

## Chapitre 1

# Les jeux finis et infinis

S'il y a au moins deux joueurs, il y a un jeu. Et il en existe de deux sortes : les jeux finis et les jeux infinis.

Les jeux finis sont disputés par des joueurs désignés. Ils ont des règles fixes. Et il existe un objectif convenu qui, lorsqu'il est atteint, met fin au jeu. Le football, par exemple, est un jeu fini : les joueurs sont aisément reconnaissables à leurs maillots et il existe une série de règles qu'un arbitre fait appliquer et que tous les joueurs sont convenus de respecter — ils acceptent d'être sanctionnés s'ils les enfreignent. Tout le monde admet que l'équipe qui a marqué le plus de points à la fin du temps imparti est déclarée gagnante ; le jeu prend alors fin et chacun rentre chez soi. Dans les jeux finis, il y a toujours un début, un milieu et une fin.

Les jeux infinis, au contraire, font intervenir des joueurs connus et des joueurs inconnus. Ils n'ont pas de règles précises ou admises. Il peut exister des conventions ou des lois gouvernant le comportement des joueurs, mais ces derniers agissent à leur guise à l'intérieur de ces vastes frontières. Et s'ils choisissent de rompre les conventions, ils le peuvent. La manière dont chaque joueur choisit de jouer ne dépend que de lui et il peut en changer à tout moment, pour n'importe quelle raison.

L'horizon temporel des jeux infinis est infini ; et en l'absence d'une ligne d'arrivée, d'une fin pratique, il n'est pas question de « gagner ». Dans un jeu infini, l'objectif principal est de continuer à jouer, de perpétuer le jeu.

Ma conception de ces deux types de jeux provient du maître lui-même, le professeur James P. Carse, auteur en 1986 d'un petit traité intitulé *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*<sup>a</sup>. C'est ce livre qui, le premier, m'a incité à pousser mes

.....  
a Traduit en français sous le titre *Jeux finis, jeux infinis : le pari métaphysique du joueur*, Seuil, 1988.

réflexions au-delà du gain et de la perte, au-delà de l'*ex æquo* et du match nul. Plus j'observais notre monde à travers le prisme des jeux finis et infinis selon Carse, plus je repérais de jeux infinis tout autour de nous, des jeux sans ligne d'arrivée et sans vainqueurs. On n'arrive pas premier dans un mariage ou une amitié, par exemple. Bien que l'école puisse être finie, on ne remporte pas de victoire sur l'éducation. On peut devancer d'autres candidats pour un emploi ou une promotion, mais personne n'est jamais couronné vainqueur des carrières. Même si des nations se trouvent en concurrence à l'échelle planétaire pour obtenir des territoires, de l'influence ou un avantage économique, on ne remporte pas une politique internationale. Et si prospère soit-on dans l'existence, personne n'est couronné vainqueur de la vie le jour de sa mort. Enfin, il n'existe certainement rien de tel qu'une entreprise gagnante. Toutes ces choses sont des accidents de parcours et non des événements.

Pourtant, lorsqu'on écoute les propos de tant de leaders actuels, on dirait qu'ils ne savent pas quel jeu ils disputent. Ils parlent constamment de « gagner », « l'emporter sur les concurrents » est pour eux une obsession, ils proclament à la face du monde qu'ils sont « les meilleurs » et leur ambition est d'être « numéro un ». Sauf que, dans les jeux sans ligne d'arrivée, tout cela est impossible.

Diriger dans un esprit de fini en situation de jeu infini engendre toutes sortes de problèmes, dont le plus courant est le déclin de la confiance, de la coopération et de l'innovation. Diriger dans un esprit d'infini en situation de jeu infini, en revanche, permet d'avancer dans une meilleure direction. Les groupes qui adoptent un esprit d'infini bénéficient de niveaux de confiance, de coopération et d'innovation bien plus élevés, et de tous les avantages que cela comprend. Si nous disputons tous à diverses époques des jeux infinis, alors nous avons tout intérêt à savoir reconnaître le jeu dans lequel nous sommes engagés et ce qu'il faut pour diriger dans un esprit d'infini. Apprendre à détecter les indices d'un esprit de fini est tout aussi important : nous pourrions ainsi le corriger avant qu'il ne provoque de vrais dégâts.

## Le jeu infini de l'économie

Le jeu de l'économie répond à la définition même d'un jeu infini. Nous ne connaissons pas tous les autres joueurs et de nouveaux peuvent rejoindre le jeu à tout moment. Chaque joueur détermine ses stratégies et tactiques propres ; il n'existe aucun corpus de règles fixes admis par tous, hormis la loi (et encore, des variations sont possibles d'un pays à l'autre). Au contraire d'un jeu fini, l'économie n'a pas de commencement prédéterminé, de milieu ou de fin. Beaucoup s'accordent sur certaines échéances d'évaluation de leurs résultats par rapport à ceux des autres — l'exercice comptable annuel, par exemple — mais ces structures chronologiques représentent simplement des jalons dans le cours du jeu ; aucune ne signale la fin du jeu lui-même. Le jeu de l'économie n'a pas de ligne d'arrivée.

