

DEVENIR LEADER DE LA COOPÉRATION

**ET CRÉER DES DREAM-TEAMS
INNOVANTES**

Avertissement de l'auteur

Une première édition de ce livre est parue en 2018 sous le titre

La Bienveillance en action.

**Ce titre annonçait un prolongement
de *La Stratégie de la bienveillance.***

Le thème de la bienveillance a été largement repris depuis.

**Aussi m'est-il apparu plus important aujourd'hui
de mettre en lumière la bienveillance stratégique
comme levier d'un puissant leadership.**

**Le leadership de la coopération,
celui dont tout dirigeant ou manager a besoin
et que son entourage attend de lui.**

Juliette Tournand

DEVENIR LEADER DE LA COOPÉRATION

ET CRÉER DES DREAM-TEAMS
INNOVANTES

Préface d'Isaac Getz

 INTERÉDITIONS

Du même auteur

La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération, InterÉditions, 1^{re} édition 2007, Prix Spécial du Jury Management & Innovation RH&M 2010, 3^e édition 2014.

Sun Tsu sens dessus dessous – Un Art de la Paix, InterÉditions, 2010.

Secrets du mental – des navigateurs océaniques, InterÉditions, 2011.

Illustration de couverture :

© Fotolia.com

Création graphique de la couverture :

Hokus Pokus créations

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterÉditions, 2020

InterÉditions est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2083-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface d'Isaac Getz – Vers un monde plus harmonieux.....	VII
Un dimanche à Malmö.....	XI
Introduction	1

Première partie

LA STRATÉGIE DE LA BIENVEILLANCE

1. LE COMPAS.....	9
2. LES FORCES	23
3. LE SWITCH.....	33
4. LA CARTE.....	51
5. LES MOUVEMENTS.....	69

Deuxième partie

LEADER DE LA COOPÉRATION QUAND LE TÊTE-À-TÊTE PATINE

6. SIX FAISCEAUX AUTOUR DE L'ÂME HUMAINE.....	81
7. REPÉRER LES FAISCEAUX EN ACTION.....	103
8. LA COOPÉRATION DES FAISCEAUX DANS LE TÊTE-À-TÊTE AVEC SOI-MÊME	125
9. LA COOPÉRATION DES FAISCEAUX DANS LE TÊTE-À-TÊTE AVEC AUTRUI	133

*Troisième partie***LEADER DE DREAM-TEAMS INNOVANTES**

10. LA POSSIBILITÉ D'UNE ÉQUIPE.....	163
11. COOPÉRER AVEC LA MUE D'UN GROUPE EN ÉQUIPE.....	169
12. COOPÉRER À LA CONCENTRATION : CLARIFIER LE TERRAIN.....	179
13. COOPÉRER À LA SOLIDARITÉ : RAPPROCHER.....	219
14. COOPÉRER À L'ENGAGEMENT : ACCOMPAGNER.....	251
15. COOPÉRER À L'ACCOMPLISSEMENT DE L'ÉQUIPE.....	265
16. EXPLOITER L'APPROCHE DANS QUELQUES CAS PARTICULIERS.....	273
Conclusion – Sous la lumière de la bienveillance stratégique.....	321
Bibliographie.....	325
Remerciements.....	329
Table des matières.....	333

Préface

Vers un monde plus harmonieux
Isaac Getz

QUAND ON LUI A DEMANDÉ S'IL ÉTAIT D'ACCORD avec l'idée que la compétition est le principal moteur de l'économie de marché, William Edwards Deming, un des plus grands penseurs d'entreprise de l'histoire, a répondu : « *Non, c'est la coopération.* »

Les pans entiers de l'économie qui ont émergé grâce à la coopération entre les entreprises lui donnent raison. Et ceci, du secteur de l'acier aux États-Unis dans la deuxième moitié du XIX^e siècle, à celui du vin de la Napa Valley dans la deuxième moitié du XX^e. À chaque fois, il s'agissait de patrons d'entreprises qui optaient pour la coopération plutôt que la compétition et qui devenaient ainsi des leaders de la coopération.

Ainsi, la Napa Valley cultivait le vin depuis le XIX^e siècle, mais c'est à partir de 1966 que Robert Mondavi a décidé d'y produire des vins capables de rivaliser avec les grands crus du vieux continent. Cela lui a demandé des innovations majeures en viticulture et en œnologie et, quelques années plus tard, il y était parvenu. Lui seul produisait une telle qualité. Mais il peinait à l'imposer sur le marché américain. Il en a

conclu que, seul, il n'y arriverait pas. Il a partagé ses innovations avec tout vigneron de la Napa Valley désirant monter en qualité. Le reste, comme disent les Américains, « *is history* » et pas la moindre. En 1976, à Paris, eut lieu une dégustation à l'aveugle de chardonnay et cabernet-sauvignon venant de France et des États-Unis. Contre toute attente, les juges ne consacrèrent pas de grands crus français, mais un blanc et un rouge de la Napa Valley. La coopération, ça a marché pour les vins de cette région.

