance si nous sommes éloignés du groupe ou si notre tribu est menacée de l'extérieur. Elle peut même devenir notre priorité essentielle. Rappelez-vous comment les États-Unis n'ont fait qu'un après les événements du 11 septembre.

Dans les cultures d'entreprise fortes, les salariés formeront des attachements analogues. Ils s'identifieront avec l'entreprise d'une manière très personnelle. Les salariés de WestJet, la compagnie aérienne canadienne, rebelle et populiste à la manière de Southwest Airlines aux États-Unis, ne disent pas qu'ils travaillent chez WestJet – ce qui ne serait qu'un emploi. Ils se qualifient eux-mêmes de *WestJetters*. C'est une identité. Si nous n'éprouvons pas de sentiment d'appartenance, le T-shirt frappé du logo de notre entreprise est un vêtement pour aller au lit ou repeindre la maison. Si nous éprouvons un sentiment d'appartenance, nous arborons les armes de la

société en public et avec fierté.

Dans une culture faible, nous renonçons à faire « comme il faut » pour faire plutôt « comme ça me convient »

Quand les normes culturelles tournent le dos au caractère, aux valeurs ou aux croyances pour aller vers la performance, les chiffres et autres critères impersonnels fonctionnant à la dopamine, les substances chimiques qui régissent notre comportement perdent leur équilibre ; notre désir de faire confiance et de coopérer se dilue. À force d'être délayée comme un verre de lait dans lequel on verse de l'eau, la culture finit par perdre ce qui la rendait bonne et saine ; elle devient méconnaissable. Notre sens de l'histoire, de la responsabilité envers le passé et de la tradition partagée s'éteint. Nous avons moins le souci de l'appartenance. Dans une culture devenue faible, nous renonçons à faire « comme il faut » pour faire plutôt « comme ça me convient ».

Travailler chez Goldman Sachs avait plus de sens autrefois. Cela ne désignait pas seulement un lieu de travail. Ceux qui épousaient sa culture renseignaient sur leur personnalité. C'était vis-à-vis du monde extérieur un signe de ce qu'on pouvait attendre d'eux, un signe largement positif. C'était un sujet de fierté personnelle. Mais les dirigeants de l'entreprise omirent de protéger ce qu'il avait fallu si longtemps pour bâtir.

« On peut sans peine juger du caractère d'un homme à la manière dont il traite ceux qui ne peuvent rien pour lui », disait, paraît-il, le grand écrivain Goethe au 19e siècle[9]. Si le caractère désigne la manière dont une personne pense et agit, la culture d'une organisation désigne le caractère d'un groupe de gens et la manière dont ils pensent et agissent collectivement. La culture d'une entreprise à fort caractère incite à bien traiter tout le monde, et pas seulement ceux qui paient ou qui rapportent de l'argent au moment même. Dans une telle culture les collaborateurs de l'entreprise se sentiront protégés par leurs dirigeants et soutenus par leurs collègues. Dans une culture au caractère faible, les gens se diront que leur seule protection vient de leur propre aptitude à gérer le relationnel, à mettre en avant leurs propres succès et à surveiller leurs arrières (avec l'aide d'un collègue ou deux pour les plus

chanceux). De même que notre caractère définit notre valeur pour nos amis, la culture d'une entreprise définit sa valeur pour ceux qui la connaissent. Les résultats peuvent s'améliorer ou se détériorer ; la seule chose à quoi on puisse vraiment se fier est la force d'une culture.

Il est toujours fascinant d'observer le vocabulaire avec lequel les gens décrivent leur relation à leur travail. Des mots comme « amour » et « fierté » correspondent à des sentiments associés respectivement à l'ocytocine et à la sérotonine. Ou, dans le cas de Goldman Sachs, à leur absence. « Je ne me sens pas en sécurité », me disait une salariée de Goldman Sachs. « Je pourrais perdre mon travail à tout moment. Goldman n'a pas de cœur. » Dire qu'une entreprise n'a pas de cœur revient à reconnaître son absence d'empathie. Et quand l'empathie fait défaut, l'agression, la peur et autres actions et sentiments destructeurs dominent.

Un ancien salarié ayant travaillé chez Goldman dans les années 2000, alors que la transformation culturelle était déjà très avancée, décrit une atmosphère de brutalité, des cadres dressant les équipes de conseillers les unes contre les autres au fil des projets ou des clients. Une absence de confiance, de respect mutuel et, surtout, de responsable quand les choses tournent mal. Un désir de gagner à tout prix, quitte à écraser un collègue (sans parler des clients). Bien entendu, malgré le prestige de leur employeur (qui datait probablement des années vénérables d'autrefois), ce salarié et la quasi-totalité de ses collègues ont quitté Goldman pour d'autres entreprises dans les deux ans. Un humain désireux de conserver sa santé mentale et sa joie de vivre, sinon sa réussite, ne pouvait en supporter plus. Mais les dirigeants laissèrent cette culture perdurer.

Le *New York Times* a publié en 2012 un éditorial dans lequel Greg Smith, alors directeur exécutif de Goldman Sachs, annonçait sa démission immédiate de cette firme où il avait travaillé pendant douze ans[10]. Il y évoquait une culture « toxique ».

> *La culture est l'ingrédient secret qui a fait la grandeur de cet établissement et nous a permis d'obtenir la confiance de nos clients pendant 143 ans. Il ne s'agissait pas seulement de gagner de l'argent : cela ne serait pas suffisant pour faire vivre une entreprise pendant si longtemps. Cela avait quelque chose à voir avec la fierté et la foi dans l'organisation. Je regrette de dire qu'en*

regardant celle-ci aujourd'hui, je n'y vois pratiquement plus rien de la culture en vertu de laquelle j'ai été heureux d'y travailler pendant de nombreuses années. Je ne ressens plus ni fierté ni conviction. Le leadership signifiait autrefois avoir des idées, donner l'exemple et bien agir. Aujourd'hui, si vous gagnez suffisamment d'argent pour la firme (sous réserve de ne pas être un égorgeur), vous serez promu à un poste influent… Quand il s'écrira des livres sur l'histoire de Goldman Sachs, on devra y lire que le directeur général actuel, Lloyd C. Blankfein, et le président, Gary D. Cohn, ont laissé filer la culture de la firme dont ils avaient la garde.

Quand nous faisons le point sur ce que nous « pensons » de notre emploi, nous nous référons souvent à l'ambiance de travail. Les tâches que nous effectuons ne sont pas tout. Et quand une culture change au point que l'endroit où les gens aimaient travailler devient un endroit où ils vont travailler simplement parce qu'ils désirent obtenir quelque chose, la faute en incombe aux dirigeants. Les gens réagissent à l'ambiance dans laquelle ils travaillent. Ce sont les dirigeants qui décident quel genre d'ambiance ils veulent instaurer. Vont-ils bâtir un premier cercle autour de leurs collaborateurs les plus proches ou élargiront-ils le Cercle de sûreté aux limites extérieures de l'organisation ?

La grande majorité des gens qui travaillent chez Goldman Sachs, en dépit de ce que certains critiques aimeraient croire, ne sont ni mauvais ni méchants. Mais du fait de l'ambiance instaurée par leurs dirigeants, il se peut qu'ils commettent des actes mauvais ou méchants. En tant qu'humains, notre comportement est sensiblement influencé par l'ambiance dans laquelle nous travaillons… pour le meilleur et pour le pire.

En novembre 2008, des terroristes ont attaqué à l'arme automatique différents sites de Bombay, en Inde, tuant plus de 160 personnes. L'un des sites visés était l'hôtel Taj Mahal Palace. Ce qui rend son cas extraordinaire est que ses salariés ont risqué leur vie pour sauver les clients.

On raconte qu'après s'être échappés sains et saufs, des standardistes sont retournés dans l'hôtel pour appeler les clients au téléphone et les guider vers la sortie. Ou que des cuisiniers ont formé un bouclier humain pour protéger des clients qui tentaient de se soustraire au carnage. Sur les trente et une victimes de l'hôtel, près de la moitié étaient des membres du personnel.

Rohit Deshpande, professeur de gestion à Harvard, a étudié ce drame[11]. Les dirigeants de l'hôtel n'ont pas pu lui expliquer pourquoi leur personnel a

montré tant de bravoure. Mais la raison n'est pas si mystérieuse : elle tient à la culture qu'ils ont instaurée. L'hôtel, l'un des meilleurs du monde, demande à ses collaborateurs de placer les intérêts de leurs hôtes avant le sien ; souvent, il les récompense pour cela.

Le profil universitaire et les diplômes y pèsent beaucoup moins que chez le Goldman Sachs d'aujourd'hui lorsqu'il s'agit de sélectionner du personnel. Ses dirigeants ont constaté, par exemple, que les diplômés d'écoles de commerce de second rang montrent souvent plus de respect envers autrui que ceux des écoles les plus renommées ; ils préfèrent donc recruter dans celles-là. De même, l'avancement dépend plus du respect et de l'empathie que du talent, des compétences ou de la motivation. Une fois les collaborateurs engagés, on encourage et renforce leurs inclinations, ce qui contribue à bâtir une culture forte dans laquelle on peut faire confiance aux gens pour improviser plutôt que de se conformer aux directives. Le Taj Mahal Palace sait que ses collaborateurs feront « ce qu'ils doivent faire » et non ce qui leur convient. Telle culture, tel personnel.

Je suis toujours épaté quand j'entends le PDG d'une grande banque d'affaires se dire horrifié d'apprendre qu'un « trader félon » a causé du tort à toute son entreprise dans un but de gain ou de prestige personnel. Qu'attendre d'autre d'une culture qui renforce et récompense des comportements égocentriques ? Croire que les gens vont « agir comme il faut » dans ces conditions tient du pari. Mais ce n'est pas le personnel qui fixe l'orientation. Ce sont les dirigeants.

Les mauvaises cultures appellent de mauvais leaders

Comme beaucoup d'autres salariés, Kim Stewart souffrait de l'ambiance toxique[12]. Dès son premier jour dans l'entreprise, elle avait su que la culture de Citigroup laissait à désirer. « Je me souviens qu'en rentrant à la maison, j'ai dit à mon mari : "Je dois éviter de raconter trop de choses intelligentes." » Son patron ou ses collègues ne lui semblaient pas stupides, non, mais ils auraient pu la considérer comme une menace (sentiment parfaitement légitime dans une organisation où le Cercle de sûreté est faible). On aurait dit qu'un air de soupçon et de défiance flottait en permanence dans le bureau.

À son arrivée dans la division Banque d'affaires, en 2007, Kim Stewart avait cherché à comprendre comment certains types de contrats étaient conclus. Elle était allée voir son patron pour s'assurer qu'elle avait bien saisi. Il avait confirmé. Pourquoi, alors, son premier contrat avait-il été un désastre ? Elle découvrit plus tard que son supérieur, craignant qu'un succès de sa collaboratrice ne fragilise son propre statut, avait intentionnellement omis un volet essentiel du processus, sans lequel l'échec était assuré. C'était comme s'il avait désiré qu'elle échoue afin de mettre en valeur ses propres résultats.

« Chez Citi, explique Kim Stewart, le sentiment était "je ne veux pas que quiconque en sache autant que moi parce qu'alors on pourrait se passer de moi." » Un tel comportement n'a d'autre utilité que de se protéger soi-même. C'est un symptôme classique d'une culture d'incertitude, fournie en cortisol, où l'on cache parfois des informations précieuses pour protéger un individu ou un petit groupe alors même que leur diffusion serait bénéfique pour les autres et pour l'organisation dans son ensemble. Tout le monde craignait d'être dépassé par un collègue, raconte Kim Stewart. Personne ne se sentait en sécurité. Et pas parce que la société allait devoir licencier ; telle était sa culture, tout simplement.

Une année se passerait avant que la société ne subisse d'énormes pertes financières qui conduiraient à son renflouement par le gouvernement fédéral. L'atmosphère de rétention des informations y avait largement contribué. On

ne peut s’empêcher de se demander ce qu’aurait donné la crise financière si davantage de banques avaient eu une culture plus saine, chimiquement équilibrée, dans laquelle les gens ne se seraient pas sentis menacés les uns par les autres.

Bien entendu, les réductions d’effectifs finirent par arriver. En novembre 2008, Citigroup effectua l’un des plus gros licenciements collectifs de tous les temps, toutes industries confondues. En un seul jour, elle envoya 52 000 préavis, touchant environ 20 % de son personnel[13]. Le service de Kim Stewart rétrécit de plus de 50 %, tombant de 190 à 85 personnes ; les primes furent laminées. Une fois la poussière retombée, on aurait pu penser que les leaders de l’organisation auraient fait profil bas. Il n’en fut rien.

Au contraire, l’ambiance se détériora. Fin 2011, se rappelle Kim Stewart, quelques années après la crise, alors que la société était revenue dans le vert, un nouveau directeur général vint se présenter. Trois choses seulement l’intéressaient, annonça-t-il au personnel : le revenu, le résultat net et les charges. « Si vous croyez que je vais vous servir de mentor et vous conseiller sur votre carrière, vous vous trompez », dit-il ensuite en privé à Kim Stewart. Tel leadership, telle culture.

Une culture protégée

Quasiment tout le monde connaît les Post-it[14]. Mais on ignore le plus souvent comment ces papillons autocollants sont nés. Beaucoup d'entreprises développent des produits en les imaginant puis en essayant de les fabriquer ; 3M, pour sa part, doit le développement des Post-it et de bien d'autres produits à sa culture du partage[15].

Spencer Silver, un chercheur qui est en partie à l'origine des Post-it, travaillait au laboratoire de la société, installée dans le Minnesota. Il cherchait à développer un adhésif très fort. Il n'y parvenait pas. Mais il obtint par hasard un adhésif très faible. Au regard des spécifications qu'on lui avait confiées, il avait échoué. Il aurait pu jeter son « échec » à la poubelle de peur de perdre la face. Il aurait pu le garder secret de peur de perdre son emploi. Il aurait pu le conserver jalousement dans l'espoir d'en tirer profit un jour. En réalité, il fit connaître son invention accidentelle à d'autres collaborateurs de l'entreprise, au cas où quelqu'un trouverait une manière de l'utiliser.

Ce fut exactement ce qui se produisit. Quelques années plus tard, un autre chercheur de 3M, Art Fry, s'agaçait de ne pouvoir maintenir son marque-page en place quand il chantait avec le chœur de son église. Sans cesse, le signet tombait de la page sur le lutrin, puis sur le sol. Art Fry se souvint de l'adhésif faible de Silver et imagina de fabriquer le signet idéal ! Ainsi naquit ce qui allait devenir l'une des marques les plus connues de l'histoire, une marque aux quatre mille variétés vendues dans plus de cent pays[16].

Chez 3M, l'innovation n'est pas simplement le produit d'un profil universitaire ou d'une compétence technique. Elle résulte d'une culture d'entreprise faite de collaboration et de partage. À l'inverse des dirigeants de certaines banques d'affaires, 3M sait que les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes quand ils travaillent ensemble, partagent leurs idées et alimentent leurs projets en empruntant sans difficulté aux autres. La notion du « mien » n'y a pas cours.

Dans une autre entreprise, la formule ratée de Silver n'aurait probablement

jamais abouti entre les mains de Fry. « Chez 3M, nous sommes une pépinière d'idées », disait un jour Fry[17]. « Nous ne jetons jamais une idée car nul ne sait à quel moment quelqu'un d'autre en aura besoin. » La pollinisation croisée des idées – associée à une recherche d'échanges entre lignes de produit – a conduit à une atmosphère de collaboration qui fait de 3M un endroit où les salariés se sentent valorisés. « L'innovation par le contact » est l'un de ses mots d'ordre favoris[18]. Les salariés sont incités à présenter de nouvelles idées au cours de réunions spécialisées, les Tech Forums, où ils rencontrent régulièrement leurs pairs d'autres divisions. Indice révélateur du bon fonctionnement de cette collaboration, plus de 80 % des brevets de 3M ont plus d'un inventeur[19].

Ce genre de culture n'est pas propre à l'industrie dans laquelle 3M évolue. Une industrie moins portée à la collaboration du fait de la nature de ses produits ou services peut elle aussi profiter du partage. Le simple fait de regarder le travail d'un œil neuf peut apporter d'énormes améliorations. L'exposé d'une solution adoptée par l'un peut inspirer une solution à l'autre. Transmettre ses savoirs, n'est-ce pas le principe même de l'apprentissage ?

Regardez les produits développés par 3M et vous serez étonné de voir à quel point l'innovation saute d'une division à une autre. Les chercheurs d'un laboratoire 3M spécialiste des produits pour l'industrie automobile voulaient créer une substance à l'aide de laquelle les carrossiers mélangeraient les enduits de réparation des bosses. Ils adaptèrent une technologie issue d'un autre laboratoire 3M spécialiste des produits dentaires et utilisés par les dentistes pour mélanger la pâte destinée aux prises d'empreintes dentaires. Dans un autre cas, une technologie 3M utilisée pour améliorer la visibilité des signaux routiers servit à inventer des « patchs micro-aiguilles » permettant des injections sans douleur. La pollinisation croisée entre idées produit de l'innovation à un degré qui a de quoi étonner la plupart des gens.

La société possède plus de vingt mille brevets, dont plus de cinq cents obtenus au cours de la seule année 2012. En 2009, alors que l'économie se portait très mal et que d'autres entreprises réduisaient leurs budgets de R&D pour faire des économies, 3M a encore réussi à lancer plus de mille nouveaux produits. On les trouve partout, même si l'on ne les remarque généralement

pas – et l'on n'imaginerait pas de s'en passer. Si l'on apposait sur les produits du quotidien une étiquette « 3M *inside* » inspirée du « Intel *inside* » des ordinateurs, le consommateur moyen la verrait soixante à soixante-dix fois par jour. 3M a réussi non parce qu'il embauche les éléments les meilleurs et les plus brillants (ce à quoi il pourrait sans doute prétendre, d'ailleurs) mais parce que sa culture d'entreprise encourage et récompense les gens qui s'entraident et partagent tout ce qu'ils apprennent. Sans doute 3M a-t-il son lot de problèmes et de bureaucratie, mais il travaille très dur pour favoriser la collaboration.

À l'intérieur d'un Cercle de sûreté, quand les gens se font confiance et partagent leurs succès et leurs échecs, ce qu'ils savent et ce qu'ils ne savent pas, il en résulte de l'innovation. C'est tout simplement naturel.

---

1 Nelson Schwartz, « Public Exit from Goldman Raises Doubt Over a New Ethic ». *New York Times*, 14 mars 2012. http://www.nytimes.com/2012/03/15/business/a-public-exit-from-goldman-sachs-hits-a-woundedwall-street.html et http://dealbook.nytimes.com/2010/03/22/reining-in-greed-atgoldman/.cx.

2 David Smith, « Into the Belly of the Beast (Part 1—How Goldman Sachs Became the Most Hated Bank on Earth) ». *Economy Watch*, 26 janvier 2012. http://www.economywatch.com/economy-business-and-financenews/into-the-belly-of-the-beast-part-one.26-01.html.

3 Suzanne McKee, *Chasing Goldman Sachs: How the Masters of the Universe Melted Wall Street Down... and Why They'll Take Us to the Brink Again* (New York: Crown Books, 2010).

4 Magazine mensuel considéré comme la référence des valeurs ménagères américaines traditionnelles. (NdT)

5 Lawrence Lessig, « What's Really Wrong with Goldman Sachs ». CNN, 15 mars 2012. http://www.cnn.com/2012/03/15/opinion/lessig-goldman-sachs.

6 William D. Cohan, *Money and Power: How Goldman Sachs Came to Rule the World* (New York, Anchor Books, 2011).

7 « Wall Street and the Financial Crisis ». Site web de Carl Levin, sénateur des États-Unis. http://www.levin.senate.gov/issues/wall-street-and-thefinancial-crisis.

8 Graham Bowley, « $500 Million and Apology from Goldman », *New York Times,* 17 novembre 2009. http://www.nytimes.com/2009/11/18/business/18goldman.html?_r=0.

9 http://josephsoninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Characterhttp://josephso-ninstitute.org/quotes/quotations.php?q=Character.

10 Greg Smith, « Why I Am Leaving Goldman Sachs », *New York Times*, 14 mars 2012. http://www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html.

11 Rohit Deshpande, « The Ordinary Heroes of the Taj ». *Harvard Business Review*, décembre 2011. http://hbr.org/2011/12/the-ordinary-heroesof-the-taj. Alix Spiegel. « Heroes of the Taj Hotel: Why They Risked Their Lives ». NPR, dernière modification, 23 décembre 2011 (consulté le 2 octobre 2013). http://www.npr.org/2011/12/23/144184623/mumbai-terror-attacks-the-heroes-of-the-taj-

hotel. Marie Brenner, « Anatomy of a Siege », *Vanity Fair*, novembre 2009.

12 Kim Stewart (nom modifié), entretien individuel, février 2013.

13 Aaron Elstein, « Citigroup's Layoff of 52,000 Makes History ». *Crain's New York Business*, 17 novembre 2008. http://www.crainsnewyork.com/article/20081117/FREE/811179995.

14 Post-it Products, « About Post-it Brand ». http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/.

15 Gerard J. Tellis, *Unrelenting Innovation: How to Create a Culture for Market Dominance* (San Francisco, Jossey-Bass, 2013), 171. *A Century of Innovation: The 3M Story*, 3M Company, 2002. http://multimedia.3m.com/mws/mediawebserver?6666660Zjcf6lV-s6EVs666IMhCOrrrrQ-.

16 Post-it Products, « The History of Post-it ». http://www.post-it.com/wps/portal/3M/en_US/Post_It/Global/About/History/.

17 Tellis, *Unrelenting Innovation*, p. 171.

18 Ben Paynter, « How a Superbulb Massively Brightened 3M's Innovation Pipeline », *Fast Company*, 21 mars 2013. http://www.fastcompany.com/3003229/innovation-agents/how-superbulb-massively-brightened-3ms-innovation-pipeline.

19 Entretien individuel, représentants de 3M, septembre 2013.

Chapitre 18

Leadership, leçon 2 : tel leader, telle culture

Moi avant toi. Moi avant nous.

Il voulait diriger. Il voulait être leader. Et personne ne l'en empêcherait… pas même le leader en place. Ainsi Saddam Hussein prit-il le pouvoir en Irak. Avant même d'y parvenir, il avait forgé des alliances stratégiques pour renforcer sa position et favoriser sa propre ascension. Et une fois au pouvoir, il distribua largement richesses et situations à ses alliés afin de s'assurer leur « loyauté ». Il disait être du côté du peuple. Mais il ne l'était pas. Il était là pour lui-même, pour la gloire, le renom, le pouvoir et la fortune. Et s'il promettait de servir, c'était dans le cadre d'une stratégie visant à prendre.

Le problème de tels changements de régime est qu'ils suscitent une culture de défiance et de paranoïa. Il se peut que les choses fonctionnent tant que le dictateur est au pouvoir, mais son éviction prélude à des années d'instabilité pour le pays entier. Cela n'arrive pas seulement dans les régimes autoritaires de pays instables ou dans les complots de séries télévisées. Trop souvent, les grandes entreprises modernes vivent des scénarios analogues. L'ascension de Stanley O'Neal chez Merrill Lynch en 2001 en est un exemple parmi d'autres[1].

Né au cœur du baby-boom à Wedowee, une petite ville de l'est de l'Alabama, O'Neal, petit-fils d'un ancien esclave, put étudier à la Harvard Business School grâce à une bourse de General Motors. Entré ensuite chez GM, il fit rapidement carrière au sein du service de trésorerie. Mais il aspirait à un destin plus ambitieux. Aussi, quoique dépourvu d'expérience et de véritable intérêt pour les activités de courtage, il opta pour Wall Street. O'Neal, l'un des rares Afro-américains parvenus aux plus hauts postes du secteur bancaire, aurait pu ainsi devenir l'un des grands leaders de notre époque, un symbole de ce qui est possible en Amérique. Mais il choisit une voie différente.

En 1986, il entra chez Merrill Lynch où il se hissa en quelques années à la tête de la division *junk bonds* (qui, sous sa direction, allait devenir le plus gros opérateur du secteur après l'inculpation de Michael Milken, de Drexel

Burnham Lambert, pour fraude sur valeurs mobilières en 1990). Après un passage à la direction de l'énorme division courtage de Merrill, il devint enfin directeur général financier de la société. Quand la bulle de l'internet éclata, à la fin des années 1990, il s'empressa de licencier des milliers de salariés. Son audace impressionna son patron, le PDG d'alors, David Komansky, et assit sa réputation grandissante de manager impitoyable. Mi-2001, après s'être débarrassé de plusieurs autres prétendants et avec le soutien de Komansky, O'Neal devint président de la compagnie. Mais il voulait davantage.

Il voulait débarrasser Merrill Lynch de sa culture centrée sur le personnel, en laquelle il voyait un obstacle. Merrill Lynch, « Mother Merrill » comme on l'appelle affectueusement en souvenir d'une époque où sa culture était davantage humaine et équilibrée, était une entreprise où il faisait bon travailler. Mais O'Neal ne faisait pas mystère de son mépris pour cette culture, trop molle et floue à ses yeux, qui faisait obstacle à ses intentions. Son désir n'était pas de nourrir une culture d'entreprise saine. Les affaires, c'est de la compétitivité un point c'est tout ; il créa donc une atmosphère de compétition. Dans cette culture à sa main, les gens ne se contentaient pas de faire une concurrence furieuse à ceux du dehors. Ils se livraient à une concurrence intense les uns contre les autres.

Dans une organisation, répétons-le, le ton est toujours fixé par le leader, or le ton fixé par O'Neal était de se mettre soi-même devant les autres. Le 11 septembre affecta Merrill profondément : trois salariés furent tués et des centaines blessés. Cela n'empêcha pas O'Neal de licencier des milliers de personnes et de fermer des bureaux, comme ailleurs à Wall Street, au cours des douze mois de perturbation psychologique qui suivirent la tragédie[2].

Une fois ses rivaux marginalisés, en 2002, O'Neal joua le coup final de sa partie d'échecs : le conseil d'administration de Merrill imposa une retraite anticipée à son vieil ami Komansky et le nomma lui-même PDG. Avec le départ du sociable Komansky, la transformation culturelle était presque complète. Sans être un homme parfait, Komansky allait parfois déjeuner au restaurant d'entreprise avec les autres salariés. O'Neal n'en avait cure. Un ascenseur privé le menait à son bureau du trente et unième étage. Les salariés avaient instruction de ne pas s'adresser à lui dans les couloirs et de passer au

large s'ils venaient à le croiser. Le week-end, O'Neal, qui n'était pas du genre à laisser se perdre un petit avantage, utilisait le jet privé de l'entreprise pour rejoindre sa villa de Martha's Vineyard.

Qu'un leader nous inspire et nous cherchons à accomplir sa vision ; qu'un dictateur veuille nous régenter et nous cherchons à la contrer. Une fois la confiance évaporée, il n'est pas surprenant que le plus grand danger, pour O'Neal comme pour tout dictateur, soit venu de l'intérieur. Dans un Cercle de sûreté, répondant naturellement à la protection qu'il leur offre, les gens font en sorte de protéger leur leader. Chez Merrill, du temps de O'Neal, il n'en fut rien. En coulisses, des collaborateurs directs commencèrent à le dénigrer en secret auprès du conseil d'administration. O'Neal en eut vent et s'empressa de faire le ménage autour de lui. En peu de temps, il allait s'isoler complètement dans sa tour d'ivoire, laissant la culture de Merrill en proie à l'intoxication par la dopamine ainsi qu'à la crainte et à la paranoïa dues au cortisol. Les jours de « Mother Merrill » étaient révolus depuis longtemps.

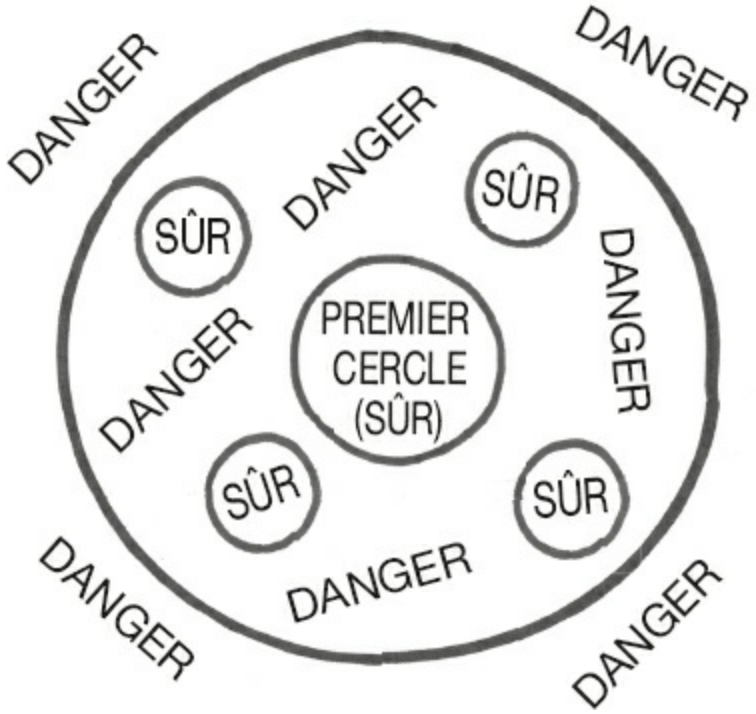
À l'époque, les dirigeants de la firme s'intéressaient surtout à la création des obligations à haut risque qui allaient provoquer l'envolée puis l'effondrement du marché hypothécaire. Faut-il s'étonner que la société n'ait pas su prévenir les problèmes qui allaient l'abattre ? À l'été 2006, O'Neal fut prévenu par le directeur des investissements, Jeff Kronthal, des risques qui s'accumulaient. Au lieu de travailler avec lui ou de mettre en œuvre des mesures de protection pour le bien de l'entreprise, il le limogea. Convaincu qu'il serait seul capable de gérer les problèmes annoncés, il resserra son emprise pour tout contrôler.

En octobre 2007, la société annonça avoir perdu plus de 2,2 milliards de dollars au troisième trimestre et provisionné 8,4 milliards de dollars de pertes sur des placements hasardeux[3]. Le règne d'O'Neal connut une fin abrupte et sans gloire. Il avait réussi successivement à se couper de ses salariés puis de son conseil d'administration ; pour couronner le tout, il avait décidé d'approcher Wachovia pour parler fusion sans en avoir d'abord discuté avec ses administrateurs. Les soutiens sur lesquels il avait pu compter avaient disparu. Que pouvait valoir sa puissance ? O'Neal quitta Merrill Lynch en disgrâce, muni d'indemnités d'une valeur supérieure à 160 millions de

dollars[4].

Il est paradoxal de voir des PDG partisans de l'intéressement aux résultats au sein de leur entreprise réclamer d'énormes sommes quand ils abandonnent un terrain ravagé. Pourquoi les actionnaires et les conseils d'administrations ne prévoient-ils pas dans les contrats une clause d'interdiction de toute indemnité pour un PDG qui quitterait l'entreprise en disgrâce ? Ne serait-ce pas au moins cohérent et conforme aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires ? Mais je m'écarte du sujet.

O'Neal incarnait une version extrême du raisonnement qui s'était emparé de Wall Street et qui finit par causer sa chute. Il s'était coupé des gens qu'il dirigeait et avait aggravé la situation en stimulant si efficacement la compétition interne que, assez naturellement, ceux qui avaient un jour fait partie de son équipe se retournèrent contre lui. Comme je l'ai déjà montré, le problème n'est pas en soi la manière dont une entreprise conduit ses affaires. Le problème réside dans la qualité des relations au sein de l'organisation – à commencer par son leader.



Plus un leader concentre son attention sur sa propre fortune ou son propre pouvoir, moins il agit en leader et plus il commence à ressembler à un tyran.

Dans un article remarquable sur Saddam Hussein, Mark Bowden montre qu'un tyran « ne vit que pour préserver ses richesses et son pouvoir »[5]. Et c'est bien le problème. « Le pouvoir coupe graduellement le tyran du reste du monde », explique Bowden. Nous savons déjà que la distanciation conduit à l'abstraction, et la paranoïa ne tarde pas à suivre. Aux yeux du tyran, le monde qui l'entoure est hostile, ce qui ne fait que l'inciter à se couper du peuple encore davantage. Il instaure des contrôles de plus en plus rigides autour de son premier cercle. Et son isolement croissant nuit à l'organisation.

À défaut d'une hiérarchie bienveillante, ceux qui se trouvent à l'intérieur de l'organisation sont moins enclins à coopérer. Au contraire, le meilleur moyen de progresser devient désormais la compétition, les uns contre les autres. Dès lors, au lieu de félicitations, les succès individuels susciteront la jalousie des autres membres du groupe. Si le leader est foncièrement mauvais ou que les salariés pensent n'avoir aucune chance d'entrer dans son premier cercle, les germes de la rébellion apparaîtront. Mais s'il existe une possibilité d'entrer dans le cercle, ou si au contraire nous ne sommes pas certains d'en être exclus, nous nous sentons presque paralysés. C'est le frémissement dans l'herbe, la peur de ce qui rôde peut-être, qui déclenche un flux de cortisol dans notre circulation sanguine. Et sous l'effet du cortisol, nous devenons aussi paranoïaques et focalisés sur notre propre préservation que le leader isolé au-dessus de nous. C'est ce que O'Neal a fait chez Merrill. Il a transformé en culture d'incertitude une culture qui offrait la certitude d'une protection. Comme en Irak, l'entreprise s'est trouvée privée de fondations solides. Elle n'avait plus assez de confiance pour continuer.

