

## La doctrine synergie de la quantité illimitée de bien vs. la doctrine antisynergique de la quantité illimitée de bien

**T**out ce que l'on peut voler est un produit, un résultat de la créativité ou d'une bonne politique de management. On ne peut pas voler la créativité ou la bonne politique management.

L'exemple psychologique que je peux utiliser pour certaines audiences est la doctrine freudienne de la quantité finie et fixe de libido chez un individu. Freud supposait que chacun avait seulement une certaine quantité d'amour, et plus une partie de cet amour était engagée pour une personne, moins il en avait de disponible pour les autres. Par exemple, dans sa doctrine d'amour narcissique, la personne qui s'aimait elle-même était de ce fait de moins capable d'aimer les autres. La personne qui aimait une personne était de ce fait moins capable d'aimer d'autres personnes. C'était comme si quelqu'un disposait d'une certaine quantité d'argent et que lorsqu'une partie en était dépensée, la différence est tout ce qu'il en restait. Ceci est à l'opposé de la doctrine d'amour de Fromm, Horney et d'autres, qui ont compris qu'au moins dans la bonne situation, l'amour nourrit l'amour, que la dépense d'amour crée plus de richesse d'amour. C'est seulement lorsque le jeune amoureux tombe amoureux pour la première fois d'une manière réciproque qu'il est véritablement capable d'aimer le monde entier. Plus il aime son amoureux ou sa moitié, plus il est capable d'aimer ses enfants et ses amis et l'humanité en général.

Un autre exemple peut être pris dans le domaine économique ou l'utilisation de l'argent. Il fut un temps où vous aviez une certaine quantité d'argent et nous faisiez attention et en dépensiez aussi peu que possible et l'enterriez et le défendiez. Ce n'est que récemment que nous avons appris que dépenser l'argent, l'utiliser, le risquer, l'investir l'augmente plutôt que de le diminuer, cela augmente en fait la quantité d'argent. La générosité peut augmenter la richesse au lieu de la faire diminuer. Ceci est aussi vrai, je pense, de la différence entre l'attitude de l'homme d'affaires américains et de l'homme d'affaires sud-américain ou européen. Ce dernier préférera dans sa petite épicerie amasser ses biens et vendre chaque article au plus haut profit possible. L'Américain éclairé a appris depuis longtemps qu'il est mieux d'avoir une plus grande rotation même avec un moindre profit et que c'est la seule façon de gagner une grande quantité d'argent. Le boutiquier sud-américain radin, chiche, pingre pourra gagner beaucoup sur une quelconque transaction mais il ne deviendra probablement pas riche à la façon américaine, disons par exemple comme Henri Ford. (Peut-être Henri Ford était l'une des personnes qui ont inventé ou découvert cette doctrine qui consiste à dépenser afin de gagner de l'argent, donnant des choses à afin d'accumuler la richesse, baissant les prix afin de devenir plus riches, etc..)

Le livre de Likert<sup>1</sup> a un exemple de recherche qui le conduit à parler finalement du "gâteau d'influence" et d'essayer de dire le même genre de chose. Je cite à la page 57:

Une autre conception répandue et qu'il y a une quantité fixe d'influence dans une entreprise ou usine. Par conséquent s'il est permis aux subordonnés d'exercer plus d'influence sur ce qui se passe dans l'organisation, les supérieurs en ont proportionnellement moins. Le gâteau, pour ainsi dire et considéré comme d'une quantité donnée et si certaines personnes en reçoivent plus, les autres en ont nécessairement moins.

Puis, page 58

Ce meilleur système de management, en donnant plus d'influence aux hommes, donne aussi plus d'influence aux managers productifs. Les managers productifs ont en fait augmenté la taille du gâteau d'influence du fait des processus de leadership qu'ils utilisent.

C'est-à-dire, plus vous donnez d'influence et de pouvoir à quelqu'un d'autre dans la situation d'équipe, plus vous en avez pour vous-même. Ceci peut être assimilé à la situation militaire que nous devons finalement développer; c'est-à-dire, notre effort doit être de faire de chaque homme un général au lieu de nous en tenir à la vieille doctrine d'un général. Dans les circonstances dans lesquelles un général est responsable d'un groupe entier de généraux à qui il a confié le pouvoir, il découvrira à sa plus grande surprise qu'il a bien plus de pouvoir et d'influence qu'il n'en avait avant de confier le pouvoir. Plus il en donne, et d'une certaine façon plus il en garde.

Nous pouvons aussi utiliser l'exemple de la générosité et de la transparence dans la science. La leçon générale, tout du moins en ce qui concerne les scientifiques, est que la sécurité, l'enfouissement des secrets scientifiques, était en fait plus dommageable pour les scientifiques américains que pour les soit-disant scientifiques-espions russes. C'était une façon de nous causer du tort plutôt que de leur causer du tort. Pourquoi? Parce que la science dépend de la générosité, parce que le savoir nourrit le savoir. Il n'y a pas seulement une certaine quantité de savoir que vous pouvez distribuer et partager et diviser et amasser et économiser etc. Le savoir lui-même nourrit le savoir. Ceci est aussi à rapprocher de la situation du business comme par exemple dans le cas des secrets d'affaires. Quand j'ai demandé à Andy Kay (de Non Linear Systems) comment il s'y prenait avec les secrets d'affaires, il répondit qu'il n'en avait aucun. Les seules choses qui étaient maintenues secrètes étaient les plans pour le futur, et en ce qui concernait les processus de production des voltmètres, toute la connaissance était publiquement disponible. Il souligna que si quelqu'un s'amusait à copier les processus, ceci ne les aiderait pas beaucoup parce qu'une partie du bon management et de la bonne usine était qu'il y avait une amélioration continue. Le temps qu'un copieur ait produit une copie, la bonne usine aurait progressé et produit quelque chose de bien meilleur. Tout ce que l'on peut voler est un produit, un résultat de la créativité ou d'une bonne politique de management. On ne peut pas voler la créativité ou la bonne politique management.

