

Introduction

Comme la plupart des gens, j'ai eu un chef horrible : un responsable hiérarchique qui pensait qu'humilier les gens était une bonne façon de les motiver. Un jour, par erreur, un collègue de bureau m'a mise en copie d'un e-mail dans lequel mon chef me ridiculisait aux yeux de mes pairs. Lorsque j'ai confronté ce dernier au problème, il m'a simplement dit : « Ne te prends pas le chou pour ça, ma belle. »

C'est en partie ce qui m'a poussée à créer ma propre société : Juice Software. Je souhaitais mettre en place un environnement où tout le monde apprécierait son travail *et* ses confrères. Mes amis se moquaient souvent de mes explications. Je donnais l'impression de vouloir fonder une communauté plutôt qu'une entreprise. J'étais pourtant très sérieuse. Je travaillais bien plus de huit heures par jour et si je n'avais aimé ni mon travail ni mes collègues, le peu de temps que j'aurai passé sur cette planète aurait été vraiment triste.

Bien que je sois parvenue à éviter de reproduire les erreurs de mon chef (c'était facile), j'en ai commis beaucoup d'autres, totalement différentes. À force de vouloir instaurer une ambiance positive, sans aucune pression, je suis passée à côté d'un aspect difficile mais indispensable de la gestion d'équipe : signaler de manière claire et directe à ses collaborateurs tout travail qui n'est pas à la hauteur. Je n'ai pas su créer un climat dans lequel les personnes dont le travail était insuffisant en étaient informées à temps pour rectifier leurs erreurs.

Lorsque j'y réfléchis aujourd'hui, je repense toujours au cas d'un employé que je surnommerai Bob. Sympathique dès le premier abord, Bob vous donnait envie d'aller travailler le matin. Il était gentil, amusant, attentionné et toujours prêt à vous soutenir. De plus, il s'était présenté avec un *curriculum vitae* brillant et d'excellentes références. Il semblait être la perle rare et j'étais ravie de le voir rejoindre mon équipe. Un seul problème : son travail s'est révélé d'une qualité effroyable. Je lui ai retiré ma confiance peu après l'avoir engagé. Il travaillait depuis *des semaines* sur un document qui expliquait que Juice Software permettait à ses clients de créer des tableurs Excel fabuleux, mis à jour automatiquement. Lorsque j'ai relu le fichier qu'il peaufinait avec tant de diligence, j'ai été horrifiée de découvrir un texte totalement

incohérent – un vrai charabia. Je le revois encore me remettre son travail : il était évident, à ce moment-là, qu'il *n'était pas dupe*. La honte dans ses yeux et son sourire d'excuse ne laissaient aucun doute.

Arrêtons-nous sur cet exemple quelques instants. Si vous dirigez des équipes, vous avez déjà compris qu'il s'agissait d'un moment clé dans la relation entre Bob et moi, et d'un indice éloquent sur les succès et échecs de mon équipe. Le travail de Bob était loin d'être suffisant. Nous étions une petite entreprise et luttons pour nous maintenir à flots. Nous n'avions aucune marge de manœuvre pour refaire son travail ou même repasser derrière lui pour pallier ses négligences. Je le savais depuis le début. Pourtant, lorsque je l'ai reçu en entretien, je n'ai pas réussi à aborder ce point. Je me suis entendue lui dire que c'était un bon début et que je l'aiderais à finir. Il m'a souri sans conviction et a pris congé.

Que m'était-il arrivé ? Premièrement, j'aimais bien Bob et je ne voulais pas lui sembler trop dure. Il avait l'air si inquiet pendant notre entretien à propos de son document... j'avais peur qu'il ne se mette à pleurer. Comme il était très apprécié j'ai également craint, s'il se mettait bien à pleurer, d'être qualifiée par tous de « peau de vache ». Deuxièmement, sauf à penser que son CV et ses références étaient faux, il s'était montré très efficace dans ses emplois précédents. Peut-être avait-il été perturbé par un événement dans sa vie personnelle, ou décontenancé par notre fonctionnement. Quoi qu'il en soit, je me suis convaincue qu'il retrouverait bientôt le niveau de performance qui lui avait valu ce recrutement. Troisièmement, je pouvais corriger le document moi-même pour le moment. Cela irait plus vite que de lui enseigner à réécrire ses textes.