L'ascension et la chute de O'Neal ne racontent pas seulement comment l'ambition d'un homme peut mettre à bas une entreprise. En fin de compte, ces conditions sont néfastes pour tout et tout le monde. Tout ce contrôle concentré au sommet ne peut mener qu'à un résultat : l'effondrement final.

Le vrai pouvoir

David Marquet[6] était sous-marinier de carrière[7]. Sorti de l'Académie navale parmi les premiers de sa promotion, c'est un homme très intelligent. Ce qui contribue à expliquer sa progression hiérarchique dans la US Navy. Connaissant les bonnes réponses, il savait donner les bonnes instructions et les bons ordres. Il était le leader parce qu'il était aux commandes - du moins était-ce ce qu'on lui avait enseigné.

La marine nationale des États-Unis, comme beaucoup d'organisations, récompense les éléments intelligents et soucieux d'efficacité par des honneurs et des promotions. Le capitaine Marquet avait donc été honoré et promu. Au point d'obtenir l'un des principaux honneurs à la portée d'un officier de marine : son propre commandement. Il allait devenir le pacha de l'USS *Olympia*, un sous-marin nucléaire d'attaque de la classe Los Angeles. La marine américaine possède des « *Boomers* », énormes sous-marins porteurs et lanceurs de missiles nucléaires. Plus petits et plus agiles, les sous-marins rapides d'attaque sont conçus pour la chasse aux *Boomers* adverses ; s'il faut en arriver là, ils doivent les détruire avant qu'ils n'aient pu cracher leurs missiles. Un jeu du chat et de la souris élaboré se jouait sur toute l'étendue des mers du globe. Et le capitaine Marquet en était désormais l'un des acteurs clés.

Il s'était préparé à cette tâche en étudiant, une année durant, les systèmes et l'équipage de l'*Olympia*. Selon son habitude, il n'avait rien négligé. Il avait appris à quoi servaient tous les câbles, tous les tuyaux et tous les interrupteurs du navire. Il avait potassé les fiches du personnel pour tout connaître de son équipage. Comme beaucoup de responsables, il se disait qu'un leader crédible devait en savoir autant sinon plus que ses hommes. Étant donné l'importance et le prestige de son nouveau poste, il n'allait pas se soustraire à cette règle.

Moins de deux semaines avant la date prévue pour sa prise de commandement, le capitaine Marquet reçut un appel imprévu des hautes

sphères. Les plans avaient changé. En définitive, il ne commanderait pas l'*Olympia*. On lui confiait à la place le commandement de l'USS *Santa Fe*, un sous-marin de la classe Los Angeles un peu plus récent. Mais il y avait un petit détail : l'équipage du *Santa Fe* se classait dernier au regard de presque tous les critères de préparation, de volonté de servir et de fidélisation en vigueur dans la Navy. Si l'*Olympia* était considéré comme le meilleur des meilleurs, le *Santa Fe*, la honte des sous-marins nucléaires, figurait en bas de tableau. Mais le capitaine Marquet était un esprit positif : il considéra le changement de programme comme un défi à relever. Comme beaucoup de hauts dirigeants à fort ego et gros cerveau, il se vit comme celui qui redresserait la barre. S'il donnait des ordres de qualité, il aurait un navire de qualité. Et s'il donnait des ordres excellents, il aurait un navire excellent. C'était son projet, en tout cas.

Le 8 janvier 1999, le capitaine Marquet traversa donc un quai de Pearl Harbor pour monter à bord de ce bateau de 2 milliards de dollars, un peu plus long qu'un terrain de football, qui hébergeait un équipage de 135 hommes. Le *Santa Fe*, l'un des navires les plus récents de la flotte, contenait beaucoup d'équipements différents de ceux auxquels le capitaine s'était préparé pour l'*Olympia*. Il arrive souvent aux personnes qui ont l'habitude de tout maîtriser d'être aveugle à leur propre ignorance. Ou pire, de chercher à la dissimuler de peur que leur autorité ne soit remise en cause. Le capitaine Marquet avait beau savoir qu'il devrait se reposer davantage sur son équipage pour combler ses manques, il le garda pour lui. Son autorité de leader reposait sur sa compétence technique ; celle-ci disparue, il craignait, comme beaucoup de leaders, de perdre le respect de son équipage.

Les vieilles habitudes ont la vie dure. Au lieu de poser des questions qui l'auraient aidé à apprendre, le capitaine Marquet se rabattit sur ce qu'il savait le mieux faire – exercer le pouvoir – et se mit à donner des ordres. Et cela parut fonctionner. Tout semblait bien se passer. L'équipage obéissait au quart de tour, à vos ordres par-ci, à vos ordres par-là. On savait qui était le patron. La sérotonine coulait dans les veines du capitaine, et il aimait cela.

Le lendemain, en mer, il décida d'effectuer un exercice d'urgence. Il fit stopper le réacteur nucléaire pour simuler une panne. Il voulait voir comment

son équipage réagirait en circonstances réelles. Et pendant quelque temps, tout sembla bien se passer. L'équipage effectua tous les contrôles, prit toutes les précautions et lança le moteur électrique de secours. Beaucoup moins puissant que le réacteur nucléaire, il permettait au sous-marin d'avancer à petite vitesse.

Mais le capitaine voulait pousser davantage son équipage pour tester son attitude face à un peu de pression supplémentaire. À l'officier de pont, pilote du bâtiment et gradé le plus expérimenté du bord, il donna cette simple instruction : « En avant deux tiers. » Cela signifiait qu'il voulait que l'équipage fasse fonctionner le moteur électrique aux deux tiers de sa puissance maximale. Le navire avancerait plus vite mais épuiserait aussi la batterie plus vite, ce qui rendrait encore plus urgente la remise en service du réacteur.

L'officier de pont salua le capitaine et répéta son ordre à haute voix. « En avant deux-tiers », dit il à l'homme de barre. Et rien ne se passa. La vitesse du sous-marin ne varia pas.

Le capitaine Marquet abandonna le périscope pour regarder le marin qui aurait dû exécuter l'ordre. Le jeune matelot se tortillait sur son siège. « Timonier, gronda le capitaine, quel est le problème ? » L'autre répondit « *Sir*, le réglage demandé n'existe pas. » Contrairement à tous les autres sous-marins sur lesquels le capitaine avait embarqué, le tout neuf *Santa Fe* n'avait pas de réglage aux deux-tiers sur son moteur électrique.

Le capitaine se tourna vers le navigateur, qui se trouvait à bord depuis plus de deux ans, et lui demanda s'il était au courant de l'absence de réglage aux deux-tiers. « Oui *Sir*, répondit l'officier.

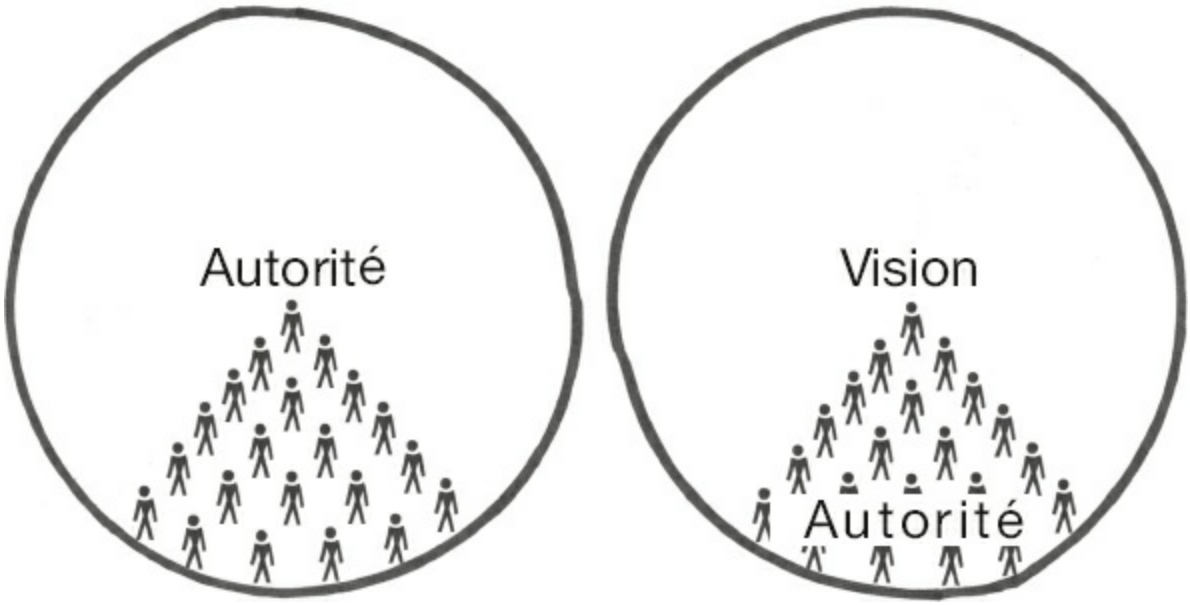
– Alors, pourquoi avez-vous transmis l'ordre ? demanda Marquet ébahi.

– Parce que vous me l'aviez dit », répondit l'autre.

C'est alors que le capitaine Marquet dut admettre la réalité de la situation : son équipage avait été entraîné à suivre les instructions, tandis que lui-même s'était entraîné pour un autre sous-marin. Et si tout le monde suivait aveuglément les ordres simplement parce qu'ils venaient de lui, n'importe quoi pouvait arriver. « Que se passe-t-il quand le leader se trompe dans une culture hiérarchique ? Tout le monde tombe de la falaise », écrirait-il plus

tard. Pour réussir, il devrait apprendre à faire confiance aux moins gradés de ses matelots plus qu'à lui-même. Il n'avait pas le choix.

Un sous-marin nucléaire n'est pas une entreprise. Dans une entreprise, on se dit qu'en cas de problème, il suffit de remplacer le personnel ou de changer la technologie. Trop de dirigeants d'entreprise voient dans cette possibilité un avantage. Cette méthode suppose qu'on sache choisir judicieusement les personnes à renvoyer et à embaucher. Mais que se passerait-il s'il fallait diriger une entreprise comme le capitaine Marquet son sous-marin ? Pas question de rentrer au port réclamer un meilleur équipage ni un navire plus familier. Il devait relever le défi. Malgré son intelligence et ses connaissances, tout ce qu'il croyait savoir du leadership était faux. Demander à son équipage de suivre aveuglément ses ordres aurait été risquer des conséquences désastreuses. À présent, tous devaient réfléchir, et pas seulement agir.



Donner le pouvoir à ceux qui sont les plus proches des informations

« Les gens placés au sommet ont toute l'autorité et aucune information, explique le capitaine Marquet. Ceux placés tout en bas ont toutes les informations et aucune autorité. Pour qu'une organisation fonctionne mieux, plus régulièrement et plus vite, et qu'elle atteigne son potentiel maximum, il

faut que ceux qui n'ont pas d'information relâchent leur contrôle. » Mais le problème du capitaine, il le dit lui-même, était son « addiction » au pouvoir. Et l'équipage, comme dans beaucoup d'organisations où règne une conception fallacieuse de la hiérarchie, était formé à obéir. Quand, dans une organisation, peu de gens endossent la responsabilité de leurs actes, un accident finit toujours par se produire – un accident qui aurait probablement été tout à fait évitable.

On ne peut s'empêcher de repenser aux entreprises pénalisées par les décisions égoïstes de quelques individus. Qu'ils agissent de manière immorale, criminelle ou simplement contraire aux intérêts de l'organisation, ni eux ni leurs dirigeants ne semblent assumer leurs responsabilités. Ils préfèrent désigner des coupables. Les républicains blâment les démocrates pour leur inaction, et les démocrates blâment les républicains. Les sociétés de crédit hypothécaire ont reproché aux banques la déconfiture financière de 2008, que les banques ont reprochée aux sociétés de crédit hypothécaire. Réjouissons-nous que ni les unes ni les autres ne soient responsables de sous-marins nucléaires.

Le capitaine Marquet en vint à comprendre que le rôle du leader n'est pas d'aboyer des ordres et d'être totalement comptable du succès ou de l'échec de la mission. Il est de se sentir responsable du succès de tous les membres de son équipage. À lui de vérifier qu'ils sont bien formés et accomplissent leur tâche avec confiance. De leur distribuer des responsabilités et de les tenir comptables de l'avancement de la mission. Si le commandant apporte une orientation et une protection, l'équipage fera le nécessaire pour réaliser la mission. Le capitaine Marquet a décrit en détail dans un livre, *Turn the Ship Around!*, les mesures qu'il a adoptées – et que n'importe quelle organisation peut prendre – pour instaurer une ambiance dans laquelle ceux qui détiennent le savoir-faire, les gens qui accomplissent le travail en pratique, aient le pouvoir de prendre des décisions.

En particulier, le capitaine Marquet transforma la culture d'autorisation en culture d'intention. Il prohiba littéralement la formule « autorisation de » à bord du *Santa Fe*.

« Commandant, je demande l'autorisation d'immerger le navire.

– Permission accordée.

– À vos ordres. Immersion du navire. »

Cette séquence habituelle fut remplacée par la simple formule : « Commandant, je m'apprête à immerger le navire. »

La chaîne de commandement demeura intacte. La seule différence fut un basculement psychologique. La personne qui accomplit l'action est désormais propriétaire de celle-ci au lieu d'accomplir une tâche assignée. Si l'on demande au capitaine Marquet jusqu'où il pousse cette idée d'intention, il s'empresse de souligner que trois choses seulement ne peuvent être déléguées : « Je ne peux pas déléguer mes responsabilités légales. Je ne peux pas déléguer mes relations. Je ne peux pas déléguer mes connaissances. Mais tout le reste, je peux demander aux autres d'en prendre la responsabilité. »

Ce qu'il y a de si remarquable dans ce modèle et de si important dans ces trois responsabilités est que même s'il n'est pas possible de les transmettre, il est possible de les partager. Et c'est ce que font les meilleurs leaders. Ils partagent leurs connaissances, demandent aux gens qui savent de les aider à accomplir leur tâche et suscitent de nouvelles relations au sein de leur réseau en faisant des présentations. Les mauvais leaders gardent tout pour eux, croyant à tort que leur valeur tient à leur intelligence, leur rang ou leurs relations. Tel n'est pas le cas. Dans une organisation où le Cercle de sûreté est solide, non seulement le leader ne demande qu'à partager ses connaissances mais tout le monde en fait autant. Une fois de plus, le leader donne le ton.

Quand nos leaders révèlent leur ignorance et leurs erreurs, nous nous sentons plus disposés non seulement à les aider mais aussi à révéler nos propres erreurs ou nos mauvais résultats. À l'intérieur du Cercle, les erreurs ne sont pas à craindre. Dans les organisations où aucune sûreté n'est assurée, les gens sont plus enclins à cacher les erreurs ou les problèmes afin de se protéger. Malheureusement, si l'on n'y remédie pas, ceux-ci finissent souvent par s'accumuler jusqu'à apparaître au grand jour, quand leurs proportions sont telles qu'il n'est plus possible de les contenir.

Voilà ce que le capitaine Marquet fut forcé d'apprendre. Pour qu'il réoriente totalement ses priorités et son travail, il fallut qu'il se heurte à un

modèle intenable, qu'il parvienne au bord de l'échec ou du désespoir, ou qu'il s'aperçoive que les gens ne pourraient jamais faire de leur mieux dans ces conditions. Il ne se laissa pas aller à un autoritarisme instinctif. En réalité, il prit grand plaisir à desserrer son étreinte et à voir les autres saisir les responsabilités qui leur étaient données. Les relations à bord du sous-marin se renforcèrent et la culture globale de confiance et de coopération s'améliora radicalement. À tel point que, sous son commandement, l'équipage du *Santa Fe*, naguère le plus mauvais exemple de la flotte sous-marine, devint le mieux noté de toute l'histoire de la marine des États-Unis.

« Le but d'un leader est de ne pas donner d'ordres, explique le capitaine. Les leaders doivent indiquer des orientations et une intention, puis permettre aux autres de découvrir quoi faire et comment y parvenir. » Et la plupart des organisations sont confrontées au même défi. « Nous formons les gens à obéir, pas à réfléchir », poursuit Marquet. Si les gens ne font qu'obéir, on ne peut pas compter qu'ils assument la responsabilité de leurs actes. La chaîne de commandement est faite pour les ordres, pas pour les informations. La responsabilité n'est pas de faire ce qu'on nous dit de faire : ça, c'est l'obéissance. La responsabilité consiste à faire ce qui doit être fait.

Faire passer son navire du pire au meilleur était en soi un succès limité, non déterminant pour la réussite à long terme de l'organisation qu'il servait. Comme de réussir un trimestre ou une année en ignorant la décennie. Le capitaine Marquet a fait davantage : il a instauré une ambiance dans laquelle les substances chimiques qui guident le comportement étaient plus équilibrées. Les systèmes mis en place à bord du *Santa Fe* récompensaient la confiance et la coopération, et pas seulement l'obéissance et l'exécution. Au fur et à mesure que les niveaux d'ocytocine et de sérotonine s'élevaient, les membres de l'équipage se sentirent davantage fiers, attentifs aux autres et soucieux de la réussite du navire. Grâce aux substances sociales, ils devinrent aussi bien plus capables de résoudre des problèmes ensemble.

À la différence du personnel de Merrill Lynch du temps de Stanley O'Neal, les marins du *Santa Fe* cessèrent d'attendre qu'on leur dise quoi faire et de passer leur temps à se protéger eux-mêmes ; ils se mirent à se dévouer les uns aux autres et à travailler pour le bien de l'ensemble. Au lieu de

chercher à fragiliser leur capitaine, ils voulaient le rendre fier. Et tous y gagnèrent.

Le taux de réengagement des hommes passa de trois seulement l'année précédant la prise de fonction du capitaine Marquet à trentetrois (la moyenne de la US Navy est de quinze à vingt). En moyenne, sur un sous-marin, environ deux ou trois officiers finissent par accéder à leur propre commandement. Neuf des quatorze officiers servant sur le *Santa Fe* furent promus commandant de leur propre navire. Le *Santa Fe* n'a pas seulement fait des progrès, il a fait des leaders.

En physique, la puissance se définit comme un transfert d'énergie. On la mesure en watts. Plus la puissance d'une ampoule est élevée, plus il y a transformation d'électricité en lumière et en chaleur. Les organisations et leurs leaders fonctionnent exactement de la même manière. Plus le transfert d'énergie est important entre le sommet de l'organisation et ceux qui font concrètement le travail, c'est-à-dire ceux qui savent mieux ce qui se passe réellement au quotidien, plus l'organisation est puissante, et plus son leader l'est aussi.

---

1 *Time* énumère « 25 People to Blame for the Financial Crisis: Stan O'Neal… ». http://www.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1877351_1877350_1877344,00.html. David Ellis, « O'Neal Out at Merrill », *CNN Money*, 31 octobre 2007, http://money.cnn.com/2007/10/30/news/companies/merrill_oneal/. Bethany McLean et Joe Nocera, « The Blundering Herd », *Vanity Fair, Business*, novembre 2010, http://www.vanityfair.com/business/features/2010/11/financial-crisisexcerpt-201011. Greg Farrell, « Crash of the Titans: The Rise and Fall of Stan O'Neal ». *CNN Money*, 4 novembre 2010, http://finance.fortune.cnn.com/2010/11/04/crashof-the-titans-the-fall-of-merrill-lynch/. Gretchen Morgenson, « How the Thundering Herd Faltered and Fell », *New York Times*, 8 novembre 2008, http://www.nytimes.com/2008/11/09/business/09magic.html. Norm Brodsky, « Stan O'Neal Failed the First Rule of Leadership », *Inc.*, 29 octobre 2007. http://www.inc.com/ask-norm/2007/10/stan_oneal_failed_the_first_rule_of_leadership.html. Devin Leonard, « How Merrill Went into the Toilet », *Bloomberg Businessweek*, 9 décembre 2010, http://www.businessweek.com/magazine/content/10_51/b4208098627853.htm.

2 « America Attacked: The Changing Employment Picture », *Washington Post*, 25 juillet 2002. http://www.washingtonpost.com/wp-srv/business/legacy/layoff_article.htm.

3 Bradley Keoun, « Merrill Lynch Reports Loss on $8.4 Billion Writedown », *Bloomberg News*, 24 octobre 2007. http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=axuWCcMYMdA0.

4 Rob Wile, « These CEOs Got Paid $100 Million+ Each to Quit », *Business Insider*, 15 janvier 2012. http://www.businessinsider.com/the-21-largestgolden-parachutes-of-the-new-millenium-2012-1?

op=1.

5 Mark Bowden, « Tales of the Tyrant », *Atlantic*, 1er mai 2002. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2002/05/tales-of-the-tyrant/302480/.

6 David Marquet, *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders* (New York, Portfolio, 2013). http://www.amazon.com/Turn-Ship-Around-Turning-Followers/dp/1591846404.

7 Entretien avec l'auteur, 2012–2013.

Chapitre 19

Leadership, leçon 3 : l’intégrité compte

Le test de la tranchée[1]

Le colonel arriva à la réunion avec quelques minutes de retard et s'en excusa. Il avait dû régler, dit-il, un « incident ». Ce personnage imposant était un Marine jusqu'au bout des ongles. Raide comme un piquet. Épaules larges. Taille mince. Uniforme parfaitement repassé et fièrement porté. Tête haute, il irradiait la confiance. Officier responsable de l'école des élèves-officiers (OCS) du corps des Marines à Quantico, en Virginie, il prenait ses responsabilités très au sérieux.

Techniquement, l'OCS est destinée à former des officiers, mais les Marines vous diront que c'est davantage un processus de sélection. Il est rare qu'un Marine engagé se fasse éjecter d'un camp d'entraînement de base ; en revanche, celui qui n'est pas à la hauteur de ce que l'OCS attend d'un chef Marine ne deviendra pas officier. Il ne suffit pas de vouloir devenir chef et d'être prêt à travailler dur. À la différence du secteur privé, où bien faire est souvent récompensé par un poste de direction, le leadership, chez les Marines, est aussi affaire de caractère, et pas seulement de force, d'intelligence ou de réussite.

Ce jour-là, l'incident qui avait réclamé l'attention du colonel impliquait l'un des élèves-officiers. Un incident si grave en fait qu'une exclusion pure et simple avait été envisagée. Ma curiosité en fut piquée : qu'avait donc fait ce candidat qui puisse mettre fin à une carrière d'officier dans les Marines ? Un acte gravissime sans doute. Je m'enquis de son crime.

« Il s'est endormi pendant sa garde, répondit le colonel.

– C'est tout ? m'étonnai-je. Vous êtes plus stricts que je ne le pensais ». Ce type était tombé endormi. Il n'était pas au combat, il n'avait pas mis de vie en danger. Il avait fait un somme dans un bosquet… de Virginie. « Et cela suffirait pour mettre fin à sa carrière ?, demandai-je.

– Cela n'avait rien à voir avec le sommeil, dit le colonel. Quand nous l'avons interrogé, il a nié. Nous l'avons interrogé à nouveau, il a encore nié. Il a fallu lui montrer une preuve irréfutable pour qu'il dise : "Je voudrais

assumer la responsabilité de mes actes.” Le problème que cela nous pose, dit le colonel, est que vous devez assumer la responsabilité de vos actes au moment où vous les commettez et non quand vous vous faites prendre. »

Chez les Marines, expliqua-t-il ensuite, la confiance et l’intégrité sont considérées comme des questions de vie et de mort. Si cet apprenti leader se voyait confier un peloton de Marines, et que ses hommes n’avaient pas entièrement confiance dans les informations qu’il leur fournirait – bonnes, mauvaises ou neutres –, alors ils risqueraient d’hésiter, de contester sa décision ou de ne pas parvenir à agir en synergie avec leur équipe. Et quand cela se produit, quand nous ne pouvons pas faire confiance aux gens qui sont censés être responsables de nous, il peut arriver n’importe quoi. Dans le cas des Marines, cela signifie que des gens pourraient mourir.

Si les Marines à qui l’on demande d’obéir à leur officier peuvent se dire une seule seconde que l’officier ne dira pas la vérité ou n’assumera pas ses actes, simplement pour protéger ses arrières ou se mettre en valeur, alors le Cercle de sûreté rétrécit, le tissu et l’efficacité entiers du groupe de Marines se dégrade. Si les Marines sont bons, ce n’est pas simplement parce qu’ils sont grands, forts et sans peur. C’est aussi parce qu’ils se font mutuellement confiance et croient, sans le moindre doute, que le Marine qui se trouve à leur droite et celui qui se trouve à leur gauche, quel que soit leur rang, feront leur devoir. C’est pour cela que les Marines sont si efficaces en groupe.

Il en va de même dans toutes les organisations, y compris dans celles où les décisions ne mettent pas de vies en jeu. Si nous soupçonnons que les leaders d’une société cherchent à se présenter, eux ou leur entreprise, comme meilleurs qu’ils ne sont, ou qu’ils pourraient esquiver une humiliation ou une responsabilité, notre confiance en eux vacille. C’est une réaction naturelle. Notre cerveau interprète les informations reçues en songeant à *notre* survie. Si nous soupçonnons que nos leaders biaisent la vérité en faveur de leurs propres intérêts, alors notre esprit subconscient préfère ne pas bondir dans la tranchée avec eux.

Un autre Marine de l’OCS était tombé endormi pendant le même exercice. Il l’avait tout de suite reconnu et en avait été puni comme il convient. Dans une perspective de leadership, cela ne pose aucun problème chez les Marines.

Il avait fait une erreur, c’est entendu. Honnête, il avait aussitôt assumé ses actes. Le leadership selon les Marines ne signifie pas être infaillible. Le leadership n’est pas un galon cousu sur une manche. C’est une responsabilité qui repose presque entièrement sur le caractère. Le leadership est une question d’intégrité, d’honnêteté et de responsabilité. Toutes les composantes de la confiance. Le leadership vient en disant aux autres non ce qu’ils ont envie d’entendre mais ce qu’ils ont *besoin* d’entendre. Pour être un vrai leader, pour engendrer une confiance et une fidélité profondes, il faut en premier lieu dire la vérité.

Comment ne pas bâtir la confiance

« L'intégrité, dit le PDG, est le socle de nos fondations[2]. » Selon les dictionnaires, « intégrité » signifie une absolue probité, une ferme adhésion à un code de valeurs morales ou artistiques. Ce qui signifie qu'agir avec intégrité est parfois plus exigeant que respecter la loi. Un synonyme pourrait être « incorruptibilité ». L'intégrité est plus qu'un mot inscrit sur un mur à côté d'autres « valeurs de la société » ; elle est la raison pour laquelle nous nous faisons mutuellement confiance – le « socle » de la confiance, pour reprendre les mots du PDG.

Nous devons être certains que les informations venant d'autrui, et spécialement de nos dirigeants, positives ou négatives, sont la vérité. Nous devons être sûrs que ce que l'autre nous dit, il le pense. Si nous doutons de son intégrité, alors nous ne pouvons lui confier notre vie ou celle des gens que nous aimons. Nous hésiterions à sauter dans une tranchée avec lui. L'intégrité des membres de notre communauté, telle que notre cerveau la perçoit, est une question de vie ou de mort.

En tant qu'humains, en tant qu'animaux sociaux, nous sommes programmés pour évaluer sans cesse les informations que les gens nous donnent et les actions qu'ils accomplissent. Ce processus est constant et permanent. Il ne suffit pas que quelqu'un nous parle pour que nous lui fassions confiance, même si ce qu'il dit est la vérité. La confiance apparaît une fois que nous avons assez de preuves pour que notre cerveau considère une personne ou une organisation comme une source honnête. C'est pourquoi l'intégrité, pour qu'elle fonctionne, doit être une pratique et non seulement un état d'esprit. L'intégrité, c'est quand nos mots et nos actes sont conformes à nos intentions. Un manque d'intégrité est au mieux de l'hypocrisie et au pire du mensonge. Le cas le plus courant d'un tel manque dans le monde économique est celui où le leader d'une organisation déclare ce que les autres veulent entendre plutôt que la vérité.

C'est pourquoi nous n'avons pas confiance dans les politiques. Même si

nous nous sentons d'accord avec toutes les déclarations d'un homme politique, nous aurons quand même tendance à ne pas lui faire confiance en soupçonnant qu'il ne croit pas tout ce qu'il dit. Nous ne sommes déjà pas intégralement d'accord avec ce que disent ou croient notre famille et nos amis proches ; il est donc raisonnable de penser qu'un politicien qui se trouve absolument sur la même ligne que nous n'est pas totalement honnête.

Quand ils partent en campagne, les hommes politiques serrent des mains et se renseignent sur nous. Mais s'ils se souciaient vraiment de nous, ils nous serreraient les mains et nous rencontreraient d'un bout à l'autre de l'année, et pas seulement quand cela leur convient. Ron Paul, candidat à l'élection présidentielle américaine de 2012, défendait des opinions qui n'étaient pas populaires dans le pays. Il était néanmoins bien plus digne de foi que presque tous les autres candidats, car il savait fort bien qu'elles ne le feraient pas élire, et il les soutenait quand même. Elles étaient en outre cohérentes avec ses déclarations antérieures. Je suis en désaccord avec Ron Paul sur bien des sujets, je ne voterais pas pour lui, et pourtant, au fond d'une tranchée, je lui ferai davantage confiance qu'à certains de ceux pour lesquels je vote. Pour une seule raison : son intégrité.

L'intégrité ne consiste pas à être honnête quand nous sommes d'accord les uns avec les autres ; c'est l'être aussi quand nous ne sommes pas d'accord ou, plus important même, en cas d'erreur ou de faux-pas. Une fois de plus, notre besoin de bâtir des relations de confiance, ainsi que le perçoit notre cerveau social, est une question de vie ou de mort, ou, dans le cas de notre existence occidentale moderne, une question de se sentir en sûreté, à l'abri et protégé, et non pas isolé et vulnérable. Nous avons besoin que les gens admettent leurs échecs sans tenter de les cacher ni d'enjoliver la réalité en espérant préserver leur image. Toute tentative d'embellissement répond à une motivation égoïste, qui peut être néfaste au groupe en cas de danger. Cette idée n'est nullement complexe.

Pour les leaders, l'intégrité est particulièrement importante. Nous avons besoin de nous dire que l'orientation qu'ils choisissent est bonne pour nous tous et pas seulement pour eux. En tant que membres d'une tribu, désireux d'éprouver un sentiment d'appartenance et d'obtenir la protection et le

soutien du groupe, nous suivons souvent nos leaders aveuglément avec la conviction (ou l'espoir) que tel est notre intérêt. C'est le contrat que nous passons avec eux. Nous, membres du groupe, travaillerons dur pour que leur vision se réalise, et pendant ce temps-là ils nous offriront leur protection, y compris sous forme d'avis et de commentaires sincères. Nous avons besoin de sentir qu'ils se soucient vraiment de nous. Exactement comme le disait ce PDG.

« L'intégrité est le socle de nos fondations », déclarait Michael Duke, patron de Walmart, à ses actionnaires. « Notre culture dit qui nous sommes. Elle ne se borne pas à quelques mots calligraphiés sur un mur de notre siège ou punaisés sur un panneau d'affichage dans les réserves d'un magasin. Elle nous rend spéciaux. Elle nous distingue de la concurrence. Et elle séduit les gens partout. Aussi, où que nous allions et quelque changement que nous puissions apporter, nous devons conserver une culture forte. Je crois vraiment que le commerçant qui l'emportera dans l'avenir est celui qui respecte les individus, qui fait passer les clients en premier, qui s'efforce d'atteindre l'excellence, en qui on a confiance. »

J'admire les leaders qui croient en la valeur de la culture. Je respecte les leaders qui font passer les gens en premier. Et j'éprouve une profonde loyauté envers ceux qui voient dans l'intégrité le socle de l'entreprise. Ces convictions préludent à une culture très forte, dans laquelle les gens se sentent engagés les uns envers les autres et envers l'organisation. La priorité donnée aux personnes et l'exigence d'intégrité dominent la culture du corps des US Marines et guident les décisions chez Barry-Wehmiller (même si ces organisations ne diffusent pas de communiqués de presse pour le dire).

Que penser, alors, quand Duke, après avoir entonné l'air de l'intégrité, déclare au cours de la même assemblée générale d'actionnaires que sa priorité numéro un est « la croissance » ? Je croyais que c'était les clients ! Serait-ce que la culture, définie comme l'agglomération des valeurs et des croyances communes d'un groupe de gens, n'est finalement qu'une suite de mots inscrits sur un mur ?

Les états financiers de Walmart révèlent que Duke a gagné 18,1 millions de dollars en 2011. Ce qu'ils ne disent pas est que le mode de calcul de sa

prime de PDG a changé. Pendant de nombreuses années, elle a été calculée en fonction du chiffre d'affaires à périmètre constant. Mais sous la présidence de Duke, le conseil a modifié les règles : la prime est désormais calculée sur le chiffre d'affaires total – un objectif plus facile à atteindre. Le chiffre d'affaires à périmètre constant baissait depuis deux ans et la rémunération de Duke allait en souffrir. Grâce au changement de règles, l'évaluation de ses « performances » a pu bénéficier du chiffre d'affaires global, largement gonflé par Walmart International.