Robert Mondavi n'est pas le seul : il existe bien d'autres histoires de patrons exemplaires qui ont privilégié la coopération à la compétition. La question, bien sûr, est de comprendre pourquoi ils sont encore minoritaires. Et surtout d'aider le plus possible de patrons à devenir des leaders de la coopération. C'est selon moi le principal défi de ce livre de Juliette Tournand.

L'auteur part des situations telles qu'elles sont vécues par les gens. Elle connaît bien à la fois ces situations et le vécu des gens. Elle est coach. On ne va pas voir un coach quand tout va bien – et certains diront que c'est une erreur – mais quand ça ne va pas. Ainsi, Juliette Tournand est exposée à ce qui se passe vraiment dans l'entreprise.

Sans déflorer le contenu de ce livre, je veux dire tout de suite que la coopération n'est ni le monde des Bisounours ni celui de l'action charitable. C'est plutôt une manière de construire les relations avec autrui, supérieure en termes de performance aux manières alternatives. Mais voilà que survient le premier avertissement de ce livre : si vous adaptez cette stratégie de coopération pour instrumentaliser autrui, vous échouerez. Pour réussir, il faut avoir l'intention authentique de coopérer, et du savoir-faire. Votre performance sera ce que j'appelle le « bénéfice collatéral » de votre action de coopération.

Un des apports majeurs de Juliette Tournand consiste en l'introduction du chaînon conceptuel manquant entre la coopération et la performance et qu'elle appelle « la liberté d'innover ». Oui, bien qu'acculés et dans l'impasse dans nos rapports avec autrui, nous restons libres. Cette liberté est d'abord celle du choix de départ, celui de s'engager dans l'action bienveillante menant à la coopération plutôt que dans l'action de domination menant au conflit. Cette liberté est aussi celle de créer, d'innover quand la réciprocité et la coopération n'adviennent pas d'elles-mêmes. L'exemple liminaire donné dans le livre est celui d'un petit garçon qui,

le premier jour dans sa nouvelle école, malgré ses appels pour interagir avec les autres enfants, reste seul dans la cour de récréation. Les groupes d'enfants sont souvent un peu cruels envers les « nouveaux », c'est bien connu. Cette situation est porteuse de beaucoup de négativité : de l'enfant vis-à-vis de lui-même, il perd l'estime de soi ; de l'enfant vis-à-vis des autres enfants, il les trouve égoïstes. La déclaration tant crainte par les parents « Je ne veux pas aller à l'école » est au bout de ses lèvres. Mais sa maman le lance dans l'innovation avec une simple question : « Qu'est-ce que tu aimes faire quand tu es seul ? » Et le petit garçon, à partir de sa réponse à cette question, retrouve le plaisir de la récréation et attire à lui d'autres enfants. L'animosité et la non-coopération sont abolies.

Les chercheurs en créativité savent que la solution innovante apparaît souvent quand on parvient à redéfinir le problème – pour le petit garçon, du « comment puis-je rejoindre les activités des autres et ne pas me sentir isolé ? » à « comment puis-je prendre du plaisir à travers mes activités ? » Cela paraît simple, mais ce n'est pas facile du tout de redéfinir les problèmes, surtout quand on en est le sujet et que l'on éprouve des émotions négatives. C'est souvent un autre, avec un regard détaché et bienveillant qui peut nous aider. Une maman « coach » dans le cas du petit garçon, un manager coach ou un coach professionnel dans le cas de l'entreprise. C'est là que réside la contribution finale de ce livre : un guide pour les coachs. Pour les coachs parents face à leurs enfants, les coachs managers face à leur équipe, ou les coachs professionnels. Et pour les dirigeants, Juliette Tournand en a une expérience abondante. Elle a réussi à illuminer la pratique du coaching et elle partage, avec beaucoup de générosité, ses découvertes et ses leçons pour qu'elles soient appliquées par le plus grand nombre. Ainsi, notre monde peut devenir plus apaisé et plus harmonieux.

Un dimanche à Malmö

CE 1^{er} DÉCEMBRE 1996 est le dimanche le plus stupéfiant de la Coupe Davis. Pour la première fois de son histoire, le titre va se jouer au maximum théorique : au cinquième set du cinquième match. Un cinquième set d'une intensité prodigieuse. Pendant les échanges le silence est épais, compact, saturé d'angoisse et d'espoir. Chaque point déclenche un tonnerre dans les gradins. Et le silence retombe.

Sur le court, Arnaud Boetsch, trente-deuxième joueur mondial, défend les couleurs de l'équipe de France et c'est peu dire qu'il les défend : il est malmené depuis le début de la rencontre. Alors quand, sur le point de servir, il a trois balles de match contre lui, il comprend que c'est fini. En face, Nicklas Kulti a pour lui la dynamique du match. Et le public. Car Kulti est suédois et nous sommes à Malmö, chez lui, en Suède. La Suède ! C'est le pays du tennis, le pays de Borg et d'Edberg, c'est cinq fois plus de coupes Davis que la France depuis la guerre. Et Arnaud est tellement perclus de crampes qu'entre les points, il se déplace à cloche-pied. C'est fini.