Ou pour le dire d'encore une autre façon, quiconque essaierait de découvrir le secret pour faire des bons voltmètres deviendrait en fait un non-copieur et découvrirait que la meilleure façon de les faire serait de devenir une personne créative, fonctionnant avec des êtres humains d'une manière particulière. Je suppose que cela aiderait en fait la structure économie de notre société si nous maintenions toutes les usines à pleine productivité et donnions simplement les choses. Pourquoi? Parce que le processus continu de fonctionnement des usines ferait de bonnes usines, de bons managers, de bons employés, etc., bien plus que de fermer les usines ou de les faire tourner à un niveau réduit. La même chose s'est révélée vraie dans mon expérience. J'ai appris il y a longtemps lorsque j'étais étudiant, à travers divers incidents, à ne pas m'en faire à la pensée de voir mes idées copiées ou volées. En résumé, ce que j'ai découvert est que lorsqu'elles étaient volées, elles l'étaient par des personnes qui avaient un si mauvais goût qu'elles passaient à côté des bonnes idées et qu'elles volaient les mauvaises. J'ai finalement cessé de mettre en colère et de prendre des résolutions de me taire et me suis mis à trouver l'ensemble de la chose drôle et pleine d'humour et ne me suis plus jamais soucié de me taire ou de garder mes idées secrètes ou des de retenir jusqu'à les avoir essayé moi-même. Le processus même qui consiste à parler des idées aidera la créativité, et de ce fait rend plus probable qu'il y ait des centaines d'idées là où il n'y en avait que des douzaines auparavant. Copier ou voler est un peu comme voler un œuf, au lieu de voler la poule qui pond les œufs. En un mot, l'argent doit être utilisé; l'esprit doit être utilisé; la créativité doit être utilisée et chacun doit la dépenser et s'en montrer prodigue plutôt que de l'accumuler et de la compter ou de penser qu'elle peut s'épuiser où se tarir et réduire en quantité.

Souligner que ceci est une façon immature de penser dans le sens tout à fait littéral où c'est ce que l'on trouve chez les jeunes enfants et c'est ce qu'ils dépassent si la chance est avec eux. Par exemple, l'ensemble du phénomène de la rivalité fraternelle s'appuie sur la théorie d'une quantité limitée de bien, c-a-d l'enfant qui a eu l'amour exclusif de sa mère en veut au nouveau-né qui est aussi aimé de sa mère parce qu'il pense que lorsque sa mère aime le nouveau-né, elle ne peut plus l'aimer. Cela lui prend longtemps pour apprendre qu'il est possible d'aimer deux enfants, ou quatre enfants, où mêmes dix-huit enfants, et que plus on aime l'un des enfants, plus il en reste pour les autres, plutôt que moins.

Une chose à propos de la synergie est que l'on apprécie de rendre d'autres personnes heureuses, ou pour le dire d'une façon réellement synergique, que l'on peut égoïstement apprécier le bonheur d'autres personnes. Je suppose que cela veut aussi dire que vous pouvez aimer d'autres personnes plus opérationnellement. La question est qu'avec une telle attitude il y aurait une plus grande tendance à un système économique de production illimitée à bas prix plutôt que le principe antisynergique de production limitée avec un profit élevé pour chaque unité. Il en est ainsi parce que la personne plus généreuse, plus aimante, plus synergique apprécierait en fait de donner mille radios plutôt que cent radios du fait que cela produirait simplement plus de bonheur et qu'il pourrait plus profiter de sa générosité, puisqu'il l'a exercé mille fois au lieu de cent fois. C'est-à-dire, la production illimitée est un signe de plus grande considération

## Rugir sur la Face de la Terre [Roaring off the face of the earth]

Abraham Maslow posait souvent à ces étudiants les questions suivantes: *lesquels d'entre vous croyez que vous atteindrez la grandeur? Qui d'entre vous changera le monde?* Alors qu'une myriade de visages le fixaient, perplexes et confus, il continuait son dialogue en disant: *si ce n'est pas vous, alors qui?*

Comme cela est évident dans ses cahiers, le Dr. Maslow croyait que les gens cherchaient du sens dans leur travail, voulaient s'engager pour des causes plus grandes qu'eux, étaient capables de rugir sur la face de la terre lorsqu'ils étaient impliqués dans une tâche, un rôle ou de responsabilité qui en valait la peine.

Nos organisations sont des terres fertiles pour permettre aux personnes de rugir. Et pourtant, trop d'entre elles éteignent le potentiel humain plutôt que de le débrider. À la recherche d'un exemple d'entreprise qui donne l'opportunité aux employés de rugir, nous avons pensé aux débuts de Apple Computers.

Au début des années 80, Apple a attiré des centaines de personnes intelligentes, idéalistes et courageuses qui étaient alléchées par la vision des fondateurs de développer des ordinateurs pour les masses. La cause était de nature à couper le souffle: changer le monde au moyen de technologies de pointe. L'engagement des employés pendant cette période est devenu une légende dans la Silicon Valley.