Jackie Goebel, salariée de Walmart à Kenosha, dans le Wisconsin, reçoit comme Duke une prime annuelle calculée d'après les résultats de l'entreprise[3]. En 2007, sa prime, calculée sur le chiffre d'affaires à périmètre constant, dépassait 1 100 dollars. Mais contrairement à celle de Duke, le mode de calcul de sa prime n'a pas changé : l'année où son PDG gagnait 18,1 millions, Mme Goebel perçut 41,17 dollars[4]. Le changement des règles n'avait pas bénéficié à tous les membres de l'organisation, mais seulement à celui qui siégeait au sommet.

Les priorités affichées par Mike Duke et le conseil d'administration varient apparemment selon les groupes devant lesquels ils s'expriment. Cependant, même s'ils paraissent en totale contradiction avec la définition de l'intégrité, ce n'est pas entièrement de leur faute. Le problème est que l'effet de leurs décisions sur les autres ne leur apparaît qu'à la lecture d'une feuille de calcul. C'est l'un des effets secondaires de l'abondance destructrice. Fonctionnant à une telle échelle, comment pourraient-ils élargir le Cercle de sûreté au-delà de leur propre personne et de quelques cadres très haut placés – les gens qu'ils connaissent réellement ?

En conditions d'abstraction, nos dirigeants feront naturellement passer leurs propres intérêts avant ceux des autres. Les premiers cercles passent avant les Cercles de sûreté élargis. Et ce n'est pas seulement cela le problème, c'est qu'ils donnent l'exemple au reste de l'entreprise. Faire en sorte de protéger ses propres intérêts, en particulier quand c'est au détriment des autres, revient à proclamer que chacun peut légitimement en faire autant. Et c'est là que Duke pourrait et devrait être tenu comptable des décisions qui font douter de son intégrité.

Les dirigeants des entreprises fixent un ton et une orientation pour leur personnel. S'ils sont hypocrites, menteurs et égoïstes, ils instaureront une culture peuplée de salariés hypocrites, menteurs et égoïstes. Les dirigeants des entreprises qui disent la vérité, en revanche, créeront une culture de gens qui disent la vérité. Cela n'est pas difficile à comprendre. Nous suivons le leader.

Entre 2005 et 2009, le directeur de la filiale argentine de Ralph Lauren et certains de ses collaborateurs versèrent régulièrement des pots-de-vin à des fonctionnaires en contrepartie d'une accélération des livraisons et d'accommodements avec la réglementation des importations[5]. L'argent transitait par l'intermédiaire d'un courtier en douane. Pour dissimuler leurs agissements, les salariés allèrent jusqu'à émettre de fausses factures où les versements étaient camouflés sous des libellés fictifs : frais de chargement et livraison, taxes, etc. Pendant plus de quatre ans, ils couvrirent de cadeaux les responsables douaniers : espèces, bijoux, vêtements de prix et même un sac à main vendu plus de 10 000 dollars en boutique.

Quand les dirigeants de Ralph Lauren Corporation eurent vent de ces infractions à différentes lois sur le commerce international, ils tirèrent le signal d'alarme. Ils auraient pu essayer de dissimuler les faits, ou couvrir d'or une agence de relations publiques qui aurait présenté l'affaire au mieux afin d'éviter des retombées à la société. Au contraire, dans les jours suivants, ils contactèrent les autorités américaines pour exposer leurs découvertes et offrir de coopérer à une enquête fédérale sur leurs propres affaires.

Bâtir la confiance ne réclame rien de plus que de dire la vérité.

Lorsque les dirigeants de la société-mère furent informés, le total des pots-de-vin versés approchait les 600 000 dollars. En fin de compte, Ralph Lauren Corporation dut payer environ 882 000 dollars d'amendes et de frais au ministère de la Justice et 732 000 dollars à la Securities Exchange Commission (SEC), mais le jeu en valait la chandelle. Comme le Marine qui avait reconnu s'être endormi et avait accepté sa punition, Ralph Lauren avait montré qu'on pouvait lui faire confiance. Pour cela, ses dirigeants n'avaient rien eu d'autre à faire que de dire la vérité. L'affaire leur a peut-être coûté 1,6

million de dollars, mais sans leur honnêteté, elle aurait pu leur coûter leur réputation et la confiance de ceux qui travaillent avec eux. Le profit ne valait pas qu'ils violent leur intégrité.

Bâtir la confiance ne réclame rien de plus que de dire la vérité. C'est tout. Pas de formule compliquée. On se demande pourquoi tant de gens ou de dirigeants d'organisations refusent de dire la vérité ou préfèrent enjoliver leur situation plutôt que d'admettre qu'ils ont mal agi. Répétons-le, notre cerveau primitif, qui évalue tout en termes de survie, ne s'y laisse pas tromper. C'est pourquoi, si souvent, nous ne faisons pas confiance aux politiques ni aux grandes entreprises. Cela n'a rien à voir avec la politique ou les affaires en soi. Cela a à voir avec la manière dont les politiques et les patrons choisissent de nous parler.

Chacun de nous devrait considérer son supérieur ou le dirigeant de l'entreprise pour laquelle il travaille et se demander : « Voudrais-je descendre aux tranchées avec lui ? » Quant aux cadres et dirigeants qui comptent sur notre travail, ils se demanderaient de leur côté : « À quel point notre entreprise est-elle solide si la réponse est non ? »

Comment dire la vérité ? La leçon d’une entreprise

Bank of America avait annoncé que l’utilisation de ses cartes de paiement allait être facturée 5 dollars par mois. Face au tollé de ses clients, son PDG, Brian Moynihan, déclara que sa société avait « le droit de faire un bénéfice »[6].

Cela ne contribua guère à calmer les clients. D’un bout à l’autre des États-Unis, ils se mobilisèrent en promettant de fermer leur compte. Ils manifestèrent à Los Angeles et à Boston, et une habitante de Washington récolta 300 000 signatures solidaires contre la société de Caroline du Nord. Leur colère s’aggrava quand ils comprirent que la commission ne s’appliquerait pas à tous les titulaires de comptes. Les plus riches en seraient exemptés. Ceux qui la subiraient seraient surtout les titulaires de comptes moyens, dont beaucoup n’avaient que leur salaire pour vivre.

Les dirigeants de Bank of America refusèrent de révéler si les fermetures de comptes avaient été plus nombreuses que la moyenne après l’annonce de leur nouvelle politique. Mais le mardi 1er novembre 2011, trente-trois jours exactement après l’annonce de la mesure, la banque fit savoir par un communiqué de presse qu’elle y renonçait[7].

Les dirigeants des grandes entreprises changent tout le temps d’avis. Il arrive aux gens et aux entreprises de faire des erreurs et des choix idiots. On s’y attend. On l’admet parfaitement. Ce n’est pas l’infaillibilité qui engendre la confiance entre les gens, ou entre les organisations et leur personnel. C’est l’honnêteté. Or l’honnêteté n’est pas la vertu que Bank of America a démontrée en décidant de renoncer à l’idée de prélever des commissions.

La banque avait d’abord évoqué cette idée exclusivement auprès des milieux d’affaires ; à l’époque, elle avait été très claire et directe quant à ses motivations et ses intentions. Comme d’autres banques, elle s’opposait bruyamment à la loi Dodd-Frank, adoptée après la crise financière afin de plafonner les commissions que les banques pouvaient prélever. « L’économie des cartes de crédit a été bouleversée par les réglementations récentes »,

déclara une porte-parole de Bank of America[8]. L'objectif des nouvelles commissions, compenser le manque à gagner, fut largement répété sans être contesté. De nombreuses banques y réfléchissaient, Bank of America était juste la première à ouvrir le feu.

La société disait une chose à la communauté financière mais une autre au public. En présentant officiellement son projet, elle eut l'aplomb d'expliquer que les commissions envisagées étaient destinées à « aider les clients à profiter pleinement de toutes les fonctions supplémentaires comme la protection contre la fraude ». L'astuce n'était même pas adroite. C'est comme si un constructeur automobile venait nous dire qu'il allait nous prélever cinq dollars par jour pour que nous puissions profiter des somptueux accessoires de sa nouvelle voiture. Les clients de la banque ne gobèrent pas cette explication. Face à leur rébellion, la banque modifia son discours. Dans un communiqué de presse laconique, elle tenta en quatre phrases de réparer le dommage qu'elle s'était elle-même infligé.

> *Charlotte, Caroline du Nord, le 1er novembre 2011 (Business Wire)*
>
> ***Bank of America n'appliquera pas de commission d'utilisation sur les cartes de paiement***
>
> *Compte tenu de l'avis de ses clients et de l'évolution du marché concurrentiel, Bank of America renonce à appliquer une commission d'utilisation sur les cartes de paiement.*
>
> *« Nous avons écouté nos clients très attentivement au cours des dernières semaines et constaté leur réticence envers la commission d'utilisation des cartes de paiement que nous avions prévue », déclare David Darnell, codirecteur général. « L'avis de nos clients est très important pour nous. C'est pourquoi nous ne prélevons pas de commission actuellement et nous renonçons à tout futur projet en ce sens. »*

Au passage, « écouter ses clients » se fait d'ordinaire avant de prendre une décision et non après. Mais peu importe. Le fait est qu'en réalité, les dirigeants de la banque écoutaient les critiques des présentateurs à la télévision, les manifestants qui défilaient devant leurs bureaux et les caisses qui se vidaient au rythme alarmant des fermetures de comptes.

Pour instaurer la confiance avec ses clients – et bien sûr avec Wall Street – il aurait suffi à Bank of America de dire la vérité. C'est tout. Pourquoi n'avoir pas plutôt annoncé son changement d'avis par un communiqué tel que celui

ci :

> *Charlotte, Caroline du Nord, le 1er novembre 2011 (Business Wire)*
>
> ***Bank of America n'avait pas prévu une telle réaction***
>
> *Compte tenu des protestations de ses clients et des réactions négatives de la presse, Bank of America renonce à appliquer une commission d'utilisation sur les cartes de paiement.*
>
> *« Nous sommes confrontés à des difficultés économiques inhabituelles », déclare David Darnell, codirecteur général. « Dans le but d'améliorer nos revenus, nous avions pensé essayer d'appliquer une commission sur les achats par carte de paiement. Nous nous attendions à quelques protestations, mais pas autant que nous en avons eues. Nous renonçons donc à tout projet futur visant à prélever des commissions supplémentaires sur les achats de nos clients par carte de paiement, quels qu'ils soient. De plus, nous présentons nos excuses pour notre manque de clairvoyance. Nous avons certainement appris une leçon importante sur la valeur de nos clients et l'influence qu'ils peuvent avoir sur notre réputation financière. »*

La banque n'en aurait pas moins pris une décision entièrement contraire aux intérêts de ses clients, mais l'admettre honnêtement aurait fait davantage pour engendrer la confiance. Bank of America aurait renforcé sa réputation en disant simplement la vérité. La confiance envers une organisation se bâtit de la même manière que la confiance envers une personne. Il nous faut savoir à quoi nous attendre pour pouvoir mieux gérer nos liens sociaux et déterminer avec qui nous pouvons nous rendre vulnérables, avouer une faiblesse ou exposer nos arrières. La question n'est pas de gagner ou de perdre. Tout ce que nous voulons, c'est savoir s'il est possible de se sentir en sécurité dans une tranchée en votre compagnie.

Les entreprises contemporaines ont une fâcheuse tendance à agir comme le Marine qui n'acceptait d'assumer la responsabilité de ses actes qu'une fois confondu. Si l'une d'elles se fait prendre la main dans le sac, ses dirigeants s'interrogent-ils sur les moyens de s'en sortir sans trop de conséquences ou bien sur la nécessité d'agir avec droiture en application d'un code moral… d'un code d'éthique et d'intégrité ? Contrairement à ceux de Ralph Lauren, les dirigeants de Bank of America ont choisi de manipuler l'information pour se donner l'air de prendre soin du client, alors que de toute évidence, ils pensaient surtout à eux-mêmes.

Imaginons que l'entreprise pour laquelle vous travaillez vient de perdre

soudain son plus gros client. Votre patron vous en informe et vous annonce que vous-même et tous les collaborateurs de votre service allez devoir subir une baisse de salaire, peut-être même un congé obligatoire, le temps que l'entreprise reprenne pied. Certes, ce sera dur pendant un moment, vous dit-il, mais si vous acceptez de rester, vous en recevrez la contrepartie lorsque la situation s'améliorera. De la part de qui seriez-vous le plus disposé à croire un tel message : d'un dirigeant de Bank of America ou d'un dirigeant de Ralph Lauren ? Ainsi faites-vous une chose, ainsi faites-vous toutes choses, assure un dicton bouddhiste zen.

---

1 Visite de l'auteur à Quantico, juin 2011.

2 Mike Duke, PDG de Wal-Mart Stores, Inc. « Walmart's Enduring Values ». Assemblée générale des actionnaires de Walmart 2012. http://news.walmart.com/news-archive/2010/06/04/walmart-ceo-mike-duke-outlines-strategies-for-building-the-next-generation-walmart. Gretchen Morgenson. « Moving the Goal Posts on Pay », *New York Times*, éd. nationale, 7 mai 2011. http://www.nytimes.com/2011/05/08/business/08gret. html?pagewanted=all (consulté le 2 octobre 2013).

3 James Covert, « How Walmart Makes It Easy for Boss to Bag Bonus », *New York Post*, 17 avril 2010, http://nypost.com/2012/04/17/how-walmart-makes-iteasy-for-boss-to-bag-bonus/ et http://www.youtube.com/watch?v=yOf16irzrVs.

4 Entretien personnel avec Jackie Goebel, syndicaliste et salariée de Walmart à Kenosha, Wisconsin, octobre 2013.

5 James O'Toole, « Ralph Lauren Admits Bribery at Argentina Subsidiary ». *CNN Money*, 22 avril 2013. http://money.cnn.com/2013/04/22/news/companies/ralph-lauren-bri-bery/index.html. Jonathan Green et James L. Athas. « Ralph Lauren Outed Its Subsidiary's Bribery and Set an Example for All », *Forbes*, 26 avril 2013. http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2013/04/26/ralph-lauren-outed-its-subsidiarys-bri-bery-andset-an-example-for-all/.

6 Jennifer Liberto, « BofA Chief: We Have a 'Right to Make a Profit.'" *CNN Money*, 5 octobre 2011. http://money.cnn.com/2011/10/05/news/economy/bank_of_america_ moynihan/index.htm. Susanna Kim et Matt Gutman, « Bank of America Cancels $5 Fee », *ABC News*, 1er novembre 2011. http://abcnews.go.com/Business/bank-america-drops-plan-debit-card-fee/story?id=14857970.

7 « Bank of America Will Not Implement Debit Usage Fee », *Bank of America Newsroom*, 1er novembre 2011. http://newsroom.bankofamerica.com/press-release/consumer-banking/bank-america-will-not-implement-debit-usage-fee.

8 Blake Ellis, « Bank of America to Charge $5 Monthly Debt Card Fee ». *ABC News*, 29 septembre 2011. http://money.cnn.com/2011/09/29/pf/bank_of_america_debit_fee/index.htm.

Chapitre 20

Leadership, leçon 4 : les amis comptent

Gagner ou servir

Un beau jour du début des années 1990, Newt Gingrich, élu républicain du sixième district de Géorgie, consterné de voir la Chambre des représentants des États-Unis dominée par le Parti démocrate depuis des décennies, se dit qu'il était temps de réveiller les républicains et de prendre la majorité[1]. Le problème était qu'il cherchait à réparer un système qui n'était pas vraiment cassé.

En réalité, les deux partis s'entendaient très bien. Les démocrates étaient majoritaires au Congrès, mais l'objectif premier n'était pas d'être au pouvoir et de s'en vanter, il était de faire avancer les choses et de le proclamer. Conscients que le parti possédant la majorité avait quand même besoin de l'autre, les démocrates ne pavoisaient pas à chaque aboutissement. Les deux partis s'arrangeaient en coulisses pour pouvoir crier victoire aux yeux de leur électorat respectif. Élection après élection, les démocrates conservaient la majorité par défaut et non parce qu'ils étaient foncièrement meilleurs. Quand le but principal n'était pas le pouvoir, les choses avançaient et les deux partis arrivaient à leurs fins en travaillant ensemble.

À l'époque, une fois élus, les membres du Congrès installaient souvent leur famille à Washington, DC, et ne retournaient dans leur circonscription que lorsque le calendrier parlementaire le permettait. Ils formaient à Washington un petit monde où l'on fréquentait les mêmes églises et les mêmes écoles sans distinction d'affiliation partisane. Démocrates et républicains débattaient, polémiquaient et se critiquaient mutuellement en commission le jour, puis se retrouvaient dans les mêmes réunions scolaires, les mêmes dîners-barbecues et les mêmes cocktails le soir. Malgré leurs différences, des relations se nouaient, et avec elles la capacité à se faire confiance et à coopérer.

Ancien présentateur télévisé et chercheur à l'école d'administration John F. Kennedy de Harvard, Charles Gibson raconte que George McGovern, sénateur démocrate du Dakota du Sud, et Bob Dole, sénateur républicain du

Kansas, après avoir mutuellement étrillé leurs politiques respectives à la tribune du Sénat, se montraient les meilleurs amis du monde l'instant d'après[2]. Le jovial Tip O'Neill, président démocrate de la Chambre, rencontrait régulièrement Bob Michel, chef des républicains. Ils travaillaient ensemble.

« Le président n'a aucune considération, aucun égard, aucune bienveillance pour le citoyen de base », déclara O'Neill un jour où le Congrès débattait des réductions d'impôts de Reagan, au début des années 1980. Le président Reagan riposta en accusant O'Neill de « pure démagogie ». Puis, à en croire Gibson, quand le président l'appela pour « calmer le jeu », O'Neill répondit : « Mon vieux, c'est de la politique. Passé six heures, nous pouvons être amis, mais avant, c'est de la politique. » Il semblerait qu'aujourd'hui, la politique occupe le jour et la nuit, sans guère laisser de temps pour l'amitié.

Ainsi en allait-il. Les membres des partis adverses faisaient taire leurs divergences et prenaient du recul en forgeant des amitiés ; ils éprouvaient le sentiment de poursuivre un objectif commun. Il y a toujours eu des divisions à Washington. Pourtant, pendant la plus grande partie des années 1960, 1970 et 1980, le Congrès a fonctionné : démocrates et républicains avaient trouvé, pour l'essentiel, comment coopérer. Ce qui est plus facile, la biologie et l'anthropologie nous aident à le comprendre, quand nous travaillons physiquement ensemble et quand nous nous connaissons les uns les autres.

Apparemment plus obsédé par la victoire que par toute autre chose, Gingrich allait placer le Congrès sur une nouvelle trajectoire. Finie la coopération. Le nouveau but était le pouvoir. Sa stratégie consistait à déchirer le système existant. Pour mettre fin au *statu quo*, il s'attacha à dépeindre un système si corrompu qu'il faudrait un bouleversement intégral pour le sauver. Ses efforts aboutirent en 1994. Le Parti républicain prit le contrôle de la Chambre, dont Gingrich devint président ; tout espoir de coopération entre les partis fut anéanti.

Une fois dans la place, Gingrich fit adopter une série de changements qui modifièrent complètement les manières de travailler à Washington. En premier lieu, il fallut se consacrer davantage à la collecte de fonds. L'idée était en particulier d'obliger les élus à passer la majorité de leur temps dans

leur circonscription plutôt qu'à Washington. Dans les années 1980, près des deux tiers des membres du Congrès habitaient Washington. Aujourd'hui, ils ne sont plus guère qu'une poignée. Les parlementaires passent dans la capitale une brève semaine de travail : ils arrivent au Congrès le mardi pour rentrer chez eux le jeudi soir. Les relations entre démocrates et républicains ont ainsi été bouleversées. Pour collecter des fonds, les élus des deux partis passent la plus grande partie de la semaine loin de l'endroit où ils travaillent ; ils ont donc d'autant moins d'occasions de se parler et ne se fréquentent plus aussi naturellement que ceux de la génération précédente. Les occasions de développer la confiance entre eux sont rares.

Bien entendu, de nombreux facteurs ont contribué aux profondes divisions actuelles du Congrès des États-Unis ; l'ascendant pris par Gingrich n'en est qu'un parmi d'autres. Le redécoupage des circonscriptions et la forte politisation des médias ont contribué à la bipolarisation, de même que le recours excessif à l'internet. Pourquoi travailler en vis-à-vis à Washington quand on peut envoyer un courrier électronique de n'importe où ?

Les membres du Congrès ont cessé de partager le pouvoir pour le garder jalousement. Faute d'un objectif ou d'une vision directrice unique, ils sont passés d'un gouvernement altruiste à un gouvernement égoïste. Tout comme les entreprises sont passées du service du client au service de l'actionnaire, le Congrès est passé d'une culture de coopération à une ambiance de bras de fer.

Pour diriger vraiment, tous les leaders doivent parcourir les couloirs et passer du temps avec les gens qu'ils servent, exercer un « leadership les yeux dans les yeux », comme disent les Marines. Il en va de même chez les élus. Or ce n'est pas ce qui se passe. Aujourd'hui, les membres du Congrès disent séjourner davantage dans leur circonscription pour mieux servir leurs électeurs – mais sans leur rendre un vrai service. En réalité, il ne semble pas que, de retour chez eux, ils visitent des usines ou rencontrent les citoyens pour mieux comprendre leurs besoins (sauf peut-être en période électorale). Apparemment, ils sont davantage occupés à collecter des fonds pour préparer leur réélection. Quand on est déconnecté des gens avec qui l'on travaille, on consacre plus de temps à ses propres besoins qu'à ceux des gens dont on est

supposé être responsable.

Dans un PowerPoint présenté aux nouveaux élus démocrates du Congrès, le Democratic Congressional Campaign Committee (DCCC) recommande un « emploi du temps type » de l'élu à Washington : quatre heures consacrées à des appels téléphoniques de collecte de fonds, une à deux heures de réception d'électeurs en visite, deux heures de travail en assemblée ou en commission, une heure de contacts stratégiques (petits-déjeuners, rencontres de courtoisie, presse) et une heure de détente[3]. Tom Perriello, qui a accompli un mandat au Congrès, a affirmé au *Huffington Post* que « les quatre heures consacrées à la collecte de fonds sont sans doute un peu sous-estimées pour ne pas trop effrayer les nouveaux élus ».

Que les élus le respectent ou non, cet emploi du temps type est un exemple supplémentaire des pressions tendant à faire du chiffre, à gagner les élections et à conserver le pouvoir au lieu de construire des relations, de trouver des terrains d'entente et de progresser en vue d'un bien-être commun. À la manière du PDG d'une société cotée en Bourse plus soucieux du succès et des chiffres que du personnel qui accomplit le travail réel, les élus ont inversé leurs priorités.

Il n'est donc pas surprenant que le Congrès américain soit aujourd'hui un champ de ruines relationnel. L'hostilité entre partis atteint un niveau sans précédent. Les vieux parlementaires rappellent que, dans le passé, à peu près 80 % des débats autour des nouvelles lois se déroulaient en commission derrière des portes closes et 20 % en séance devant les caméras. Aujourd'hui, les dirigeants des partis imposent des débats en séance avant de rechercher un consensus en commission.

Bien qu'archifavorite, Olympia Snowe, sénatrice républicaine du Maine depuis trente-trois ans, a décidé en 2012 de ne pas solliciter sa réélection[4]. « J'ai dû me demander à quel point un mandat supplémentaire serait productif », déclara-t-elle à un journal de son État. « Hélas, comme je suis réaliste, je n'espère pas que le Sénat rompra de sitôt avec l'esprit de parti de ces dernières années. Aussi, à ce stade de ma carrière au service du public, je me suis dit que je n'étais pas prête à en reprendre pour six ans de plus. » Comme elle, de plus en plus de gens qui ont dévoué leur vie au service de l'action

publique sont en train d'y renoncer, lassés par une ambiance délétère. Si les « chic types » s'en vont, l'avenir de l'État se trouvera entre les mains de ceux qui bénéficient du système actuel ou qui ont l'estomac assez costaud pour supporter les collectes de fonds incessantes, ce qui renforcera l'inconséquence et la culture du « moi d'abord ».

L'ambiance agressive des milieux publics se traduit bien sûr par une absence de confiance et de progrès. Un sondage Gallup de janvier 2013 a montré que seuls 14 % des Américains approuvaient le Congrès des États-Unis[5]. Sa cote est inférieure à celle des vendeurs de voitures d'occasion et même à celle du tristement célèbre empereur mongol Gengis Khan, qui au 12e siècle a massacré 40 millions de personnes, innocents civils pour la plupart[6]. Il n'est pas surprenant que les trois quarts des Américains, selon les sondages, considèrent comme néfaste au pays « la manière dont la politique fonctionne à Washington ». Et d'après tout ce qu'on sait des conditions nécessaires à la confiance, à la coopération et au progrès, ils pourraient bien avoir raison.

Si, en tant qu'animaux sociaux, nous sommes au mieux de notre productivité dans la confiance et la coopération, l'absence de celles-ci se traduit par une production moindre. Le Congrès est aujourd'hui considéré comme largement inefficace en tant qu'organe de gouvernement. À l'époque de la rédaction de ce livre, la 112ème législature, le Congrès en fonction du 3 janvier 2011 au 3 janvier 2013, apparaissait comme la plus polarisée de l'histoire[7]. Jamais depuis les années 1940 le Congrès n'avait adopté aussi peu de lois, 220, contre respectivement 383 et 460 au cours des deux législatures précédentes. Si l'on voit là un indicateur valable de coopération, on notera que le précédent record de faible productivité, celui de la 104ème législature, de 1995 à 1996, était de 333 lois, soit cent de plus qu'entre 2011 et 2013.

À trop négliger l'élément humain du gouvernement, le Congrès devient sans cesse moins capable de réaliser quoi que ce soit. Et les effets en sont dramatiques. Selon les observateurs politiques, le public impute largement la crise économique de 2008 à l'incapacité de ses membres à travailler ensemble. La bipolarisation du Congrès expliquerait son immobilisme à propos du déficit, de la réforme des retraites, de la lutte contre le changement

climatique, etc.

Certains élus actuels attribuent leurs disputes et leur faible production législative au « système » ou à la vitesse de diffusion des nouvelles dans un monde connecté. Ils oublient qu'ils *sont* le système et que l'internet ne leur nuit pas : il se contente de rapporter leurs nuisances. Le problème n'est pas dans la politique, l'argent ou les médias, qui en sont autant de symptômes. L'inefficacité du Congrès des États-Unis est une simple affaire de biologie. Si ses membres ne sont jamais ensemble, s'ils ne se connaissent pas les uns les autres et s'ils ne connaissent pas les gens qu'ils représentent, le flux des substances chimiques sociales est limité ; leur premier stimulant est la dopamine, car ils sont obligés de trouver de l'argent et de gagner les élections. Dans leur ambiance de travail actuelle, les législateurs américains ont du mal à se faire confiance ou à travailler ensemble pour le bien de quiconque excepté le leur.

Les ennemis se combattent. Les amis coopèrent

La commission de l'agriculture du Congrès visitait la Roumanie pour étudier ses politiques commerciales et rencontrer des parlementaires européens. Par pur hasard, Bob Goodlatte, depuis longtemps élu républicain de Virginie, et Stephanie Herseth Sandlin, nouvelle élue démocrate du Dakota du Sud, se trouvèrent être les deux seuls membres de la délégation inoccupés à l'issue d'une journée de réunions. Ils décidèrent de faire un peu de *shopping* ensemble[8].

Quoique membres de la même commission, ils appartenaient à des partis différents. Et selon les règles non écrites du Congrès, cela en faisait des adversaires. Leurs relations d'alors pouvaient être qualifiées au mieux de courtoises.

Il n'est rien de tel que d'échapper ensemble à son milieu pour avoir davantage envie de faire connaissance. Que ce soit sur un terrain de football avec des collègues de bureau ou assis en voyage, ou à table, à côté de quelqu'un qu'on connaît peu, dès lors qu'on n'est pas contraint par les nécessités d'un travail en commun ou qu'on met de côté pendant un moment ses intérêts divergents, on semble très disposé à voir les autres comme des personnes plutôt que des collègues ou des concurrents. C'est peut-être un peu pour cela que les pourparlers de paix ont souvent pour cadre un lieu serein où les belligérants peuvent se promener ensemble.

Et c'est exactement ce qui s'est passé pour Stephanie Herseth Sandlin et Bob Goodlatte. Débarrassés du poids de la politique et de leurs obligations partisanes, tous deux partirent ensemble à la découverte. La démocrate et le républicain devinrent Steph et Bob. Et tout alla bien entre eux. Malgré leurs nombreux désaccords au Congrès, ils avaient beaucoup en commun en tant que personnes ordinaires. Comme chacun sait, les points communs nous rapprochent des autres et forment la base de l'amitié.

À l'aune des habitudes modernes, le rapprochement entre ces deux membres du Congrès aux opinions souvent opposées est presque inédit. Leurs

séjours à Washington sont si brefs que les élus ont peu d'occasions de fréquenter les gens qu'ils aiment, sans parler de frayer avec des gens qu'ils sont censés ne pas apprécier. Mais les graines de l'amitié semées en cette journée roumaine allaient germer utilement pour les deux élus dans les années suivantes.

Stephanie Herseth Sandlin et Bob Goodlatte continuèrent à déjeuner ensemble à Washington sans autre raison que le plaisir de se voir. Ils commencèrent à se considérer et à se traiter en êtres humains et non en adversaires. Comme des belligérants qui finissent par faire la paix, ils découvrirent que leurs points communs étaient les bases de la confiance nécessaire pour discuter de leurs désaccords. « Nous avions des égards l'un pour l'autre, raconte Stephanie Herseth Sandlin. Nous nous écoutions mutuellement, et nous sommes parvenus sur certaines lois à des compromis qui auraient probablement été impossibles sans cela. »

Ils continuaient à voter le plus souvent de manière opposée. Ils n'avaient pas forcément besoin de se voir en tête-à-tête pour parler législation : leur respect mutuel et leur amitié les amenaient parfois à tomber d'accord pour agir selon leur conscience, même si l'un ou l'autre d'entre eux devait pour cela voter contre la ligne de son parti. Il arriva même à Bob Goodlatte de voter un amendement déposé par Stephanie Herseth Sandlin, « à la grande déception des leaders républicains, assure celle-ci. Ce n'est pas fréquent de nos jours. » (On notera que lorsque Olympia Snowe vota en faveur d'un allongement du débat sur la réforme de la santé, elle fut publiquement désavouée par son parti, qui menaça de la priver de financements, uniquement parce qu'elle avait voté pour qu'on continue à *parler* du sujet.)

Coopération ne signifie pas accord, cela signifie travailler ensemble pour le bien général, pour servir ceux qui comptent sur notre protection, et non pour engranger des victoires à notre profit ou à celui du parti. Ces deux membres du Congrès ont construit une estime et un respect réciproques. Rien de plus que ce que, hors du milieu politique, on appellerait amitié. Qu'une telle relation soit considérée comme extraordinaire au point d'être racontée dans un livre a quelque chose de choquant. Faire la connaissance des gens avec lesquels on travaille tous les jours devrait paraître normal.

Quelques années avant Bob Goodlatte et Stephanie Herseth Sandlin, quelques élus clairvoyants avaient tenté la même démarche. Devant l'ambiance corrosive et les antagonismes qui consument les milieux politiques de Washington, ils organisèrent une série de séminaires censés favoriser la civilité au sein du Congrès. Le premier se déroula à Hershey, en Pennsylvanie, en présence de William Ury[9]. Négociateur de paix mondialement connu et coauteur du livre *Comment réussir une négociation* (Seuil, 2006), celui-ci raconte avoir entendu de plusieurs élus la même remarque sur la qualité des relations au Congrès. « Ils avaient passé plus de temps avec des membres de l'autre parti pendant ces trois jours qu'au cours de toute leur carrière », dit-il. Hélas, faute d'affluence, il fallut bientôt renoncer aux séminaires. L'amitié et la confiance ne peuvent se construire en trois jours. Il faut y investir régulièrement du temps et de l'énergie (ce qui n'est pas une grande surprise).

« S'il y a conflit et qu'on ne se connaît pas l'un l'autre, il est très difficile de faire la paix », note Ury. Il en sait quelque chose. Fondateur du Harvard Negotiation Project, il est largement considéré comme autorité majeure en matière de négociation. On lui demande souvent de participer à la préparation d'accords de paix dans différentes parties du monde. « Il faut que les adversaires se comprennent l'un l'autre, dit-il. Qu'ils s'humanisent l'un l'autre. Et qu'ils s'écoutent l'un l'autre. »

Cet avis n'est guère contestable. Pour qu'Israël et la Palestine fassent la paix, chacun le sait, leurs dirigeants doivent se rencontrer. Ils doivent discuter. Pour que l'Inde et le Pakistan fassent la paix, ils doivent accepter de s'asseoir autour d'une table pour parler et écouter. Si les parties refusent de parler, refusent d'écouter, refusent même de se rencontrer, alors il y a de fortes chances pour que le conflit se poursuive. Le Congrès américain serait-il assez crédible pour dire au monde de faire la paix s'il ne sait pas comment s'y prendre lui-même ?