Sur le point de servir la première des trois balles qui vont signer sa défaite, il cherche le regard de son capitaine, Yannick Noah, le trouve, sert, sauve une première balle, sauve la deuxième, la troisième, égalise. 7-7. Deux jeux plus tard, il fait le break et à 10-8, balle, jeu, set, match. Devant un public médusé, Arnaud Boetsch offre la Coupe Davis à son équipe.

Que s'est-il passé ?

La pensée la plus solide sur les voies de la réussite est celle de Sun Tzu¹, le stratège chinois dont le petit traité a résisté à vingt-huit siècles pour, aujourd'hui, faire autorité sur toute la planète. Petit traité où nous pouvons lire : « Le stratège engage le combat avec les forces régulières et remporte la victoire grâce aux forces extraordinaires. »

1. Sun Tzu, *L'Art de la guerre*. Trad. Niquet Cabestan, 1990, *Economica*, Article V, § 27.

Les forces régulières, nous connaissons : c'est le travail, la compétence, l'expérience, l'entraînement d'Arnaud Boetsch. Mais les forces extraordinaires, qu'est-ce que c'est ? Ça ne se voit pas plus que ce qui s'est produit à la bascule du match quand Arnaud, prêt à perdre, a cherché le regard de son capitaine pour qui aussi, le match était plié.

Devant la défaite annoncée un capitaine ordinaire a déjà le regard fuyant : « c'est mort, laisse tomber ». Ou bien il hurle « bats-toi ! » et met la pression. Mais Noah ne se détourne pas, ne met pas la pression. Il a la force extraordinaire de se rendre réceptif au regard d'Arnaud et d'y lire une question : « Comment se tient-on quand on s'apprête à perdre un match de cette importance, à faire perdre son équipe ? » Force extraordinaire encore, Noah répond en lui claquant son plus beau sourire pour signifier : « Tu t'es bien battu, je suis fier de toi, on t'aime, tu peux mourir debout. »

C'est cela qui donne des ailes à Boetsch. Il n'est plus seul. Il joue pour Noah, pour son équipe, sa femme, son fils, son pays. Les forces extraordinaires, ce sont les forces de la coopération, coopération verticale, entre Boetsch et Noah ; et coopération transversale entre Boetsch et ses coéquipiers. Pourtant, au moment où les regards se sont croisés, personne dans le camp français ne visait plus la victoire.

Les forces de la coopération ont dépassé toutes les attentes.

Ce sont vraiment des forces extraordinaires.

Introduction

TANT DE COUPES DAVIS À GAGNER

L'HISTOIRE QUE JE VIENS de vous raconter s'est déroulée en 1996. Cela vous paraît loin ? De l'histoire ancienne ? Pourtant quand, en 2020 pendant la crise du Covid 19, les chirurgiens se retroussent les manches pour devenir les assistants des infirmières qui peinent à retourner les malades dans leurs lits, c'est encore de coopération qu'il s'agit. Les chirurgiens au service des infirmières, cela ne s'était jamais vu. La coopération est allée plus loin que d'habitude.

Ces forces extraordinaires, nous en avons, nous en aurons toujours besoin en tant que personnes, et dans nos organisations.

Nous en avons besoin en tant que personnes pour concilier nos ambitions, qui n'ont jamais été aussi vives, de qualité de vie intime, personnelle, familiale, professionnelle et, via les réseaux sociaux, publique.

Et nous en avons besoin dans nos organisations car jamais les enjeux du temps ne sont apparus plus critiques, complexes et contradictoires, et plus confiés aux entreprises privées, voire publiques. Nos organisations sont mises au défi nouveau, et probablement durable, de prendre en compte la menace pandémique, qui s'ajoute à celui de créer assez de valeur pour survivre dans une compétition mondiale de plus en plus relevée. Ceci tout en préservant leur terreau économique et social naturel, local ou national : fournisseurs, salariés, clients, et le patrimoine commun de la terre, l'air, l'eau, l'énergie, les espèces. Elles sont mises au défi d'ouvrir leurs portes à la jeunesse, d'accueillir les personnes handicapées et de maintenir les plus

âgés dans l'emploi aussi longtemps que possible et nécessaire. Elles sont mises au défi d'être cohérentes tout en laissant aux individus, qui y aspirent de façon de plus en plus nette, l'espace de s'accomplir personnellement.

Elles sont mises au défi de gagner la Coupe Davis sur les thèmes environnementaux, sociaux, économiques et sanitaires, tout en faisant progresser la qualité de vie au travail. Et au défi de faire émerger au présent, respectueuses du passé, le futur.

Il faut pour cela, partout, des forces extraordinaires, celles qui ont animé l'équipe de France de tennis en 1996, celles de la coopération.