Les entreprises disputent un jeu qui ne peut être gagné, et pourtant de trop nombreux chefs d'entreprise persistent à se comporter comme si c'était possible. Ils s'obstinent à se prétendre le « meilleur » ou le « numéro un ». Ces prétentions sont aujourd'hui si répandues qu'on s'arrête rarement, sinon jamais, pour songer à quel point elles sont ridicules. Chaque fois que je vois une entreprise affirmer qu'elle est le numéro un ou la meilleure, je traque avec intérêt les notes en petits caractères pour voir où elle est allée chercher ses chiffres. Pendant des années, par exemple, British Airways s'est présentée dans ses annonces publicitaires comme « la compagnie aérienne favorite du monde<sup>1</sup> ». La compagnie de Richard Branson, Virgin Atlantic, a contesté devant l'Advertising Standards Authority (autorité britannique de la publicité) la véracité de cette affirmation au regard d'enquêtes récentes auprès des passagers. L'ASA a néanmoins autorisé le maintien de cette revendication au motif que British Airways transportait plus de passagers internationaux que n'importe quelle autre compagnie aérienne. Le mot « favorite », tel qu'utilisé en l'occurrence, signifiait que son activité était en expansion, pas nécessairement qu'on la préférait.

Une entreprise peut se prétendre numéro un en raison du nombre de clients qu'elle sert, une autre en raison de son chiffre d'affaires, une autre encore en raison de son cours de Bourse, de ses effectifs ou du nombre d'établissements qu'elle possède dans le monde. Pour afficher de telles

prétentions, les entreprises vont jusqu'à choisir le cadre temporel de leurs calculs. C'est quelquefois un trimestre, ou huit mois ; d'autres fois c'est un an, ou cinq ans, ou douze. Mais tout le monde est-il d'accord dans leur secteur sur l'échelle de temps des comparaisons ? Dans les jeux finis, il existe un mode de calcul unique, convenu, pour distinguer le gagnant du perdant — d'après le nombre de buts marqués, la vitesse ou la puissance, par exemple. Dans les jeux infinis, les moyens de mesure sont multiples : il n'est donc jamais possible de désigner un vainqueur.

Dans un jeu fini, la partie s'achève quand sa durée est écoulée ; les joueurs poursuivent leur existence et recommenceront un autre jour (sauf s'il s'agit d'un duel, évidemment). Dans un jeu infini, c'est l'inverse. C'est le jeu qui continue, tandis que le temps des joueurs s'achève. Comme un jeu infini n'est ni gagné ni perdu, les joueurs en sortent, tout simplement, quand ils n'ont plus la volonté et les ressources nécessaires pour continuer à jouer. Dans les affaires, on appelle cela la faillite, ou parfois une fusion ou une acquisition. C'est-à-dire que pour réussir au jeu infini de l'économie, il faut cesser de se demander qui gagne ou qui est le meilleur et se demander plutôt comment bâtir des organisations assez solides et saines pour rester dans le jeu pendant de nombreuses générations. Ce qui, paradoxalement, a souvent l'avantage d'apporter aussi un renforcement à court terme.

## Histoire de deux joueurs

---

Voici quelques années, je suis intervenu lors d'un sommet sur l'éducation pour Microsoft, puis quelques mois plus tard pour Apple. Chez Microsoft, la majorité des intervenants consacrèrent une bonne partie de leur exposé à ce qu'ils feraient pour battre Apple. Chez Apple, 100 % des intervenants passèrent 100 % de leur temps à dire comment Apple essayait d'aider les enseignants à enseigner et les étudiants à étudier. L'un des groupes paraissait obsédé par la victoire sur son concurrent ; l'autre, par le progrès d'une cause.

Après mon exposé chez Microsoft, je reçus un cadeau : le nouveau Zune (en ce temps-là, les baladeurs numériques impressionnaient encore). C'était la réponse de Microsoft à l'iPod d'Apple, acteur

dominant sur le marché des lecteurs MP3 à l'époque. Pour ne pas se laisser distancer, Microsoft avait lancé le Zune et tentait d'arracher des parts de marché à son grand rival. Tout en sachant que cela ne serait pas facile, Steve Ballmer, alors directeur général de Microsoft, se sentait confiant en 2006 : Microsoft parviendrait finalement à « battre » Apple<sup>2</sup>. Et si la qualité du produit était le seul critère, Ballmer avait raison d'être optimiste : le modèle que j'avais reçu — le Zune HD — était en effet, je dois l'admettre, exceptionnel. Il était élégamment dessiné et son interface utilisateur était simple, intuitive et conviviale. Il me plaisait vraiment, vraiment. (Pour être tout à fait honnête, je l'ai donné à un ami pour la simple raison que, à la différence de mon iPod qui était compatible avec Microsoft Windows, le Zune n'était pas compatible avec iTunes. J'aurais bien voulu l'utiliser, mais il n'y eut pas moyen.)