Stephanie Herseth Sandlin et Bob Goodlatte donnent l'exemple de ce qui est possible. Si le « système » ne permet pas à un parti de frayer avec l'autre, l'espoir réside dans les parlementaires qui ont le courage de montrer la voie individuellement. S'ils désirent servir leurs électeurs et le pays, il est essentiel

qu’ils investissent du temps et de l’énergie simplement pour se connaître mutuellement. Mais si leur motivation principale est de gagner les élections et de maintenir leur parti au pouvoir, alors le système actuel fonctionne très bien… pour eux… et pour personne d’autre.

Pas besoin de palabres ou de séminaires. Il suffit que quelques progressistes d’un parti invitent personnellement quelques progressistes de l’autre parti à boire un verre ou à manger un morceau, sans programme précis. S’ils se soucient du peuple américain, il est anthropologiquement nécessaire qu’ils se voient, sans autre raison que de faire connaissance. Comme dans toute relation, certains s’entendront bien et d’autres pas. Mais à la longue, la coopération viendra.

---

1 Katharine Q. Seelye, « Gingrich’s Life: The Complications and Ideals », *New York Times*, 24 novembre 1994. http://www.nytimes.com/1994/11/24/us/gingrich-s-life-the-complications-and-ideals.html?pagewanted=all&src=pm.

2 Charles Gibson, « Restoring Comity to Congress », documents d’étude, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Harvard University, 2011. http://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/d60_gibson.pdf.

3 Ryan Grim et Sabrina Siddiqui, « Call Time for Congress Shows How Fundraising Dominates Bleak Work Life », *Huffington Post*, 8 janvier 2013. http://www.huffingtonpost.com/2013/01/08/call-time-congressionalfundraising_n_2427291.html.

4 Kevin Miller, « Olympia Snowe Quits Senate Race », *Bangor Daily News*, 29 février 2012. http://bangordailynews.com/2012/02/28/politics/olympiasnowe-quits-senate-race/.

5 Frank Newport, « Congress Begins 2013 with 14% Approval ». *GALLUP Politics.* http://www.gallup.com/poll/159812/congress-begins-2013-approval.aspx.

6 *Genghis Khan*, Biography Channel. http://www.biography.com/people/genghis-khan-9308634. « Genghis Khan the GREEN: Invader Killed So Many People That Carbon Levels Plummeted », *Daily Mail Online*, 25 janvier 2011. http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1350272/Genghis-Khan-killed-people-forests-grew-carbon-levels-dropped.html.

7 Site web de la Chambre des Représentants des États-Unis, Bureau du greffier, « Congressional Activity ». http://library.clerk.house.gov/resume.aspx. Amanda Terkel, « 112th Congress Set to Become Most Unproductive Since 1940s », *Huffington Post*, 28 décembre 2012.

8 Entretien avec l’auteur, 2013.

9 Entretien avec l’auteur, 2013.

Chapitre 21

Leadership, leçon 5 : diriger les gens, pas les chiffres

Neutron Jack

La responsabilité de l'entreprise envers la société, écrivit un jour Milton Friedman, est « d'utiliser ses ressources et d'exercer des activités destinées à accroître ses bénéfices dans la mesure où elle respecte les règles du jeu ». Dix ans plus tard, cette formule devint le cri de ralliement d'un nouveau mouvement qui allait s'emparer de Wall Street et des milieux d'affaires américains. La primauté du client laissa place à celle de l'actionnaire, véritable « propriétaire » de l'entreprise (une définition intéressée souvent réfutée par les juristes). L'idée était qu'en se concentrant sur la valeur pour l'actionnaire, les entreprises feraient fonctionner l'économie et créeraient de la richesse et des emplois. Tout le monde y gagnerait. Mais ce n'est pas ce qui se passa. Par « tout le monde », il fallait comprendre « quelques-uns seulement ».

Quand on connaît l'histoire de la théorie de la valeur pour l'actionnaire, cela n'a rien d'étonnant[1]. Les années 1940 avaient vu l'essor du « managérialisme », système qui assignait aux grandes entreprises américaines un objectif sociétal étendu. Pendant la plus grande partie du 20e siècle, les administrateurs des grandes sociétés cotées en Bourse se virent comme des gardiens et des mandataires chargés d'orienter les institutions dans des directions bonnes pour le public, qui trouverait chez elles des emplois stables, à vie. Ce système a bien fonctionné… jusqu'aux défis des années 1970. Parvenu à un pic en janvier 1973, le marché boursier américain entama deux ans d'un déclin presque continu, favorisé par différents événements.

La baisse commença avec la décision du président Richard Nixon d'abandonner l'étalon-or, qui conduisit entre autres à l'inflation, puis à l'embargo pétrolier arabe de 1973, suivi d'un quadruplement du cours du pétrole. Ajoutez-y le retentissement du Watergate et la guerre du Vietnam, et vous comprenez la stagnation de l'économie américaine. Le marché ne toucherait le fond qu'en décembre 1974, quatre mois après la démission de Nixon. L'indice Dow Jones atteignait alors un point bas de 577, en baisse de

45 % par rapport à sa valeur la plus haute atteinte moins de deux ans auparavant. Ainsi s'ouvrit une ère nouvelle dans laquelle le cours de Bourse d'une société avait peu de rapport avec ses résultats globaux.

Comme tout humain confronté à l'incertitude et à la confusion, les gens recherchèrent des réponses. Les administrateurs et les actionnaires des entreprises aspiraient à protéger leurs intérêts et à retrouver la croissance, tandis que les économistes tentaient de mettre au point un indicateur simple pour mesurer les résultats des entreprises. Ils le trouvèrent dans une théorie peu connue, la théorie de la valeur pour l'actionnaire (*shareholder value theory*).

Si l'idée générale a d'abord été proposée par Milton Friedman, elle a été diffusée en 1976 par deux universitaires – William Meckling, de l'University of Rochester, et Michael Jensen, de la Harvard Business School[2]. C'était la réponse que tout le monde recherchait, une formule susceptible de résoudre les problèmes d'une économie américaine lasse du marasme et de la chute des profits.

En 2012, Lynn Stout, professeur à la Cornell Law School, rédigea un texte définitif sur le sujet, *The Shareholder Value Myth*[3]. Elle y montre que la valeur pour l'actionnaire a tout de suite séduit deux groupes influents, à qui elle allait largement bénéficier : les prédateurs spécialistes des raids financiers et les PDG des entreprises. Ainsi s'imposa-t-elle. Les *raiders* comme Carl Icahn se mirent en quête d'affaires en difficulté (et il y en avait beaucoup à l'époque). Ils recherchaient d'ordinaire des sociétés dont les actions étaient sous-évaluées, les rachetaient puis obligeaient le conseil d'administration à réduire les charges, d'ordinaire en licenciant ou en cédant des pans de l'entreprise. Simultanément, la rémunération des dirigeants était rattachée directement aux performances boursières sous forme de primes et d'options d'achat d'actions (*stock options*) pour qu'ils aient financièrement intérêt à faire passer leurs priorités avant celles des clients et des salariés.

Pendant les années d'expansion des années 1980 et 1990, des titans tels que Jack Welch, alors PDG de General Electric (GE), et Roberto Goizueta, qui dirigeait Coca-Cola, montrèrent l'exemple en constituant des groupes visant à maximiser la valeur pour l'actionnaire[4]. Et pendant un temps, cela

sembla fonctionner – pour les actionnaires, en tout cas. Ces deux sociétés rapportèrent beaucoup d'argent à leurs actionnaires (et à leurs dirigeants). À l'époque « managérialiste » , les PDG recevaient généralement un gros salaire et une petite prime ; dans cette nouvelle ère, ils seraient payés en fonction du cours de l'action. Cette stratégie vit apparaître la première génération de patrons milliardaires, dirigeants de sociétés qu'ils n'avaient ni créées, ni introduites en Bourse. (Goizueta a été le premier cadre dirigeant américain à devenir milliardaire grâce aux actions qu'il détenait dans une société qu'il n'avait ni fondée, ni introduite en Bourse ; le second a été Steve Ballmer, ancien PDG de Microsoft.)

À la fin des années 1980, la valeur pour l'actionnaire était devenue un principe de gestion chez GE, dirigé par Welch depuis 1981. Chaque année, Welch limogeait ses 10 % moins bons managers, c'est-à-dire ceux dont les divisions avaient le moins contribué au cours de l'action de la société, tout en récompensant les 20 % les meilleurs par des options d'achat d'actions[5]. Ce système de classement éliminatoire en vigueur pendant la plus grande partie de son mandat chez GE contribua à lui valoir le surnom péjoratif de « Neutron Jack ».

Welch, il est vrai, parvint à bâtir un groupe puissant qui rapporta beaucoup d'argent à ses actionnaires, et beaucoup d'entreprises considèrent encore la « manière Welch » comme la voie vers des bénéfices plus élevés. Du temps où il était aux manettes, le chiffre d'affaires de GE passa de 26,8 milliards de dollars à 130 milliards et sa capitalisation fut multipliée par trente[6]. Au départ de Welch, GE était la première capitalisation mondiale.

Sans nul doute, ce que Welch a réussi est remarquable ; rares sont ceux qui ont obtenu des résultats approchants. Cependant, sa réussite paraît moins impressionnante si l'on compare les performances de GE à celles de l'indice S&P 500 sur la même période. La trajectoire de GE correspond à celle de la Bourse pendant la période où Welch a été au pouvoir. C'est comme s'émerveiller de voir les actions d'une compagnie pétrolière s'apprécier à un moment où les cours du pétrole augmentent. La marée montante soulève tous les bateaux. (Ce que n'a pas manqué d'observer Jeffrey Immelt, successeur de Welch en 2001, juste avant que la situation ne tourne au vinaigre. «

N’importe qui aurait pu diriger une entreprise dans les années 1990 », déclara-t-il au *Financial Times* en 2009. « Un chien aurait pu diriger une entreprise[7]. ») Il convient de souligner aussi que, pendant cette période, la moitié des bénéfices de GE vinrent non de son cœur de métier mais de sa branche financière, GE Capital.

Si l’on juge Welch à l’aune du leadership qui réussit en donnant la priorité au profit plutôt qu’au personnel, c’est bien lui le héros de Wall Street. Il a su développer avec brio des systèmes destinés à maximiser la valeur à court terme. Mais les entreprises d’exception sont celles dont le succès dure plus longtemps que les dirigeants, et les leaders d’exception sont ceux qui tiennent bon la barre dans les périodes difficiles. Et si l’on jugeait le leader non sur ce qu’il a fait quand il portait la torche mais sur ce qui se passe après qu’il l’a transmise à un autre ? Cette fois, Welch ne se classe pas si bien. Le legs d’un leader est dans les fondations qu’il laisse derrière lui et qui permettent à d’autres de continuer à faire progresser l’organisation par eux-mêmes. Il n’est pas dans le souvenir des temps meilleurs où l’ancien leader était là – ce qui n’est pas un legs mais une nostalgie. Les pères fondateurs des États-Unis ont laissé un legs solide parce qu’ils ont bâti les États-Unis de manière à ce qu’ils durent après eux. GE a été bâti pour maximiser les occasions du moment, un moment où les chiffres comptaient plus que les hommes. L’occasion n’était pas destinée à durer. Et elle n’a pas duré.

Quand les génies suprêmes s’en vont, ils emportent avec eux leurs compétences et leur inspiration, ont montré Jim Collins et Jerry Porras dans *Bâties pour durer* (First, 1996). Au contraire, quand un leader a l’humilité de répartir les pouvoirs, son entreprise dépend moins d’une seule personne, et elle est plus apte à survivre. Dans ce modèle, au lieu d’essayer de tout régenter et tout contrôler, les dirigeants consacrent leur énergie à former, développer et protéger leur personnel – à gérer le Cercle de sûreté – de sorte qu’il puisse commander et maîtriser toute situation lui-même. C’est la meilleure manière de protéger le legs du leader et de prolonger le succès de l’entreprise bien des années après son départ.

« Les équipes menées par un leader directif font mieux au début que celles menées par un leader délégatif », affirme Natalia Lorinkova, spécialiste du

management et du leadership à Wayne State University. « Cependant, même si leurs résultats sont inférieurs au début, les secondes améliorent davantage leurs résultats dans le temps grâce à de meilleurs niveaux d'apprentissage du travail en équipe, de coordination, d'autonomie et de développement de modèles mentaux[8]. » Autrement dit, les équipes obtenant de meilleurs résultats sont avantagées parce qu'elles ont le sentiment d'être en sécurité entre soi et d'avoir des dirigeants qui ont leur bien-être à cœur. Tout autre modèle revient simplement à parier que le génie qui viendra vaudra celui qui s'en va, quelle que puisse être la solidité du reste de l'entreprise.

Un tel pari accorde une importance démesurée au planning de succession, et fait peser sur lui un risque angoissant. Si le nouveau dirigeant ne tient pas les rênes aussi efficacement que son prédécesseur, il est douteux que beaucoup de ses collaborateurs se mettent en danger pour accomplir sa vision ; ils seront trop occupés à essayer de se protéger eux-mêmes contre les autres.

Dans certaines entreprises, les licenciements demeurent un événement si normal au premier trimestre ou au dernier trimestre, périodes où l'entreprise cherche à mettre ses comptes en ordre, que certains salariés adoptent des mesures extrêmes d'autoprotection. Dans une grande banque d'affaires, on m'a dit en confidence que, pendant la période précédant la publication des résultats annuels, on constate régulièrement une augmentation suspecte du nombre de plaintes internes pour harcèlement, discrimination ou protection des lanceurs d'alerte. Aucune raison évidente ne justifie qu'il y ait une saison des plaintes – on s'attendrait à ce qu'elles soient également réparties tout au long de l'année. Et rien n'explique la simultanéité du harcèlement, de la discrimination et de la protection des lanceurs d'alerte.

Il s'avère que les plaintes internes deviennent plus nombreuses juste au moment où certaines entreprises commencent à se pencher sur leur bilan de fin d'année et à préparer des licenciements pour tenir leurs prévisions. Il se pourrait que certains salariés présentent des plaintes en fin d'année dans l'espoir de protéger leurs primes et leur emploi. Ce n'est pas le genre de culture qui incite les gens à donner leur sang, leur sueur et leurs larmes pour leur entreprise, pour le dirigeant de celle-ci ou pour leurs collègues. Dans une telle culture, on doit surveiller ses arrières… et c'est ce qu'ils font.

Dans les années 1980, Welch et d'autres ont été les pionniers de l'utilisation du personnel comme une ressource jetable au bénéfice des actionnaires. Depuis lors, il est devenu de plus en plus commun de licencier pour gonfler le résultat net. Il est aujourd'hui considéré comme une mesure de gestion normale de se débarrasser des gens, quitte à briser leur carrière, dans le simple but d'équilibrer les comptes d'un trimestre ou d'un exercice. Si des carrières doivent être brisées, on s'attendrait à ce que ce soit pour négligence ou incompétence, ou en dernier ressort pour sauver l'entreprise. Mais dans le capitalisme version 21e siècle, l'idée que le monde du travail est une méritocratie semble fausse. Dans bien des cas, peu importe qu'on ait travaillé dur : si l'entreprise est légèrement dans le rouge, il faut licencier. Pas d'états d'âme, c'est juste le *business*. Imagineriez-vous d'abandonner l'un de vos enfants parce que vous avez gagné moins d'argent que prévu l'an dernier ? Songez comment réagiraient vos rejetons. Pourtant, cela arrive trop souvent dans les entreprises d'aujourd'hui.

Au milieu des années 1990, la transformation était complète. Priorité à l'actionnaire, tel était désormais le mot d'ordre dans le monde des affaires américain. De nouveaux problèmes en ont résulté. Dans des cultures trop riches en cortisol et où les comportements sont régis par des niveaux déséquilibrés de dopamine, l'empathie est désormais limitée et l'égoïsme est une motivation dominante. Ainsi commença-t-on à voir se répandre les manipulations des cours de Bourse, les inégalités de salaire massives et les fraudes comptables. Ce mouvement dure encore.

Il semble raisonnable que les leaders des entreprises travaillent dur pour protéger les intérêts des propriétaires des entreprises. Mais les arguments ne manquent pas pour dire que propriétaire n'est pas synonyme d'actionnaire. Selon le professeur Stout, Friedman, héros du capitalisme moderne, était tout simplement dans l'erreur. L'idée que les actionnaires sont propriétaires des sociétés est mal fondée juridiquement. Les actionnaires ne possèdent que des actions, qui sont des représentations abstraites. En droit, les sociétés se possèdent elles-mêmes. Et puisque les actionnaires ne sont pas leurs vrais propriétaires, rien ne les oblige juridiquement à maximiser le cours de leurs actions, comme beaucoup l'ont prétendu.

Lynn Stout pousse ce raisonnement plus loin encore en soutenant que la maximisation de la valeur pour l'actionnaire a fait long feu. Elle a gonflé les poches de l'élite des affaires, certes, mais à presque tous autres égards elle a été néfaste pour l'économie et pour les entreprises elles-mêmes. Les salariés sont obligés de travailler dans une atmosphère où le résultat immédiat prend le pas sur tout le reste et où le bien-être du personnel passe presque toujours en second. Ce qui, empiriquement, a des conséquences adverses pour l'entreprise. Et contrairement à ce qui a été dit, maximiser la valeur pour l'actionnaire n'a rien apporté, ou pas grand-chose, aux actionnaires individuels. Selon une étude de Roger Martin, doyen de la Rotman School of Management, les actionnaires qui ont investi dans le S&P 500 au cours des années antérieures à 1976 ont bénéficié d'un rendement annuel composé réel moyen de 7,5 %. Après 1976, dit-il, le pourcentage est tombé à 6,5 %, et il a encore reculé depuis 2000.

« Des observations de plus en plus nombreuses montrent que les entreprises qui parviennent le mieux à maximiser la valeur pour l'actionnaire dans la durée sont celles qui poursuivent d'autres buts que la maximisation de cette valeur », assuraient ainsi Justin Fox et Jay Lorsch en 2012[9]. « Salariés et clients ont souvent une meilleure connaissance des entreprises que leurs actionnaires, et leur sont plus durablement attachés. » Voyez le cas de British Petroleum (BP). Il est extrême, j'en conviens, mais il souligne ce qui se passe quand des gens ignorent l'effet de leur comportement sur autrui.

Boom et boum

La valeur pour l'actionnaire s'est imposée soudain dans l'actualité le soir du 20 avril 2010. Ce jour-là, une explosion à bord de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon tua onze travailleurs et provoqua une fuite de cinq millions de barils de pétrole brut noir et poisseux dans le golfe du Mexique – un désastre écologique et financier dont la réparation allait demander bien plus que les cinq mois nécessaires pour boucher le puits.

Comment une catastrophe aux proportions aussi énormes a-t-elle pu se produire ? Les accidents sont le fruit normal des négligences ou des erreurs humaines. Et des erreurs, nous en commettons tous. Mais pour que tant de gens disent plus tard que cet accident était inévitable, il a fallu davantage qu'une erreur isolée. Il s'avère que BP, depuis longtemps, s'autorisait des impasses sur la sécurité afin de respecter ses calendriers et ses budgets[10]. Après une explosion qui avait fait quinze victimes à la raffinerie BP de Texas City en 2005, la compagnie avait admis de mauvaise grâce avoir renoncé à certaines procédures de sécurité pour contenir ses coûts. Au cours des trois années précédant l'explosion de Deepwater, BP avait commis 760 infractions à la sécurité « flagrantes et délibérées », selon les rapports de l'OSHA[11]. Au cours de la même période, Sunoco et ConocoPhillips en avaient commis huit chacun et Exxon une seule. Quelques semaines seulement avant l'explosion, une enquête effectuée auprès des travailleurs de Deepwater, tous salariés de BP ou de Transocean, propriétaire de la plate-forme, révélait un sentiment général d'insécurité totale de l'installation. Les faits étaient là, sous les yeux des propriétaires, mais ceux-ci ne les voyaient pas. Aveuglés par l'effet de la dopamine, ils étaient tout bonnement incapables de discerner les avertissements.

Au printemps 2005, le projet Deepwater Horizon avait déjà plus de six semaines de retard sur son calendrier et dépassait son budget de 58 millions de dollars. L'entreprise était en proie à une pression énorme. Chaque jour de

retard supplémentaire coûtait 1 million de dollars. Au bout du compte, BP allait plaider coupable de onze délits et faire face à un million de plaintes de victimes. La société a déjà versé 713 millions de dollars à la Louisiane, à l'Alabama, à la Floride et au Texas au titre de leurs pertes fiscales. Elle estime que les dédommagements lui coûteront au total 7,8 milliards de dollars, s'ajoutant à 17,6 milliards de dollars d'amendes pour infractions environnementales.

Ces amendes, à elles seules, ont coûté à BP plus cher que douze années de retard sur son programme. Comme le note le professeur Stout, la compagnie aurait bien mieux servi ses actionnaires en retardant d'une année l'exploitation du forage afin de prendre les mesures de sécurité appropriées. Dans les semaines précédant la fuite de pétrole, les actions BP valaient 59,88 dollars ; le 21 juin, alors que la fuite entrait dans son troisième mois, leur cours était tombé à 27,02 dollars. Près de trois ans plus tard, en février 2013, elles n'avaient pas encore récupéré et se négociaient à environ 40 dollars. Tous les détenteurs d'actions BP ont perdu de l'argent, et toute l'industrie pétrolière a été affectée par la négligence de la compagnie.

Selon des représentants de l'industrie, l'interdiction des forages dans le golfe du Mexique et l'allongement des délais d'obtention des permis d'exploitation de pétrole et de gaz naturel *offshore* ont fait perdre aux États-Unis plus de 24 milliards de dollars d'investissements. (La même étude, réalisée à la demande de l'American Petroleum Industry, estime que la fuite a coûté aux États-Unis 72 000 emplois en 2010 et 90 000 en 2011.) Sans parler des conséquences pour les actionnaires qui, soucieux de diversifier leur patrimoine, détenaient d'autres biens dans la région du golfe du Mexique ou possédaient des actions de sociétés liées au tourisme (restaurants, bâtiment, plaisance...). Si le but principal de BP était de procurer à ses actionnaires la valeur qu'ils espéraient, on peut s'étonner que ses critiques les plus sévères, les plus demandeuses de contrôles renforcés, n'aient pas été les compagnies pétrolières elles-mêmes.

La prééminence croissante des actionnaires et le recours excessif à des incitations externes liées à la dopamine, moteur de cette prééminence, ont habitué les dirigeants à penser à court terme, ce qui n'est pas surprenant si

l’on songe qu’un PDG occupe son poste en moyenne pendant cinq ans. Voyez GE : comme beaucoup des puissantes compagnies financières des années 1980 et 1990, le groupe n’était pas bâti pour des temps difficiles. Ni Enron. Ni Worldcom. Ni Tyco. Ces sociétés avaient aussi autre chose en commun : toutes avaient pour PDG un champion de la valeur pour l’actionnaire immédiate qui gérait les êtres humains comme des nombres sur une feuille de calcul. Mais les nombres ne sauvent personne quand les temps sont durs. Le secours vient des humains.

Welch lui-même a fini par dire que privilégier la valeur pour l’actionnaire était « la plus sotte idée du monde », assurant aujourd’hui encore qu’il l’a toujours considérée comme un résultat et non comme une stratégie. L’intérêt des entreprises pour la valeur pour l’actionnaire était « déplacé, dit-il. Vos principaux publics sont vos salariés, vos clients et vos produits. » (Quelques jours après cette déclaration, en 2009, huit ans après son départ en retraite, Standard & Poor’s retirera à GE la notation de crédit AAA qui le désignait comme l’un des meilleurs emprunteurs des États-Unis.)

Mal interprétée, la priorité à l’actionnaire a fait naître chez les sociétés cotées en Bourse, grandes ou petites, des cultures où quasiment aucun salarié ne se sent protégé par ses dirigeants. Trop de PDG préfèrent apparemment esquiver le dur travail qu’est un vrai leadership. L’œil braqué sur les résultats à court terme, les cadres dirigeants sont incapables d’inspirer vraiment les travailleurs. Les priorités de Wall Street conservent une emprise déraisonnable sur les dirigeants et, par extension, sur toute la culture de leur entreprise. Leurs collaborateurs craignent de perdre leur emploi si le cours de l’action baisse. Et un tel sentiment déclenche dans notre cerveau humain primitif des instincts de survie. Quand, en l’absence de Cercle de sûreté, on n’a le choix qu’entre combattre ou s’enfuir, la meilleure stratégie est de tuer pour ne pas être renvoyé. Quand l’incertitude et l’insécurité règnent, il est presque impossible de créer des relations et de la confiance à une large échelle. Dans de telles circonstances, notre travail est affecté, la culture est affectée, toute l’organisation est affectée...

Mais n’allons pas trop vite. Il est important aussi de noter que nous, actionnaires, nous sommes tout aussi portés à faire passer le profit avant les

gens. Au temps de la bulle des dot-coms, nous investissions suivant les tuyaux confiés par nos amis. Nous négligions volontiers les études financières. Poussés par la dopamine à rechercher une fortune rapide, nous nous précipitions sur les opportunités sans prendre le temps d'examiner tous les faits. Pis, dans la crainte de manquer une occasion, il nous arrivait de faire aveuglément confiance à ce qu'on nous disait, quelle qu'en fût la source. Inutile d'essayer de nous défausser sur Welch, BP ou la théorie de la valeur pour l'actionnaire : en quête de gains rapides, nous nous sommes montrés tout aussi irresponsables.

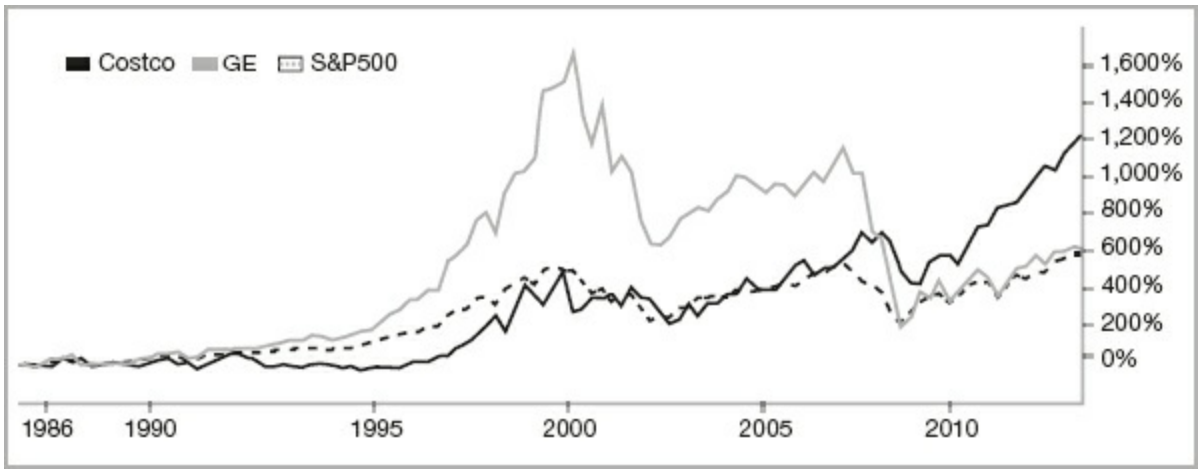
Le leadership du peuple

La personnalité et les valeurs du dirigeant influencent étroitement les performances de l'entreprise. Et elles donnent le ton à sa culture. Welch, auteur de cinq livres sur le leadership tous ornés de son portrait en couverture, aimait sa célébrité... et la culture de son entreprise suivait. Dans le GE de Jack Welch, on dressait les gens les uns contre les autres. On les poussait à faire tout leur possible pour se mettre en valeur. On donnait la priorité à l'excitation de la réussite apportée par la dopamine, additionnée d'un égocentrisme dû à la sérotonine. L'essentiel était d'être le numéro un. Au diable la doucereuse ocytocine.

James Sinegal est différent. Il dirigeait son entreprise complètement à l'inverse de Jack Welch. Très peu de gens le connaissent. Il ne colle pas son portrait partout et préfère que les compliments aillent à ses collaborateurs plutôt qu'à lui-même. Cofondateur du distributeur Costco, il a dirigé l'entreprise de 1983 jusqu'à son départ en retraite en janvier 2012[12]. Contrairement à Welch, il était partisan d'une culture équilibrée, dans laquelle la priorité était de veiller sur les gens. Il savait que si sa société traitait ses salariés comme une famille, ils le lui rendraient sous forme de confiance et de loyauté. Il rejetait l'idée répandue selon laquelle on ne peut réussir dans le commerce, surtout dans la distribution à bas prix, qu'en laminant les salaires et les avantages sociaux. Sa volonté de donner la priorité au personnel a permis la naissance d'une culture où les substances chimiques sociales peuvent remplir leur mission initiale. Ce qui, réciproquement, permet le développement de la confiance et de la coopération. On félicite les salariés quand ils imaginent des solutions et de meilleures manières de travailler. Ils veillent les uns sur les autres au lieu d'entrer en compétition.

Nombre d'analystes de Wall Street y ont vu motif à critiquer Sinegal et son successeur, Craig Jelinek. En 2005, quand Sinegal a refusé d'augmenter le pourcentage des cotisations de santé prises en charge par les salariés, Emme Kozloff, analyste chez Sanford C. Bernstein & Co., lui a reproché d'être «

trop bienveillant » (ce qui n'a probablement pas déplu à l'intéressé)[13]. L'un des facteurs qui font de PDG comme Sinegal des leaders et non de simples dirigeants sans volonté propre est qu'ils ignorent les préconisations non altruistes de personnes extérieures à l'entreprise.



GE et Costco[14]

On ne s'étonnera probablement pas, à ce stade, que l'empathie de leaders comme Sinegal envers leur personnel favorise en réalité les affaires de leur entreprise. Si vous aviez souscrit des actions GE et Costco en janvier 1986 – juste après l'introduction en Bourse de Costco et quelques années seulement après la nomination de Welch à la tête de GE – votre investissement chez GE aurait été en plus-value de 600 % au mois d'octobre 2013, ce qui correspond à peu près à la moyenne du S&P. Dans le même temps, vos actions Costco auraient progressé de 1 200 %. Sans doute GE a-t-il atteint un pic de 1 600 % par rapport à l'investissement d'origine, mais son cours a évolué en montagnes russes et rien ne dit que vous auriez su vendre juste avant la baisse. Avec Costco, en revanche, vous auriez bénéficié d'une hausse relativement régulière, bien assise, même en période de difficultés économiques. Cela confirme une nouvelle fois les travaux de Natalia Lorinkova : déconcentrer le pouvoir n'est peut-être pas si bon dans l'immédiat mais s'avère bien meilleur à plus long terme. Le bon leadership est comme la gymnastique. Les progrès ne sont pas visibles du jour au lendemain. Le miroir vous renvoie l'image du même corps que la veille et

vous pourriez penser que vos efforts ont été vains. Mais comparez des photos à plusieurs semaines ou plusieurs mois de distance et vous constaterez une nette différence. L'effet du leadership doit être jugé dans le temps.

À la différence de Welch, Sinegal, en cultivant un puissant Cercle de sûreté, a bâti une entreprise pour les bons comme pour les mauvais jours. Il l'a aussi bâtie de manière qu'elle lui survive, c'est pourquoi les profits de Costco ont continué à croître après son départ en retraite. Il est vrai que Costco a vu sa croissance ralentir dans les périodes économiques difficiles (son cours de Bourse a baissé au deuxième semestre 2008) et ses magasins n'ont pas tous rencontré le succès. Mais globalement, on constate une stabilité qu'on ne retrouve pas dans les entreprises dont le leadership obéit à l'excitation de la dopamine. Les performances donnent bon moral dans l'immédiat. Cependant, comme pour toutes les récompenses associées à la dopamine, ce sentiment ne dure pas. En revanche, quand la sérotonine et l'ocytocine demeurent équilibrées et qu'on privilégie le moral, les résultats suivent et ce puissant sentiment perdure. Quand les gens sont heureux de travailler dans l'entreprise, alors ils travaillent plus dur pour l'entreprise… et seulement dans cet ordre.

Costco a réussi parce qu'il considère ses salariés comme une famille, et non malgré cela. Costco est un endroit formidable où travailler et cela favorise en réalité les performances de l'entreprise. Autrement dit, ce qui est bon pour les salariés de Costco est réellement bon pour ses actionnaires. Aujourd'hui, Costco est le deuxième plus gros distributeur du pays, le septième du monde[15]. Et il ne montre aucun signe de ralentissement. « Wall Street vise à faire de l'argent entre aujourd'hui et mardi prochain, disait un jour Sinegal. Nous cherchons à construire une organisation, une institution dont nous espérons qu'elle sera encore là dans cinquante ans[16]. »

Malgré la récession commencée en 2008, l'entreprise affiche plus de 1 milliard de dollars de bénéfice annuel, tout en conservant les salaires les plus élevés du secteur de la distribution et en subventionnant une assurance-santé pour près de 90 % de ses salariés. Costco paie ses salariés en moyenne 20 dollars de l'heure (alors que le minimum fédéral n'est que de 7,25 dollars l'heure) ; à titre de comparaison, les salariés à plein temps de Walmart aux

États-Unis gagnent à peu près 13 dollars de l'heure en moyenne, et seule la moitié d'entre eux bénéficient d'une assurance-santé.