Demandez à n'importe qui qui travaillait là dans les premiers temps (et nous l'avons fait) et vous en aurez pour votre compte: *C'était un incroyable groupe de penseurs visionnaires, un groupe de personnes qui se poussaient elles-mêmes au-delà des limites auto-imposées. Apple était ma famille pendant ces jours-là -- nous nous aimions les uns les autres et nous faisons quelque chose de très spécial.* Son fondateur, Steve Jobs a dit: *"C'était une petite équipe de gens supers qui faisaient des choses extraordinaires."*

L'entreprise et ses employés ont réussi à capturer plus de la moitié du marché de l'ordinateur personnel tout en se prévalant de l'invention de l'ordinateur de bureau. Apple a développé non seulement des employés loyaux, mais aussi des supporters fanatiques et quelquefois ressemblant à une secte parmi sa clientèle. On pourrait être tenté de balayer ces accomplissements et de les attribuer au fait d'être les premiers sur le marché. Nous pensons que le succès peut être attribué à plus que le fait d'être les premiers et à plus que de l'excellente technologie. Nous pensons qu'une bonne partie de l'équation du succès était l'environnement qui permettait aux personnes d'atteindre leur potentiel, de s'engager pour une cause et de trouver une formidable signification dans leur travail.

Bien que la performance récente de Apple fasse peser des doutes sur son futur et que bien des personnes mettent en cause ses choix stratégiques, nous pensons qu'il y a un autre chapitre de l'histoire de Apple qui n'a pas été écrit: la capacité de cette entreprise à développer des leaders de haute technologie qui "pensent différemment" et qui croient qu'ils peuvent "changer le monde." Dans nos comptes non officiels, au moins 34 ex-employés de Apple sont maintenant PDG et 11 de plus tiennent des postes à responsabilité dans d'autres firmes majeures.

Apple rugit-il de bonheur? peut-être pas en termes financiers, ou les cours en bourse mesurent la valeur, mais en termes humains, ça continue à être une histoire riche.

pour les autres par opposition avec l'attitude opposée, qui reflète plus de considération pour moi-même plutôt que pour les autres.

Je suppose que j'aurai besoin de clarifier ici la résolution de la dichotomie, ou au moins d'essayer de la clarifier parce que cela n'est pas vraiment clair pour moi. En tout cas, souligner que ceci est différent de l'attention Jungienne ou Darwinienne portée sur les bénéfiques des conflits, sur les influences ou conséquences dynamiques des conflits sur le renforcement des personnes, et ainsi de suite. En fait, cela se peut bien. Il y a certainement de bonnes conséquences au conflit en même temps que des mauvaises conséquences. Mais ce n'est pas ce que je veux dire ici. Ce que nous avons en fait est une transcendance de la polarité entre égoïste et altruiste. C'est-à-dire, une personne s'élève au-dessus du conflit plutôt que d'en bénéficier. Cela cesse d'être un conflit, cela cesse d'être une opposition. On réalise ou perçoit ou découvre que mon bien est votre bien, l'égoïsme et l'altruisme que l'on nous a toujours enseigné à percevoir comme différents l'un de l'autre et mutuellement exclusifs et même opposés, ne le sont en fait pas sous les bonnes circonstances. C'est le cas lorsque nous sommes suffisamment sains pour percevoir l'unité plus élevée, lorsque le monde est suffisamment bon et riche pour qu'il n'y ait pas de manque, alors nous pouvons voir que

nos intérêts en tant qu'êtres humains sont réunis et que ce qui bénéficie à une personne me bénéficie, ou bénéficie en fait à tous les autres.

Utiliser les différents exemples des personnes auto-actualisantes de cette unité supérieure qui a été construite sur l'égoïsme et l'altruisme qui sont maintenant structurées ensembles, fusionnées l'une et l'autre, d'une façon nouvelle ou nous pouvons parler d'égoïsme sain, par exemple, et ou nous nous pouvons parler d'altruisme pathologique comme de masochisme. Et où le syndrome particulier chez la personne A-A est un mélange très particulier d'égoïsme et d'altruisme d'une manière telle que cela devient finalement impossible de qualifier un acte particulier d'égoïste ou d'altruiste. On s'aperçoit qu'ils sont les deux ou qu'ils ne sont ni l'un ni l'autre. Ceci est aussi à rapprocher de la grande critique de la logique aristotélicienne, particulièrement la loi du milieu exclu, l'exclusion mutuelle de la classe A et de la classe non-A. Rechercher dans les trucs non-aristotéliciens de Korzybski sa critique de l'orientation à double valeur de la polarisation et voir aussi les critiques de la pensée noir et blanc ou la pensée ou bien/ou alors et similaires. Ils ont tous ici rapport au fait que la synergie représente une transcendance de la dichotomie, et non un profit dérivé du conflit.

Cela va être très difficile de réfléchir et de définir certaines des subtilités de cette situation en ce qui concerne ce qui est la vérité est ce qui est la réalité. Je crois que la synergie est en fait une perception de la vérité élevée, de la réalité élevée, qui existe en fait et que le développement vers la synergie est comme le développement qui consiste à devenir aveugle ou à devenir voyant. Bien sûr ceci est difficile à démontrer, mais je pense que cela peut être fait s'il y a suffisamment d'accent mis sur la définition opérationnelle et aussi sur la supériorité pragmatique de la synergie dans la bonne situation opérationnelle, factuelle. La vérité est que les intérêts humains, particulièrement lorsque les personnes se connaissent et s'aiment, sont unifiées plutôt que mutuellement exclusives. Tout analyse d'un bon mariage peut facilement montrer ceci. Tout analyse d'une bonne association dans les affaires peut facilement montrer ceci. Tout analyse de l'éthique scientifique, c'est-à-dire du code d'éthique entre les scientifiques peut montrer ceci. Ce qui est bon pour n'importe quel scientifique est bon pour moi en tant que scientifique. Ce qui est bon pour mon épouse et certainement bon pour moi. Ce qui bon pour moi est bon pour mes enfants. Ce qui est bon pour l'instituteur peut être démontré comme étant bon pour les étudiants, la plupart du temps, etc..