Après mon exposé chez Apple, je revins à l'hôtel dans le même taxi qu'un cadre supérieur d'Apple, le salarié numéro 54 pour être exact, ce qui signifie qu'il était arrivé dans l'entreprise dès ses débuts et était complètement immergé dans la culture et le système de croyance d'Apple. Assis là à côté de lui, un auditoire captif, je ne pus m'empêcher de remettre une pièce dans la machine. Je me tournai vers lui et lui dis : « Vous savez... Je suis intervenu chez Microsoft et ils m'ont donné leur nouveau Zune ; je dois dire qu'il est *bien meilleur* que votre iPod tactile. » L'autre me regarda, sourit et répondit : « Je n'en doute pas. » Et ce fut tout. La conversation était finie.

Ce haut cadre d'Apple était hermétique au fait que Microsoft avait un meilleur produit. Peut-être affichait-il simplement l'arrogance dominatrice d'un leader du marché ; peut-être jouait-il l'indifférence (très bien, d'ailleurs). Ou peut-être y avait-il autre chose en jeu. Je ne le savais pas à l'époque, mais sa réponse était cohérente avec celle d'un leader à l'esprit d'infini.

## Ce qu'apporte un esprit d'infini

---

Dans le jeu infini, la vraie valeur d'une organisation ne peut être mesurée d'après les succès qu'elle remporte au vu d'un ensemble de critères arbitraires, au cours de périodes arbitraires. La vraie valeur

d'une organisation se mesure d'après le désir ressenti par d'autres de contribuer à sa capacité à réussir en permanence, non seulement pendant le temps où ils s'y trouvent mais bien au-delà de leur propre présence. Alors qu'un leader à l'esprit de fini œuvre pour obtenir quelque chose de ses salariés, de ses clients et de ses actionnaires afin d'atteindre des indicateurs arbitraires, le leader à l'esprit d'infini cherche à faire en sorte que ses salariés, ses clients et ses actionnaires aient envie de contribuer indéfiniment par leurs efforts, leurs dépenses et leurs investissements. Les joueurs à l'esprit d'infini veulent laisser leur organisation en meilleur état qu'ils ne l'ont trouvée. L'entreprise Lego a inventé un jouet qui a surmonté l'épreuve du temps non parce qu'elle a eu de la chance, mais parce que presque tous ses collaborateurs désirent faire en sorte que l'entreprise leur survive. Leur motivation n'est pas de faire un meilleur trimestre, mais de « continuer à créer des expériences de jeu innovantes et à toucher plus d'enfants chaque année »<sup>3</sup>.

Un leader à l'esprit de fini, dit Carse, joue pour mettre fin au jeu — pour vaincre (et pour qu'il y ait un vainqueur, il faut qu'il y ait un perdant). Il joue pour lui et veut battre les autres joueurs. Tous ses plans et tous ses actes découlent de cette intention de vaincre ; il croit presque qu'il *doit* agir ainsi même si, en fait, il n'y est pas du tout obligé. Aucune règle ne le lui impose, seul son état d'esprit le dirige.

Le joueur de l'infini selon Carse joue pour continuer à jouer. Dans les affaires, cela signifie bâtir une organisation capable de survivre à ses dirigeants. Carse compte aussi que le joueur de l'infini joue pour le bien du jeu. Dans les affaires, cela signifie regarder plus loin que le résultat net financier. Là où un joueur à l'esprit de fini fabrique des produits en pensant pouvoir les vendre à des gens, le joueur à l'esprit d'infini fait des produits que les gens désirent acheter. Le premier s'attache principalement au profit que l'entreprise tire de la vente de ces produits ; le second, aux bénéfices procurés à ceux qui les achètent.

Les joueurs du fini ont tendance à suivre des normes qui les aident à réaliser leurs buts personnels sans beaucoup se soucier des répercussions éventuelles. Se demander « Qu'est-ce qui est le mieux pour moi ? » obéit à un raisonnement du fini. Une entreprise bâtie pour le jeu infini ne pense pas seulement à elle-même. Elle considère l'effet de