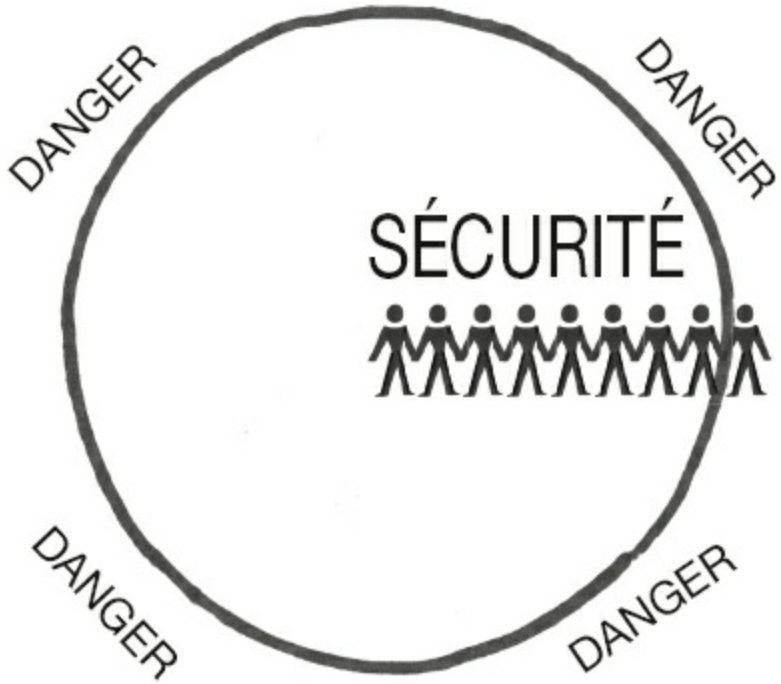
Et ce n'est pas tout. Alors que Walmart et d'autres grands distributeurs faisaient campagne contre l'augmentation du salaire minimum fédéral, les dirigeants de Costco la soutenaient activement. « Au lieu d'écraser les salaires, déclarait Jelinek en 2013, nous savons qu'il est bien plus profitable sur le long terme de fidéliser davantage les salariés et de maximiser leur productivité, leur motivation et leur loyauté[17]. » Aux yeux des dirigeants de Costco, les entreprises devraient élargir leur Cercle de sûreté à l'ensemble de leurs salariés, y compris ceux situés tout en bas de l'échelle.

À l'automne 2009, le ralentissement de l'économie commença à affecter durement le secteur de la distribution, et Costco ne fut pas épargné. En avril 2009, la société annonça une baisse de 27 % de son chiffre d'affaires. Le secteur amorça une contraction et certaines chaînes annoncèrent des licenciements. Que fit Sinegal ? Il donna son accord à une augmentation de 1,50 dollar du salaire horaire moyen, étalée sur trois ans, raconte Richard Galanti, directeur financier du groupe. Imperturbable, il répétait qu'en période de récession, les salariés ont besoin d'une aide supplémentaire, et non l'inverse. « L'économie se porte mal, aurait-il dit à Galanti. À nous de trouver comment leur donner plus et non pas moins[18]. » Ce qui ne signifie pas que Costco n'a jamais connu de licenciement : il y en eut. Début 2010, 160 salariés sur les 450 d'un tout nouveau magasin new-yorkais de l'est de Harlem furent congédiés pour cause de ventes décevantes. La différence entre Costco et des entreprises comme GE du temps de Welch est que Costco ne licencie qu'en dernier recours, alors que les autres en font une stratégie habituelle.

Cette attitude vaut à Costco un taux de rotation du personnel extraordinairement bas – moins de 10 % chez les salariés payés à l'heure. Tandis que les gens entrent chez Walmart parce qu'ils ont besoin de travailler, ils entrent chez Costco parce qu'ils veulent avoir un avenir et faire partie d'une équipe. La société préfère aussi promouvoir à ses postes de direction des personnes présentes depuis longtemps plutôt que des cadres recrutés à l'extérieur, et elle ne cherche presque jamais à recruter des

diplômés d'écoles de commerce. Selon *Bloomberg Businessweek*, plus des deux tiers de ses gérants de magasin ont commencé comme caissier ou à un autre poste subalterne. C'est l'une des protections adoptées par les dirigeants de Costco pour assurer la pérennité du Cercle de sûreté qu'ils ont mis tant de temps à établir. Ceux qui en bénéficient restent pour maintenir sa solidité. Telle est la valeur de la loyauté.

Les clients n'aimeront une entreprise que si ses salariés l'aiment d'abord.



Les clients n'aimeront une entreprise que si ses salariés l'aiment d'abord. Une entreprise ne peut inviter ses clients à entrer aussi dans son cercle que lorsqu'une masse critique de salariés ont le sentiment que leurs dirigeants contribuent à les protéger des dangers extérieurs. Ce sont d'ordinaire les éléments situés aux marges, les fantassins, en quelque sorte, qui sont les plus exposés aux dangers externes. Ce sont eux aussi, en général, qui ont le plus de contacts avec les clients professionnels ou particuliers. S'ils se sentent protégés, ils feront de leur mieux pour servir les clients sans craindre les réactions de leurs dirigeants.

Il est évident que toute entreprise a pour but le profit, mais on aurait tort d'y voir la responsabilité première d'une entreprise. Les dirigeants qui voient le profit comme un carburant de leur culture dureront plus longtemps que leurs concurrents accro à la dopamine et imprégnés de cortisol.

---

1 Michael C. Jensen et William Meckling, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, n° 4 (1976), p. 305–360. http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf.

2 Ibid.

3 Lynn Stout, *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* (San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2012).

4 Joe Nocera, « Down with Shareholder Value », *New York Times*, 10 août 2012. http://www.nytimes.com/2012/08/11/opinion/nocera-down-with-shareholder-value.html. Roger Martin, « The Age of Customer Capitalism », *Harvard Business Review, The Magazine*, janvier 2010. http://hbr.org/2010/01/the-age-of-customer-capitalism. Justin Fox, « What Good Are Shareholders? », *Harvard Business Review, The Magazine*, juillet-août 2012. http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1. Alan Murray, « Should I Rank My Employees? » *Wall Street Journal*, 7 avril 2009. http://guides.wsj.com/management/recruiting-hiring-and-firing/should-i-rank-my-employees/.

5 Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut* (New York, Business Plus, 2003).

6 « Past Leaders », site web General Electric. https://www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders.

7 Francesco Guerrera, « Welch Denounces Corporate Obsessions », *Financial Times*, édition britannique, 13 mars 2009. http://www.ft.com/cms/s/0/3ca8ec2e-0f70-11de-ba10-0000779fd2ac.html.

8 Natalia Lorinkova, Matthew Pearsall et Henry Sims, « Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams », *Academy of Management Journal* (2012). Jesse Eisinger, « Challenging the Long-Held Belief in 'Shareholder Value' », *New York Times*, *DealBook*, 27 juin 2012. http://deal-book.nytimes.com/2012/06/27/challenging-the-long-held-belief-in-shareholder-value/.

9 Justin Fox et Jay W. Lorsch, « What Good Are Shareholders? », *Harvard Business Review, The Magazine*, juillet-août 2012. http://hbr.org/2012/07/what-good-are-shareholders/ar/1.

10 National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, « Deep Water: The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling ». Rapport au président, janvier 2011. http://docs.lib.noaa.gov/noaa_documents/NOAA_related_docs/oil_spills/DWH_report-topresident.pdf. Quest Offshore Resources Inc. pour American Petroleum Industry, « The State of the Offshore U.S. Oil and Gas Industry », décembre 2011. http://www.api.org/policy/exploration/upload/quest_2011_december_29_final.pdf. Steven Greenhouse, « BP Faces Record Fine for '05 Refinery Explosion », *New York Times*, 30 octobre 2009. http://www.nytimes.com/2009/10/30/business/30labor.html. Terrence Henry, « BP Settles with OSHA: $13 Million for Texas City Refinery Explosion », *StateImpact*, National Public Radio, 12 juillet 2012. http://stateimpact.npr.org/texas/2012/07/12/bp-settles-with-osha-13-million-for-texas-city-refinery-explosion/. Pierre Thomas, Lisa A. Jones, Jack Cloherty et Jason Ryan, « BP's Dismal Safety Record », *ABC News*, mai 27, 2010. http://abcnews.go.com/WN/bps-dismalsafety-

record/story?id=10763042. Abrahm Lustgarten, « Furious Growth and Cost Cuts Led to BP Accidents Past and Present », *Propublica,* 26 octobre 2010. http://www.propublica.org/article/bp-accidents-past-and-present.

11 Occupational Safety and Health Administration, agence du ministère du Travail des États-Unis. (NdT)

12 Steven Greenhouse, « How Costco Became the Anti-Wal-Mart », *New York Times,* 17 juillet 2005. http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html. Brad Stone, « Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World », *Bloomberg Businessweek,* 6 juin 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leads-the-cheapest-happiest-company-in-the-world.

13 Steven Greenhouse, « How Costco Became the Anti-Wal-Mart », *New York Times,* 17 juillet, 2005. http://www.nytimes.com/2005/07/17/business/yourmoney/17costco.html.

14 Yahoo Finance.

15 Brad Stone, « Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World », *Bloomberg Businessweek,* 6 juin 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leadsthe-cheapest-happiest-company-in-the-world. Omar Akhtar, Erika Fry, Anne Vandermey et Kurt Wagner, « World's Most Admired Companies », *CNN Money,* 2013. http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/2649.html.

16 Alan B. Goldberg et Bill Ritter, « Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability », *ABC News,* 2 août 2006. http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779.

17 Bonnie Kavoussi, « Costco CEO: Raise the Minimum Wage to More Than $10 Per Hour », *Huffington Post,* 6 mars 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/03/06/costco-ceo-minimum-wage-craig-jelinek_n_2818060.html.

18 Brad Stone, « Costco CEO Craig Jelinek Leads the Cheapest, Happiest Company in the World ». *Bloomberg Businessweek,* 6 juin 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-06-06/costco-ceo-craig-jelinek-leadsthe-cheapest-happiest-company-in-the-world.

Les abysses

Partie VII

Une société de toxicomanes

Chapitre 22

Nous sommes le centre de tous nos problèmes

Les Lumières

Cas 1. Mme ____ a été mise à l'isolement le 7 mai à 17 heures après six heures de travail naturel. Le 9 à minuit (31 heures après sa mise à l'isolement), elle a été prise d'un tremblement sévère, alors qu'elle se sentait auparavant dans un état aussi satisfaisant qu'il est ordinaire dans ces circonstances. Elle est morte le 10[1].

Ce cas est typique de l'épidémie de fièvre puerpérale qui a balayé l'Europe et l'Amérique à la fin du 18e siècle et au début du 19e. Les décès dus aux complications d'accouchement n'étaient pas rares à l'époque : ils pouvaient concerner de 6 à 12 % des accouchées. Mais cette épidémie était bien pire. À son plus fort, la fièvre puerpérale a tué jusqu'à 70 à 80 % des nouvelles accouchées dans certains hôpitaux. Les symptômes, en particulier une fièvre et des douleurs abdominales, apparaissaient quelques jours après la naissance. Souvent, ils précédaient de peu le décès. L'épidémie était si grave que les Américains l'appelaient la « peste noire des accouchées ».

La gravité et la généralité de la maladie provoquèrent bien entendu une onde de choc au sein de la communauté médicale. Elles suscitèrent aussi une anxiété considérable chez les médecins de l'époque, qui auraient voulu convaincre le public qu'une hospitalisation dans leurs établissements était bien préférable aux soins à domicile, alors habituels. Heureusement, c'était l'époque des Lumières en Europe et en Amérique. Une nouvelle classe intellectuelle entendait réformer la société en remplaçant la foi et la tradition par la science et l'analyse rationnelle. Cette époque, dite aussi Ère de la raison, privilégiait les compétences et les faits empiriques.

Pour expliquer l'épidémie de fièvre puerpérale, les médecins « éclairés » de l'époque des Lumières échafaudèrent des théories complexes reposant sur leur expérience et leurs études personnelles. Ils avancèrent des idées parfois non moins complexes sur les moyens d'empêcher qu'elle ne s'étende. Malgré leurs bonnes intentions, malgré leur science et leurs observations, malgré les modèles complexes qu'ils avaient développés, ils passèrent à côté d'un

facteur essentiel de l'épidémie : eux-mêmes.

Sincèrement désireux d'approfondir leurs connaissances et de trouver un remède au fléau, les chirurgiens les plus éclairés effectuaient couramment des autopsies le matin, à la recherche d'indices dans les cadavres, avant de s'occuper de leurs patientes l'après-midi. Mais la notion de microbes était encore mal comprise en ce temps-là, et ils omettaient souvent de bien se laver les mains et de stériliser leurs instruments. C'est seulement en 1843 qu'un médecin américain de Boston, le Dr Oliver Wendell Holmes, père du juge à la Cour suprême Oliver Wendell Holmes Jr., dans une étude publiée par le *New England Quarterly Journal of Medicine and Surgery*, envisagea une propagation de la maladie par les médecins eux-mêmes. Ces derniers, insista-t-il, avaient une obligation morale : purifier leurs instruments et brûler les vêtements qu'ils avaient portés lors de soins aux femmes contaminées.

D'abord passé presque inaperçu, ce texte suscita une controverse. Le Dr Holmes lui-même fut stigmatisé par beaucoup de ceux qu'il accusait de ravages involontaires. « Les médecins ne sont pas en cause, ce sont des *gentlemen* ! », écrivit un critique[2]. Mais la masse d'observations collectées par Holmes n'était guère contestable. Plus nombreuses étaient les autopsies de femmes décédées de la maladie, plus nombreuses étaient les femmes contaminées. Certains des médecins effectuant les autopsies contractèrent eux-mêmes la maladie.

Après la parution de ce premier article, douze ans allaient pourtant s'écouler avant que la communauté médicale admette sa responsabilité et commence à utiliser des méthodes de stérilisation adéquates. Pour que la fièvre puerpérale soit presque éradiquée, il faudrait attendre que ceux qui entendaient apporter une solution reconnaissent que le problème tenait en partie à leur manière de travailler.

Le mal redoutable qui affecte la culture des affaires contemporaine présente une ressemblance troublante avec l'épidémie de fièvre puerpérale. Nous vivons une nouvelle ère des Lumières. Sauf qu'aujourd'hui, nos savants sont des hommes d'affaires et des économistes armés d'indicateurs, de moteurs de productivité, du Lean, de Six Sigma, de calculs de rendement des investissements et de données empiriques dont ils se servent pour guider leurs

décisions. Les chiffres et les systèmes prolifèrent au point qu'il nous faut davantage de gestionnaires pour les gérer. Et de même qu'un arbre peut cacher la forêt, il nous arrive de ne pas voir qu'au-delà du système – ou de la ressource à gérer – se trouvent des gens qui font tout le travail. Plus l'échelle est large, plus les choses deviennent abstraites. Et plus les choses deviennent abstraites, plus nous nous reposons sur des chiffres pour les connaître. C'est parfaitement logique. Le fait que les conditions qui existaient avant chaque crise boursière (à l'exception de la crise pétrolière des années 1970) aient été à peu près identiques ne peut être une simple coïncidence. Comme le Dr Holmes, c'est en nous que nous devons rechercher des réponses.

Tous les gestionnaires d'indicateurs pourraient devenir des leaders de personnes

Le leadership consiste à prendre en charge des vies et non des chiffres. Les managers veillent sur nos chiffres et nos résultats, les leaders veillent sur nous. Tous les gestionnaires de chiffres pourraient devenir des leaders de personnes. De même que tous les médecins comprirent qu'ils devaient absolument stériliser leurs instruments, tous les leaders de toutes les organisations doivent accomplir les petits gestes nécessaires pour protéger leur personnel. Mais il leur faut d'abord admettre qu'ils se trouvent à la racine du problème.

Une très moderne addiction

La sensation était incroyable. On aurait dit de la magie. Tout sentiment de désespoir ou de malaise, toute gêne ou insécurité, toute crainte ou anxiété, même les sentiments d'intimidation face à certaines situations ou certaines personnes, tous s'étaient envolés. Il se sentait comme « réparé », disait-il. Il se sentait capable de tout. Il se sentait comme la personne qu'il désirait être. Ainsi Jon se sentait-il quand il buvait[3].

Certains appellent cela le *« Dutch courage »*, l'audace alcoolisée. Le surcroît de confiance que nous apportent deux ou trois verres. Si un type dans un bar avec une paire d'amis croise le regard d'une personne qu'il trouve à son goût à l'autre bout de la pièce, il n'a qu'à faire quelques pas et se présenter. Or beaucoup d'hommes n'osent pas. Avec un verre ou deux, ils calment leurs nerfs et trouvent le courage de faire le premier pas.

À présent, multiplions par une quantité exponentielle l'anxiété et le courage nécessaires pour affronter le monde et nous commençons à comprendre la puissance et l'importance de l'alcool dans la vie de l'alcoolique. Grâce à la dopamine libérée par l'alcool, les sentiments de difficulté, de timidité, de crainte, d'anxiété et de paranoïa s'envolent. C'est en partie pour cela que l'alcoolisme est si difficile à maîtriser. Tous les problèmes qu'un alcoolique peut rencontrer – stress au travail, difficultés relationnelles, problèmes financiers et tous les sentiments d'infériorité – tous s'aggravent et deviennent plus difficiles à affronter dans la sobriété. « Les autres prennent un verre et rentrent chez eux, expliquait un alcoolique. Moi, il me faut un verre pour sortir de chez moi. »

Un grand nombre de victimes de l'alcoolisme ont commencé à boire dans l'adolescence. À cette époque de notre vie, nous éprouvons presque tous des sentiments d'insécurité et d'insuffisance. À cette époque charnière, nous cessons d'avoir besoin de l'approbation de nos parents et nous commençons à avoir besoin de celle de nos pairs – un besoin qui durera toute notre vie.

La conscience sociale et notre désir d'appartenance ou d'intégration font

partie de notre développement anthropologique. Tous, nous désirons nous sentir bienvenus et appréciés dans un groupe. Se soucier de ce que les autres pensent de nous est une partie naturelle de notre socialisation, nécessaire pour notre survie dans une espèce qui vit en groupes (même si cela inquiète nos parents pendant nos années d'adolescence). Ajoutés à l'éveil de notre sexualité et aux changements de notre corps, l'anxiété sociale, le sentiment de confusion et le doute de soi peuvent devenir trop lourds pour de nombreux adolescents.

C'est pourquoi les parents, les enseignants, les amis et l'entourage sont là pour aider. Le dîner familial, l'équipe de sport, les passe-temps et les activités extrascolaires, en particulier, s'avèrent précieux. Les solides réseaux de soutien que nous bâtissons pendant cette période de fragilité nous apprennent que nous avons besoin des autres pour faire face et survivre. Mais certains adolescents découvrent par accident que les forces magiques de l'alcool peuvent bien plus vite apporter force et confiance. Si personne n'y met le holà, l'alcool peut servir de substitut au soutien des autres pendant cette période où l'on doute de soi. C'est important, car la manière dont nous apprenons à faire face à nos conflits et à nos anxiétés au cours de l'adolescence a toutes les chances de devenir notre manière d'y faire face durant toute notre vie adulte.

L'alcool, le tabac ou la boulimie sont des moyens très efficaces pour « décompresser ». On peut s'y adonner seul, sans l'aide ou le soutien de quiconque. Leur effet est immédiat ou presque. En d'autres termes, il ne faut pas beaucoup d'efforts pour obtenir le calme ou la détente grâce à l'alcool ou au tabac ; ils arrivent pratiquement aussitôt.

Le plaisir procuré par l'alcool, la nicotine ou l'alimentation vient de la dopamine. Celle-ci est la substance chimique émise lorsque nous accomplissons quelque chose ou que nous trouvons ce que nous recherchions. C'est l'un de nos stimulants internes qui nous incitent à rechercher de nourriture, à construire un abri, et plus généralement à accomplir des progrès en tant qu'espèce. Elle sert à nous entraîner constamment vers des comportements censés favoriser notre survie et à notre prospérité.

Mère Nature n'a pu imaginer ni nous préparer à une époque où des

produits chimiques comme la nicotine et l’alcool nous permettraient de court-circuiter nos systèmes de récompense. La dopamine a été créée pour une époque où la nourriture était plus difficile à trouver. Notre corps n’a pas été créé pour un monde où il suffit de se servir quand on a envie de manger. La boulimie, le jeu, la boisson, le tabagisme sont tous, ostensiblement, des addictions à la dopamine. Ce sont des moyens d’obtenir aisément l’injection de dopamine que nous aimons et que nous désirons. Et si nous ne parvenons pas à le maîtriser, le désir de dopamine devient addiction. Arrive un point où une substance chimique destinée à nous aider à rester en vie nous pousse en fait vers des comportements à risque. C’est exactement ce qui se passe dans le monde des entreprises, où les programmes de stimulation engendrent des conditions propices à une nouvelle sorte d’addiction à la dopamine : nous sommes drogués à la performance.

Devenez accro à la dopamine. Vous l’avez mérité !

Nos ancêtres paléolithiques se sont préparés pour la chasse, pleins d’enthousiasme. Ils imaginent ce qu’ils vont faire et quelles récompenses ils en tireront, et cela leur vaut leur première dose de dopamine au moment du départ. L’un des chasseurs repère les traces du passage d’une gazelle : une autre dose de dopamine les incite à poursuivre la traque. Un second aperçoit une gazelle au loin : un surcroît de dopamine les incite à pister l’animal pendant des heures. Enfin, après un afflux d’adrénaline et d’excitation au moment de la curée, la dopamine envahit leur corps, leur conférant un énorme sentiment d’accomplissement. Ils se congratulent mutuellement et remercient leur bien-aimé leader ; la sérotonine court à présent dans leurs veines. Ils échangent bourrades et accolades, ils ressentent d’intenses liens de fraternité avec ceux qu’ils ont côtoyés dans la boue pendant ces quelques jours. L’ocytocine renforce ces liens. Les courageux chasseurs rapportent la viande à la tribu, qui leur dispense ses hommages et son respect : la sérotonine afflue à nouveau. Le reste du groupe a le sentiment qu’on veille sur elle, les risques pris pour elle par les chasseurs lui inspirent de la reconnaissance – tout le monde se sent bien et profite du festin collectif.

Dans le monde des entreprises contemporaines, comme nos prédécesseurs préhistoriques recherchant leur nourriture, nous recevons une dose de dopamine chaque fois que nous atteignons l’un des jalons menant à notre but. Hélas, à la différence de nos ancêtres, nous travaillons dans des contextes où les systèmes de récompense sont déséquilibrés. Les stimulants à la dopamine sont prédominants. Nos structures de motivation reposent presque entièrement sur la réalisation de buts donnant lieu à des récompenses financières. De plus, elles tendent d’ordinaire à récompenser les résultats individuels mesurés par la réalisation d’objectifs à court terme – un mois, un trimestre ou un an. Elles peuvent même dresser les collègues de travail les uns contre les autres et donc les inciter involontairement à des comportements qui nuisent au progrès du groupe dans son ensemble.

L’un de mes exemples favoris date de la période glorieuse d’America Online (AOL). La société distribuait libéralement des CD afin de recruter des abonnés. Le service chargé de ce travail était récompensé par des primes quand il atteignait ses objectifs d’abonnements. Ses tactiques étaient donc entièrement destinées à récolter des signatures. Il offrit 100 heures gratuites le premier mois, puis 250, puis 700 heures, même. Je me rappelle le jour où l’offre atteignit 1 000 heures gratuites, à utiliser au cours des premiers quarante-cinq jours (ce qui laissait 1,7 heure de sommeil par nuit à qui voulait profiter pleinement de la promotion). Cela fonctionnait. Toutes les tactiques employées par ce service tendaient vers un seul résultat : maximiser les primes obtenues. Cependant, la fidélisation des clients était confiée à un autre service. Lui aussi devait trouver des moyens de faire revenir tous les gens qui annulaient leur abonnement. Avec ce système dans lequel chaque service se préoccupait de ses propres critères sans se soucier de ceux des autres, ni même de ce qui était bon pour l’entreprise, les dirigeants d’AOL incitaient bel et bien leur personnel à trouver des moyens de coûter plus cher à leur entreprise.

Pour l’essentiel, les structures d’intéressement proposées à l’intérieur de nos entreprises ne récompensent ni la coopération, ni le partage des informations, ni l’entraide offerte ou demandée à travers l’entreprise. Autrement dit, les comportements et actions essentiels pour maintenir un Cercle de sûreté bénéficient de peu de renforcements positifs. Que cela soit intentionnel ou non, ils sont conçus de manière non seulement à autoriser l’addiction à la dopamine mais à la cultiver et l’encourager. Et comme toutes les addictions, celle-ci n’est pas sans conséquences. Notre jugement s’obscurcit, nous nous désintéressons davantage des gens de l’extérieur, l’égocentrisme s’installe. Obsédés par le désir d’obtenir une autre dose, nous n’admettons pas que quoi que ce soit ou qui que ce soit nous en empêche.

---

1 Oliver Wendell Holmes et Charles William Eliot. *The Contagiousness of Puerperal Fever* (Cambridge, MA, Harvard Classics, 1909).

2 Richard W. Wertz et Dorothy C. Wertz. *Lying-in: A History of Childbirth in America* (New Haven, CT, Yale University Press, 1989).

3 Entretien confidentiel avec un adhérent de l’AA, janvier 2013.

Chapitre 23

À tout prix

La réglementation des forages pétroliers vise à permettre à la fois l'exploitation de la matière première et la protection de la terre dont on l'extrait. D'autres réglementations limitent les émissions des automobiles et des machines pour que nous puissions profiter de celles-ci tout en préservant la qualité de l'air. Ainsi fonctionnent les bonnes réglementations : elles tentent d'équilibrer bénéfices et coûts. C'est une science inexacte, mais peu contesteraient qu'un déséquilibre dans un sens ou dans l'autre serait dommageable soit pour le commerce soit pour l'humanité. Aussi persévère-t-on dans cette recherche d'équilibrage.

Au début du 20e siècle, le spectre électromagnétique était considéré comme une ressource naturelle appartenant au secteur public, une ressource rare. L'industrie naissante de la radiodiffusion était un peu comparable au *Far West* américain : des stations trop nombreuses tentaient de se faire entendre sur des longueurs d'onde peu nombreuses. Le Congrès des États-Unis chercha donc à organiser le système par le Radio Act de 1927, puis par le Communication Act de 1934, qui créa la Federal Communications Commission (FCC) dans le cadre du *New Deal* de Franklin D. Roosevelt[1]. La nouvelle loi et la nouvelle commission concernaient aussi un nouveau média : la télévision. Comme pour la radio, elles allaient favoriser la croissance de l'industrie de la télédiffusion tout en protégeant l'accès du public à l'information.

L'un des moyens à la disposition de la FCC pour réguler cette ressource limitée était d'obliger les radiodiffuseurs à détenir une licence pour diffuser sur le spectre public. Tout réseau désireux de l'obtenir devait en particulier fournir une programmation de service public destinée à la collectivité dont il

utilisait les longueurs d'onde. Ne pas respecter cette obligation aurait été courir le risque de perdre sa licence. Ainsi naquit le journal d'information radiophonique du soir, censé servir l'intérêt public, tandis que le reste de la programmation obéissait à un intérêt commercial. Les actualités n'étaient pas très lucratives, mais ce qu'elles apportaient aux réseaux était au moins aussi important pour eux : une réputation d'intégrité.

Walter Cronkite, présentateur-vedette du journal télévisé du soir sur CBS de 1962 à 1981, était considéré comme l'homme à qui l'Amérique faisait le plus confiance, et sa bonne réputation retentissait évidemment sur la chaîne. Comme les autres présentateurs des actualités de l'époque, il pensait être investi d'une mission. « Dans les années 1960, nous étions en quelque sorte mus par un désir quasi religieux de donner aux gens les informations qu'il leur fallait avoir »[2], explique Ted Koppel, présentateur célèbre et ancien animateur de *Nightline*. Les actualités remplissaient une obligation envers le public. Elles étaient ostensiblement « le produit d'appel déficitaire qui permettait à NBC, CBS et ABC de justifier les énormes profits réalisés sur les divertissements, explique Koppel[3]. Jamais les gros bonnets des réseaux ne s'étaient dit que les émissions d'actualité pourraient être rentables[4]. » Cela équilibrait le système du donnant-donnant.

Mais vers la fin de 1979, un événement se produisit. Le 4 novembre, un groupe de militants et d'étudiants islamistes attaqua l'ambassade américaine à Téhéran et captura cinquante-deux américains. Peu de temps après, ABC News commença à diffuser *America Held Hostage: The Iran Crisis* (l'Amérique prise en otage : la crise iranienne), une série créée expressément pour suivre les développements de l'affaire[5]. Plus tard rebaptisée *Nightline* et présentée pendant vingt-cinq ans par Ted Koppel, l'émission tint au courant les Américains chaque soir pendant les 444 jours de cette épreuve. Elle devint immédiatement populaire et, pour la première fois dans l'histoire des informations d'actualité, les dirigeants du réseau en prirent conscience. Au lieu de les laisser entre les mains de journalistes idéalistes et militants, ils se mirent à considérer les actualités comme un centre de profit et à s'y impliquer davantage.

Il existait certes des programmes rentables, comme *60 Minutes* qui datait

de plus d'une décennie, mais ils n'étaient pas diffusés tous les soirs. Ce n'étaient pas les journaux du soir. Et puis, l'époque était différente. Dans les années 1980, l'Amérique jouissait d'une richesse et d'une prospérité sans précédent, ses habitants en désiraient toujours plus. Cette aspiration allait animer toutes les facettes de la vie des États-Unis pendant la décennie entière et au-delà, y compris pour la télévision. Les Américains réclamaient de plus en plus de dopamine. L'équilibre allait se rompre.

Arrivèrent la fin de la crise des otages en Iran et le début de l'administration Reagan. Un nouveau shérif des ondes, Mark Fowler, fut nommé à la présidence de la FCC. Fowler et beaucoup de ses partisans considéraient la télévision – y compris les actualités télévisées – comme n'importe quelle activité exercée à titre lucratif. Avec l'avènement de la télévision câblée et l'apparition de CNN, les actualités cessèrent d'être un service public et le joyau de la couronne des réseaux pour devenir une occasion de trouver d'autres joyaux vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

Il fallait éliminer tous les obstacles sur la route des réseaux. Le travail du régulateur n'était plus de protéger, mais d'aider à la réalisation du profit. L'un après l'autre, parfois avec le soutien du Congrès, d'autres fois sans, Fowler et la FCC démantelèrent toutes les normes imposées aux réseaux demandant une licence de diffusion, qui visaient à maintenir au moins un certain sentiment d'équilibre et de recherche de l'intérêt public. D'abord, la durée des licences renouvelables fut étendue de trois à cinq ans : leur perte devint moins à craindre. Le nombre de stations qu'une compagnie pouvait détenir passa de sept à douze, ce qui permettait d'attirer une part de marché plus grande. Toutes les restrictions sur le volume de la publicité furent aussi levées.

La FCC de Fowler alla jusqu'à abolir les directives sur la quantité minimum de programmes à diffuser en dehors du divertissement, pour être autorisé à profiter des ondes publiques. L'objectif même de la loi de 1934, civiliser ce *Far West* et faire en sorte que chaque réseau assure aussi un service public, fut ainsi anéanti. Et ce ne fut pas tout. Le plus gros accroc dans le métier des réseaux et des actualités télévisées fut peut-être, en 1987, l'élimination de la doctrine d'équité (*Fairness Doctrine*).

Cette doctrine, introduite en 1949, visait à éviter que des entreprises n'utilisent leur réseau pour prendre parti dans les débats. Elle obligeait tout opérateur bénéficiant d'une licence de la FCC non seulement à présenter les sujets de controverse intéressant le public, mais aussi à veiller que toute opinion formulée soit contrebalancée par une opinion adverse. Une fois cette disposition supprimée, les réseaux modernes furent libres d'adopter un point de vue partisan et de polariser les débats à leur gré – selon leurs intérêts commerciaux. Ainsi fut évacué ce qu'un Comité pour l'expression équitable des questions controversées considérait en 1973 comme indispensable et comme « la condition la plus importante d'un fonctionnement dans l'intérêt du public »[6]. La voie était désormais complètement libre pour que les actualités-service laissent place aux actualités-support publicitaire. La quête d'une abondance toujours plus grande se poursuivit tout au long des années 1980, rendant apparemment inéluctable la disparition des éléments qui fondaient la confiance dans la profession. Et la dopamine affluait.