Voyons, pour commencer, l'effet que ma réaction a produit sur Bob : son travail était mauvais, il le savait, et mes fausses louanges n'ont pu que brouiller son raisonnement. Elles l'autorisaient à s'égarer, à penser qu'il pouvait continuer sur cette voie – ce qu'il a fait, bien sûr. En laissant le problème perdurer, je l'ai donc privé de la motivation qui l'aurait incité à faire plus d'efforts et l'ai conforté dans l'idée que tout allait bien pour lui.

Dire à quelqu'un qu'il a fait du mauvais travail est terriblement difficile. Nous ne *voulons* blesser personne, car nous ne sommes pas

sadiques. Difficile aussi de passer pour le « méchant » aux yeux du reste de l'équipe. On nous le répète depuis notre plus tendre enfance : « Si tu n'as rien à dire de gentil, tais-toi. » Or, tout à coup, notre *travail* consiste à dire des choses désagréables... Toute une éducation à revoir. Diriger, c'est vraiment difficile.

Pour ne rien arranger, j'ai reproduit la même erreur dix mois durant. Or, vous le savez probablement : chaque fois que l'on accepte un travail médiocre ou en retard, cela déclenche du ressentiment, puis de la colère. Le problème ne vient plus, selon nous, d'un travail mal fait, mais d'un individu travaillant mal. Difficile ensuite d'avoir une conversation sereine avec ce dernier. On finit alors par l'éviter.

Bien entendu, les conséquences de mon comportement n'ont pas affecté que Bob : d'autres collaborateurs se demandaient pourquoi j'acceptais un travail aussi mauvais de sa part. Dans mon sillage, ils tentaient, eux aussi, de le couvrir. Ils corrigeaient ses erreurs ou retravaillaient ses projets – généralement en empiétant sur leurs heures de sommeil. Couvrir quelqu'un est parfois nécessaire sur une courte période, s'il traverse une mauvaise passe. Lorsque la situation se prolonge, le prix à payer se fait malheureusement vite sentir. Des collaborateurs dont le travail était d'une qualité exceptionnelle commencèrent à être moins vigilants. Nous ne respections pas des délais cruciaux. Sachant la raison de ces retards, je n'en voulais pas trop aux coéquipiers de Bob. Ils commencèrent eux-mêmes à se demander si je faisais la différence entre bon et médiocre, ou si je ne me moquais pas complètement des dates de livraison. Comme souvent en cas de manque de reconnaissance de la qualité du travail fourni, nos résultats s'en sont rapidement ressentis, comme notre moral.

J'ai senti que j'allais perdre toute mon équipe et j'ai enfin compris que je ne pourrais pas repousser le problème indéfiniment. J'ai invité Bob à boire un café. Il s'attendait à un brin de causette sympathique... Après quelques faux départs, je l'ai finalement licencié. Chacun de nous s'était recroquevillé devant sa tasse et son muffin. Après un silence pesant, Bob a reculé sa chaise en faisant crisser les pieds sur le marbre, puis il m'a regardée droit dans les yeux : « Pourquoi ne m'as-tu rien dit ? »

Mon cerveau tournait en boucle sans trouver de réponse satisfaisante, quand il m’a posé une deuxième question : « Pourquoi *personne* ne m’a-t-il rien dit ? Je pensais que je comptais pour vous tous ! »

J’ai atteint ainsi un creux dans ma carrière. J’avais commis toute une série d’impairs et c’était Bob qui « trinquait ». Non seulement mes louanges passées étaient trompeuses – je n’avais jamais critiqué son travail –, mais je ne lui avais jamais demandé non plus de *feed-back*. Cela lui aurait permis de discuter et de trouver une solution. Pire encore, je n’étais pas parvenue à mettre en place une culture d’entreprise dans laquelle les collègues de Bob auraient pu naturellement l’avertir qu’il sortait des rails. La cohésion de l’équipe se fissurait et nos résultats s’en ressentaient. L’absence de critiques, positives ou négatives, avait eu des effets catastrophiques sur notre équipe et sur nos chiffres.

La route est toute tracée entre le manque de retours et les dysfonctionnements d’une équipe dont les résultats se détériorent. Je m’en suis rendue compte trop tard, aux dépens de Bob et de toute l’entreprise. Juice Software ferma peu après le départ de Bob.

Google : la liberté au travail

Nous étions en 2004 et je devais retrouver un emploi. J’ai donc appelé une amie de l’école de commerce, Sheryl Sandberg. Elle avait rejoint Google depuis trois ans et nous avions renoué récemment, au mariage d’une connaissance commune. J’avais été frappée à la fois par l’attention qu’elle portait à ses coéquipiers chez Google et par le sentiment qu’elle ne commettrait jamais les mêmes erreurs que moi avec Bob. Mon impression s’est révélée juste.