ses décisions sur son personnel, sa collectivité, l'économie, le pays et le monde. Elle le fait pour le bien du jeu. George Eastman, fondateur de Kodak, se consacrait à son projet : rendre la photographie facile et accessible à tous. Il était conscient que la réalisation de ce projet était intimement liée au bien-être de son personnel et de la collectivité où il résidait. En 1912, Kodak a été la première entreprise à verser à ses salariés un intéressement aux résultats ; plusieurs années plus tard, Kodak a aussi distribué ce que nous appellerions aujourd'hui des *stock-options*<sup>4</sup>. L'entreprise assurait à ses salariés un généreux panier d'avantages sociaux, accordait des congés maladie rémunérés (l'idée était nouvelle à l'époque) et subventionnait les frais d'études de ses salariés qui suivaient des cours dans les universités voisines. (Toutes ces dispositions ont été adoptées par beaucoup d'entreprises. Autrement dit, ce n'était pas bon seulement pour Kodak mais aussi pour le jeu de l'économie.) Outre les dizaines de milliers d'emplois procurés par Kodak, Eastman a bâti un hôpital, fondé une école de musique et fait de généreux dons aux institutions d'enseignement supérieur, en particulier au Mechanics Institute of Rochester (plus tard rebaptisé Rochester Institute of Technology) et à l'University of Rochester.

Comme ils jouent avec un point final en tête, dit Carse, les joueurs du fini n'aiment pas les surprises et redoutent toute forme de disruption. Ce qu'ils ne peuvent prévoir ou maîtriser risque de bouleverser leurs plans et accroît leur risque de perte. Les joueurs de l'infini, au contraire, comptent sur des surprises, s'en délectent même, ils sont prêts à en être transformés. Ils apprécient la liberté du jeu et sont ouverts à tout ce qui leur permet de s'y maintenir. Au lieu de chercher des moyens de réagir à ce qui s'est déjà produit, ils recherchent des moyens de faire quelque chose de nouveau. Une perspective infinie nous évite de nous fixer sur ce que font les autres ; nous pouvons alors nous concentrer sur une vision plus large. Au lieu de réagir aux problèmes que les nouvelles technologies posent à notre modèle économique, par exemple, ceux qui ont un esprit d'infini parviennent à mieux en discerner les applications.

On voit aisément pourquoi le dirigeant d'Apple avec qui j'ai partagé un taxi pouvait montrer tant de nonchalance envers l'excellent

Zune de Microsoft. Il savait que, dans le jeu infini de l'économie, le meilleur produit se trouverait quelquefois chez Apple, quelquefois ailleurs. Apple n'essayait pas de faire mieux que Microsoft, mais de faire mieux qu'elle-même. La société regardait vers l'avant en se demandant ce qui viendrait après l'iPod. Son esprit d'infini l'a aidée à réfléchir non pas « hors de la boîte », mais plus loin. Un an environ après le lancement du Zune, Apple a présenté le premier iPhone. Il a redéfini toute la catégorie des smartphones et rendu pratiquement obsolètes le Zune autant que l'iPod. Certains croient Apple capable de prédire les préférences du consommateur et de lire dans l'avenir, mais il n'en est rien. En réalité, c'est sa perspective infinie qui lui a ouvert un chemin vers l'innovation — un chemin tout simplement inaccessible aux entreprises dont les dirigeants obéissent davantage à l'esprit de fini.

Une entreprise tournée vers le fini peut trouver des moyens « innovants » de renforcer son résultat net, mais ils ne sont généralement pas bénéfiques pour elle-même, ses salariés, ses clients et la collectivité — ceux qui vivent au-delà du résultat net. Elle ne s'en trouve pas nécessairement mieux pour l'avenir, et cela pour une raison simple : généralement, ces décisions avantagent surtout les gens qui les prennent ; elles ne concernent pas l'avenir infini, mais seulement l'avenir proche. Au contraire, les dirigeants à l'esprit d'infini ne demandent pas à leur personnel de se fixer sur des buts finis, mais de les aider à trouver comment progresser vers une vision de l'avenir plus infinie, qui profite à tout le monde. Les buts finis deviennent les jalons des progrès accomplis selon cette vision. Et quand tout le monde se focalise sur la vision infinie, l'innovation progresse mais les résultats aussi. De fait, les entreprises dirigées par des leaders à l'esprit d'infini enregistrent souvent des records de bénéfices. Plus encore, l'inspiration, l'innovation, la coopération, la fidélité à la marque et les profits résultant d'un leadership à l'esprit d'infini sont bons pour l'entreprise en période de stabilité aussi bien que d'instabilité. Ce qui l'aide à survivre et prospérer dans les périodes fastes contribue à la rendre forte et résiliente quand les temps sont durs.