Personne ne conteste aux chefs d'entreprise le droit de développer leur activité par les moyens de leur choix, tant que ces moyens ne nuisent pas aux gens qu'ils prétendent servir. Le problème est que les professionnels de l'information semblent avoir oublié cette réserve. L'état actuel des actualités télévisées montre un tableau parfait de ce qui arrive quand l'aspiration à être le premier ou à obtenir de bonnes notes prend le pas sur la recherche de l'intérêt public. L'un des pires symptômes est que les médias ont une fâcheuse tendance à négliger des faits importants et à s'étendre sur des sujets qui, peutêtre, amusent la galerie, mais ne l'informent guère. Plus que jamais, la mission de diffusion des informations est devenue un *business* de diffusion des nouvelles.

Ce n'est pas la faute des journalistes. En fait, beaucoup d'entre eux adhèrent encore à l'obligation « quasi religieuse » de rapporter la vérité, ainsi que la décrit Koppel. Le problème vient des dirigeants des médias, qui voient la diffusion des informations comme l'un des volets de leur portefeuille d'activités et non comme une mission à accomplir. Ils se défendent en affirmant que leurs produits sont conformes à leur obligation de service public. Cette prétention n'est pas soutenable. S'ils observent leurs taux

d’audience et fixent leurs tarifs publicitaires en conséquence, le conflit d’intérêts est clair. Comme un médecin qui prescrirait les médicaments demandés par ses patients au lieu de ceux dont ils ont besoin, les entreprises d’information, dit Koppel, ont cessé de diffuser les nouvelles dont vous avez besoin, même si vous n’en voulez pas, au profit des nouvelles que vous voulez, même si vous n’en avez pas besoin. Et Koppel de regretter les temps révolus où appartenir à une entreprise d’information signifiait quelque chose, où informer était une tâche noble et non une activité commerciale – l’époque où les rédactions rendaient les nouvelles intéressantes au lieu d’en fabriquer comme aujourd’hui.

Qu’il s’agisse du parlementaire qui court les soutiens financiers au lieu de se consacrer aux besoins de ses électeurs ou du dirigeant d’entreprise qui vend un produit contenant des ingrédients nocifs, mais rentable, la concurrence a toujours existé et a toujours causé des problèmes. Dans les organisations saines, comme dans une société en bonne santé, elle ne devrait pas l’emporter sur la bienveillance envers les gens qu’on prétend servir.

Plus ! Plus ! Plus !

Avant le krach boursier de 1929, il existait 25 000 banques aux États-Unis[7]. Leurs fondations étaient souvent si fragiles qu'environ la moitié d'entre elles disparurent dans les années suivantes[8]. En 1933, le Congrès adopta la loi Glass-Steagall, ou *Banking Act*, dans l'espoir d'endiguer la spéculation et la folle témérité du secteur bancaire, et d'éviter ainsi aux générations futures de subir les mêmes désastres[9]. Outre la création de la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), organisme indépendant qui « préserve et promeut la confiance du public dans le système financier des États-Unis », les dispositions de cette loi réduisaient les risques encourus par le public et par le pays du fait des activités de banques préoccupées par leurs propres intérêts[10].

L'une des principales dispositions de la loi était la séparation entre banque commerciale et banque d'investissement. Les banques commerciales ont vocation à offrir ce que l'on considère comme les services bancaires traditionnels : recevoir des dépôts, encaisser des chèques, distribuer des prêts, etc. Les banques d'investissement, en revanche, peuvent émettre des valeurs mobilières pour aider leurs clients à lever des capitaux et gèrent des services comme le négoce d'actions, de matières premières et d'autres instruments financiers. Puisque les banques commerciales conservaient les dépôts de particuliers et d'entreprises, le Congrès décida à l'époque que ces fonds devraient être hors d'atteinte pour les banques d'investissement : elles ne pourraient pas les utiliser pour leurs propres opérations à risque et spéculatives.

Hélas, les générations futures, que nos prédécesseurs tentaient de protéger, se montrèrent plus disposées à compromettre l'intérêt public pour préparer le terrain à de nouvelles sources de revenu : en 1999, au plus fort du boom des dot-coms, en une période de spéculation effrénée, la loi Glass-Steagall fut en grande partie abrogée.

Cette abrogation, à en croire Lawrence Summers, secrétaire au Trésor de l'époque, visait à « permettre aux sociétés américaines d'affronter la nouvelle

économie »[11]. Derrière cette rhétorique politique, l'intention véritable était l'élimination de réglementations spécifiquement destinées à protéger le public, ce qui aiderait grandement une industrie unique (la banque) à s'étendre, afin qu'un groupe unique (les banquiers) puisse bénéficier de plus d'influx de dopamine.

Si « affronter la nouvelle économie » signifie créer les conditions de krachs boursiers, alors les milieux politiques et les groupes de pression bancaires se sont très bien débrouillés. Avec la loi en place, les faillites de grandes banques furent très rares entre 1933 et 1999. Les États-Unis ne connurent que trois krachs boursiers importants après celui qui avait causé la grande crise de 1929. Celui de 1973 fut provoqué par une hausse soudaine des cours du pétrole et non par une crise bancaire. Par contre, celui de 2000 fut dû à des paris délirants sur la bulle des dot-com. Et enfin, celui de 2008 résulta des spéculations et des prises de risque excessives de l'industrie bancaire, ainsi que du recours aux produits dérivés basés sur des prêts hypothécaires. Les conditions du krach de 2008 furent mises en place par des sociétés comme Citigroup, une ex-banque commerciale, ou comme American International Group (AIG), une compagnie d'assurance pratiquant le négoce de valeurs mobilières, ce qui lui aurait été interdit si le Banking Act de 1933 n'avait été émasculé moins d'une décennie auparavant.

L'abrogation de l'essentiel de la loi Glass-Steagall est l'un des exemples les plus évidents et les plus extrêmes des tentatives menées par certains baby-boomers égocentriques pour fléchir ou briser les lois au nom d'un gain individuel. C'est un exemple de ce qui se passe quand des leaders placent leur intérêt avant ceux des personnes qu'ils sont supposés protéger. (Notons en passant que les événements de cette période d'abondance destructrice se sont produits sous l'œil attentif du premier président baby-boomer des États-Unis, Bill Clinton, né le 19 août 1946.) L'addiction est terriblement douée pour nous faire perdre de vue la réalité.

Comme un drogué qui s'éveille en regrettant ce qu'il a fait sous influence la nuit d'avant, beaucoup de membres de la génération du baby-boom s'interrogent à présent sur les destructions accidentellement commises sous leur responsabilité. Celles-ci semblent inviter à l'humilité certains de ceux

qui tenaient la barre à l'époque. Interrogé par Bloomberg Television en 2010, David Komansky, ancien PDG de Merrill Lynch remplacé par Stanley O'Neal, déclarait que l'abrogation de la loi Glass-Steagall avait été une erreur[12]. « J'ai été l'un de ceux qui l'ont réclamée, admit-il. Bien sûr, du temps où je dirigeais une entreprise, je ne tenais pas à ce qu'elle respecte les règles trop strictement. Je regrette d'avoir agi ainsi, je m'en veux à présent. » John Reed, ancien PDG de Citigroup Inc., considère lui aussi qu'abroger la loi Glass-Steagall fut une mauvaise idée[13]. Pourquoi d'anciens PDG jouissent-ils soudain d'une sagacité qui se serait avérée plus utile du temps où ils étaient aux affaires ? Nous avons tous 10 dixièmes de vision quand nous regardons en arrière, mais ces dirigeants ne sont-ils pas payés pour leur prescience et leur clairvoyance ?

À partir des années 1980 et 1990, certains membres de la génération du baby-boom ont présidé à un démantèlement rapide des contrôles destinés à nous protéger contre les excès, les déséquilibres et les addictions de nos systèmes. Les dirigeants des entreprises et des cénacles publics constituaient un premier cercle puissant, sans trop se soucier des protections qu'ils auraient dû offrir aux autres. De même que les dirigeants de toute organisation sont censés veiller sur ceux qui dépendent d'eux (ce qui, en fin de compte, rend leur organisation plus forte), les patrons sont censés veiller aussi à l'environnement dans lequel leurs entreprises fonctionnent. Cet environnement comprend l'économie au sens large et même la société civile. Le Cercle de sûreté bâti pour inspirer un sentiment de protection à un maximum de gens est en train de se décomposer lentement, ce qui nous laisse exposés à de grands dangers. Tout comme une entreprise, un pays s'affaiblit si ses citoyens doivent veiller à se protéger les uns contre les autres au lieu de travailler ensemble à leur protection et au progrès collectif. Compterons-nous sur la prochaine génération pour régler les problèmes de la précédente ? N'oublions pas qu'elle devra faire face à ses propres addictions.

---

1 C. H. Sterling, « Deregulation », Museum of Broadcast Communications. http://www.museum.tv/archives/etv/D/htmlD/deregulation/deregulation.htm. Dan Fletcher, « A Brief History of the Fairness Doctrine », *Time*, 20 février 2009. http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1880786,00.html.

2 Ted Koppel, entretien avec l'auteur, mars 2012.
3 Ted Koppel, « Olbermann, O'Reilly and the Death of Real News », *Washington Post,* 14 novembre 2010. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/11/12/AR2010111202857.html.
4 Ibid.
5 ABC News, « Timeline: Nightline 30th Anniversary ». http://abcnews.go.com/Night-line/fullpage?id=8984599.
6 Fletcher, « A Brief History of the Fairness Doctrine ».
7 « Glass-Steagall Act (1933) », *New York Times,* http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/g/glass_steagall_act_1933/index.html.
8 Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), « FDIC Learning Bank: The 1930's », http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html.
9 Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), « FDIC Learning Bank: The 1930's ». http://www.fdic.gov/about/learn/learning/when/1930s.html.
10 Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), « About FDIC: Who Is the FDIC?" http://www.fdic.gov/about/learn/symbol/.
11 Stephen Labaton, « Congress Passes Wide-Ranging Bill Easing Bank Laws », *New York Times,* 5 novembre 1999. http://www.nytimes.com/1999/11/05/business/congress-passes-wide-ranging-billeasing-bank-laws.html.
12 Jonathan Erlichman et David Mildenberg, « Ex-Merrill CEO Komansky Regrets Helping Kill Glass-Steagall », Bloomberg, 5 mai 2010. http://www.bloomberg.com/news/2010-05-05/merrill-sex-chief-komansky-regrets-backing-glass-steagall-s-1999-repeal.html.
13 « Culture Clash Means Banks Must Split, Says Former Citi Chief », *Financial Times,* 8 septembre 2013.

Chapitre 24

La génération abstraite

Les principaux perdants

Ainsi soit le verset

Ils te baisent, ton papa, ta maman.
Peut-être pas à dessein, mais ils le font.
Ils t'emplissent de leurs errements
Avec en rab' un petit greffon.
Mais, baisés, eux aussi l'avaient été,
Par des fous vêtus à l'ancienne
À mi-temps pleins d'aménité,
Le reste du temps pleins de haine.
D'homme à homme, la misère se transmet,
Comme un dépôt littoral elle s'entasse.
Fiche le camp désormais
Et n'aie pas d'enfants, de grâce[1].

En 1971, ce poème de Philip Larkin dépeignait sous un jour sombre l'art d'être parent. Il contient hélas une certaine vérité. Si nous vivons une période d'abondance destructrice, c'est en grande partie à cause des bonnes intentions de nos parents et de leurs propres parents.

La Greatest Generation élevée pendant la crise des années 1930 et soumise aux privations de la guerre a voulu être certaine que ses enfants n'auraient pas à se serrer la ceinture comme elle. Fort bien. Tous les parents désirent que leurs enfants soient prospères et à l'abri des galères. Les baby-boomers ont donc été élevés dans la conviction que les privations n'étaient pas pour eux. Ce qui est une philosophie parfaitement sympathique et raisonnable. Mais étant donné l'ampleur de cette génération et l'abondance de ressources dans laquelle elle vivait, cette philosophie a été un peu faussée. Si l'on considère les progrès de la richesse et de la prospérité dans leur enfance, joints à une méfiance (non sans raison) envers le gouvernement dans les années 1970,

puis aux années de croissance des décennies 1980 et 1990, on voit bien comment les baby-boomers ont acquis leur réputation de génération égoïste. Moi d'abord, nous après.

Il est habituel aujourd'hui de chercher à protéger ses idées et son patrimoine plutôt qu'à les partager. Un comptable du New Jersey m'a dit qu'il constatait une nette différence entre ses vieux clients et les plus jeunes. « Les anciens tiennent à respecter le code des impôts pour agir honnêtement, assure-t-il. Ils sont prêts à payer les impôts qu'ils doivent, tout simplement. La génération suivante consacre beaucoup de temps à se demander comment exploiter la moindre nuance et la moindre faille du code pour réduire sa responsabilité au niveau le plus bas possible. »

Quand les baby-boomers ont commencé à avoir eux-mêmes des enfants, ils les ont élevés dans le scepticisme envers les autorités. « Ne permettez pas aux gens d'obtenir quelque chose de vous s'ils ne sont pas disposés à vous payer pour cela, entend-on dire. N'acceptez pas la moindre entrave à vos désirs. » Encore une fois, ces philosophies seraient raisonnables si les circonstances étaient identiques à celles des années 1960 et 1970. Mais elles ne le sont pas. C'est pourquoi quelques bonnes idées ont été faussées pour les enfants des baby-boomers.

Aux générations X et Y, on a appris à croire que tous leurs désirs étaient à leur portée. Pour ceux de la génération X, élevés avant l'internet, cela signifie ne pas faire de vagues et bosser. Cette génération oubliée et négligée ne s'est vraiment rebellée contre rien et n'a guère milité dans sa jeunesse. Il y avait la Guerre froide, bien sûr, mais dans une version plus sympathique et plus aimable que celle des années 1960 et 1970. À l'école, la génération X n'a pas subi d'exercices de préparation à une attaque nucléaire. Grandir dans les années 1980, c'était la belle vie. L'expansion s'est poursuivie dans les années 1990 et au début du nouveau millénaire. Dot-com, e-commerce, courrier électronique, rencontres en ligne, livraison gratuite en 24 heures, zéro délai : tout, tout de suite !

La génération Y, dit-on, considère que tout lui est dû. Beaucoup d'employeurs se plaignent des exigences des débutants. Cependant, l'observateur que je suis n'y voit pas de sentiment que tout leur est dû. Cette

génération veut travailler dur, elle y est prête. Ce que nous prenons pour une revendication de droits acquis est en fait de l'impatience. Celle-ci tient à deux facteurs. Le premier est l'idée très erronée que le succès, l'argent ou le bonheur viennent immédiatement. Nos messages et nos livres arrivent peut-être instantanément ; pas notre carrière et notre satisfaction.

Le second élément est plus perturbant. C'est le résultat d'un terrible court-circuit dans leurs systèmes internes de récompense. Les enfants de la génération Y ont grandi dans un monde où l'énorme est la norme, où l'argent est plus estimé que le service et où les relations sont gérées par l'informatique. Ils ont toujours connu des systèmes économiques qui font passer les chiffres avant les hommes et les acceptent aveuglément, comme s'il en avait toujours été ainsi. Si rien n'est fait pour compenser ou atténuer la masse des abstractions dans leur existence, ils seront en définitive les plus grands perdants des excès de leurs parents. Et s'ils sont prédestinés à être les plus affectés par ce court-circuit, car ils n'ont pas connu d'autre monde, le fait est qu'aucun de nous n'est à l'abri.

La génération distraite

Imaginez que vous êtes assis à 10 000 mètres d'altitude dans un avion qui vole à 840 km/h entre New York et Seattle. Le voyage est calme. Il n'y a aucune turbulence, la journée et claire, le commandant annonce un vol paisible. L'appareil est équipé de l'avionique et des systèmes d'alarme les plus modernes, le commandant et le copilote ont de nombreuses années d'expérience. Conformément aux règles de la Federal Aviation Administration (FAA), tous deux s'entraînent à différentes situations d'urgence sur le simulateur de leur compagnie un certain nombre de fois par an. À 150 km de là, assis dans une pièce obscure, un contrôleur aérien fort de dix ans d'expérience surveille sur un écran le trafic aérien du secteur qui lui est confié. Votre vol se trouve dans ce secteur.

Imaginez que le contrôleur aérien ait posé son smartphone à côté de lui. Il n'a pas le droit de téléphoner pendant son service, mais il peut recevoir ou envoyer des messages ou consulter sa messagerie électronique. Imaginez qu'il donne des instructions à un vol, puis consulte ses messages, puis donne des instructions à un autre vol, puis consulte à nouveau son téléphone. Normal, hein ?

Aussi sûr que deux et deux font quatre, je sais qu'un tel scénario inquiéterait la majorité d'entre nous. Nous préférerions que le contrôleur aérien consulte sa messagerie ou compose ses messages au cours de ses pauses. Nous serions soulagés de savoir que l'accès à l'internet et le téléphone portable sont totalement interdits (ils le sont). Cet exemple nous frappe parce que notre vie est en jeu. Mais si l'on met de côté cet aspect de vie et de mort, pourquoi penserions-nous possible d'alterner travail, consultation du téléphone, rédaction d'un petit texte, envoi d'un message, rédaction d'un autre petit texte, envoi d'un autre message, sans que notre faculté de concentration en soit pareillement affectée ?

Les membres de la génération Y, parce qu'ils ont grandi au milieu de toutes ces technologies, se croient plus doués pour le multitâche. Tel n'est

pas mon avis. En revanche, ils sont plus doués pour être distraits.

Selon une étude de Northwestern University, le nombre d'enfants et de jeunes adultes présentant un trouble du déficit d'attention avec hyperactivité (TDAH) a bondi de 66 % entre 2000 et 2010[2]. Pourquoi cet énorme ressaut soudain d'un dysfonctionnement du lobe frontal en l'espace d'une décennie ?

Les Centers for Disease Control[3] définissent les personnes atteintes de TDAH comme présentant souvent « une difficulté à se concentrer ou à contrôler leurs comportements impulsifs (elles peuvent agir sans réfléchir aux résultats), ou un comportement extrêmement actif »[4]. Je soupçonne que leur multiplication n'est pas due simplement à l'augmentation du nombre de gens atteints de TDAH par rapport aux générations précédentes, même si cela peut être le cas. Ni à l'augmentation du nombre de parents qui font examiner leurs enfants, même si cela peut aussi être vrai. Bien que les cas authentiques de TDAH soient nombreux, c'est évident, leur flambée soudaine pourrait résulter d'un phénomène aussi simple qu'une erreur de diagnostic. Ce que je crois probable est que davantage de jeunes gens développent une addiction à la distraction. Une génération entière est devenue accro aux effets des messages textes, courriers électroniques et autres activités en ligne productrices de dopamine.

Il arrive, nous le savons, que nos câblages s'emmêlent et que de mauvais comportements se trouvent stimulés. Qui a découvert adolescent l'effet de l'alcool sur la libération de dopamine et de sérotonine peut s'habituer à y trouver remède contre une douleur psychologique au lieu d'apprendre à rechercher des soutiens humains. Cela peut se manifester plus tard par l'alcoolisme. De la même manière, les sonneries, vibrations ou clignotements d'un téléphone portable libèrent de la dopamine et produisent une sensation agréable ; on se sent poussé à répéter les comportements qui ont abouti à cette sensation. Même si l'on est au milieu d'une autre tâche, il est agréable de consulter son téléphone immédiatement au lieu d'attendre quinze minutes pour achever ce qu'on faisait.

Une fois dépendant, on devient insatiable. Si le téléphone bipe pendant qu'on est au volant, on *doit* regarder immédiatement qui vient d'envoyer un message. Si l'on essaie d'accomplir un travail et que le téléphone vibre sur le

bureau, on perd sa concentration, on *se sent obligé de* regarder. Tandis que les baby-boomers doivent leur dopamine à des objectifs orientés autour du « plus » et du « plus grand », les membres de la génération Y la doivent à tout ce qui va dans le sens du « plus vite » ou du « tout de suite ». Dépassées les cigarettes, l'heure est aux médias sociaux. C'est la drogue du 21e siècle. (Au moins les fumeurs restent-ils ensemble sur le trottoir.)

Comme l'alcoolisme ou la toxicomanie, cette nouvelle maladie rend la jeune génération au mieux impatiente, au pire victime d'un sentiment de solitude et d'isolement plus fort que celui de la précédente. De même que l'alcool chez certains adolescents, les affirmations positives procurées par les relations virtuelles deviennent un mécanisme de défense en lieu et place des relations de confiance.

Cela peut avoir un effet secondaire : cette génération a encore plus de mal que la précédente à trouver le bonheur et la satisfaction. Malgré leur désir de bien faire, la plupart de ses membres, sous l'effet d'une impatience acculturée, sont incapables de consacrer assez de temps et d'efforts à une tâche pour constater l'effet de leurs actes – et donc d'obtenir le sentiment de satisfaction qui en résulte. Mes recherches en vue de ce livre m'ont amené à rencontrer des membres de la génération Y étonnants, merveilleux, intelligents, motivés et optimistes qui se sentaient déçus par leur premier emploi ou qui le quittaient pour en trouver un autre où ils pourraient « avoir un effet sur le monde », en sous-estimant le temps et l'énergie nécessaires.

C'est comme s'ils cherchaient à ressentir au pied d'une montagne l'effet ou le succès auquel ils pourraient prétendre en arrivant au sommet. Il n'y a rien de mal à chercher un moyen plus rapide de gravir la montagne. S'ils veulent prendre un hélicoptère ou inventer une machine à grimper qui les mène plus vite en haut, très bien. Mais on dirait qu'ils ne voient même pas la montagne.

Cette génération du « si tu le vois tu l'as » sait où elle se trouve et où elle veut arriver ; mais elle ne paraît pas consciente du parcours et du délai nécessaires. Elle paraît déconcertée quand on lui dit que les choses demandent du temps. Elle est toute prête à fournir brièvement de l'énergie et des efforts ; pour l'engagement et l'acharnement, elle a plus de mal. On dirait

qu’au lieu de donner beaucoup de soi-même à un petit nombre de causes, elle en donne un peu à un grand nombre.

L’attitude de beaucoup de membres de la génération Y envers différentes causes sociales en donne un exemple. Ils se sont mobilisés pour partager la vidéo Kony[5] avec leurs amis. Ils se sont photographiés encapuchonnés pour soutenir Trayvon Martin[6]. Ils ont adressé des dons aux associations d’aide aux victimes du tsunami. Faire le bien, aider, soutenir leur inspire une intense excitation. Mais passé le choc de dopamine, ils tournent la page. Cette génération à l’aise avec l’abstraction confond l’engagement véritable avec des gestes symboliques, auxquels elle n’accorde ni beaucoup de temps, ni beaucoup d’énergie.

Certaines entreprises proposent aux jeunes bien intentionnés de faire le bien tout en n’ayant rien à faire. L’une d’elles s’appelle 1:Face. On peut y acheter une montre d’une couleur qui représente la cause de son choix, blanche par exemple pour lutter contre la faim ou rose pour l’éradication du cancer du sein. Selon son site web, 1:Face remet une partie non précisée de ses profits aux associations correspondantes[7]. Le problème est que si vous demandez au porteur de la montre quel bien il fait, il vous dira probablement qu’il « aide à une prise de conscience ». C’est le fourre-tout de cette génération.

À force de disserter sur la prise de conscience ou sur les sujets de société, nous avons oublié que les problèmes ne se règlent pas avec des mots : il faut y investir le temps et l’énergie d’êtres humains en chair et en os. Ces campagnes qui prétendent mettre la pression sur les autres pour les inciter à agir renforcent mon point de vue : quand il faut mettre la main à la pâte, nous sommes apparemment moins enclins à y consacrer de notre temps et de notre énergie qu’à réclamer à d’autres de le faire à notre place. Cela révèle aussi une limite de l’internet. Remarquable véhicule de diffusion des informations, il excelle à faire prendre conscience aux gens de la détresse d’autrui mais n’est guère capable de l’alléger. La détresse d’autrui n’est pas un problème de technologie, c’est un problème humain. Et seuls des humains peuvent résoudre des problèmes humains.

De même que l’argent a remplacé des dépenses de temps et d’énergie, des

marques qui proposent de faire du bien sans rien faire de concret remplacent le service. Ni l'un ni les autres ne satisfont le besoin humain d'accomplir un travail réel, difficile, au bénéfice d'autrui. Ni l'un ni les autres ne satisfont au sacrifice exigé par la sérotonine ou l'ocytocine. L'effet de gratification instantanée de la dopamine signifie, au mieux, que nous « donnons » sans cesse à des causes variées sans jamais éprouver le moindre sentiment d'appartenance ou de satisfaction durable. Mais, au pire, les sentiments de solitude et d'isolement peuvent conduire à de dangereux comportements anti-sociaux.

Le scénario noir

Déçus et désabusés, les baby-boomers se suppriment en plus grand nombre que jamais. Le taux de suicide parmi eux a augmenté de près de 30 % au cours de la dernière décennie, a révélé en 2013 une étude des Centers for Disease Control[8]. Le suicide est ainsi devenu l'une des premières causes de décès dans cette classe d'âge, derrière le cancer et les maladies cardiaques. L'augmentation la plus importante est constatée chez les hommes quinquagénaires, avec un bond stupéfiant de 50 %. À cause de sa multiplication chez les baby-boomers, le suicide tue désormais plus que les accidents d'automobile.

Si rien n'est fait, je crains que la situation ne s'aggrave. Le problème est que dans vingt à trente ans, la jeune génération qui aura pris les rênes dans l'administration et les entreprises aura grandi avec comme principal mécanisme de défense un compte Facebook, des médicaments vendus sur ordonnance ou des groupes de soutien en ligne, et non des groupes de soutien réels comme les liens biologiques d'amitié et les relations amoureuses. Je prédis une augmentation des dépressions, des abus de médicaments, des suicides et autres comportements antisociaux.

En 1960, une seule fusillade notable avait eu lieu dans une école[9]. Dans les années 1980, on en a compté 27, puis 58 dans les années 1990, et 102 entre 2000 et 2012. Cela peut sembler délirant, mais les massacres dans les écoles ont augmenté de plus de 10 000 % en à peine plus de cinquante ans. Plus de 70 % des auteurs de fusillades commises depuis 2000 étaient nés après 1980 et un nombre inquiétant d'entre eux avaient de 14 à 15 ans. Bien que certains aient souffert de troubles mentaux diagnostiqués, tous se sentaient solitaires, exclus et en rupture avec leur école, leur communauté ou leur famille. Presque tous ces jeunes meurtriers étaient victimes de harcèlement ou se sentaient exclus parce qu'ils étaient mal insérés dans la société ou venaient de familles à problèmes.

Les gazelles malades sont poussées en marge du troupeau, hors du Cercle

de sûreté, de sorte que les lions mangent les plus faibles et non les plus fortes. Notre cerveau primitif de mammifères nous oriente vers la même conclusion. Hors d'un Cercle de sûreté, sans sentiment d'appartenance et privés d'affection et de solidarité, nous nous sentons hors de contrôle, abandonnés et laissés pour mort. Et un tel sentiment d'isolement conduit au désespoir.

Les relations virtuelles ne peuvent aider à résoudre ce problème réel. En fait, elles risquent de l'aggraver. Ceux qui passent trop de temps sur Facebook risquent souvent la dépression à force de comparer leur existence à celle des autres, ou à ce qu'ils en perçoivent. Des psycho-sociologues de l'University of Michigan ont observé en 2013 l'utilisation de Facebook par 82 jeunes adultes pendant une période de deux semaines. Au début de l'étude, les sujets avaient indiqué à quel point ils étaient satisfaits de leur vie. Les chercheurs les ont ensuite interrogés à intervalles de deux heures, cinq fois par jour, pour connaître leur sentiment sur eux-mêmes et le temps qu'ils avaient passé sur Facebook. Plus ce temps était long au cours d'un intervalle, moins ils se sentaient bien. Au bout des deux semaines, les sujets qui avaient globalement passé le plus de temps sur Facebook se disaient moins satisfaits de leur vie. « Au lieu d'améliorer le bien-être, concluait l'étude, les contacts à l'aide de Facebook peuvent être prédictifs du résultat inverse chez de jeunes adultes : ils sont susceptibles de les fragiliser. »

Nous en sommes là. Une génération égocentrique, accro à la performance, a démantelé les contrôles qui nous protègent contre les abus des entreprises et les krachs boursiers. Une génération distraite, habitant un monde d'abstraction, se croit atteinte de TDAH, mais souffre en fait d'une addiction aux médias sociaux et aux téléphones portables, due à l'effet de la dopamine. Apparemment, nous sommes au fond du trou. Que faire, alors ?

Il y a quand même une bonne nouvelle : nous sommes notre meilleur espoir.

---

1 « This Be the Verse », *The Complete Poems of Philip Larkin*, de Philip Larkin, sous la direction d'Archie Burnett. Copyright ©2012 The Estate of Philip Larkin. Reproduit avec l'autorisation de Farrar, Straus and Giroux, LLC.

2 Erin White, « Diagnosis of ADHD on the Rise, « *Northwestern University, News,* 19 mars 2012. http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2012/03/adhd-diagnosis-pediatrics.html.

3 Administration publique de la santé aux États-Unis. (NdT)
4 Centers for Disease Control and Prevention, « Facts About ADHD », dernière modification juillet 16, 2013. http://www.cdc.gov/ncbddd/adhd/facts.html.
5 Vidéo diffusée en mars 2012 réclamant l'arrestation de Joseph Kony, dirigeant d'une milice théocratique ougandaise. (NdT)
6 Trayvon Martin : Afro-américain de 17 ans tué en Floride en 2012 au cours d'une altercation avec un vigile ; poursuivi pour meurtre, ce dernier a été acquitté. (NdT)
7 https//1facewatch.com.
8 http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm6217a1.htm?s_cid=mm6217a1_w. Parker-Pope, Tara. « Suicide Rates Rise Sharply in the U.S », *New York Times,* 2 mai 2013. http://www.nytimes.com/2013/05/03/health/suicide-rate-rises-sharply-in-us. html.
9 Jessie Klein, *The Bully Society: School Shootings and the Crisis of Bullying in American Schools* (New York, New York University Press, 2012).

Partie VIII

Devenir un leader

Chapitre 25

Douzième étape

On dirait que nous sommes mal partis. En tant qu'animaux faits pour la coopération et aspirant à la confiance, nous sommes trop nombreux à travailler dans des contextes qui nous poussent à donner le pire de nous-mêmes. Nous sommes devenus cyniques, paranoïaques, égoïstes et vulnérables à la toxicomanie. Notre santé et, pis, notre humanité sont en danger. Mais nous ne pouvons nous cacher derrière des prétextes. Impossible d'incriminer les médias, l'internet ou « le système ». Impossible d'incriminer encore « les entreprises », la Bourse ou même le gouvernement. Nous ne sommes pas les victimes de notre situation : nous en sommes les architectes.

Mais ce ne sont pas les dangers extérieurs qui provoqueront notre déchéance. Il y en a toujours eu et ils ne disparaîtront jamais. En général, les civilisations meurent par suicide, non par assassinat, comme disait le grand historien britannique Arnold Toynbee[1]. Ce qui nous menace le plus est la montée des risques à l'intérieur de nos organisations. Heureusement, ils sont largement maîtrisables.

Depuis plus de soixante-quinze ans, l'association Alcooliques anonymes (AA) aide efficacement des gens à surmonter l'addiction à la dopamine qu'est l'alcoolisme. Son programme de réhabilitation en douze étapes est bien connu, en particulier la première étape : admettre qu'on a un problème.

Admettons que la culture de nos organisations est trop souvent marquée par une addiction systémique à la performance et à la réalisation d'objectifs chiffrés. Comme toutes les addictions, celle-ci apporte de grandes satisfactions mais se paie souvent d'un prix élevé sur le plan médical et relationnel. Cette addiction est compliquée par la possibilité d'élever son statut uniquement grâce à l'argent ou à la célébrité en ignorant les exigences

anthropologiques du rang d'alpha. Mais admettre l'addiction n'est que la première étape. Au-delà, comme chez les Alcooliques anonymes, commence le dur travail de sevrage. Il faut accomplir le travail et consentir les sacrifices requis pour modifier les systèmes qui nous dressent les uns contre les autres, et en bâtir de nouveaux qui nous incitent à l'entraide. Ce qu'il est impossible de faire seul.

« Tu veux savoir tout le secret des AA ? », m'a demandé Jon, un alcoolique en cours de traitement. « Tu veux savoir qui est vraiment sobre et qui ne l'est pas ? »

Parmi les adhérents des AA, très peu parviendront à la sobriété avant d'avoir bouclé la douzième étape[2]. Ils auront beau avoir franchi avec succès les onze précédentes, ceux qui ne viennent pas à bout de celle-là risquent fort de boire à nouveau. Seuls surmontent l'addiction ceux qui accomplissent le stade numéro douze.

Cette douzième étape est l'engagement d'aider un autre alcoolique à vaincre la maladie. Elle est entièrement faite de service. Et le service est aussi la clé du sevrage des addictions à la dopamine dans les organisations. Je ne parle pas de servir les clients, les salariés ou les actionnaires. Je ne parle pas de personnes abstraites. Je parle d'un service aux êtres humains réels, vivants, tangibles, avec lesquels on travaille tous les jours.