Après pas moins de vingt-six entretiens, j’ai pu travailler avec Sheryl pour diriger une équipe d’une centaine de personnes chargées des ventes et services pour des groupes de clients d’AdSense¹ de petite

.....
1 Google AdSense est un service qui rémunère les sites web ou cybercarnets (blogs) utilisés comme supports de publicités. Si vous possédez un site web sur, par exemple, le camping, vous y insérez une ligne de code fournie par Google ; cela crée un encart Google AdSense sur votre site, que Google alimentera en annonces pour des tentes ou des sacs de couchage d’une grande marque. Dès qu’un internaute voit la publicité ou clique dessus, vous cumulez des rémunérations.

et moyenne tailles. Je ne savais même pas ce qu'était AdSense, mais la culture de Google paraissait ressusciter mon rêve d'un environnement où chacun aimerait son travail et ses collègues, et Sheryl Sandberg me paraissait être une chef fantastique. Comme me le fit remarquer un ami en plaisantant : « Dans la Silicon Valley, tu es condamné à gravir les marches du succès. » (Rassurez-vous, Bob n'est pas non plus tombé dans un escalier.)

Peu après mon arrivée chez Google, j'ai assisté à une impressionnante démonstration de feed-back, certes productif mais extrêmement direct. Lors d'une réunion avec Larry Page, cofondateur de Google, et Matt Cutts, qui dirigeait l'équipe anti-Webspam², nous avons débattu d'une idée proposée par Matt Cutts et moi-même. Larry Page défendait une option différente, plus sophistiquée, et pour moi incompréhensible. Manifestement mon responsable, lui, la comprenait et ne l'appréciait pas du tout. Habituellement très affable et accommodant, il exprimait son désaccord avec une vigueur inattendue. Le patron ne reculant pas, il s'est même mis à lui hurler dessus, affirmant que cette option nous ensevelirait sous « tellement de conneries » que nous ne nous en sortirions pas.

Sa réaction m'a perturbée. Je l'aimais bien et j'ai eu peur qu'il ne soit licencié pour avoir critiqué si vivement notre chef. Ce dernier a eu alors un grand sourire : non seulement il admettait cette confrontation, mais il semblait même s'en délecter... Au vu de cette réponse ouverte et enjouée, j'ai compris qu'il voulait que Matt Cutts et tout le monde au sein de Google se sente autorisé à braver l'autorité – notamment la sienne. Cela n'aurait eu aucun sens de qualifier la conversation de « cordiale » ou de « musclée », d'« irrévérencieuse » ou d'« impolie ». Elle était productive et collaborative. Elle était libre. Elle apportait la meilleure des réponses possibles. Comment était-ce concevable ?

J'ai décidé alors de marcher dans les pas de mon chef. Plutôt que de « faire un retour » à mon équipe, j'ai incité mes coéquipiers à m'informer de *mes* erreurs. Je faisais tout ce que je pouvais pour

.....
 2 Webspam : sites web qui déjouent le système de positionnement des résultats de Google, un peu comme les pourriels polluant votre messagerie ou les appels des télévendeurs pendant votre dîner.

les encourager à me critiquer, ou au moins à *me parler*. Après un faux départ (voir plus loin), l'équipe s'est peu à peu détendue. Nous débattions ouvertement et nous nous amusions beaucoup plus. J'ai eu la chance de recruter des personnes remarquables, dont Russ Laraway, avec qui j'ai fondé une nouvelle entreprise, Candor, et Jared Smith, cofondateur de Qualtrics (dont je suis administratrice). Mes collaborateurs, tout autant que mes directeurs, m'ont appris à devenir un bon chef. Nous avons essayé, par exemple, de *ne pas* prendre de décisions dans mes réunions de direction pour nous en remettre aux employés les plus proches de l'action. L'exécution des décisions est ainsi devenue plus efficace. Pour favoriser le « parler-vrai face au pouvoir » à tous les niveaux de la structure, nous avons essayé les « semaines de rectification managers » tout en prenant soin de mettre en place des « sessions de *feed-back* aux managers ».

J'expliquerai ces techniques et bien d'autres dans la seconde partie du livre. L'important, pour le moment, est de savoir que les managers de Google ne pouvaient pas se fier uniquement à leur « pouvoir » ou leur « autorité » pour faire avancer le travail. Ils devaient s'y prendre autrement, et mieux.