Une entreprise bâtie pour être résiliente est une entreprise structurée de manière à durer toujours. Cela n'est pas synonyme de stabilité — ce



qui, par définition, consiste à ne pas changer. Une organisation stable peut en théorie résister à un ouragan et en ressortir identique à ce qu'elle était avant. Plus concrètement, quand on décrit une entreprise comme stable, c'est en général pour la comparer à une autre, plus risquée et plus performante. « Croissance lente mais stable », observe-t-on. Mais une entreprise bâtie pour être stable passe quand même à côté de la nature du jeu infini, car elle n'est probablement pas préparée à l'imprévisible — à la nouvelle technologie, au nouveau concurrent, au basculement du marché ou aux événements mondiaux susceptibles, en un instant, de ruiner sa stratégie. Un leader à l'esprit d'infini ne veut pas seulement bâtir une entreprise capable de supporter le changement mais une entreprise susceptible d'être transformée par le changement. Il veut bâtir une entreprise qui accepte les surprises et s'y adapte. Les entreprises résilientes peuvent émerger d'un bouleversement entièrement différentes de ce qu'elles étaient auparavant (et se réjouissent souvent de la transformation).

Victorinox, la société helvétique qui a rendu célèbre le couteau de l'armée suisse, a vu son activité terriblement affectée par les événements du 11 Septembre. En un instant, l'objet promotionnel omniprésent dans les entreprises, le cadeau classique des départs en retraite, succès aux examens et autres anniversaires s'est trouvé banni des bagages à main. Alors que la plupart des entreprises se seraient mises sur la défensive — obsédées par la déstabilisation de leur modèle traditionnel et le coût qui allait en résulter — Victorinox est reparti à l'offensive. Elle a fait de cette surprise une opportunité plus qu'une menace, ce qui est caractéristique des joueurs à l'esprit d'infini. Au lieu de réduire les coûts à l'extrême et de tailler dans les effectifs, ses dirigeants ont trouvé des moyens originaux pour préserver les emplois (ils n'ont licencié personne), accentué leurs investissements dans le développement de nouveaux produits et invité leur personnel à trouver des moyens d'exploiter leur marque sur de nouveaux marchés.

À la belle époque, Victorinox s'était constitué un matelas de trésorerie, conscient que des temps plus difficiles viendraient un jour<sup>5</sup>. « Si vous considérez l'histoire de l'économie mondiale, il en a toujours été ainsi », explique son P-DG, Carl Elsener. « Toujours ! Et il en sera toujours ainsi dans l'avenir. Jamais elle ne progressera constamment. Elle

n'ira pas toujours vers le bas. Elle ira vers le haut, puis vers le bas, puis vers le haut, puis vers le bas... Nous ne raisonnons pas en trimestres. Nous raisonnons en générations. » Ce genre de raisonnement infini a placé Victorinox, philosophiquement et financièrement, en situation d'affronter une crise qui aurait pu être fatale pour une autre entreprise. Et le résultat a été étonnant. La société est aujourd'hui différente de ce qu'elle était avant le 11 Septembre, plus solide même. Les couteaux représentaient 95 % de son chiffre d'affaires (80 % pour les seuls couteaux de l'armée suisse). Aujourd'hui, les couteaux de l'armée suisse ne représentent que 35 % du chiffre d'affaires total, et les ventes d'équipements de voyage, de montres et de parfums ont aidé la société à presque doubler ses revenus par rapport à la période d'avant le 11 Septembre. Victorinox n'est pas une entreprise stable, c'est une entreprise résiliente.

Jouer dans un esprit d'infini présente des avantages clairs et multiples. Qu'arrive-t-il quand on dispute le jeu infini de l'économie dans un esprit de fini ?

## Les dégâts d'un esprit de fini dans un jeu infini

---

Des décennies après la guerre du Vietnam, Robert McNamara, secrétaire à la Défense des États-Unis au moment de la guerre, a eu l'occasion de rencontrer Nguyen Co Thach, spécialiste en chef des États-Unis au ministère des Affaires étrangères nord-vietnamien de 1960 à 1975. Il s'est senti abasourdi en découvrant à quel point l'Amérique avait méconnu son adversaire. « Sans doute n'avez-vous jamais lu de livre d'histoire », lui a reproché Thach<sup>6</sup>. « Sinon vous auriez su que nous n'étions pas des pions au service des Chinois ou des Russes... Ne comprenez-vous pas que nous avons combattu les Chinois pendant mille ans ? » Puis il a ajouté : « Nous nous battions pour notre indépendance ! Nous nous serions fait tuer jusqu'au dernier, nous étions déterminés à le faire... Et jamais aucun bombardement, aucune violence américaine ne nous aurait arrêtés ! » Les Nord-Vietnamiens disputaient un jeu infini dans un esprit d'infini.

Les États-Unis postulaient que la guerre du Vietnam devait avoir une fin, parce que la plupart des guerres en ont une : elles s'achèvent

sur une conquête territoriale ou quelque autre indicateur simple mesurant un objectif fini. Si les belligérants s'engagent dans la guerre avec des objectifs politiques clairs, le premier qui parvient à son objectif fini sera déclaré vainqueur : on signera un traité et la guerre sera finie. Mais ce n'est pas toujours le cas : si les dirigeants américains y avaient regardé de plus près, peut-être auraient-ils compris plus tôt la vraie nature de la guerre du Vietnam. Les indices ne manquaient pas.