Ce qu'il faut parvenir à faire est ici de montrer comment la pensée mutuellement exclusive, non synergique est un signal de psychopathologie bénigne. Une façon d'approcher ceci est peut-être mon ancienne analyse de la structure du caractère autoritaire (33). J'y montrais que si la vision du monde comme une jungle était en fait correcte, alors la seule chose réaliste à faire était d'être autoritaire. J'essayais de démontrer comment ce n'était pas en fait fou mais que c'était en fait sensé et logique et rationnel et même nécessaire si on s'en tenait à la prémisse originale que la vie était une jungle et les personnes qui les peuplaient étaient des animaux sauvages avec des intérêts mutuellement exclusifs. Rechercher ces matériaux pour retrouver les tournures exactes. Je pense que j'y ai utilisé les termes "intérêts mutuellement exclusifs", et ceci pourrait être un bon moyen pédagogique pour rendre l'ensemble de la question plus claire, et plus plausible, pour la faire mieux communiquer. (Peut-être que l'ensemble de cette communication n'est pas aussi difficile que je le pense. Je suppose que je devrais essayer et voir si cette notion de synergie est aussi subtile que j'ai supposé. Elle est en fait peut-être évidente.)

La synergie est plus holistique, et plus holistique est plus synergique. (Par contraste avec atomique, qui est non synergique et qui doit l'être.) Plus une structure est opérationnellement holistique, c'est-à-dire plus il y a d'interdépendance mutuelle, meilleure est la communication, etc., etc., plus l'équipe a besoin de s'appuyer les uns sur les autres -- comme par exemple dans une équipe de basket -- plus le tout sera synergique. Je peux peut-être utiliser l'exemple d'une équipe de basket qui est composée de cinq prima donnas qui cherchent chacune leur propre bénéfice et considèrent leur propre bénéfice comme contradictoire avec le bénéfice des autres, c'est-à-dire en termes de points et de score, et de la contraster avec une équipe réellement soudée dans laquelle le bien de l'équipe est au-dessus du bien d'une quelconque personne en particulier. Observer qu'on ne peut pas même dire cela comme ça, un puisqu'une fois que cela est vrai, il n'y a alors pas de contraste entre le bien de l'équipe et le bien de la personne. Le bien de l'équipe est devenu la même chose que le bien de la personne, et elle ne peut pas établir de différence. Qui marque des points n'a plus alors grande importance. Les cinq membres de l'équipe seront également fiers de l'équipe

et de chacun d'entre eux et d'eux-mêmes. Et de plus, toute personne qui s'y connaît en basket percevra aussi ceci, la personne qui est un bon "passeur" à la personne qui est le bon "buteur" mérite autant de crédit que celle qui place effectivement le ballon dans le panier. Lorsque ces gens de synergie s'évanouit, alors vous avez en fin de compte une équipe minable. Et la même chose serait vraie dans une situation économique. Si un groupe de cinq personnes est censé produire un nouveau produit, les mêmes principes s'appliqueraient. Plus il y a de travail d'équipe, plus ils s'appuieront les uns sur les autres, plus ils auront confiance les uns dans les autres, et ainsi de suite; ceci revient au même que de dire, plus il y a de synergie. Et bien sûr, tout ceci peut être mis sous une forme qu'il est possible de rechercher. Il est possible ici de générer des douzaines d'hypothèses testables.

Quelque chose de très similaire est vrai pour la doctrine d'intégration hiérarchique, qui a aussi un haut degré de corrélation avec la synergie. Approfondir ceci.

Puisque la synergie est vraie et réaliste (sous de bonnes conditions) et puisque la synergie est également corrélée avec la santé psychologique -- c'est-à-dire, les personnes saines sont plus synergiques -- *et* puisque les personnes saines ont une meilleure perception de la vérité et sont plus réalistes, alors tout un réseau d'hypothèses testables peut être affirmé ici. Par exemple, l'ensemble de la conception expérimentale que j'ai élaborée pour démontrer que les étudiants plus sains ont une activité cognitive plus efficace, des organes sensoriels plus efficaces, des processus de pensée de perception plus efficaces -- tout cet ensemble de tests peut-être utilisé pour tester la synergie. Ceci est probablement vrai au niveau sensoriel lui-même. Et si je préparais ici une expérience, je suggérerais certainement de tester l'efficacité de la discrimination de couleur, des seuils auditifs, des seuils entre deux points sur la peau, des papilles gustatives, de la sensibilité de l'odorat, etc., chez (a) des personnes psychologiquement saines, chez (b) des personnes synergiques, et chez (c) des meilleurs managers et superviseurs. Ce qui est vrai pour l'un est probablement vrai pour l'autre, tout comme chez les meilleures personnes en général. Tournons-nous maintenant vers les affirmations sur les meilleurs managers et sur les prédictions pour la recherche: procédons ainsi.