COOPÉRER DAVANTAGE

Certes, chacun de nous coopère régulièrement avec son entourage : nous coopérons, « opérons avec » autrui. Mais ce qui donne les forces extraordinaires, c'est de coopérer encore quand cela ne va pas de soi, c'est de coopérer *davantage*.

Quand l'homme de terrain en déroute ose poser au capitaine une question insolite : « comment se tient-on ? » ; quand le capitaine reste assez attentif pour recevoir la question et répondre : « debout » avec le sourire qui permet de se redresser ; quand l'homme de terrain transforme ce sourire en victoire et fait de son capitaine le premier, en équipe de France, à remporter deux fois la Coupe Davis, la série de coopérations verticales est allée plus loin que d'habitude.

Et quand l'équipe, quoique persuadée que la victoire lui file entre les doigts, soutient encore son co-équipier à la peine et que celui-ci, ainsi porté, arrache le trophée, la coopération transversale est allée plus loin que d'habitude.

Tout le monde connaît l'équation de la coopération : quand deux personnes ou entités coopèrent, c'est « gagnant-gagnant » : $1 + 1 = 3$, trois fois plus pour chacune que si elles n'avaient pas coopéré en restant chacune de son côté, voire en s'armant l'une contre l'autre. Et, un certain dimanche de décembre à Malmö en Suède, c'est $1 + 1 =$ l'infini.

L'infini bonheur d'une coupe Davis à partager.

BESOIN DE LEADERS DE LA COOPÉRATION

Pourtant, aller au-delà des coopérations spontanées (qui relèvent des forces régulières) comporte un risque. Le risque de coopérer davantage avec quelqu'un qui n'en fera pas autant, et d'être au mieux distancé, au pire dépouillé, oublié.

Avant le « nous coopérons davantage » dont chacun sort gagnant, il faut que quelqu'un ait pris le risque d'un : « je coopère davantage », sans certitude que l'autre en fera autant. Et il faut que cette initiative ait été suivie, réussisse. Il faut des leaders de la coopération, des leaders capables d'initier, entretenir et déployer la coopération.

En effet, toute organisation ne tient que par ses coopérations internes, externes. Mais elle est aussi, inutile de le nier, un terrain de compétition. Compétition qui, mal comprise et assimilée à la guerre, encourage les refus de coopération, favorise les comportements durs, faux et destructeurs qui effraient les talents, affaiblissent les personnes, effritent l'organisme et appauvrissent bientôt l'environnement qui le nourrit. Les organisations ont besoin de leaders capables d'orienter l'énergie de la compétition (la leur, celle d'autrui), vers le terrain où elle devient émulation. Chacun, alors, se réjouit d'allier le meilleur de soi-même au meilleur des autres. Les rencontres sont fructueuses pour l'un, l'autre et les autres, pour l'organisme et pour son environnement. Alors naissent les dream-teams, ces équipes innovantes aux forces extraordinaires, capables de franchir les barrières de l'impossible et de le faire avec plaisir.

L'énergie d'équipe, au lieu de s'épuiser, devient infiniment renouvelable.

Ouvrir la route de la coopération est une responsabilité et un savoir-faire. Un savoir-faire nourri de tours de mains, exemples, techniques, approches et bien sûr ces pages en proposent. Mais qui n'ont de valeur que guidés au fond par la compréhension de la dynamique de la coopération, compréhension qui permet de reprendre à son compte les expériences d'autrui, et de créer ses propres solutions quand les circonstances l'exigent, à partir de ce qu'elles permettent.

Ouvrir la route de la coopération est aussi un bonheur pour les dirigeants, les managers hiérarchiques ou projet, les animateurs de mouvements coopératifs, les animateurs de réunions, les coachs agiles et les équipiers qui

s'emparent de ce rôle. En effet, conduire la coopération revient à évoluer au centre d'un écosystème gratifiant : vivant, chaleureux, performant.

LA FEUILLE DE ROUTE

La première question qui se pose au leader de la coopération, critique puisque coopérer est un risque, est la question de confiance : pour ouvrir la route, de quel côté se tourner, à quoi se fier ? Une recherche scientifique dominée par Anatol Rapoport, immense leader de la coopération moins connu qu'il ne le mérite, m'a aidée à concevoir une réponse publiée en 2007, après six ans d'expérimentation, sous le titre de *La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*. Vous trouverez en première partie de cet ouvrage ses grandes lignes : un compas pour tenir le cap, une carte du terrain, un outil vital, les mouvements clés, assortis de nouveaux exemples.

Après la parution de *La Stratégie de la bienveillance*, des organisations de toutes tailles et secteurs, des universités et des clubs de dirigeants m'ont demandé d'en développer les applications dans deux domaines particuliers de l'action.

D'abord, et c'est le thème de la deuxième partie, comment ouvrir la voie de la coopération dans les tête-à-tête qui patinent, chacun répétant à l'autre ce qu'il a déjà dit ?