Pour commencer, l'engagement des États-Unis au Vietnam n'eut ni début, ni milieu, ni fin nets. Ils n'avaient pas d'objectif politique clair dont la réalisation leur aurait permis de se déclarer victorieux et de rapatrier leurs troupes. Et même s'ils en avaient eu un, les Nord-Vietnamiens ne l'auraient pas partagé. Il semble aussi que les Américains eussent mal compris qui ils combattaient. Ils croyaient que le conflit au Vietnam était une guerre par procuration contre la Chine et l'Union soviétique. Mais le peuple du Nord-Vietnam proclamait qu'il n'était la marionnette d'aucun autre État. Le Vietnam combattait l'impérialisme depuis des décennies, contre les Japonais pendant la seconde guerre mondiale, puis contre les Français ensuite. Pour les Nord-Vietnamiens la guerre avec les États-Unis n'était pas un prolongement de la guerre froide ; c'était une lutte contre une autre puissance interventionniste. Même leur manière de combattre — leur propension à violer les conventions de la guerre traditionnelle et leur volonté de continuer la lutte sans considération de leurs pertes humaines — aurait dû faire comprendre aux dirigeants américains qu'ils s'étaient mépris sur la nature du jeu dans lequel ils étaient engagés.

Quand on joue à un jeu infini dans un esprit de fini, on risque davantage de s'engager dans une impasse et d'épuiser la volonté et les ressources dont on a besoin pour continuer à jouer. Et c'est ce qui est arrivé à l'Amérique au Vietnam. Les États-Unis agissaient comme si le jeu était fini au lieu d'affronter un joueur dont l'état d'esprit correspondait au jeu infini dans lequel ils étaient engagés en réalité. Tandis que l'Amérique jouait pour « gagner », les Nord-Vietnamiens luttèrent pour leur existence ! Et les deux camps faisaient des choix stratégiques en accord avec leur propre mentalité. Malgré leur puissance militaire très supérieure, les États-Unis n'avaient simplement aucun

moyen de l'emporter. Ce qui mit fin à leur intervention au Vietnam ne fut pas une victoire ou une défaite, militaire ou politique, mais l'hostilité de l'opinion publique aux États-Unis. Les Américains refusèrent de soutenir plus longtemps une guerre coûteuse et vraisemblablement ingagnable dans un pays lointain. Ce n'est pas que l'Amérique eût « perdu » la guerre du Vietnam, c'est plutôt qu'elle était arrivée au bout de la volonté et des ressources qui lui permettaient de continuer à jouer... si bien qu'elle dut sortir du jeu.

## **Le borbier vietnamien dans l'économie**

Quand Microsoft lança le Zune, ce produit ne s'inscrivait pas dans une vision grandiose. L'entreprise ne s'interrogeait pas sur les possibilités de l'avenir. C'était juste une compétition, avec pour enjeu les parts de marché et l'argent — une compétition dans laquelle Microsoft ne réussissait pas très bien. Ballmer n'aurait pu se tromper davantage quand il disait que le Zune pouvait « battre » l'iPod. Parti avec 9 % de part de marché, le Zune perdit rapidement du terrain et se retrouva à 1 % en 2010<sup>7</sup>. Il fut abandonné l'année suivante. L'iPod, en revanche, détenait environ 70 % du marché sur la même période.

À en croire certains, le Zune aurait échoué parce que Microsoft n'avait pas assez investi en publicité. Mais cette théorie ne tient pas. Des marques comme Spanx, Sriracha ou GoPro, entre autres, n'eurent recours qu'au bouche-à-oreille pour accroître leur notoriété<sup>8</sup>. Non seulement elles sortirent de l'obscurité sans publicité traditionnelle, mais elles prospérèrent sans elle. Pour d'autres, l'échec du Zune s'expliquerait par l'arrivée trop tardive de Microsoft sur le marché des lecteurs MP3. Mais quand Apple lança son iPod, les lecteurs MP3 étaient une famille de produits déjà bien connue depuis cinq ans : des marques comme Rio, Nomad ou Sony exploitaient déjà cette technologie et vendaient bien. Pourtant, en l'espace de quatre ans, l'iPod lancé en 2001 se tailla la part du lion des lecteurs de musique numérique aux États-Unis... une part qui continue à progresser<sup>9</sup>.