Les meilleurs managers sont de meilleurs perceveurs. C'est-à-dire, on pourrait prédire qu'ils ont une meilleure discrimination visuelle, discrimination auditive, etc.. Et bien sûr, tout ceci peut être testé par des tests standards. De plus, au niveau perceptuel, on peut s'attendre à ce que les bons managers soient plus logiques, qu'ils séparent plus clairement les perceptions des désirs, qu'ils soient capables de faire de meilleures prédictions sur le futur en fonction des éléments disponibles aujourd'hui. Je prédirais spécifiquement que les bons managers sont moins aptes à suivre *l'Einstellung* dans l'expérience de Luchins<sup>2</sup>. Je prédirais qu'ils seraient plus probablement moins "cédants" ou "conformes" dans l'expérience de Asch<sup>3</sup>. Je prédirais que les meilleurs managers seraient moins probablement "territorialement dépendants" (selon Witkin<sup>4</sup>) que les moins bons managers. Je prédirais que dans l'expérience de Sherif<sup>5</sup>, les meilleurs managers seraient moins impressionnables et moins influencés par les pantins que les moins bons managers.

En fait, n'importe lequel des tests de santé psychologique générale peut être appliqué aux meilleurs managers parce que si j'avais raison alors, ce qui est maintenant développé expérimentalement comme une bonne politique de management est dans l'ensemble presque synonyme avec ce que j'ai appelé la santé psychologique, et ceci à son tour est presque synonyme avec la capacité d'être synergique. Et ainsi de suite et ainsi de suite. Il serait très facile de produire ici une centaine d'affirmation testables. En fait je pourrais suggérer ce qui suit, au moins la possibilité théorique que très prochainement il soit possible d'établir une série de tests de laboratoire totalement impossibles à manipuler, comme des électrocardiogrammes, comme des électroencéphalogrammes, pour établir d'assez bonnes prédictions sur le genre de personnes qui feraient de meilleurs managers et superviseurs et patrons et leaders plus tard dans la vie. Ceci serait bien sûr une excellente chose, si c'était possible, et le plus j'y pense le plus cela semble possible. D'une façon ou d'une autre, c'est suffisamment possible pour mériter que l'on essaye.

Je suppose que je peux continuer avec ceci; il y a encore d'autres possibilités. Si tout ce réseau de relations est vrai, alors tout ce qui fait de meilleurs managers fait aussi de meilleurs êtres humains en général et améliore l'ensemble de la société. Ceci revient à dire que toutes les techniques de training à la sensibilité, ou du training au management, ou la production de livres et la conduite de recherche, etc. -- tout ce qui produit cela bénéficie à tout le monde sur le long terme. La même chose est vraie pour la santé psychologique.

## Entretien avec Andrew Kay

Tous les êtres humains préfèrent du travail significatif. Ceci est comme le besoin humain élevé d'un système de valeurs, un système de compréhension du monde. Si le travail n'a pas de sens, alors la vie est bien près de ne pas avoir de sens.

-Abraham Maslow

Andrew (Andy) Kay pourrait bien être l'un des pères de la révolution digitale. Son entreprise, Non Linear Systems, a produit le premier voltmètre digital commercial. En 1980, en essayant de se débarrasser de matériel informatique, il a combiné un certain nombre de composants. Lui et son fils pensaient que la "boîte" complète pourrait devenir un produit efficace, ils ont donc entrepris de développer un ensemble qui incluait une unité centrale, une imprimante, un moniteur, et un clavier. Kay a ainsi lancé KayPro Computers qui était parmi les premières entreprises américaines à offrir des ordinateurs de bureau au public. KayPro Computer a cru rapidement, atteignant 120 millions de dollars de chiffre d'affaires. Comme c'est aussi arrivé à d'autres pionniers de la révolution digitale, KayPro a pris une raclée sur un marché en mutation constante, faisant finalement faillite en 1984. Kay qui ne s'est pas découragé continue toujours, innovant et des défrichant des territoires inexplorés.

En sus de la révolution technologique, Kay a joué un rôle prépondérant dans les pratiques de management éclairé. Pendant la fin des années 50, Kay a essayé différentes approches pour débrider le potentiel de plusieurs centaines d'employés sur les chaînes d'assemblage de son entreprise en Californie du Sud. À cette époque, les usines n'étaient pas connues comme des environnements où les personnes étaient appréciées, et moins encore valorisées. Pourtant, Kay voulait que les employés "pensent comme des actionnaires" et participent à la prise de décision d'ensemble de l'entreprise. Dans sa quête, il s'est embarqué dans l'une des expériences managériales les plus innovantes du pays.

S'appuyant fortement sur l'ouvrage de Maslow Motivation et Personnalité, Kay a décidé d'apporter des changements radicaux à la façon dont le travail était organisé. Il a démantelé ses lignes de production, et les a remplacés par de petites équipes de six à huit personnes. Chaque équipe apprenait à connaître tous les aspects de la production. Les équipes étaient également auto-managées. Elles décidaient elles-mêmes des heures de travail, des pauses, et même de la programmation du travail. Kay s'est débarrassé des pointeuses et il a aussi payé ces employés 25 % de plus que le salaire habituel. Il a fait partie des premiers à offrir des stock-options de l'entreprise aux employés. Kay a même créé le poste de vice-président de l'innovation.

Aujourd'hui, de telles pratiques ne surprendraient personne. Pourtant, il y a trois décennies elles étaient radicales. Kay a invité Maslow à passer un été à observer son entreprise, ce qui a inspiré la réaction de ces cahiers. Actuellement Président-Directeur Général de Kay Computer, Kay nous a invité à passer un jour dans son bureau à San Diego pour évoquer l'été de Maslow passé à N.L.S.