Ensuite, et c'est notre troisième partie, la plus longue parce que la question élève tout ce qui précède à plus de complexité, comment une personne – dirigeant, manager, animateur – peut-elle susciter la coopération d'un collectif, voire de deux quand il s'agit de piloter la rencontre de deux équipes, l'une cliente, l'autre fournisseur ?

Bonne route

Né des besoins de l'entreprise, *Devenir leader de la coopération* vaut aussi pour la vie personnelle : nos vies personnelle et professionnelle sont de plus en plus liées et c'est toujours de soi face à l'autre, face aux autres, qu'il s'agit. Aussi, quoique la plupart de mes exemples se situent sur le terrain professionnel, je ne me suis pas interdit quelques situations privées. J'encourage le lecteur à s'entraîner sur les deux terrains pour aborder les grands défis avec le plus possible d'expérience.

Ajoutons que Pierre Blanc-Sahnoun, qui m'a fait l'amitié de lire ce manuscrit, m'a fait remarquer l'abondance de mes métaphores routières. Il a raison. Il s'agit toujours, pour le leader, d'ouvrir la route.

Faire bonne route en la créant, la faire aussi sûre que possible pour soi et les autres même si le détour du chemin ménage des surprises, et aborder vos rencontres en terrain favorable, c'est ce que je vous souhaite au fil de ces pages.

Partie

I

LA STRATÉGIE DE LA BIENVEILLANCE

*« Celui qui sait bien utiliser les forces extraordinaires
ne connaît pas de limites comme le ciel et la terre,
est inépuisable comme les fleuves. »*

Sun Tzu, trad.V. Niquet Cabestan

1

LE COMPAS

NOUS AVONS BESOIN DES AUTRES, c'est une loi universelle. Atomes, molécules, cellules, organismes de même espèce et d'espèces différentes interagissent avec infiniment plus de coopérations que de destructions, les unes et les autres régies par les « lois de la nature ».

Nous, les humains, avons plus de liberté. Une liberté qui nous impose de choisir : coopérer, quand, avec quoi et qui, comment ? Ou ne pas coopérer ? La question est d'autant plus sensible que chacun : soi, l'autre, choisit sa réponse. Et que notre époque multiplie les rencontres et bouscule l'ordre hiérarchique.

TROP BON, TROP C... ?

Nous sentons que pour obtenir la coopération des autres, il faut offrir la sienne, mais dès l'enfance nous apprenons que prêter son jouet ne garantit pas que l'autre prêtera le sien en échange. Et, adulte, cette incertitude demeure.

Clémence et Aude – « Excuse-moi, faut que j'y aille »

Deux jeunes start-uppers qui se sont rencontrées dans un espace de co-working se préparent à pitcher devant un parterre de business-angels. Elles seront certes en compétition, mais avec beaucoup d'autres start-ups. Autant se donner un coup de main. **Clémence** passe la matinée à aider **Aude** à parfaire son pitch mais, au moment de lui rendre la pareille, Aude n'a pas le temps : « Excuse-moi, faut que j'y aille ». Clémence finit son pitch sans regard extérieur. Le lendemain, Aude fait une excellente présentation. Clémence, qui passe juste après, a peu dormi pour rattraper

le temps passé sur le pitch d'Aude, et le cœur lourd. Elle fait d'autant plus pâle figure que, grâce à elle, la prestation d'Aude a élevé le niveau.

À l'issue des pitches, plusieurs business-angels rejoignent Aude et Clémence reste seule, pas au niveau.

Si le « coopérez davantage, tout le monde sera gagnant » des discours corporate échoue à porter ses fruits, c'est que si tout le monde est d'accord en principe, chacun voudrait que l'autre coopère davantage *d'abord*. Et est alors tenté d'en profiter. D'où le rôle critique du leader de la coopération. Un rôle qu'il ne s'agit pas d'endosser pour finir perdant en se plaignant des autres... et de soi-même, trop bon trop c... Un rôle qu'il faut pouvoir tenir. Comment ?

Comment coopérer sans se rendre victime du « trop bon trop c... » ?

Que peut faire **Clémence** ?

Que peut **Thomas qui se dévoue en vain** pour une PME au patron tyrannique et violent entouré de courtisans auxquels il accorde des faveurs scandaleuses ?

Que peut faire **Paola, chef de projet** chargée de conduire une équipe sur laquelle elle n'a aucun pouvoir hiérarchique ?

Que peut faire **ce chef d'entreprise, appelons-le Spartacus**, dont un client en position de force réduit progressivement l'entreprise en esclavage avec des exigences de prix, de qualité et de délais de plus en plus tyranniques ? Et que peut-il contre le fait que ses salariés qui travaillent pour Groclient deviennent eux-mêmes tyranniques envers ceux qui servent de plus petits clients ?

Que peut faire **Lise, présidente d'entreprise** trahie par un commercial qui, parti créer sa propre structure, embarque un client important après avoir empoché sa clause de non-concurrence ? Certes, ses avocats s'occuperont de l'aspect juridique. Mais cela ne rend pas le client perdu.