Les AA ne se réunissent pas en ligne mais dans une salle paroissiale ou communale, et il y a une bonne raison à cela. C'est aussi pour une bonne raison que l'alcoolique désireux de joindre son parrain, un autre alcoolique qui s'est engagé à l'aider, ne lui adresse pas un courrier électronique mais l'appelle au téléphone : les contacts nécessaires pour vaincre la toxicomanie doivent être réels. Ils ne peuvent être virtuels.

Tout l'objectif des réunions des AA est de conférer aux gens un sentiment de sécurité. Ceux qui partagent le combat, qui se rassemblent pour aider et se faire aider, se montrent chaleureux et accueillants. Beaucoup prolongent les contacts bien au-delà de la fin des réunions. Comme me l'a dit Jon, les contacts qu'il a noués l'ont aidé à se sentir moins seul et les récits qu'il a entendus lui ont donné espoir.

« L'alcoolisme est comme une meute de loups menaçants, explique Jon. Si

tu entres dans le programme et que tu restes dans le groupe, alors tu ne seras pas attaqué. Le groupe t'apportera la sécurité. » Autrement dit, les Alcooliques anonymes sont comme une famille, une tribu ou une patrouille. Ils sont comme les bœufs d'Ésope adossés l'un aux autres afin de se protéger mutuellement contre le lion. Ils forment un Cercle de sûreté parfait.

L’ocytocine avec nous

Affronter seul les menaces du monde est impossible, ou du moins pas très efficace. Il nous faut l’aide et le soutien des autres – d’autres qui croient en nous. De même que les entreprises droguées à la dopamine sont incapables de s’autoréguler, les toxicomanes qui tentent de s’en sortir eux-mêmes, en surveillant leurs propres progrès, sont d’ordinaire voués à l’échec. Les alcooliques qui réussissent n’agissent pas seulement pour eux. Ils le font aussi pour la personne qui leur consacre de son temps et de son énergie : leur parrain. Ainsi la sérotonine est-elle supposée fonctionner. Elle ne fait pas qu’élever notre statut, elle renforce les relations de bienveillance, de mentorat.

Et puis il y a l’ocytocine. Ces sentiments de confiance et d’amour, ces bouffées de bons sentiments, s’avèrent essentiels pour nous aider à surmonter l’addiction. Les premiers constats d’une étude menée en 2012 par les chercheurs du département de psychiatrie de l’University of North Carolina à Chapel Hill montrent que la présence d’ocytocine combat les symptômes de repli sur soi des alcooliques et des héroïnomanes[3]. Il a été en fait constaté qu’une augmentation du niveau d’ocytocine peut même prévenir une dépendance physique. Il est clair qu’une saine dose d’ocytocine, due à des actes de service, de sacrifice et de générosité envers les autres, peut réellement réduire le risque de dépravation d’une culture d’entreprise.

Telle est la puissance de l’ocytocine que nos liens de confiance et d’affection ne nous aident pas seulement à vaincre ou éviter une addiction : ils nous permettent même de vivre plus vieux. Selon une autre étude de 2012, conduite celle-ci par le Duke University Medical Center, les couples vivent nettement plus vieux que les célibataires[4]. Les personnes qui ne se sont jamais mariées risquent deux fois plus de mourir dans la force de l’âge que celles qui ont été mariées tout au long de leur vie adulte. D’autres études ont montré que les taux de cancers et de maladies cardiaques sont moins élevés chez les couples mariés[5]. Des relations proches et confiantes ne nous

protègent pas seulement à la maison, elles nous protègent aussi au travail.

Dans des cultures comme celle du corps des Marines, où les liens de confiance sont profonds, les « intangibles » – c'est le mot utilisé par les Marines – contribuent à maintenir la solidité du système et son haut niveau d'intégrité. Le risque d'addiction à la dopamine est bien moindre si la confiance et l'affection sont omniprésentes. Plus il y a d'ocytocine, plus les liens de confiance seront forts, plus les gens prendront de risques pour agir comme ils le doivent, plus ils veilleront les uns sur les autres et mieux le groupe fonctionnera en fin de compte. La force d'un Cercle de sûreté dépend de ceux qui vivent et travaillent en son sein.

Interrogez ceux qui ont réussi à se sortir d'une situation de repli – dépression, solitude, échec, licenciement, décès familial, rupture sentimentale, addiction, affaire judiciaire, agression, etc. Dans presque 100 % des cas, ils vous diront quelque chose du genre : «Je n'aurais pu y parvenir sans le soutien de … », suivi du nom d'un parent, d'un ami proche ou parfois d'un étranger bienveillant.

Songez-y : celui qui a été mal traité à bord d'un avion trouve un soulagement en prenant à témoin l'inconnu assis à côté de lui. Quiconque est le jouet des ambitions d'un patron tyrannique se réconforte auprès d'un collègue soumis aux mêmes avanies. Si l'un de nos parents souffre d'une maladie, nous nous sentons proches de la personne dont l'un des parents souffre de la même maladie. C'est vers le groupe de gens avec lesquels nous partageons un intérêt commun et une cause commune que nous nous tournons pour chercher un soutien.

Chaque fois qu'existe un lien humain – un lien humain vrai, authentique, honnête, dans lequel aucune des parties ne veut prendre quelque chose à l'autre – on trouve apparemment la force d'endurer, et la force d'aider. Avoir un partenaire sur qui s'appuyer permet de faire face à beaucoup de difficultés. Et non seulement on supporte mieux les écueils mais on gère plus aisément le stress et l'anxiété. La magie noire du cortisol est inopérante quand on a quelqu'un à ses côtés. Si des gens comme Johnny Bravo sont prêts à risquer leur vie pour celui qui se trouve à leur droite ou à leur gauche, c'est pour une seule raison : ils sont absolument certains qu'il en ferait autant pour eux.

1 Arnold J. Toynbee, *A Study of History: Abridgement of Volumes 1-6* (Oxford: Oxford University Press, 1947).

2 Alcoholics Anonymous, « The Twelve Steps of Alcoholics Anonymous », http://www.aa.org/en_pdfs/smf-121_en.pdf.

3 Cort A. Pedersen *et al.*, « Intranasal Oxytocin Blocks Alcohol Withdrawal in Human Subjects », *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, n° 3 (2013), p. 484–89, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23025690. Maia Szalavitz, « 'Cuddle Chemical' Oxytocin Relieves Alcohol Withdrawal », *Time*, 15 octobre 2012, http://healthland.time.com/2012/10/15/cuddle-chemical-oxytocin-relieves-alcohol-withdrawal/.

4 « Marriage Linked to Better Survival in Middle Age; Study Highlights Importance of Social Ties During Midlife », *Science Daily*, 10 janvier 2013, http://www.sciencedaily.com/releases/2013/01/130110102342.htm

5 Alexandria Sifferlin, « Why Facebook Makes You Feel Bad About Yourself », *Time*, 24 janvier 2013. http://healthland.time.com/2013/01/24/why-facebook-makes-you-feel-bad-about-yourself/.

Chapitre 26

Un même combat

Gaspillage sans pénurie

Dans le monde développé, en général, on ne travaille pas pour survivre. On a plus qu'assez de tout ce dont on a besoin. Au point de pouvoir se permettre des gaspillages. Selon une étude réalisée en 2004 par l'anthropologue Timothy Jones, de l'University of Arizona à Tucson, jusqu'à 50 % des aliments prêts à récolter ne seront jamais consommés[1]. Le ménage américain moyen jette à la poubelle 14 % de ses achats alimentaires, dont 15 % n'ont pas dépassé leur date limite de consommation. Traduit en dollars, cela veut dire que la famille américaine moyenne jette près de 600 dollars par an sous forme de viandes, fruits, légumes et produits céréaliers. Rien qu'en apprenant à conserver ou congeler davantage d'aliments, les Américains pourraient économiser près de 43 milliards de dollars par an.

Les pertes sont presque égales dans le monde en voie de développement, mais pas parce qu'il jette des aliments. Selon le Stockholm International Water Institute, jusqu'à 50 % des céréales récoltées ne seront pas consommées pour cause d'altération et de mauvais stockage[2]. Tandis que le monde en voie de développement perd la moitié de ses approvisionnements alimentaires parce que les gens n'en prennent pas bien soin, le monde développé en perd la moitié parce qu'il les jette sans nécessité.

C'est l'inconvénient de la surabondance. Dépenser ou jeter ce dont on n'a pas besoin est facile quand on en a encore beaucoup à sa disposition. Notre prodigalité n'est pas un phénomène nouveau. Ainsi vivaient nos ancêtres paléolithiques. L'une des théories explicatives du début de l'agriculture chez l'*Homo sapiens* est qu'il traitait ses ressources avec une certaine négligence. On pourrait dire que, depuis nos débuts, nous gaspillons ce que nous avons, ne nous adaptant que quand nous n'en avons plus les moyens De nos jours, trop de dirigeants semblent gaspiller la bonne volonté de leur personnel. Je me demande combien de temps s'écoulera avant qu'ils n'en aient plus les moyens.

Un simple calcul de la quantité de nourriture ou d'énergie jetée par les

pays développés, de l’argent libéralement dépensé par eux, devrait donner une indication de ce qui leur est vraiment nécessaire. Et notre plus grand difficulté vient peut-être du fait qu‘en tant que société, nous n’en ressentons pas le fardeau. Sentir qu’on partage un même fardeau est un facteur de rassemblement. Moins de tracas signifie moins de besoin de coopérer, donc moins d’ocytocine. Rares sont ceux qui se portent volontaires pour aider les gens dans le besoin avant la catastrophe naturelle – après, oui.

À ce jour et en cette époque, aliments, ressources et choix sont abondants. La profusion des marchandises dans un supermarché ou la disponibilité d’une fourniture comme l’électricité font figure d’acquis sociaux. Il y a banalisation : certaines ressources deviennent si répandues que leur valeur perçue disparaît. Les ordinateurs étaient naguère des outils étonnants et hors du commun. D’énormes entreprises comme Dell se sont bâties sur leur valeur remarquable. Mais avec l’accroissement de l’offre et la baisse des prix, le produit s’est banalisé. Sa place dans notre vie ne nous a plus parue aussi précieuse. L’abondance détruit la valeur.

Ce n’est pas quand les choses nous viennent aisément que nous les apprécions : c’est lorsque nous devons travailler dur pour les obtenir ou qu’elles sont difficiles à atteindre. Que ce soit un diamant au fond d’une mine, un succès professionnel ou une relation amoureuse, le combat nécessaire pour y parvenir contribue à lui donner sa valeur.

Ce n’est pas le travail que nous nous rappelons avec émotion mais la camaraderie, le groupe soudé pour parvenir au but.

Nos meilleurs moments au travail

« Racontez l'un de vos meilleurs moments au travail » : à cette invitation, très peu d'entre nous répondront en évoquant un moment tranquille où le gros projet en cours était dans les temps et dans le budget. Pourtant, compte tenu des efforts qu'il a nécessités, on pourrait y voir un très bon exemple de bon moment. Mais étrangement, les jours dont nous nous souvenons avec émotion ne sont pas ceux où tout va comme sur des roulettes.

La plupart d'entre nous éprouvent plus d'affection pour des projets où tout a paru aller de travers. Nous nous rappelons ce jour où le groupe est resté au bureau jusqu'à 3 heures du matin, en grignotant des pizzas froides, pour terminer de justesse dans les délais. Voilà à quoi ressemblent les expériences que nous nous remémorons comme parmi les meilleures de notre vie professionnelle. Non à cause des difficultés elles-mêmes, mais parce qu'elles étaient partagées. Ce n'est pas le travail que nous nous rappelons avec émotion, mais la camaraderie, le groupe soudé pour parvenir au but. Et, une fois de plus, la raison en est naturelle. Pour que nous nous aidions mutuellement dans l'épreuve, notre corps libère de l'ocytocine. En d'autres termes, partager les mêmes souffrances nous rapproche biologiquement.

Peut-être êtes-vous las de me voir le répéter sans cesse, mais notre corps tente de nous inciter à répéter les comportements qui sont dans notre intérêt. Et quand les temps sont durs, quel meilleur moyen de protéger la tribu, l'organisation ou l'espèce que de faire en sorte que nous aimions nous aider les uns les autres ? Nos « meilleurs moments au travail » ont été ceux où nous nous sommes entraidés pour supporter ou surmonter une épreuve. Et si les jours de souffrance ne sont pas de bons souvenirs, c'est probablement parce que l'équipe n'était pas unie et a préféré l'égoïsme et les coups de poignard dans le dos. Dans une culture du chacun pour soi, un « bon moment au travail » reste quand même un mauvais moment d'un point de vue biologique.

Les militaires parlent souvent avec ferveur de leurs temps sur les théâtres d'opération. N'est-il pas étrange qu'un groupe vivant dans des conditions

spartiates, exposé à des menaces ou des dangers réels, en garde de bons souvenirs ? Ses membres ne diront probablement pas qu'ils ont aimé ces moments ; peut-être les ont-ils détestés. Mais un nombre étonnamment élevé d'entre eux diront qu'ils songent avec gratitude à cette expérience. C'est le résultat de l'ocytocine que nous ressentons quand nous savons que nous nous sommes tirés d'affaire grâce à l'aide d'autrui. Et ces relations nous aident aussi à gérer les épreuves une fois rentrés. Contrairement à une croyance répandue, les militaires en opération se suicident un peu moins que ceux de l'arrière[3]. Selon une théorie, ceux qui ne sont pas envoyés sur le terrain vivent souvent mal leur solitude tandis que leur équipe est partie affronter des dangers externes ensemble.

Dans les moments où les ressources sont rares et le danger omniprésent, nous nous rassemblons naturellement. C'est pourquoi les militaires des différentes armées font du bon travail ensemble en situation de combat, mais se chamaillent comme des enfants gâtés une fois rentrés au Pentagone. Sur le front, quand l'incertitude est élevée et les menaces extérieures réelles, ils travaillent ensemble pour accroître leurs chances de succès et de survie. Au Pentagone, au contraire, où le plus grand danger est de subir une coupe budgétaire, les dirigeants des différentes armées manœuvrent souvent les uns contre les autres pour défendre ou faire avancer leurs propres intérêts. Nombreux sont les récits de guerre où une personne se sacrifie pour en sauver une autre, quel que soit son uniforme. Rares sont ceux où un département de l'armée se sacrifie pour en aider un autre à obtenir ce qu'il réclame.

Si notre espèce s'épanouit quand nous sommes obligés de travailler ensemble pour traverser une épreuve, alors il nous faut redéfinir ce qu'est une épreuve pour notre époque moderne d'abondance. Nous devons apprendre à nous réadapter. À savoir comment fonctionner conformément à notre nature dans ces conditions compliquées. De nombreux lecteurs en seront soulagés : il n'est pas nécessaire pour cela de renoncer à notre abondance au profit d'une vie monacale. Le problème est que notre vision de l'avenir est limitée à nos moyens. Nous devons recadrer nos visions afin qu'elles dépassent les moyens dont nous disposons pour les réaliser.

Redéfinir le combat

Ce n’est pas un hasard si les petites entreprises sont plus innovantes que les grandes. Presque tous les grands groupes d’aujourd’hui ont commencé petits et innovants, mais il semblerait qu’ils perdent leurs capacité d’innovation en grossissant. Racheter de petites entreprises qui ont de bonnes idées semble être à peu près le seul moyen d’innover pour les sociétés importantes qui ont de gros moyens. Aucun dirigeant de grand groupe ne prend-il le temps de se demander pourquoi toutes les innovations récentes viennent d’entreprises plus petites, moins dotées, dont le personnel peu nombreux lutte au coude à coude ? Être gros et riche n’est pas nécessairement un avantage.

Lutter ensemble pour obtenir des ressources limitées et travailler avec des gens désireux de bâtir quelque chose à partir de rien est une bonne formule pour une petite entreprise. Mais il est extrêmement difficile de recréer ces conditions dans des entreprises qui ont déjà souffert et réussi ensemble. C’est pour cela, entre autres, qu’Apple nous fascine tant. La société a maintes fois réitéré son succès, des Apple I et II au Macintosh et à l’iMac, de l’iPod et d’iTunes à l’iPhone. Au lieu de chercher seulement de nouveaux moyens de vendre des produits anciens (ce qui est habituel chez la plupart des entreprises prospères), elle a inventé de nouveaux produits et a investi de nouvelles industries.

Notre espèce, nous le savons, n’est pas faite pour l’abondance, et nos systèmes internes risquent le court-circuit en situation de trop-plein. Si les substances chimiques qui influencent notre comportement se trouvent déséquilibrées, nous risquons davantage de succomber aux effets addictifs des structures de nos entreprises favorisant la stimulation immédiate, fondées sur la dopamine. Nous savons aussi que, pour que nous tirions tous dans le même sens, l’ocytocine et la sérotonine doivent pouvoir circuler plus aisément.

Les dirigeants des entreprises prospères, s’ils veulent innover ou obtenir la loyauté et l’affection de leur personnel, doivent reformuler le combat de leur

entreprise non en termes absolus mais en termes de réussite. Autrement dit, ils devraient exagérer les dangers et les opportunités extérieurs au Cercle de sûreté en fonction de la taille de l'organisation elle-même. Je m'explique.

Une petite entreprise est à la peine parce que ses ressources ne lui garantissent aucune pérennité. Elle est vraiment inquiète pour sa survie. Ce qui sépare le succès de l'échec est souvent la manière dont les gens collaborent ensemble pour échapper à leurs problèmes. Essayer de s'en sortir par l'argent est moins efficace et moins soutenable.

Une entreprise plus grande et plus prospère, au contraire, ne craint pas pour sa vie, car elle dispose de gros moyens. Elle se soucie de croître, non de survivre. Mais nous savons déjà que la croissance, destination abstraite et imprécise, n'enflamme pas l'esprit humain. Pour éveiller la passion, le dirigeant doit proposer à son organisation une raison de s'agrandir. Un objectif trimestriel n'est pas si déterminant que ça, ce n'est pas un vrai combat. Cela ne veut pas dire qu'il soit facile – il peut ne pas l'être. Mais l'entreprise possède déjà les moyens de le réaliser… ou presque.

Pour nous sentir vraiment inspirés, il nous faut un défi qui excède les ressources disponibles. Il nous faut une vision du monde qui n'existe pas encore. Une raison d'aller au travail. Pas seulement un objectif ambitieux à réaliser. Les leaders des meilleures entreprises le savent. Ils formulent les enjeux en des termes si redoutables que personne, vraiment personne, ne sait encore que faire ni comment relever le défi.

Bill Gates a enjoint à Microsoft de mettre un micro-ordinateur sur chaque bureau. Qu'est-il advenu de cette vision ? Même si elle est en grande partie réalisée dans le monde développé, Microsoft est encore très, très loin du but. Comme une petite entreprise, une grande organisation qui parvient à adapter son défi par rapport à ses capacités existantes amène les gens à se dépasser : ainsi vient l'innovation. (Hélas, en grande partie à cause des insuffisances de Steve Ballmer, enclin à régler les problèmes à coups de dollars et à licencier en cas de besoin, les dirigeants de Microsoft ont saboté les conditions requises pour parvenir à l'innovation qu'ils recherchaient.)

Steve Jobs voulait, selon sa propre expression, « laisser une marque dans l'univers ». Pour le dire de manière plus pratique, il croyait que le seul moyen

de saisir vraiment tout l'intérêt d'une technologie était de l'adapter à notre façon de vivre et non l'inverse. C'est pourquoi la simplicité et les interfaces intuitives ont joué un rôle essentiel dans la réalisation de sa vision.

Si les dirigeants des organisations donnent à leur personnel quelque chose en quoi croire, s'ils leur proposent un défi qui dépasse leurs ressources mais pas leur intellect, les gens donneront le meilleur d'eux-mêmes pour résoudre le problème. Et non seulement ils inventeront et feront progresser l'entreprise mais, au passage, ils pourraient même transformer leur industrie, si ce n'est le monde (comme l'a fait Microsoft première version). Mais si les ressources sont beaucoup plus importantes que le problème rencontré, alors l'abondance fonctionne contre nous.

Il faut parfois de petits pas pour faire un grand bond en avant, mais c'est la vision du grand bond qui nous inspire, et non l'action des petits pas. Et c'est seulement après nous être engagés au service de cette vision que nous pouvons regarder en arrière et nous dire que le travail accompli en valait la peine.

La valeur d’un objectif

L’expérience sur l’autorité et l’obéissance conduite par Stanley Milgram dans les années 1960 a montré que ceux qui croient à une autorité suprême sont bien moins susceptibles que les autres d’exécuter un ordre qu’ils soupçonnent de pouvoir nuire à autrui. Dans toutes les variantes de l’expérience, les volontaires qui refusaient d’aller jusqu’au bout étaient ceux qui ne considéraient pas les savants comme l’autorité ultime. Leur adhésion à des objectifs plus élevés leur donnait la force de ne pas suivre les ordres aveuglément.

Dans le cas des entreprises, ni nos patrons ni nos clients ne détiennent sur nous une autorité suprême. Et ce n’est pas non plus nos actionnaires ni les analystes financiers, s’il s’agit de sociétés cotées. Et, croyez-le ou non, en dernière analyse, une petite entreprise ne répond pas non plus à ses investisseurs. Toutes ces « auto-rités » sont des savants de Milgram en blouse blanche. Elles sont peutêtre des spécialistes au regard de la situation, mais pas des autorités suprêmes en ce qui concerne les décisions à prendre. Tout comme l’étude de Milgram le laisse prévoir, les dirigeants et les entreprises qui réussissent le mieux sur le long terme sont ceux qui se posent des questions, qui éprouvent le sentiment d’une mission et qui ont assez de courage pour résister à la pression de Wall Street ou d’actionnaires abstraits.

Bob Chapman s’évertue à préserver la rentabilité et la croissance de son entreprise, mais ne voit le profit que comme un moyen avec lequel il peut servir les gens qui travaillent chez Barry-Wehmiller. Les bénéfices, dans son esprit, sont un carburant, pas une destination. Chapman obéit à une autorité suprême et se sent chargé d’une responsabilité : veiller sur les fils et les filles confiés aux soins de son entreprise. Il a le courage d’ignorer ceux qui lui réclameraient des décisions à court terme simplement destinées à améliorer les chiffres.

Les êtres humains prospèrent depuis cinquante mille ans non parce qu’ils sont mus par le désir de se servir eux-mêmes mais parce qu’ils sont inspirés par le désir de servir les autres.

James Sinegal, de Costco, s'estimait plus responsable envers les gens qui travaillaient pour son entreprise qu'envers ceux qui profitaient simplement de leur travail. Un chef des Marines apprend à faire passer les soldats dont il a la charge avant lui-même. Tout PDG de Southwest Airlines sait qu'il est responsable avant tout envers ses employés. Soyez à leur service et ils serviront le client, ce qui servira en fin de compte l'entreprise et sera bénéfique pour les actionnaires. Dans cet ordre-là.

Ces leaders remarquables et tous ceux qui travaillent sous leurs ordres considèrent qu'ils servent une cause plutôt qu'une personne étrangère aux motivations égoïstes. Et cette cause est toujours humaine. Chacun sait pourquoi il va au travail.

Une entreprise qui déclare que son objectif est de devenir numéro un mondial, ou d'imposer sa marque universellement, ou de fabriquer les meilleurs produits, obéit à des désirs égoïstes qui ne visent à apporter de valeur à personne d'autre qu'à elle-même (et souvent, qu'à une partie de ses membres). De tels buts ne peuvent inspirer les humains parce ce ne sont pas de vraies causes. Personne ne se réveille le matin avec le désir de se battre pour cela. Autrement dit, aucun de ces objectifs n'est plus élevé que l'entreprise.

Les êtres humains prospèrent depuis cinquante mille ans non parce qu'ils sont mus par le désir de se servir eux-mêmes mais parce qu'ils sont inspirés par le désir de servir les autres. C'est pourquoi la douzième étape est précieuse. Nous avons seulement besoin de leaders qui nous donnent une bonne raison de nous dévouer les uns aux autres.

---

1 Timothy Jones, « Study: Nation Wastes Nearly Half Its Food », *University of Arizona, UA News*, 18 novembre 2004. http://uanews.org/story/study-nation-wastes-nearly-half-its-food.

2 Society of St. Andrews, « Food Waste ». http://endhunger.org/food_waste.htm.

3 Cynthia Leardmann, « Risk Factors Associated with Suicide in Current and Former US Military Personnel », *Journal of the American Medical Association*, 2013. http://jama.jamanetwork.com/article.aspx?articleid=1724276.

Chapitre 27

Il nous faut plus de leaders

Johnny Bravo, le pilote d'A-10 convaincu que son meilleur atout était son empathie avec les troupes au sol, a découvert les vraies exigences du leadership quelques années après son expérience afghane. Il venait de poser son avion au retour d'une mission d'entraînement dans le désert du Nevada. Son chef d'équipe, responsable de l'entretien de son appareil, vint l'accueillir et l'aider à sortir du cockpit. Ce jour-là, l'homme était distrait et peu attentif à ce qu'il faisait, et Johnny Bravo le lui reprocha. Il tient à ce que les gens qui l'entourent donnent le meilleur d'eux-mêmes afin qu'il puisse en faire autant et soutenir les personnels sur le terrain.

Le chef d'équipe s'excusa. Il était fatigué car il n'avait pas assez dormi. Il suivait des cours du soir et sa femme et lui venaient d'avoir un enfant qui les réveillait la nuit. Alors, Johnny Bravo réalisa que l'empathie n'est pas quelque chose qu'on distribue à des gens sans nom et sans visage qu'on prétend servir. Ce n'est pas quelque chose qu'on propose à ses clients et salariés aux heures ouvrables. L'empathie, explique Johnny Bravo, est « un service rendu seconde par seconde, minute par minute, qu'on doit à tout le monde si l'on prétend être un leader ».

Le leadership ne donne pas le droit d'en faire moins : il oblige à en faire plus. Et c'est là le problème. Le leadership demande du travail. Il réclame du temps et de l'énergie. Ses effets ne sont pas toujours mesurés facilement, et pas toujours immédiats. Le leadership est toujours un engagement envers des êtres humains.

Des gens comme moi se livrent à ce genre de polémiques dans l'es-poir de pouvoir un tant soit peu orienter le changement dans une direction bénéfique, y compris pour les intérêts économiques de la société. Et quoique beaucoup

d’entre vous, lecteurs de ces livres et de ces articles, puissent être d’accord avec ce qu’ils ont lu, les dirigeants des organisations ne prétendent pas pour autant bouleverser l’état des choses.

Les faits prouvent que lorsqu’on dirige comme Charlie Kim, Bob Chapman, James Sinegal, David Marquet, ou encore Robert Goodlatte et Stephanie Herseth Sandlin, on obtient en fait des bénéfices tangibles, mesurables, supérieurs à la norme. Pourtant, les théories épousées par les semblables de Milton Friedman et illustrées par des dirigeants comme Jack Welch font encore figure d’évangile.

Bien des leaders contemporains préfèrent gérer leur entreprise à la manière de Jack Welch plutôt qu’à celle de Jim Sinegal, simplement parce qu’elle est plus excitante (merci de vous reporter au graphique du chapitre 21 qui compare les cours des actions GE et Costco). Le style de Sinegal ne provoque pas de montagnes russes, mais il est stable et prépare l’entreprise à une réussite plus régulière. Au contraire, le style de Welch évoque davantage un jeu de hasard. Des hauts et des bas, des gains et des pertes. Des frissons, de l’excitation. Des lumières vives, une forte intensité. Las Vegas. Si vous avez assez d’argent pour continuer à jouer quand le jeu est contre vous, vous décrocherez peutêtre le *jackpot*. Mais si vous n’avez pas les moyens de vous acharner longtemps, si vous n’êtes pas sûr de savoir vous retirer au bon moment ou si vous recherchez quelque chose de durable et de stable, vous préférerez probablement investir dans une entreprise où le Cercle de sûreté est solide. Il est bel et bon qu’une économie compte quelques entreprises du genre montagnes russes. Mais si les leaders sont trop nombreux à préférer l’excitation du choc de dopamine au dur travail d’attention aux gens, toute l’économie se déséquilibre.

Être leader est comme être parent. Il s’agit de se dévouer au bien de ceux qui dépendent de nous et d’être prêt à consentir des sacrifices dans leur intérêt, afin qu’ils puissent brandir notre étendard long-temps après que nous n’y serons plus.

Le physicien anglais Isaac Newton a énoncé au 17^{e} siècle la deuxième loi du mouvement sous la forme $F=ma$. La force égale la masse multipliée par l’accélération[1]. Quand la masse qu’on veut déplacer est élevée, il faut lui

appliquer plus de force. Pour modifier le cours d'une grande entreprise ou résoudre un grand problème, il faut une force énorme. Et c'est souvent ce qu'on fait. On s'engage dans un repositionnement important ou une sérieuse réorganisation. Le problème de l'application d'une grande force à quoi que ce soit est que cela déstabilise. On en craint plus de mal que de bien. Le Cercle de sûreté s'en trouve fragilisé.

Cependant, il y a une autre variable, qu'on néglige souvent. Le « a », pour accélération. Qui a dit que le changement devait être soudain ou instantané ? Bob Chapman, Charlie Kim, David Marquet et d'autres n'ont pas débarqué avec de nouvelles théories et entrepris de démanteler leur organisation. Ils ont fait des essais. Ils ont introduit de petits changements. Ils ont expérimenté. Certaines expériences ont fonctionné. D'autres non. Et à la longue, un mouvement s'est amorcé, les changements se sont additionnés et les organisations ont été transformées, ainsi que leur personnel.

Le leadership, le vrai leadership, n'est pas le bastion de ceux qui siègent au sommet. C'est la responsabilité de tous les membres du groupe. Ceux qui ont un rôle officiel ont peut-être le pouvoir de travailler sur une plus large échelle, mais le maintien d'un Cercle de sûreté solide est la responsabilité de chacun d'entre nous. Commençons dès aujourd'hui à faire de petites gestes pour le bien des autres… une journée à la fois.

Que chacun de nous soit le leader qu'il aimerait avoir.

Si ce livre vous a inspiré, merci de le transmettre à quelqu'un que vous aimeriez inspirer.

---

1 Glenn Research Center, NASA Online, « Newton's Laws of Motion ». http://www.grc.nasa.gov/WWW/k-12/rocket/newton.html.

Remerciements

En mettant un point final à ce livre, j'ai ressenti une satisfaction intense. Sa rédaction a assurément été l'un de mes travaux les plus difficiles. Elle représente de nombreuses nuits d'insomnie, des week-ends gâchés, des réunions familiales manquées, des périodes de désespoir et de sentiment d'incapacité. Seuls l'affection, le soutien et l'amitié de quelques personnes remarquables m'ont permis d'en venir à bout. Je me dois donc de partager un peu de sérotonine avec ceux qui m'ont soutenu. J'espère qu'ils sont fiers de moi.

D'abord et avant tout, mon incroyable éditeur, Adrian Zackheim. Après avoir pris un risque sur moi avec *Start with Why*, il a récidivé avec ce livre. Il m'a apporté sa patience (fort nécessaire) et m'a aidé à améliorer mes idées. C'est au cours d'un déjeuner en commun que le concept de Cercle de sûreté est né. Je regrette de ne pas avoir conservé ce bout de papier. Merci Adrian.

Danielle Summers a été la meilleure assistante de recherche possible grâce à son amour passionné de la science et à sa véritable curiosité envers ce que j'essayais d'exprimer. Je n'aurais assurément pas pu en apprendre autant sans son énergie inlassable. Elle se prépare aujourd'hui à devenir infirmière ; c'est formidable pour ceux dont elle s'occupera, mais elle me manque. Merci Danielle.

Alors que j'écrivais mon premier livre, j'avais découvert que j'étais plus productif assis dans un avion. J'avais multiplié les vols au hasard à travers les États-Unis, arrivant à l'aéroport sans rien d'autre que mon ordinateur portable. Mais pas pour ce livre-ci. Cette fois, je me suis découvert beaucoup plus productif quand quelqu'un était là pour me surveiller. Merci à Sarah Haarman pour avoir veillé à ce que je vienne à bout du travail. La rédaction de ce livre aurait sans nul doute demandé deux ou trois fois plus de temps si elle n'avait pas été là pour me stimuler et s'occuper de moi. Merci Sarah.

Il y a des amis qui semblent débarquer au moment où vous en avez le plus besoin. Jenn Hallam a été un roc tout au long de ce processus. Depuis le début, elle m'a aidé à mettre mes idées d'aplomb. Quand je me suis trouvé face à des centaines de pages de réflexions désor-données, elle est intervenue pour m'aider à y mettre de l'ordre. Vers la fin du projet, quand je ne parvenais plus à avancer, elle a été là. À la dernière minute, même, quand il a fallu quinze, seize ou dix-sept heures par jour pour venir à bout du travail, Jenn a été présente. Merci Jenn. Tu es remarquable.

Je tiens à remercier spécialement mes étonnants collaborateurs, Kim Harrison, Monique Helstrom, David Mead et Stephen Shedletzky. Vous vous êtes montrés précieux et patients tout au long du processus. Vous m'apportez la force de faire ce que je fais.

Merci au lieutenant-colonel Matt Whiat et au major Charles Throck-morton pour avoir veillé sur moi lors de notre voyage en Afghanistan. Cette expérience, plus que tout autre, m'a enseigné la définition du service. Je suis reconnaissant de l'avoir découverte en votre compagnie. Vous êtes des frères pour moi.