*Comment avez-vous décidé de faire venir Maslow dans votre entreprise pour l'été?*

En 1958, plusieurs personnes dans la région de San Diego avaient développé un programme de séminaires pour les dirigeants de plusieurs entreprises. L'une des personnes était Richard Farson. Farson m'a approché avec l'idée. Ce groupe de personnes avait porté à mon attention l'ouvrage de Maslow intitulé Motivation et Personnalité. J'ai lu cet ouvrage ainsi qu'un ouvrage écrit par Peter Drucker. Je prenais certaines de leurs idées et les mettais en avant à l'usine. Pendant un voyage en Europe, nous nous sommes arrêtés à Boston pour rendre visite à Maslow. J'ai pensé qu'il me fallait au moins le rencontrer avant de lui offrir de passer un été dans mon entreprise.

Maslow été très courtois. Je me souviens de frapper à la porte, de voir cette personne avec une tête qui me faisait penser à Staline -- plutôt rude. Maslow était un individu très fort. Son épouse Bertha nous a servi du thé et nous avons eu une merveilleuse conversation. Lorsque je suis retourné à San Diego, j'ai indiqué à Farson que j'avais sponsorisé Maslow.

Les Maslow sont arrivés à San Diego cet été et Abe a commencé à écrire un livre. Nous pensions que nous ne devions pas le déranger, et nous n'avons donc pas eu beaucoup d'interaction avec lui. Plus tard, il se demandait pourquoi nous n'avions pas eu plus d'interaction avec lui!

Après qu'il ait passé cet été avec nous, je faisais la queue à une réunion que le National Training Laboratories avait organisé pour les dirigeants. Bill Laughin, PDG de Saga Foods, m'a demandé des nouvelles de Abe. Il a dit qu'il l'avait rencontré à une réunion et qu'il envisageait de l'inviter dans son entreprise. J'ai dit à Bill "garde-moi ma place dans la queue." Je suis allé à la première cabine téléphonique et j'ai appelé le Dr Maslow. J'ai parlé au Dr Maslow de l'intérêt de Bill. Plus tard, Bill et lui se sont mis d'accord pour échanger. Bill et lui se sont rencontrés, et le reste fait partie de l'histoire. Abe a passé une année de sa vie en Californie du Nord dans le cadre d'une bourse généreuse que Bill et Saga Foods lui ont attribué. Abe a décrit cette année comme "le paradis."

*Lorsque vous avez fait venir le Dr Maslow dans votre entreprise, aviez-vous des attentes? On dirait que vous lui avez tout simplement ouvert votre entreprise.*

Oui, je pensais que peut-être il voudrait passer l'été dans une entreprise qui était censée être orientée au profit. Il pensait que son temps passé avec nous était un luxe parce qu'il y avait une secrétaire disponible pour transcrire les cassettes qu'il dictait. Le lendemain, elle avait un premier jet prêt pour lui. Il a aussi passé du temps avec d'autres leaders d'entreprise et penseurs en Californie du Sud. Des enseignants d'UCLA sont aussi venus le voir.

*Il a dit dans son journal que dans votre entreprise vous faisiez tout un tas d'expériences qui pourrait être qualifiées de "management éclairé." Qu'est-ce qui vous a donné l'idée d'essayer ces choses? L'environnement économique de cette époque n'était pas si éclairé que ça.*

Le livre de Drucker m'a bien aidé. Il y a une histoire à ce sujet. Mes pas ont croisé ceux de Drucker à Palm Springs en 1962. Il s'adressait à une audience. Après, je l'ai pris à part, éloigné des gens et je lui ai dit "j'utilise certaines des idées de votre ouvrage." Vous savez quelle était sa réponse? " Ne me jetez pas la faute! Ne me jetez pas la faute!" Je suppose que cela ne fonctionnait pas pour d'autres gens.

*Dans vos discussions sur les secrets professionnels, vous lui avez dit que c'était les personnes qui ne pouvaient pas être copiées. Vous avez dit que si quelqu'un copiait les processus, cela ne fonctionnerait pas parce qu'une part du bon management était qu'il y avait une amélioration continue.*

C'est vrai. Dans notre business, la ligne d'assemblage était cruciale pour notre produit. Une personne faisait ceci, une autre personne faisait l'opération suivante, et ainsi de suite. Presque toujours, les personnes au début de la ligne n'étaient pas contentes. Les plus heureuses étaient celles qui à la fin de la ligne finissaient le travail. Nous avons entrepris de manager afin que toutes les personnes sur la ligne d'assemblage se sentent comme les personnes à la fin de la ligne. On encourageait tout le monde à apprendre autant qu'ils le pouvaient sur toutes les opérations et à les faire. Dans le même temps, le produit est devenu de plus en plus compliqué. Nous avons aussi un appareil de test que nous avons construit pour voir si tous les fils étaient positionnés aux bons endroits. Le but était de limiter à une ou deux les erreurs par voltmètre. Les personnes s'attribuaient elles-mêmes des notes. Nous n'avions personne d'assigné à ces choses. Les employés rédigeaient eux-mêmes leur guide. Chaque fois qu'ils voulaient se rafraîchir la mémoire sur comment faire les choses, nous les encourageons à le faire. Tout au long des procédures et des changements, ils ont soutenu le rythme de production. Chacun savait quel rôle il jouait dans l'ensemble de la production et comment leur travail affectait le produit final.