Que peut faire **Steve, l'entrepreneur** qui désespère de trouver le positionnement qui lui offrira la coopération du marché ? Le marché est si mouvant que les SWOTS¹ de l'entreprise sont sans cesse à revoir : l'un après l'autre, ils donnent des résultats différents.

Que peut faire enfin le petit **Lulu** isolé dans la cour de sa nouvelle école, malheureux et honteux d'être seul quand les autres s'amuse ensemble ?

Quand nous souffrons de la défection d'autrui, nous nous promettons, mais un peu tard, qu'on ne nous y reprendra plus. Les Clémence sont

1. Approche stratégique classique consistant à choisir le terrain d'activité de l'entreprise après avoir étudié ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Quatre termes qui, en anglais, produisent l'acronyme SWOT.

tentées de ne plus aider personne, tant pis si les résultats sont moyens, au moins il n'y a plus ce cruel contraste : «Aude, excellente ! – Clémence, pas au niveau.»

Pourtant, si nous ne pouvons pas attendre de tous les autres qu'ils coopèrent avec nous en permanence, nous pouvons créer les conditions dans lesquelles nous éveillons, autour de nous, assez de dispositions à coopérer pour réussir.

Dans les situations déconcertantes du quotidien comme dans les crises que nous traversons, la route est mince et difficile à discerner. Mais toutes les écoles de conduite du monde enseignent à regarder la route plutôt que le fossé et à le faire avec d'autant plus de détermination que la route est mince. Et elle l'est quand notre vue est brouillée par la vivacité de nos émotions : importance de l'enjeu, réminiscences des déceptions passées, surprises contrariantes. Pour tenir la route tel un pilote dans la tempête, nous avons besoin d'un cap sûr. Lequel ?

Très bonne, très forte

En 1979, le département de sciences politiques de l'université du Michigan¹ organise le célèbre tournoi² dit «Dilemme Itératif du Prisonnier», plus communément appelé Jeu du Dilemme du Prisonnier. Quatorze joueurs proposent sous la forme d'un programme informatique des stratégies – ou lignes de conduites – destinées à se rencontrer toutes deux à deux un grand nombre de fois.

Chaque rencontre illustre le dilemme de la coopération. Comme dans la vie, les joueurs peuvent jouer soit «je coopère», soit «je ne coopère

1. Dirigé par Robert Axelrod.

2. Ce terme vient d'une métaphore très antérieure au tournoi : deux complices sont isolés chacun dans une cellule par la police qui manque de preuves et offre à chacun la liberté s'il dénonce l'autre. S'ils se dénoncent l'un l'autre (refus mutuel de coopération entre eux), la police aura ses preuves, ils iront tous les deux en prison. S'ils se taisent tous les deux (coopération mutuelle entre eux), ils seront finalement relâchés. Mais celui qui dénoncerait sans être dénoncé serait libéré tout de suite, le jackpot, tandis que l'autre irait tout seul en prison. Dilemme où les complices sont surtout prisonniers l'un de l'autre : tout dépend d'un seul autre et d'un seul «coup» à jouer. Nous verrons que ce tournoi offre beaucoup plus de liberté que son nom, choisi par Robert Axelrod, ne le laisse penser.

pas». Comme dans la vie, ils se prononcent à chaque rencontre en sachant que le résultat dépend de leur choix autant que de celui de l'autre :

- si les deux joueurs ont opté pour « ne pas coopérer », ils ont chacun un résultat moyen, chacun reçoit un point : Clémence et Aude font, chacune, une présentation moyenne ;
- s'ils ont tous les deux choisi de coopérer, illustration de la plus-value de la coopération mutuelle, ils reçoivent chacun trois points : Clémence et Aude, qui ont revu ensemble leurs deux présentations, brillent toutes les deux ;
- si un seul joueur coopère, il est dépouillé (zéro point) par l'autre qui, profitant de sa coopération, obtient cinq points, le plus gros gain pour une rencontre : Aude brille et Clémence paraît d'autant plus terne.

Enfin, toujours comme dans la vie, chacun ignore avant de jouer chaque coup ce que l'autre jouera.

Quand, au terme de quinze mille échanges, on fait les comptes, il s'avère que les stratégies se répartissent en deux pelotons. Et qu'y a-t-il de commun aux stratégies du peloton de tête ? Une et une seule caractéristique : elles n'ont jamais pris l'initiative de refuser leur coopération. Elles ont coopéré au premier coup et continué de coopérer tant qu'au coup précédent, l'autre joueur avait coopéré. Elles sont dites « bienveillantes ». Ainsi, chercher à gagner *avec* les autres quitte à risquer d'être déçu s'avère plus performant qu'essayer d'abuser de la coopération d'autrui.