Après six ans au sein de Google, j'étais sûre de savoir comment mieux diriger une équipe. Je ne me heurtais pas aux mêmes écueils qu'avec Bob, et je n'étais pas non plus devenue une *peau de vache*. Les activités que je menais affichaient une croissance décuplée et atteignaient des milliards. Une grande partie de cette croissance reposait sur les produits, et non sur le travail de marketing, mais nous y contribuions indubitablement. La rentabilité nous obsédait, et nous réussissions à réduire nos équipes en Amérique du Nord alors même que le chiffre d'affaires prenait une hauteur vertigineuse : nous collions à la définition des économies d'échelle. Peu à peu, en plus d'AdSense, mon équipe absorba les équipes des ventes et opérations en ligne de YouTube et de DoubleClick pour le monde entier. Au départ, nous n'avions qu'une équipe pour l'Amérique du Nord, mais l'ambiance singulière et pleine d'humour qui y régnait fut assez forte pour servir au ralliement de Dublin, São Paulo, Buenos Aires, New York, Mountain View, Sydney, Séoul, Tokyo, Pékin et Singapour.

Pourtant, je sentais que je me préoccupais de moins en moins des indices clés de mes activités (coût par clic, chiffre d'affaires, etc.). Ce qui me passionnait vraiment, c'était de trouver comment définir cette « meilleure façon » d'encadrer une équipe que je mettais au point, et de la transmettre à d'autres. J'étais encore beaucoup plus dans l'instinct que dans la conceptualisation. J'avais besoin d'y réfléchir pour trouver les mots.

Apple : « Nous recrutons des gens pour qu'ils nous disent ce que nous devons faire, et non l'inverse »

Aucune mission au sein de Google ne me permettait de me poser pour simplement *réfléchir*. Les fonctions opérationnelles laissent peu de place à l'observation. Heureusement, à une quinzaine de kilomètres au sud-ouest de chez Google, Steve Jobs lançait Apple University, l'université Apple. Mon professeur de commerce, Richard Tedlow, venait de quitter Harvard pour rejoindre cette nouvelle fabrique de *bons managers*. « Nous voulons défier la force gravitationnelle de la médiocrité structurelle. » Ainsi définissait-il la mission de cet établissement. Pour y parvenir, un cours important devait notamment être créé. Lorsqu'on m'a proposé de le concevoir et de l'animer, j'ai saisi ma chance.

Si ce stage *Managing at Apple* (« Le Management chez Apple ») s'adressait aux jeunes cadres débutants, les directeurs de service le trouvaient tout aussi utile pour les managers expérimentés de leurs équipes. Il n'était pas obligatoire, mais nous avions du mal à répondre à la demande. Nous avons formé avec succès des milliers de stagiaires pendant que j'étais chez Apple. Bien d'autres encore ont suivi ce cours après mon départ.

J'apprenais autant que j'enseignais. En parlant avec l'une des directrices d'Apple, j'ai identifié une lacune cruciale dans ma gestion d'équipe en début de carrière : je me concentrais sur les personnes promues à une belle carrière – normal, selon moi, dans une entreprise en croissance. Cette directrice me fit remarquer que, pour bien fonctionner, toutes les équipes avaient besoin de *stabilité* autant que de croissance. Lorsque tout le monde court après des promotions,

tout se grippe. Elle appelait « rock-stars » ses coéquipiers qui obtenaient des résultats exceptionnels tout en suivant une courbe de croissance progressive, car ils étaient comme le rocher de Gibraltar de son équipe. Ils aimaient leur travail, y excellaient, mais ne visaient pas son poste et ne s'imaginaient pas devenir de nouveaux Steve Jobs. Ils étaient heureux à leur place. Ceux de ses collaborateurs qui connaissaient une croissance plus fulgurante – et ne supportaient pas de stagner plus d'un an au même poste – étaient quant à eux des « super-stars ». Quelle que soit leur équipe, ils étaient à la source de sa croissance. Cette directrice était très explicite sur le besoin d'équilibre entre ces deux types de collaborateurs.