Au lieutenant-colonel Paul Mullis, de l'USAF. Merci pour toutes les histoires individuelles que vous m'avez rapportées. Vous avez été le premier à me parler de J. B. Et je ne vous remercierai jamais assez d'avoir été là quand j'ai eu le plus besoin de vous. Le courage avec lequel vous accomplissez la mission pour laquelle vous vous êtes engagé m'a incité (et m'incite toujours) à continuer. Merci J. Q.

Merci à mon agent, Richard Pine, et à mon éditrice, Maria Galiano, pour m'avoir aidé à donner vie à mes idées folles. Merci.

Quelques amis m'ont aimablement accordé de leur temps pour m'écouter et veiller à ce que mes écrits aient du sens. Merci à Julia Hurley, qui non seulement a été la première personne à poser les yeux sur le manuscrit, mais qui a beaucoup œuvré pour s'assurer de la véracité de tous les faits rapportés. Merci à Katie Jenkins, Courtney Keller et Christina Houghton de m'avoir prêté leurs yeux et leurs oreilles. Et à Kendra Fitzgerald, qui a veillé à me rappeler régulièrement que je n'étais pas seul. Vous avez toujours été là pour m'apporter la bouffée d'inspiration qui m'aidait à avancer. Un merci spécial à

Sarah Salisbury, qui n'est pas seulement restée à l'écoute mais qui a souffert le stress du projet avec moi. Merci Sarah.

Quatre personnes ont eu plus d'influence que quiconque sur ma compréhension du leadership et du service. Bob Chapman. Je suis fier de t'appeler mon mentor et mon ami. Je garderai précieusement tes coordonnées et je proclamerai tout le bien que je pense de toi. Lieutenant-général George Flynn, USMC (E.R.). Monsieur – dès notre première conversation téléphonique, le courant est passé. Vous êtes mon professeur, mon ami, et à présent mon associé puisque nous travaillons ensemble pour changer le monde. *Semper Fi*, George. Charlie Kim. Vous êtes d'une générosité rare. Merci pour votre avalanche d'idées et vos encouragements. Vous faites la fierté de votre père. Capitaine David Marquet, USN (E.R.). Je reste un admirateur. Votre compréhension de ce qu'est le leadership et de son fonctionnement est plus claire que celle de quiconque à ma connaissance. Merci d'être l'autre moitié de mon cerveau et un ami aussi étonnant.

À toutes les personnes qui ont bien voulu s'entretenir avec moi et échanger des idées – même si nos propos exacts ne se retrouvent pas dans le texte final, ce que vous m'avez appris a été capital pour ma compréhension du sujet. Scott Belsky, Megan Bezdichek, Matthew Bishop, Tom Brokaw, Dr Loretta Breuning, Nayam Busa, Ashley Bush, Pierce Bush, John T. Cacioppo, Susan Cain, David Copperfield, Kelly Dane, Dr Charles Denham, Peter Docker, colonel Michael Drowley, USAF, David Ekstein, Jo Frost, Seth Godin, Adrian Grenier, Kristen Hadeed, lieutenant-colonel DeDe Halfhill, USAF (vous l'avez mérité, Deeds), Scott Harrison, Ken et Teri Hertz, Elissa Hogan, Joey, général Ray Johns, USAF (E.R.), lieutenant-général Darrell Jones, USAF (E.R.), l'étonnant personnel de Kipp School, Ted Koppel, Jim Kwik, Leland Melvin, Summer Rayne Oakes, Cameron Parker, Shrage Posen, Peter Roskam, Craig Russell, Stephanie Herseth Sandlin, Jules Shell, Rhonda Spencer, Dr Lynn Stout, Matt Tenney, Dr William Ury, Dr Peter Whybrow, Cami Yoder, Dr Paul Zak et les Marines remarquables que j'ai rencontrés à Parris Island, à Camp Lejeune et à la base Quantico du corps des Marines.

Et puis il y a Laurie Flynn. Laurie Flynn m'a rejoint pour mettre le livre au propre. La mission devait demander trois mois ; il en a fallu douze. Plus que

quiconque, elle a partagé du cortisol avec moi au cours de ce travail de finition. Nous avons travaillé beaucoup de journées de quatorze heures… beaucoup. Pourtant, nous les finissions toujours dans les rires. Non seulement j'aime travailler avec Laurie, mais j'aime Laurie. J'écrirais volontiers cent livres avec elle. Merci Laurie.

Je voudrais remercier un autre groupe. Le plus important de tous, peut-être. Vous. Aux gens qui prennent le temps de lire mes propos incohérents et d'écouter mes réflexions, à ceux qui lèvent la main et sont volontaires pour diriger dans l'esprit de *Pourquoi les vrais leaders se servent en dernier*. Merci d'avoir le courage d'être les leaders dont notre monde a besoin. Je ferai tout mon possible pour partager vos récits et vous soutenir dans votre travail au service de ceux qui servent les autres. C'est grâce à vous que, ensemble, nous changerons le monde dans le bon sens.

Inspirez-nous !

Index

Symbols
1: Face 271
3M 183, 184, 185

A
abondance 128, 258, 284, 286, 289
    destructrice 167, 168, 207, 261, 265
abstraction 128, 129, 138, 139, 145, 149, 150, 156, 161, 191, 207, 267, 274
accomplissement 54, 63, 92, 112
action collective 25
actionnaires 225, 231, 232, 235, 236
actualités
    télévisées 258
actualités radioffusées 257
addiction 79, 278
    à la distraction 269
    à la dopamine 57, 58, 254
    à la performance 277
admiration 84, 150
adolescence 151, 250, 251
adrénaline 70, 252
affection 273, 280
agressivité 60
agriculture 284
aider des gens 159, 160
Alcooliques anonymes (AA) 277, 278, 279
alcoolisme 250, 251, 269, 277
alerte 70
    lanceurs d' 230
alphas 63, 82, 83, 84, 86, 87, 90, 110, 278
    choix du conjoint 85
    renommée 86
altruisme 66, 124
ambiance 14, 76, 197
    délétère 219
    de travail 37, 73, 179, 221
amélioration du personnel 97
America Online (AOL) 253

amitié 46, 60, 64
amour 64, 279
    définition 65
    parental 39
animal humain 17, 73, 92, 103, 145
animaux
    hiérarchiques 82, 84
    sociaux 46, 61, 65, 72, 142, 151, 158, 160, 204, 220
Années folles 109
anthropologie 17, 44, 110, 124, 155, 216
anxiété 6, 33, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 74, 79, 281
Apple, Inc. 142, 143, 287
aptitudes cognitives 74
argent 161, 277
    don 162
    protégé 124
    subordonné aux hommes 21
    valeur relative 161
Ariely, Dan 83
armateurs 143
attention 162
automobile 110
autopréservation 140
autorisation 13
autorité 140, 196, 289
    supérieure 145
    suprême 289, 290
avancement 180
avenir 205, 240
    imaginé 56, 145, 149, 287

B

Baby Boom 113
baby-boomers 115, 116, 117, 119, 121, 125, 127, 261, 265, 266, 269, 272
    adultes 118
    génération égoïste 116
Ballmer, Steve 227, 288
banalisation 284
Bank of America 209, 210, 211, 212, 213
banques 140, 180, 260, 261
banquiers 141, 173, 261
Barry-Wehmiller 11, 18, 20, 31, 32, 89, 90, 127, 206, 290
bien-être 51, 76
bien traiter le personnel 38
bienveillance 102, 279

biologie 17, 39, 44, 46, 48, 49, 83, 84, 160, 163, 216, 220
bipolarisation 217, 220
Blankfein, Lloyd 175, 179
blogosphère 152
BlogWorld 151
bonheur 47, 270
    et santé 68
    recherche du 102
bonnes intentions 248, 265
bonne volonté 125, 284
bons sentiments 279
bouclier 38
    humain 179
Bourse 110, 125
Bowden, Mark 191
bravoure 180
brevets 125, 185
British Petroleum 232
broker 175
brutalité 178
bulle de l'internet 188
bureaucrates 98
Burns, Ken 111

C

cadre de travail 13, 21, 126
    contemporain 126
    mauvais 38
    positif 75
camaraderie 60, 153, 285
Campbell, Ron 12, 14, 15
camp d'entraînement 201
camp d'entraînement 23
cancer 74, 272
capacités cognitives 79
capitalisme 20, 83, 231
    contemporain 141
caractère 177
    leadership 203
cause, servir une 20, 79, 117, 290
célébration 112
célébrité 82, 85, 86, 109, 278
Cercle de sûreté 24, 26, 27, 28, 29, 30, 39, 60, 61, 65, 66, 73, 76, 79, 87, 140, 156, 164, 179, 189, 207, 229, 235, 238, 240, 254, 262, 280, 288, 294, 295
    Alcooliques Anonymes 279

et substances altruistes 59
faible 73, 127, 181
fragilisé 295
gazelles 273
innovation 185
règles d’admission 27
rétréci 202
solide 198
cercle vicieux 60, 127
cerveau
capacité du 155
limbique 101, 104
mammalien 59
paléolithique 71
primitif 72, 142, 161, 209, 235, 273
reptilien 59
social 205
chacun pour soi 285
Chapman, Bob 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 89, 127, 290, 294, 295
charity water 160
chasse 18
chiffres 16, 33, 57, 62, 74, 75, 78, 124, 138, 139, 145, 149, 150, 160, 175, 176, 218, 225, 229, 249, 290
avant les hommes 267
sans signification 149
chimicodépendance 48
chômeurs 33
Citigroup 181, 182, 261, 262
civilisations, mort des 277
Civil Rights Act 116
classements 84, 150
Clinton, Bill 123, 261
CNN 257
Coca-Cola 227
code moral 145
cœur 178
Cohan, William 175
Cohn, Gary D. 179
Colbert Stephen 53
collaboration 79, 102, 104, 183, 184, 185
collecte de fonds 157, 158, 217, 218, 219
collectivité 48, 101, 161
collègues 65, 78, 79
solidaires 14
Collins, Jim 229
commandement 193

chaîne de 197, 199
communauté 45, 46, 84
en ligne 151
intégrité 204
compassion 152
compétence 24, 77, 98, 229, 248
technique 194
compétition 45, 188, 237
interne 191, 192
compétitivité 144, 188
comportement 167, 231
acceptable 123
antisocial 272, 273
à risque 252
conditionné 47
conforme à nos intérêts 51
désiré 47, 48, 251
égocentrique 180
impulsif 268
inhumain 138
mauvais 269
nuisible 57, 253
odieux 151
prosocial 60
réitéré 17, 54, 57, 92, 269, 285
compteurs 61
concentration 54
concurrence 125
confiance 12, 13, 17, 20, 21, 25, 27, 45, 46, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 75, 76, 83, 86, 102, 104, 142, 151, 152, 164, 173, 174, 192, 199, 203, 209, 212, 216, 217, 220, 235, 237, 277, 279, 280
absence 178
à sens unique 98
bénéfice réciproque 98
en soi 78
expéence humaine 98
faible 72
fondations 124
formation des liens de 46
honnêteté 210
manifestation de 67
mutuelle 78
relations de 205
résultante 204
US Marines 202
virtuelle 152

conflit d’intérêt 48, 49
congés
  obligatoires 89
  payés 14
  sans solde 90
Congrès des États-Unis 215, 216, 217, 221
  champ de ruines relationnel 218
  inefficace 220
  mauvaise image 219
conjoint 64, 85
connaître les gens 149
connexions 57
conscience sociale 251
conseillers conjugaux 103
contacts 72, 102, 184, 278
  avec les clients 241
  directs 151
  humains 67, 151, 152
  physiques 67, 137
  sociaux 46
  virtuels 152, 274
  visuels 6, 146
contrat social 85
  apparences 86
contrefaçon 83, 86
contrôleurs aériens 95, 96, 97, 122, 123
  grève 122
  licenciement collectif 123
Cook, Timothy 142, 143
coopération 17, 20, 25, 44, 45, 46, 59, 75, 82, 102, 160, 168, 199, 216, 220, 222, 237, 277
  anéantie 217
  fondations 124
  réduite par le progrès 102
cortisol 36, 65, 70, 71, 73, 75, 76, 78, 79, 103, 181, 189, 192, 231, 241, 281
  effets néfastes 74
  et anxiété 70, 71
  et système immunitaire 74
  flux constant 74
Costco 236, 237, 238, 239, 240, 290
couples
  longévité 280
courage 9, 99
criminalité 74
crise de 1929 110, 126, 261
croissance 26, 74, 109, 155, 206, 266

abstraite 288
Cronkite, Walter 256
cueillette 18, 58
culture 176
de contrôle commande 140
dilution 176
équilibrée 236
faible 177
hiérarchique 195
toxique 178
valeur 206
culture d’entreprise 182
entraide 185
faible 140
forte 176
innovation 183
mauvaise 99
Walmart 205
culture d’entreprise 17, 18, 26, 61, 75, 81, 168, 188, 280
forte 75, 174
néfaste 60
cupidité à long terme 173, 174, 175

D

danger 64, 70, 71
surestimation 71
dangers 17, 25
extérieurs 24, 26, 28, 29, 44, 241, 277
externes 21, 126, 241, 286
intérieurs 26
Darnell, David 211
Deepwater Horizon 232, 233, 234
défensive 17
défi 193, 288
défiance 73, 187
Deloitte Shift, indice 18
Democratic Congressional Campaign Committee (DCCC) 218
dépendance 279
dépression 33, 273, 280
déséquilibre 75, 110, 126, 127, 294
désespoir 273
Deshpande, Rohit 180
déshumanisation 152
désigner des coupables 112, 196
désir 254, 256

d’aider 90
d’aider 60
d’appartenance 251
de bien agir 146
de bien faire 270
de contact 67
de cueillette 58
de faire confiance 176
de gagner 178
de leaders 81
de posséder 126
de sécurité 30
de servir 60
d’individualisme 121
du consommateur 128
égoïste 291
sans entrave 266
sexuel 74
désobéissance civile 143
développement
anthropologique 251
des organisations 156
du cerveau 59
personnel 102
dévouement 104, 111
diabète 74
Dimon, Jamie 141
diplômes 61, 83
dire la vérité 203, 208, 209, 211
discours visionnaire 56
distraction, addiction à la 269
Dole, Bob 216
donner aux autres 163
dopamine 48, 49, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 63, 64, 68, 91, 92, 103, 126, 164, 167, 175, 176, 189, 220, 231, 233, 235, 236, 238, 241, 250, 251, 252, 253, 254, 257, 258, 261, 269, 271, 272, 274, 277, 278, 279, 280, 287, 294
addictive 56
douleur 51, 53, 136, 137
psychologique 269
douzième étape 278, 291
Dow Jones, indice 226
Drexel Burnham Lambert 188
droits civiques 116
droiture 145, 212
Drowley, MikeVoir Johnny Bravo 5

Duke, Michael 205, 206
Dunbar, Robin 154, 155, 156

E

écoles de gestion 16
économie 16, 19, 117, 129, 225
  américaine 226
  but à atteindre 55
  de marché 125
  déséquilibrée 294
  de subsistance 167
  de surplus 167
  nouvelle 158, 261
écoute 12, 223
  des clients 211
éducation des enfants 77
effort 63
  agréable 52
  valeur 161
égalité 81
égocentrisme 254
égoïsme 60, 87, 124, 231, 285
Eichmann, Adolf 133
empathie 8, 9, 10, 11, 13, 24, 26, 64, 73, 92, 127, 149, 178, 180, 231, 237, 293
emploi 31
  à vie 76, 77, 78
  changement d’ 33
  coût d’un 33
  stabilité de l’ 33
endorphines 48, 49, 51, 52, 53, 58, 63, 91
endurance physique 52
énergie 15, 26, 27, 52, 70, 74, 229
  transfert 199
  valeur 161
enfants 64
Enron 235
entraide 14, 45, 46, 110, 286
entreprise 17, 18, 20, 25, 31, 34, 81, 121, 126, 127, 161, 191, 195, 212, 241, 253, 291
  affaire humaine 163
  comme une famille 89
  comportement 142
  d’exception 228
  évaluation 19
  grande 156
  meilleure 38

moralité 145
nom de l’ 20
petite 28, 287
puissance 27
réputation 85
responsabilité 141, 143
statut 84
entretien d’mbauche 164
environnement 17, 45, 73, 104
épanouissant 79
épanouissement 10, 14, 18, 32
sentiment d’ 19
épidémie 247
épuisement 58, 74
équilibre 167
travail et vie privée 75, 78
équipe 28, 153
équité
doctrine d’ 258
ère paléolithique 43, 51, 52, 54, 75
Ésope 24
espèce humaine 17, 18, 54, 68
espérance de vie 36
des produits 121
esprit primitif 18
être humain 48
euphorie du coureur 51
expérience 77, 97, 99
de Milgram 135, 138, 141, 145, 289
partagée 285

F

Facebook 61, 68, 78, 151, 155, 272
risque de dépression 273
faire semblant 83, 84, 86
faits empiriques 248
famille 13, 20, 46, 77, 89, 237, 279
fatigue 58
surmontée 58
Federal Aviation Administration 95, 122, 123
Federal Communications Commission 255
Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), 260
féodalités 28, 29
feuille de calcul 16, 207, 235
fidélisation 253

fidélité 203
Field, Sally 61
fierté 61, 84
fièvre puerpérale 247, 249
finance 174
Flynn, George 85
Food and Drug Administration (FDA) 139
force 61
Fowler, Mark 257, 258
Fox, Justin 232
Friedman, Milton 141, 225, 226, 231, 294
frontières 27
Fry, Art 183
fusillades dans les écoles 273

G

Galanti, Richard 240
Gates, Bill 121, 288
GE Capital 228
General Electric 227, 228, 235, 238
génération 113
    distraite 267, 274
    égocentrique 274
    rébellion 113
    X 266
    Y 267, 268, 269, 270
générosité 64, 66
    inspiratrice 66
Gibson, Charles 216
gigantisme 150
Gingrich, Newt 215, 216, 217
Gino, Francesca 83
Goebel, Jackie 206
Goethe, Johann Wolfgang von 177
Goizueta, Roberto 227
Goldman Sachs 173, 175, 177, 178, 179, 180
Goodlatte, Bob 221, 222, 223, 224, 294
Gore, Bill 153, 154
GORE-TEX 153
Grande Dépression 110
grande organisation 33
grands nombres 149
Grant, Adam 157, 159
gratification 162
    immédiate 64, 79, 127, 164

sentiment de 68
gratitude 19, 90, 113, 286
Greatest Generation 112, 115, 116, 174, 265
grève 122
groupe 59, 63, 64, 66, 79, 285
culture 206
efficace 202
et individu 48
grand 157
leadership 295
protecteur 205
protection mutuelle 69
guerre, effort de 112
Guerre froide 266

H

habitudes 194
harcèlement 151
Harvard Negotiation Project 223
haute couture 83
HayssenSandiacre 11, 12, 15
hiérarchie 30, 34, 36, 37, 83, 85, 87
besoin de 81
linéaire 9
politique 83
Hinckley, John 53
hippies 92, 116
Holmes, Oliver Wendell 248
Holocauste 134
hommes 19, 21, 126
des cavernes 18, 43, 52
politiques 149, 204
Homo sapiens 43, 44, 102, 154, 284
honnêteté 208, 210
hormones 36
humanité 85, 127, 134, 138, 151, 152, 277
Hussein, Saddam 187, 191

I

identité 20, 176
nationale 117
Il faut sauver le soldat Ryan 6
imitation 83
Immelt, Jeffrey 228
immobilisme 38, 220

impatience 164, 267
incertitude 181
incitations 103
  biologiques 55
  chimiques 58, 92
  externes 235
  sociales 60
inclinations biologiques 18
incorruptibilité 203
individu 23, 48, 49, 65, 104, 181
  respecté 206
individualisme 45, 116, 121
inégalité 116
infaillibilité 210
inflammation 74
information 196
  diffusion de l’ 28
  évaluation 204
  interprétation 202
  manipulée 212
  partage 78
  rétention 182
innovation 125, 183, 184, 287
inspiration 19, 66, 229
instinct 101
intangibles 280
intégrité 168, 203, 204, 206
  désaccord 205
  leaders 205
  pratique 204
  US Marines 202
intelligence 102
intention, culture d’ 197
intéressement 47, 190
  structures d’ 253
intérêts personnels 286
internet 150, 155, 220, 271
intuition 70
isolement 273

J

Jelinek, Craig 237, 239
Jensen, Michael 226
jetabilité 121
jeux de pouvoir 26, 73

Jobs, Steve 289
Johnny Bravo 5, 6, 7, 8, 9, 70, 146, 281, 293
Jones, Timothy 283
journalistes 259
junk bonds 188

K

Kim, Charlie 76, 294, 295
King, Martin Luther 56
Komansky, David 188, 189, 262
Koppel, Ted 256, 257, 259
Kozloff, Emme 237
krach
    boursier 125, 127, 261
    de 2008 261
krach de 1929 110, 259
Kronthal, Jeff 190

L

Larkin, Philip 265
Lax, Rick 155
leader 20, 21, 27, 63, 81, 83, 86, 87, 103, 197, 198, 290
    à la hauteur 145
    bienveillant 162
    connaissance personnelle 155
    crédible 193
    erreur 195
    intégrité 205
    legs 229
    mauvais 181
    meilleur 198
    protecteur 124
    protection des collaborateurs 86
    responsabilité 99
    sans confiance 202
    source de problèmes 249
    suivi 207
    vrai 87
leadership 81, 84, 178, 238, 249
    chimie du 61
    dur travail 235
    erroné 196
    exigences 293
    humain 17
    les yeux dans les yeux 217

non infaillible 203
priorité 124
sincère 90
vrai 295
légalité 146
Lessig, Lawrence 174
Levy, Gustave 173
libido 79
licenciements 26, 70, 73, 75, 79, 89, 90, 122, 240
acte de gestion ordinaire 230
collectifs 122, 123, 149, 182 évités 76
ordinaires 230
liens sociaux 49, 84, 102, 212
logo 20, 83, 176
loi Dodd-Frank 210
loi Glass-Steagall 260, 261, 262
Lorinkova, Natalia 229, 238
Lorsch, Jay 232
loyauté 20, 79, 90, 187
du client 173
du personnel 162, 288
Lumières 247, 249

M

maîtrise 37
maladies cardiaques 33, 74, 272, 280
mal-être 19
managérialisme 227
managéalisme 225
Mandela, Nelson 85
manger 54
en dernier 87
en premier 82
manœuvres de couloir 168
marathon 63
marathonien 54
mardi noir 110
mariage 19
MarinesVoir US Marines 290
Marquet, David 192, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 294, 295
Martin, Roger 232
McGee, Suzanne 173
McGovern, George 216
Meckling, William 226
médias 73, 109

médias sociaux 57, 151, 152
addiction 274
drogue du 21e siècle 270
menaces 71
extérieures 32, 44, 46, 286
mentorat 279
Mercer LLC 37
Merck, Mike 11, 14, 15
Mère Nature 47, 52, 54, 68, 82, 252
méritocratie 32, 123, 231
Merrill Lynch 187, 188, 190, 199, 262
métabolisme du glucose 74
meurtre 45
Michel, Bob 216
Microsoft 288
Milgram, Stanley 134, 140, 158, 290
Milken, Michael 188
mission 159, 197, 290
moi d'abord 117, 219
monde hostile 17
montre en or 113, 115
moralité 134, 142, 145
motivation 92, 159, 253

N

nation 112
nature humaine 21, 48
néocortex 44, 71, 101
Neutron Jack 228
New Deal 255
Newton, Isaac 294
Next Jump 76, 77, 78
niveau de vie 115, 118
Nixon, Richard 116, 226
NMXVoir BlogWorld 152
nombre de Dunbar 153, 154, 155
et internet 155
nom de l'entreprise 20
normes culturelles 18, 176
Norton, Michael 83
notoriété 110
nourriture 18
Novick, Lynn 111

O

O’Neal, Stanley 187, 188, 189, 190, 192, 199, 262
O’Neill, Tip 216
obéissance 135, 289
objectif 54, 57, 288
  atteint 53
Oceanic Steam Navigation Company 143, 144
ocytocine 48, 49, 60, 64, 65, 66, 67, 68, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 91, 92, 98, 127, 162, 163, 177, 199, 236, 238, 252, 272, 279, 280, 284, 285, 286, 287
odorat 47
offre 284
  adaptation 124
  de coopération 59
  maîtrisée 125
open space 157
opinions 204
opportunisme 73
opportunités 44
  financières 16
  professionnelles 111
ordinateurs 284
ordres 21, 194, 198, 289
  bons 192, 193
  obéir aux 134, 140, 195
organisation 84, 202
  adaptable 60
  faible 98
  grande 156
  longévité 79
  performante 17
  petite 155
  vulnérable 28
organisme humain 17
orientation visuelle 55

P

papilles gustatives 47
paranoïa 187, 191
Parnell, Stewart 139
parrain 278, 279
partage 29, 126, 183
partenariat 173, 174
PATCO 122
patrimoine 121
  génétique 68, 83, 85
Paul, Ron 204, 205

Peanut Corporation of America 139
pénibilité 75
pensée rationnelle 71
pépinière d’idées 184
père de famille 19
performance 37, 57, 176, 228
  addiction 274, 277
Perriello, Tom 218
personnel 10, 31, 38, 60, 230, 232
  confiance du 13
  démotivé 73
  progression 21
petites entreprises 288, 290
peur 51, 90
plaintes internes 230
planning de succession 230
plans sociaux 73
poignée de main 67, 152
pointeuses 12
politiciens 86
pollinisation croisée entre idées 184
Porras, Jerry 229
pourparlers de paix 221, 223
pouvoir au peuple 87
prédateurs 65, 226
préférence visuelle 149
premier cercle 28, 179, 191, 192, 262
première rencontre 163, 164
préséance, ordre de 84
présence 152
président des États-Unis 82
Pressfield, Steven 27
pression sanguine 74
prestige 83, 178
prime 47, 55, 99, 162
  de PDG 206
  de résultats 47
primes 253
primes de performance 55
priorité 77, 124, 176, 206
  à l’actionnaire 231
  à l’actionnaire 235
  au profit 228
  aux chiffres 124
  aux gens 21, 22, 206, 236

des dirigeants 227
nationale 117
variable 207
prise de conscience 271
privations 266
problèmes
accumulation 198
complexes 79, 101
humains 271
prodigalité 283
productivité 220
progrès 28, 54
et coopération 102
préférence pour le 54
progression de carrière 18
promotion interne 240
protection 62, 90, 98, 99
aérienne 9
des collaborateurs 85
mutuelle 45
protectionnisme 117
psychologues 103
psychothérapeutes 103
publicité 109
puissance 199
punition 47, 208

R

racisme 116
Ralph Lauren 207, 208, 212, 213
rang
hiérarchique 35, 37
social 63, 83
rassemblement 284
Reagan, Ronald 53, 122, 123, 216
récession 110
recherche du bonheur 18
récompense 9, 34, 35, 47, 48, 52, 57, 59, 126, 267
biologique 54
financière 253
méritée 85
promesse d’une 47
systèmes de 252, 253
reconnaissance 9, 61, 63, 253
recrutement 17

soigné 77
Reed, John 262
réentraînement 76
réglementation 144, 255
dépassée 144
règles 97, 98
enfreindre les 96, 97, 98
enseignement des 98
relations 140, 150, 154, 216, 235
humaines 155
nouvelles 198
virtuelles 151, 270, 273
remerciement 9
remise des prix 61
rémunération
exorbitante 85
renommée 86
rentabilité 26
renvoi d’ascenseur 67
repas en commun 46
repli, situation de 280
réputation 85, 117, 173, 175, 212, 256
mauvaise 163
réseaux de soutien 251
résidence universitaire 46
respect 61, 63, 83, 84, 180
absence 178
apparences 86
responsabilité 30, 36, 62, 134, 138, 140, 198, 266, 290
de l’entreprise 141
distribution 197
entreprise 225
protection 87
responsable 16, 178, 197, 218
ressources
abondantes 52, 126, 266
limitées 17, 128, 287
négligées 284
rares 110
rester en vie 18, 32, 75, 252
résultats 20, 21, 39, 47, 78, 92, 104, 158, 167
immédiats 19
rêve américain 116
richesses 83
rire 53

risquer sa vie 281
rivalités internes 17
Roaring Eighties 121
Roaring Twenties 109
Roberto Goizueta 227
Roosevelt, Franklin D. 255
rotation du personnel 78, 158, 240
rumeur 70

S

sacrifice xii, 9, 21, 39, 62, 85, 112, 124, 150, 272, 278, 280, 294
    esprit de 87
    personnel 86
salariés 11, 13, 14, 15, 18, 20
    mobilité des 38
santé 74, 79
satisfaction 55, 60, 270
    sentiment de 53
sécurité 60, 65, 78, 90, 98, 161, 212
    impasses 233
    sentiment de 17, 19, 31, 32, 37, 75, 76, 90, 124, 278
Securities Exchange Commission (SEC), 208
sens du bien et du mal 135, 142
sentiment d'appartenance 272, 273
sentiment d'appartenance 13, 19, 24, 26, 28, 29, 33, 44, 59, 60, 65, 75, 78, 81, 112, 152, 176, 205
sentiments 48, 62
sérotonine 48, 49, 60, 61, 62, 63, 75, 78, 82, 83, 84, 91, 127, 150, 163, 177, 194, 199, 236, 238, 252, 269, 272, 279, 287
    et liens entre personnes 62
silo 28
Silver, Spencer 183
sincérité 163
Sinegal, James 236, 237, 238, 239, 240, 290, 294
Smith, Greg 178
Snowe, Olympia 219, 222
socialisation 251
société de consommation 109
soif de pouvoir 87
solidarité 273
solitude 61, 102, 286
sonneries 13
soulagement 112
sous-marin 193
Southwest Airlines 176, 290
soutien 62

Spartiates 27, 38
spectateur 63
spéculation 126
stabilité
    et tension 113
stabilité de l’emploi 124
stagnation économique 226
Staline, Joseph 147
stations de radio 255, 257
statut 61, 62, 83, 86, 277
    biologique 84
    des entreprises 84
    personnel 84
    renforcement 162
Stephanie Herseth Sandlin 221, 222, 223, 224, 294
stimulant 52
stimulation 75
    immédiate 287
Stout, Lynn 226, 231
stress 33, 35, 36, 37, 51, 70, 71, 72, 76, 79, 102, 281
    augmentation du 60
    diminution du 60
    et santé 36
    habituel 73
    réel 71
substances chimiques 48, 51, 62, 87, 91, 92, 175, 176, 287
    altruistes 58, 59, 79, 84, 91
    déséquilibrées 127
    égoïstes 74, 91
    égoïstes et altruistes 49
    équilibre 199
    sociales 59, 220, 237
suicide 272, 286
sujets de société 271
Summers, Lawrence 260
supérieur hiérarchique 9
surabondance 283
surplus 167
survie 17, 27, 43, 44, 45, 47, 49, 51, 52, 57, 58, 59, 64, 70, 71, 74, 81, 101, 229, 251, 283, 288
    chances de 72
    instinct de 235
symboles 83
système 249
    biologique 18
    d’alarme 71

d’alarme 70
de motivation 75
de performances 126
d’incitation 47
équilibré 92
immunitaire 68, 74, 79
interne 71
sanguin 70
systèmes
de récompense 267
économiques 267
interne 17
internes 164, 287

T

Taft-Hartley, loi 122
Taj Mahal Palace, hôtel 179, 180
TDAH (trouble du déficit d’attention avec hyperactivité) 268, 274
TDAH (trouble du déficit d’attention avec hyperactivité) 268, 269
technologie 98
téléphone 13, 269, 274, 278
Téléthon 162
télétravailleurs 152
témoignages 158, 159
témoin 66
temps
constante 154
d’adaptation 73
de travail 75
et confiance 165
valeur 161
temps de travail 122
tentations 79
terrorisme 74
théories du management 17
théories économiques 117, 121
thérapeutes 103
Titanic 143, 144
toper 67
toxicomanie 251
Toynbee, Arnold 277
trader 174
trahison 45
tranchée 204, 209, 212
transactions 150

transmission 101, 184
travail
    valeur du 160
travail d’équipe 25
travailler dur 56, 91, 115, 155, 201, 267, 284
travailleurs sociaux 103
tribu 17, 28, 37, 48, 52, 59, 65, 81, 82, 84, 87, 90, 154, 161, 163, 176, 205, 252, 279
    approbation de la 61
tromperie 83
trouble du déficit d’attention avec hyperactivitéVoir TDAH 268
Tyco 235

U

Ury, William 223
US Marines 23, 24, 156, 201, 202, 206, 280, 290
US Navy 192, 198, 199

V

valeur 203
    abstraite 128
    pour l’actionnaire 140, 225, 226, 227, 231, 232, 235, 236
valeurs 24
vidéoconférence 152
virtuel 129, 150
vision 55, 145, 149, 205
    de l’avenir 287
    motivante 56

W

Walmart 205, 206, 239, 240
Welch, Jack 227, 228, 235, 236, 294
Wells Fargo 159
WestJet 176
Whitehall Studies 34, 35, 36, 37
W. L. Gore & Associates 153
Wolfe, Thomas 117
Worldcom 235