Mais qui réussit le mieux ? Tout à fait en tête, une stratégie creuse l'écart. Elle ne reçoit pas toujours la coopération de toutes les autres, mais elle en reçoit significativement plus, assez pour gagner la partie. Et elle a l'élégance d'être la plus simple. Éléance encore, quand on considère son score face à chaque autre stratégie, elle n'en écrase aucune. Elle gagne parce que c'est elle qui cumule le plus de parties où elle a fait de son adversaire présumée une partenaire avec qui elle a coopéré longtemps, l'une et l'autre gagnant beaucoup de points. Quoiqu'au sein d'une compétition, elle suscite les coopérations mutuelles, crée un climat, un écosystème de coopération.

Mieux, elle garde la tête du tournoi dans des conditions plus sévères. Elle résiste à une durée de jeu plus longue et au nombre croissant de joueurs alors même qu'elle leur a été dévoilée. Et surmonte une série de crash-tests.

- Copiée, elle n’y perd rien, au contraire. Adoptée par plusieurs joueurs, elle leur fait gagner à chacun encore plus de points qu’au vainqueur solitaire.
- Si plusieurs joueurs, l’ayant adoptée, sont envahis par des joueurs hostiles, elle soutient ses joueurs et les joueurs hostiles soit l’adoptent, soit s’effondrent.
- Et si ce petit groupe de joueurs migrait en milieu hostile, leurs échanges leur permettraient d’y survivre, voire de modifier le milieu.

La ligne de conduite que nous cherchons, celle qui permet de prendre le lead de la coopération, existe donc. Clémence peut perdre un coup avec Aude, elle peut aussi, avec cette stratégie si celle-ci est transposable à la vie, initier son écosystème de coopérations.

Un virtuose de la coopération

Hélas, conçue pour un jeu informatique, la stratégie gagnante atterrit maladroitement dans la vie. Je l’ai montré dans *La Stratégie de la bienveillance* aussi n’y reviendrai-je pas ici : l’appliquer telle quelle comme ligne de conduite constante non seulement n’est pas possible dans la vie, mais n’offre pas le même succès que dans le jeu.

Pourtant son auteur, Anatol Rapoport, témoigne d’une vie extraordinairement réussie. Il ne s’est pas contenté de remporter le tournoi star de la Théorie des Jeux. Juif né en Russie en 1911, il fuit à dix ans la guerre civile russe pour Chicago, à dix-huit est naturalisé américain et, pianiste virtuose, est admis à l’Académie de musique de Vienne, cœur battant de la musique. Mais, en 1929, le cœur de Vienne ne bat pas seulement pour la musique. La carrière musicale d’Anatol Rapoport se fracasse sur la montée du nazisme.

C’est au cœur de cette catastrophe qu’il puise sa vocation. Il sera un scientifique de la paix. Quatre ans après son retour à Chicago, il est sémanticien et docteur en biomathématiques, les mathématiques du vivant et des échanges organiques. Nommé professeur à l’université du Michigan, il contribue à fonder l’Institut de Recherche sur la santé mentale de Chicago et, à Stanford, la Society for Global Systems Research qui nourrit la systémique. Il finit sa carrière à l’université de Toronto, Canada, comme professeur émérite de psychologie, de mathématiques et d’irénologie, la

jeune science de la paix qu'il contribue à fonder. Enfin, quand il prend sa retraite, Vienne, cette même Vienne qui lui avait fermé les portes de la musique, lui offre la direction de son Institut des Hautes Études. L'artiste devenu scientifique pour servir la paix a, en pratique, fait coopérer sept disciplines et trouvé la coopération de quatre cultures nationales.

En pratique toujours, quand il gagne le tournoi en 1979, il travaille depuis quatre ans et pour six ans encore à relever le défi le plus grave et complexe de son temps, celui de la guerre froide. Il contribue à négocier la paix nucléaire entre les deux blocs qui, missiles braqués l'un contre l'autre, boycottent leurs Jeux olympiques respectifs. Et réussit : personne n'appuie sur le bouton fatal. La science d'Anatol Rapoport a obtenu rien moins que la coopération de deux superpuissances ennemies armées jusqu'aux dents.

Le pianiste virtuose est devenu un virtuose des coopérations. Il a compris quelque chose qui marche dans la vie. Quelque chose qui serait utile à Clémence, Thomas, Paola, Spartacus, Lise, Steve et même au petit Lulu, à nous tous. Un « quelque chose » présent dans sa stratégie puisqu'elle atteint le même résultat : augmenter les coopérations mutuelles, limiter les refus.

Son mécanisme n'est pas transposable à la vie ? Alors c'est dedans, au centre, sous la surface dessinée pour le jeu que se cache ce que nous cherchons.

Qu'y a-t-il dans la profondeur de sa coquille ? De quelles forces est-elle animée, quel est son axe, son essence, son cap ?¹

LA BIENVEILLANCE OUI, MAIS PAS SEULE

Sa première force, visible dès le premier échange et toujours présente, est commune aux stratégies du peloton de tête, c'est la bienveillance.

Comment échappe-t-elle au « trop bon trop c... » et prend-elle la tête de la compétition ? En faisant alliance avec deux autres forces.