Ce fut une révélation. Apple montait en flèche et *surpassait* Google. Pourtant chez Apple, les salariés pouvaient réaliser toutes leurs ambitions. Pour s'y épanouir, nul besoin d'être carriériste ; il suffisait d'exceller dans son travail et l'adorer. Chez Google, je sous-estimais systématiquement les « rock-stars ». Une erreur qui les faisait grincer des dents car leurs contributions étaient tout aussi significatives que celles des autres. La préférence de Google pour ses collaborateurs à fort potentiel était en partie une réaction contre la tendance normative des entreprises traditionnelles à couper les ailes des défenseurs de changements radicaux. Apple, de son côté, encourageait toutes sortes d'ambitions. C'est l'une des clés du succès de sa lutte contre « la force gravitationnelle de la médiocrité structurelle ».

Google est connue pour être une entreprise à gestion ascendante (*bottom-up*), qui pousse même ses très jeunes salariés à prendre des décisions. Le manager a généralement pour mission de rester en retrait – d'aider parfois, mais sans trop interférer. Sur la foi des récits décrivant un Steve Jobs omniprésent pour tout contrôler depuis les sommets d'où il diffusait ses idées brillantes, ne souffrant aucune contestation et dirigeant ses troupes pour arriver à ses fins, je m'attendais à trouver chez Apple l'opposé de Google. Or ce ne fut pas le cas.

Pour illustrer mon propos, voici le récit d'un entretien de l'un de mes collègues avec Steve Jobs. À quelques questions tout à fait raisonnables (« Comment envisagez-vous de constituer l'équipe ? Quelle sera sa taille ? »), Jobs avait répondu sèchement : « Si je le

savais, je n'aurais pas besoin de vous, si ? » Une réponse à la limite de l'impolitesse, mais aussi très motivante. Le patron d'Apple a ultérieurement exposé sa démarche de façon plus posée à Terry Gross : « Chez Apple, nous recrutons nos collaborateurs pour qu'ils nous disent comment faire, et non pour leur dire ce qu'ils doivent faire. » C'est effectivement ce que j'ai vécu.

Comme chez Google, l'obtention de résultats par les managers d'Apple relevait beaucoup plus de leur faculté d'écoute et de compréhension que des ordres qu'ils donnaient ; de leur capacité à débattre plutôt qu'à diriger ; de leur propension à motiver les prises de décision en équipe plutôt qu'à décider eux-mêmes ; de la force de persuasion plus que des forces de commandement ; de l'envie d'apprendre plus qu'aux savoirs déjà acquis.

Au cœur de chaque travail : les relations humaines

Entre autonomie et laisser-faire, la différence est énorme... J'avais compris mon erreur avec Bob et je savais maintenant comment rectifier le tir.

Dans le stage « Le Management chez Apple », nous passions souvent une vidéo de Steve Jobs expliquant son approche de la critique. Il avait saisi un point important : « La critique, disait-il, doit être exprimée de façon à ne pas altérer votre confiance dans les capacités de votre interlocuteur, mais sans laisser trop de place à l'interprétation... Et ce n'est pas facile. » Il disait encore : « Ça m'est égal de me tromper. Et j'admettrai souvent m'être trompé. Cela m'importe assez peu. L'important pour moi est que nous fassions ce qu'il faut³. » Amen ! Qui trouverait quelque chose à redire à cela ?

Revenons un peu en arrière pour imaginer la question qui a déclenché cette réponse. Quelqu'un lui avait demandé pourquoi il utilisait souvent l'expression : « Ce que tu m'as rendu, c'est merdique ! » Au premier abord, ces mots peuvent difficilement engendrer la confiance ou inciter à prendre des risques. C'est le moins

.....

3 <http://www.magpictures.com/stevejobstheLostinterview/> (en anglais).

qu'on puisse dire. Ils ressemblent plutôt à du harcèlement professionnel – et c'en était probablement parfois. Je n'aurais jamais recommandé à quiconque de parler ainsi et m'en sortais en rappelant aux stagiaires qu'ils n'étaient pas Steve Jobs.

Cela déclenchait toujours l'hilarité, mais je mettais le doigt sur un point important. Je repensais à cette discussion entre Matt Cutts et Larry Page. Pour une raison incompréhensible, ils pouvaient se hurler dessus sans que cela porte à conséquence. Pourquoi ? Il ne me viendrait jamais à l'idée de dire à quelqu'un que son travail « est merdique », et je n'engueule pas mes collègues.

Vraiment ? Je me rappelle, chez Google, du lancement à l'international d'AdSense. Jared Smith, qui avait travaillé avec moi pour Juice Software et se retrouvait dans mon équipe Google, confondait sans arrêt Slovaquie et Slovénie, comme si la différence importait peu. Au bout de cinq erreurs en une demi-heure, j'ai rétorqué sèchement : « *Slovaquie*, abruti ! ».