Ils produisaient tant de voltmètres par mois. Ils ont continué à faire la même chose et finalement, ça a atteint le point où chaque personne dans le groupe était capable de faire l'ensemble de l'assemblage du début jusqu'à la fin. Les hommes tendaient plutôt à faire plutôt des choses techniques comme les tests de fin de production. Certaines des femmes faisaient cela aussi. Je me souviens qu'un superviseur m'a indiqué qu'une personne ne participait pas de bonne grâce. J'ai demandé à rencontrer cette personne. C'était une jeune mexicaine qui faisait partie des premières personnes que nous avons embauchées. Je l'ai observée sur la ligne d'assemblage et ses yeux semblaient être focalisés sur quelque chose se situant à des millions de kilomètres alors qu'elle accomplissait une opération simple. C'est tout ce qu'elle veut faire m'ont-ils dit. Quelque neuf mois plus tard, je l'ai vue vérifier un voltmètre digital. J'ai dit "je croyais que vous m'aviez dit qu'elle voulait rien faire d'autre que l'opération simple." Le superviseur m'a dit qu'ils avaient découvert qu'elle avait peur de ne pas être capable de faire les autres parties de l'assemblage, qu'elle manquait de confiance en elle. Elle avait peur de paraître bête face à ses pairs et avait peur d'essayer. Elle avait très peu d'estime d'elle-même. Pourtant, lorsqu'elle a vu tous ses collègues accomplir les différentes fonctions, elle a décidé que s'ils pouvaient le faire, elle pouvait le faire aussi! Elle s'est donc impliquée jusqu'à les dépasser et apprendre les aspects techniques.

Je recevais tout un tas de cartes de vœux de femmes qui me remerciaient de les laisser faire tant de choses à l'usine par ce qu'elles n'avaient jamais eu une très haute idée d'elles-mêmes. L'appareillage compliqué qu'elles assemblaient les rendaient fières d'elles et de leur travail. Leur estime d'elles-mêmes s'envolait lorsqu'elles faisaient ce travail.

*Maslow a dit qu'il avait beaucoup appris de vous pendant l'été qu'il a passé à N.L.S.. Avez-vous eu avec lui des conversations qui étaient mémorables?*

Oui, j'ai parlé avec lui de vocabulaire, du vocabulaire anglais général. Ce chercheur que j'avais rencontré en 1954 m'avait convaincu à travers ses recherches que si une personne étendait son vocabulaire, elle augmenterait aussi considérablement son apprentissage de 10 à 100 %. Il disait que lorsque que le vocabulaire d'une personne augmente, sa conscience du monde augmente aussi. Une autre chose que j'ai découverte à travers une longue période de temps -- et je répète cela partout où je vais, partout où je fais une présentation -- plus le vocabulaire est faible, plus la paranoïa est haute. Pensez-y. Si le fait d'augmenter le vocabulaire d'une personne augmente sa conscience du monde, le réduire veut dire réduire la conscience. Elle est effectivement aveugle.

*Avez-vous entrepris d'augmenter le vocabulaire dans votre usine?*

Nous avons essayé. J'ai dépensé 800 000 dollars dans les années 60 pour construire des équipements visant à aider nos employés à développer leurs vocabulaire. Nous avons ce superviseur qui utilisait les cassettes de vocabulaire que nous avons développés. Bientôt les femmes qui inspectaient les écrans d'impression écoutaient les cassettes tout le temps. Plus tard, mon fils s'est impliqué dans cette entreprise. Il a développé des centres d'amélioration du vocabulaire.

Il y avait un gars de la marine, très talentueux mais très frustré parce qu'il n'arrivait pas à expliquer les choses aux personnes de l'usine. C'était un designer bourré de talent.

J'ai insisté auprès de lui et il a suivi les cours de vocabulaire à deux reprises. Il est passé avec succès du 5e centile au 20e centile -- presque un niveau universitaire. Il parlait aux gens de ce programme de développement de vocabulaire et de comment cela avait changé sa vie.

*Êtes-vous resté en contact avec Maslow après qu'il ait passé l'été là-bas?*

Tout le temps. À chaque fois que nous allions en Europe, nous nous arrêtons d'abord à Boston pour voir les Maslow. Pendant un de ces voyages, je me suis rendu compte en parlant à Abe qu'il n'avait jamais rencontré McGregor. Il est ici dans la même ville (McGregor au MIT, et Maslow a Brandeis) et ne s'étaient jamais rencontrés. Je lui ai dit "Abe, attrape ton manteau" et nous sommes allés au MIT voir McGregor.

Je retourne toujours et encore à une pensée que je crois importante. Il s'agit de ce que j'appelle élargir le lieu de travail. Les personnes croissent en apprenant et je suppose que c'est ce que j'ai essayé de faire dans mon usine. Offrir un environnement dans lequel les personnes peuvent grandir.

Si un meilleur système d'éducation est meilleur pour la santé psychologique en général, et si nous pensons sur le long terme -- c'est-à-dire, si nous préparons, comme nous le devrions, du matériel pour les futurs rôles de dirigeants, ou pour le dire d'une autre façon, si nos programmes de formation de dirigeants étaient projetés sur cinquante ans -- alors nous devrions penser à la maternelle comme étant adéquate pour créer les futurs généraux et patrons et managers et leaders dont nous aurons besoin au siècle prochain. La même chose est vraie pour n'importe quelle technique auto-thérapeutique de quelque sorte qu'elle soit ou de la psychothérapie en général. Toutes celles-ci sont reliées; rendre une personne plus saine la rendra plus "promouvable," cela fera probablement d'elle un potentiellement meilleur manager ou un meilleur n'importe quoi d'autre, et l'inverse est vrai. Tout ce qui améliore la société en un point quelconque tend à améliorer le reste de la société. Tout ce qui améliore un être humain à un point quelconque tend à améliorer l'ensemble de l'être humain. Tout ce qui tend à améliorer l'ensemble d'un être humain tend à améliorer tous les autres êtres humains, particulièrement ceux qui sont en contact avec celui-ci. Tout ce qui fait d'un homme un meilleur époux, par exemple, tend à faire de lui un meilleur travailleur et un meilleur citoyen et un meilleur joueur de basket et tous le reste.