Si excellent qu'ait pu être le Zune, le problème ne résidait pas dans sa présentation, son marketing ou sa date de lancement, mais il en

faut davantage pour survivre et prospérer dans le jeu infini de l'économie. On voit tout le temps d'excellents produits échouer. La manière dont l'entreprise est dirigée est aussi à considérer. Plaçant au-dessus de tout les comparaisons et la victoire, les leaders à l'esprit de fini arrêteront une stratégie d'entreprise, une stratégie de produits, des structures d'incitation et des décisions d'embauche qui contribueront à la réalisation d'objectifs finis. Et une fois qu'une mentalité de fini est fermement inscrite dans presque tous les aspects de l'organisation, il en résulte une certaine étroitesse de vue. Presque tout le monde dans l'entreprise est poussé à privilégier l'urgence au détriment de ce qui est important. D'instinct, les dirigeants se mettent à réagir à des facteurs connus au lieu d'explorer ou de faire progresser des possibilités inconnues. Dans certains cas, ils sont si obsédés par ce que font leurs concurrents, au moindre acte desquels ils se croient obligés de réagir, qu'ils en deviennent aveugles à toute une série d'options qui renforceraient mieux leur propre organisation. C'est comme essayer de gagner en jouant la défensive. Séduit par une mentalité de fini, Microsoft s'est enfermé dans un renvoi de balle à n'en plus finir.

Les dirigeants de Microsoft n'ont pas pris la mesure du jeu infini dans lequel ils étaient engagés et de la mentalité d'infini qui animait Apple. Steve Ballmer avait beau parler quelquefois de « vision » ou de « long terme », comme d'autres dirigeants à l'esprit de fini qui mettent de l'infini dans leur discours, il le faisait presque toujours dans le contexte fini des classements, des cours de Bourse, des parts de marché et de l'argent. À disputer sa partie dans le mauvais état d'esprit, Microsoft poursuivait un objectif impossible — « gagner » —, gaspillait l'énergie et les moyens nécessaires pour rester dans le jeu, comme l'Amérique au Vietnam. Microsoft était dans un bourbier.

On eût dit que la société n'avait pas retenu la leçon de l'iPod. La réaction de Ballmer au lancement de l'iPhone, en 2007, fut révélatrice de sa perspective finie. Interrogé lors d'une interview<sup>10</sup>, il prit l'événement de haut : « Il n'y a aucune chance que l'iPhone obtienne une part de marché significative. Aucune chance. Ils gagnent peut-être beaucoup d'argent, mais si vous regardez en fait les 1,3 milliard de téléphones vendus, je préférerais que notre logiciel soit dans 60 %, 70 % ou 80 % de ces derniers plutôt que d'avoir les 2 ou 3 % qu'Apple

pourrait obtenir. » Enfermé dans sa mentalité de fini, Ballmer était focalisé sur les scores relatifs que l'iPhone pourrait enregistrer et ne voyait pas à quel point il serait capable de modifier le marché entier... voire de redéfinir complètement le rôle du téléphone dans notre vie. La suite des événements l'a sans doute exaspéré : au bout de cinq ans, le chiffre d'affaires du seul iPhone dépassait celui de tous les produits Microsoft réunis<sup>11</sup>.

En 2013, au cours de sa dernière conférence de presse comme P-DG de Microsoft, Steve Ballmer résuma sa carrière d'une manière qui révélait tout à fait un état d'esprit de fini : il définit le succès d'après les critères qu'il avait choisis dans le cadre temporel de son propre mandat. « Au cours des cinq dernières années, dit-il, Apple a probablement gagné plus d'argent que nous. Mais dans les treize dernières années, je parie que nous avons gagné plus d'argent que presque tout le monde sur la planète. Et cela, franchement, c'est une grande source de fierté pour moi<sup>12</sup>. » Ballmer, semble-t-il, tentait ainsi de dire que pendant ses treize années de présidence, sa société avait « gagné ». Imaginez combien cette conférence de presse aurait été différente si, au lieu de regarder son bilan annuel, Ballmer avait cité tout ce que Microsoft avait fait et pourrait encore faire pour concrétiser la vision infinie qui était à l'origine celle de Bill Gates : « Donner à chaque personne et chaque organisation de la planète les moyens d'en faire plus. »

Un dirigeant à l'esprit de fini démontre la valeur de sa propre carrière d'après les résultats de son entreprise : il s'emploie à renforcer la valeur à long terme de cette dernière... et une partie seulement de cette valeur se mesure en argent. Le simple départ en retraite de Ballmer n'a pas mis fin au jeu. La société a continué à jouer sans lui. Dans le jeu infini, avoir remporté des succès financiers est bien moins important que de léguer à son entreprise une culture qui la prépare à survivre et prospérer pendant les treize ans à venir — ou les trente ans, ou les trois siècles. Et au regard de ce critère, Ballmer a perdu.

Dans le jeu infini des entreprises, quand nos dirigeants gardent un esprit de fini ou s'attachent trop à des objectifs finis, ils peuvent obtenir une première place dans un classement établi en fonction d'un critère arbitraire sur une période de temps arbitraire. Mais cela ne

signifie pas forcément qu'ils font le nécessaire pour que l'entreprise puisse continuer à jouer le plus longtemps possible. En fait, dans la majorité des cas, ce qu'ils font nuit à la mécanique interne de l'entreprise et, si rien ne change, accélère son déclin final.