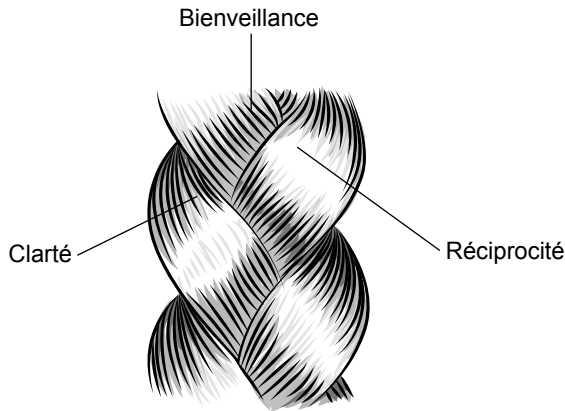
D'une part la réciprocité. Réciprocité qui, venue après la bienveillance, est réciprocité de bienveillance, bienveillance réciproque : bienveillance pour l'autre, aussi pour soi. Rien à voir avec le « coup pour coup ».

1. L'extraction des forces est développée dans *La Stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*.

Et d'autre part la clarté. Clarté qui aide les autres joueurs à lire vite son jeu de bienveillance réciproque, et les incite à la rejoindre tôt.

C'est tout. Le secret de la stratégie d'Anatol Rapoport, leader de la coopération dans un contexte pourtant compétitif, est au centre de ces forces.

L'axe ou cap stratégique de la coopération est au cœur d'une tresse souple et solide faite de bienveillance, réciprocité et clarté.



**Le secret du leadership de la coopération
se cache au centre d'une tresse souple et solide
faite de bienveillance, réciprocité et clarté**

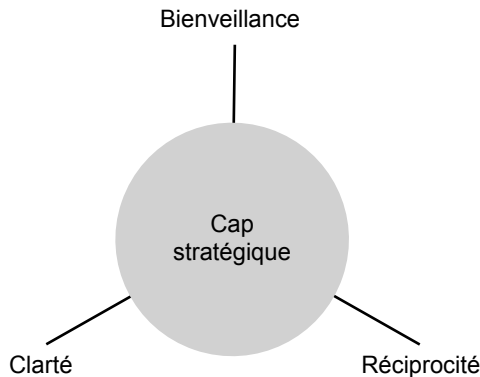
Or l'alliance de ces trois forces réussit très bien dans la vie. Quand vous êtes animé de bienveillance pour l'autre, pour vous-même et pour ceux qui vous entourent l'un et l'autre (bienveillance et réciprocité) et que vous êtes clair, lisible pour votre entourage, vous attirez significativement plus de coopérations. Nous avons tous vécu des périodes plus ou moins longues où tout nous souriait au point que beaucoup d'entre nous se sont dit : « Ça ne va pas durer », voire « Ça va se payer cher ». Après quoi, en effet, « ça » s'est arrêté. Il y a mieux à faire avec ces états de grâce : les prolonger en préservant notre état d'esprit au centre des forces même si la vie élève la barre, les utiliser pour prendre nos marques au centre des forces stratégiques, et savoir y revenir. Enfin, nous interroger sur nos échecs. Ainsi, Clémence était animée de bienveillance réciproque, mais a-t-elle été claire ? A-t-elle demandé à Aude de combien de temps elle dispose, pour le partager en deux et en consacrer une partie à Aude, une partie à elle-même ?

Utiliser nos «états de grâce»

- Revenez à une situation où vous avez eu une chance insolente. Vous vous sentiez parfaitement à votre place dans le monde. Tout vous réussissait. Tout, même l'imprévu, coopérait à votre réussite.
- Remontez encore le temps jusqu'à votre état d'esprit juste avant de rencontrer cette chance. Vous verrez que vous étiez bienveillant pour vous-même, pour l'autre et les autres, et clair.
- Laissez-vous imprégner par cet état d'esprit, repérez vos sensations physiques, enregistrez pour pouvoir les retrouver.

Avez-vous un contre-exemple en tête? Ré-examinez-le:

- Étiez-vous bienveillant pour vous-même ou avez-vous négligé votre propre intérêt, par exemple en disant qu'il n'avait aucune importance ou en vous dévalorisant?
- Étiez-vous bienveillant pour les autres ou pressentiez-vous leur hostilité? Avez-vous quitté la bienveillance pour eux, intentionnellement, par maladresse ou poussé par l'émotion?
- Étiez-vous clair ou avez-vous tenu vos règles du jeu pour acquises, enrobé ce que vous vouliez dire dans des formules automatiques qui brouillent le message, ou «arrangé» la réalité, ou menti?



**Depuis le centre de ces forces,
nous attirons la coopération de notre entourage
et prenons le cap de nos chances**

*TROIS FORCES PLUS UNE, CELLE DE LA VIE :
LA LIBERTÉ D'INNOVER*

Nous rencontrons aussi des situations où le terrain se dérobe à la croisée de ces trois forces : aucune solution ne les réunit. L'équation est insoluble. Que faire ?