Jared et moi avons l'habitude de travailler ensemble depuis assez longtemps pour savoir (comme tous au bureau) que j'avais beaucoup d'estime pour lui. Il pouvait lui-même me rembarquer de cette manière amicale et ne s'en privait pas à l'occasion. Ma rectification cinglante n'était qu'un moyen rapide et efficace de l'inciter à se reconcentrer. Par la suite, il n'a plus jamais confondu les deux pays. Or une seule chose m'autorisait à lui parler ainsi : la *relation de confiance* qui existait entre nous depuis des années.

Mon but n'est pas de prouver qu'il faut injurier ses pairs, les invectiver ou être impoli avec eux pour devenir un bon chef. Je ne le recommanderai jamais, car même quand les liens évoluent jusqu'à un respect mutuel bien acquis, il arrive que l'on interprète mal, en tant que chef, certains signaux. À l'inverse, si vous aimez cette forme de communication, vous devrez d'une part construire des relations de confiance assez fortes pour l'endurer et d'autre part recruter des personnes capables de s'en accommoder.

La Silicon Valley était l'endroit idéal pour étudier les rapports entre responsables hiérarchiques et subordonnés directs. Vingt ans auparavant, les compétences en gestion humaine n'étaient ni enseignées ni prisées dans la Silicon Valley. Aujourd'hui, les entreprises en

font une véritable *obsession*, et pas pour les raisons que vous croyez. Elles ne sont pas gérées par des gourous des temps modernes en perpétuelle quête de théories ; leurs salariés ne sont pas fondamentalement différents ; elles ne disposent pas d'énormes budgets pour la formation et n'ont pas non plus une compréhension en profondeur de la nature humaine grâce aux « *big data* ».

Non, la Silicon Valley est devenue le lieu idéal pour cette étude des relations entre chefs et collaborateurs directs parce que la lutte pour le recrutement de « talents » y fait rage. Cette zone accueille tellement de grandes sociétés en croissance et avides d'embauches qu'il n'y a aucune raison de rester dans une entreprise si vous n'y êtes pas heureux ou si votre potentiel y est gâché. Inutile de payer la « taxe sur la connerie » : si vous n'aimez pas votre patron, vous démissionnez, en sachant que des dizaines d'autres sociétés se présenteront pour vous recruter. Les entreprises se sentent donc fortement obligées de travailler l'aspect relationnel.

Même dans la Silicon Valley, les relations ne peuvent pas se multiplier à l'infini. Comme vous et moi, Larry Page ne peut avoir de véritables liens qu'avec une poignée de personnes. Mais ces liens avec ses collaborateurs directs ont un impact énorme sur les résultats de toute l'équipe. À la tête d'une grande entreprise, il est impossible d'être en rapport avec tout le monde. C'est le lien que nous entretenons avec nos collaborateurs directs qui se répercute sur les rapports que ces derniers entretiennent avec leurs propres collègues de travail. L'effet de ricochet se propage ainsi pour créer – ou détruire – une culture positiviste. Nos propres relations ne se multiplient peut-être pas, mais l'ambiance, elle, se diffuse dans toute l'entreprise.

« Relation » est-il d'ailleurs bien le mot à employer ? Oui. La relation entre Eric Schmidt, directeur de Google entre 2001 et 2011, et Larry Page est l'une des plus intenses, des plus intéressantes de l'histoire du monde professionnel. La volonté de Tim Cook (directeur d'exploitation à l'époque et désormais directeur général d'Apple) de faire un don d'organe en faveur de Steve Jobs et le refus par ce dernier de ce sacrifice mettent en exergue ce que peuvent être des liens personnels très profonds.

Quelle est la nature même de cette relation ? Le capitalisme managérial est un phénomène relativement nouveau. Cela explique que les anciens philosophes n'aient jamais abordé le sujet de ce lien humain. Bien que, de nos jours, nous ayons pratiquement tous eu un chef à un moment donné, la nature de ce lien a vite été expédiée par la philosophie, la littérature, le septième art, et toutes les autres formes d'étude portant sur les relations régissant nos vies. J'aimerais rectifier cela car, pour être un bon chef (chez Apple, Google ou partout ailleurs), la clé réside dans la qualité de la relation humaine.

Le terme qui, à mes yeux, décrit le mieux cela est *Radical Candor* : que nous avons choisi de traduire par « sincérité bienveillante » en français.