## Entraîner de Jeunes Leaders

Si nos programmes de développement de dirigeants ont une perspective de cinquante ans, alors nous devrions nous assurer que les jardin d'enfants soient de la bonne sorte afin de créer les boss futurs et les généraux et les managers et les leaders dont nous aurons besoin au siècle prochain.

- *Abraham Maslow, 1961*

Nous étions ravis qu'un groupe de volontaires de Oracle Corporation, une entreprise locale participe au projet local de Junior Achievement. Les volontaires sont allés visiter les classes de notre jardin d'enfants. Par une série d'activités de classe, d'exercices et d'échanges, les dirigeants d'entreprise espéraient communiquer de bonnes compétences de citoyenneté et de leadership à ce groupe d'étudiants de cinq ans. Nous avons décidé d'en savoir plus sur le Junior Achievement puisque cela semblait aller dans le sens de la vision de Maslow du futur. Nous avons appris:

- Junior Achievement est l'organisation à but non lucratif d'éducation économique la plus grande et qui connaît la plus forte croissance. Les programmes sont enseignés par des volontaires de la communauté des affaires aussi bien aux États-Unis que dans 100 pays différents. Le but est d'éduquer de jeunes gens à valoriser la libre entreprise, à comprendre le business et l'économie, et à être prêts à entrer dans Le Monde du travail. L'effort principalement bénévole touche 2.6 millions d'étudiants américains chaque année.
- Les programmes de Junior Achievement pour les niveaux Jardin d'Enfants jusqu'en sixième démontrent comment l'économie affecte les vies des personnes en tant qu'individus, employés et consommateurs. Au fur et à mesure qu'ils progressent à l'école, les étudiants saisissent des concepts économiques importants qui font progresser leur compréhension du monde et affectent positivement leur futur. L'objet du programme est ainsi décrit:
  - Nous-mêmes: rôle économique de l'individu.
  - Nos familles: rôle des familles dans l'économie locale.
  - Notre communauté: responsabilité et opportunités disponibles pour les citoyens dans leur communauté économique.
  - Notre ville: développement économique, business locaux, et opportunités de carrière.
  - Notre région: économie d'état et régionale, entreprises et ressources économiques.
  - Notre nation: fonctionnement d'entreprise et questions économiques aux États-Unis.
  - Notre monde: ressources mondiales, système économique, échange monétaire, et commerce global.

les volontaires échangent leurs expériences de vie par des activités stimulantes, adaptées en fonction de l'âge. Ces programmes mettent en avant des concepts de vie importants et nourrissent le succès individuel.

Les enfants d'écoles primaires font partie d'un monde rapidement changeant et posant nombre de défis. À travers des activités interactives et pragmatiques, les enfants peuvent mieux comprendre le rapport entre ce qu'ils apprennent à l'école et le succès plus tard dans la vie. Les enfants apprennent à valoriser et à respecter:

- la relation entre les concepts économiques élémentaires et les expériences quotidiennes des étudiants.
- Le rôle de l'individu en tant que consommateur et producteur dans l'économie de marché.
- Les applications pratiques de la théorie vue en classe à la vie quotidienne.
- La capacité de travailler effectivement avec les autres et comme membre d'une équipe.
- L'importance de rester à l'école.

Alors que nous observions les volontaires d'entreprise travailler avec ce groupe de jardin d'enfants, nous avons compris l'importance d'entraîner nos enfants à prendre leur place comme leaders dans la société. Les paroles de Maslow résonnaient à notre esprit en regardant des enfants de cinq ans: "lesquels entre vous vont changer le monde?" Nous avons ce jour-là compris la portée des paroles de Maslow.

Quelques notes supplémentaires sur la copie des secrets. Si la conception américaine de la nature humaine est vraie, c'est-à-dire que le management éclairé, Théorie Y, est vrai, alors aucune réelle copie n'est possible. La seule façon de copier le style américain ou le produit américain est de *devenir* américain. C'est-à-dire, de devenir le genre de personne qui émet spontanément la créativité et ainsi de suite. Ici réside aussi une question à laquelle je ferais bien de dédier quelque temps, le "savoir-faire" et ce en quoi consiste le "savoir-faire." Le style d'organisation, le style de management, et tout ce qui va avec le management Théorie Y, lorsque c'est réaliste et dans de bonnes conditions d'environnement et avec la confiance en soi et le respect de soi qui vont avec, et avec sa tendance à créer progressivement une meilleure sorte d'être humain ( plus respectueux de lui, moins craintif, moins timide, moins masochiste, moins sadique, moins hostile, plus affectueux, plus amical, plus confiant, plus honnête, et ainsi de suite), tout ceci en partie du "savoir-faire".

Il se peut finalement que le savoir-faire américain soit en fait, d'une certaine manière, le caractère américain. Ceci est un point important, particulièrement ces jours-ci quand tant d'autres sociétés peuvent nous battre d'autant de façon différentes. Par exemple, la main d'œuvre est moins chère à de nombreux endroits. La plupart des endroits dans le monde sont beaucoup plus faciles pour des chefs autoritaires, des personnes sous le joug de la peur, de la famine, de la perte d'emplois feront certainement ce qu'on leur ordonne plus rapidement que le travailleur américain ne le ferait. Il y a des endroits dans le monde où les matières premières sont disponibles dans de plus grandes quantités que ce que nous avons, ou la quantité de main-d'œuvre est disponible sans limite, où les systèmes de police empêchent des grèves de toutes sortes, et ainsi de suite. C'est-à-dire, il ne fait aucun doute que d'autres cultures ont certains "avantages."