Comme ils portent un intérêt disproportionné aux résultats à court terme, les leaders à l'esprit de fini emploient souvent n'importe quelle stratégie ou tactique susceptible de les aider à faire du chiffre. Parmi leurs favorites : réduction des investissements en R&D, écrasement des coûts (par des moyens tels que vagues régulières de licenciements, baisse du prix et de la qualité des ingrédients utilisés dans les produits, contrôle de production ou de qualité moins rigoureux), croissance par acquisitions et rachats d'actions. Ces décisions peuvent elles-mêmes ébranler la culture d'une entreprise. Les gens commencent alors à comprendre que rien ni personne n'est en sécurité. En réaction, certains se comportent d'instinct comme s'ils étaient passés en mode auto-protecteur : ils commencent à dissimuler des informations, à cacher des erreurs et agir d'une manière plus précautionneuse, voire timorée. Ils ne se fient plus à personne. D'autres en rajoutent dans le registre « seuls les plus aptes survivent » : leurs tactiques deviennent franchement agressives, leur ego se déchaîne. Ils apprennent à se concilier la hiérarchie pour obtenir les faveurs des dirigeants, en coupant parfois l'herbe sous le pied de leurs propres collègues. Pour se protéger, ceux-là non plus ne font confiance à personne. Qu'ils soient en mode d'autopréservation ou d'autopromotion, la somme de tous ces comportements contribue à un déclin général de la coopération dans l'entreprise. Toute idée vraiment neuve ou innovante est alors condamnée à la stagnation. C'est ce qui s'est passé chez Microsoft.

Prisonnier du jeu fini, Microsoft était obnubilé par les chiffres trimestriels<sup>13</sup>. Parmi ses collaborateurs des premiers jours, nombreux étaient ceux qui déploraient une perte d'inspiration, d'imagination et d'innovation. La confiance et la coopération en ont été affectées ; les groupes de produit ont commencé à se battre entre eux au lieu de se soutenir mutuellement. Et comme si les cloisonnements ne posaient pas assez de problèmes aux grandes entreprises, les divisions de Microsoft se livraient parfois à un travail de sape mutuel. Cet endroit

qui naguère attirait des gens désireux de participer à une aventure est devenu un repoussoir que les meilleurs et les plus brillants éléments évitaient comme la peste. Jadis décrite par *Vanity Fair* comme une « machine de compétition dirigée par de jeunes visionnaires au talent incomparable », l'entreprise s'était « transformée en une chose boursouflée et bureaucratique, dont la culture interne récompens[ait] machinalement les managers qui étrangl[ai]ent les idées innovantes susceptibles de menacer l'ordre établi<sup>14</sup>. » Autrement dit, l'esprit de fini avait ravagé la culture de l'entreprise.

Il peut s'écouler beaucoup de temps avant qu'une très grande entreprise dirigée dans un esprit de fini n'ait épuisé l'énergie et les ressources accumulées par un précédent leader à l'esprit d'infini. Du temps de Ballmer, Microsoft était encore un acteur dominant, surtout sur les marchés professionnels. Il le devait en grande partie aux fondations posées par Bill Gates, qui avait davantage un esprit d'infini. Mais si Ballmer était resté, ou s'il avait été remplacé par un autre leader à l'esprit de fini, la volonté du personnel au service du bon combat et les ressources nécessaires pour rester dans le jeu auraient fini par s'épuiser. Sa grande taille et ses succès financiers passés ne garantissent pas à une entreprise qu'elle est assez solide pour durer.

Microsoft n'est pas seul dans son cas. L'histoire économique est pleine de récits tout aussi alarmants. General Motors par exemple, obsédé par sa part de marché au détriment de ses profits, n'a dû son salut qu'à un renflouement par les pouvoirs publics. Sears, Circuit City, Lehman Brothers, Eastern Airlines et Blockbuster Video n'ont pas eu cette chance. Ce ne sont que quelques exemples d'entreprises, naguère puissantes et bien stables, dont les leaders ont été séduits par l'excitation d'un jeu fini au point de les engager dans la voie de leur destruction.

Hélas, au cours des trente ou quarante dernières années, l'esprit de fini est devenu la norme moderne chez les dirigeants. Il est avalisé par Wall Street et enseigné dans les écoles de gestion. Dans le même temps, la durée de vie des entreprises paraît raccourcir sans cesse. En une quarantaine d'années, selon une étude de McKinsey, l'espérance de vie moyenne d'une société du S&P 500 est tombée de soixante et un ans dans les années 1950 à moins de dix-huit ans aujourd'hui<sup>15</sup>.



Et selon le professeur Richard Foster, de Yale University, le rythme du changement « est plus rapide que jamais »<sup>16</sup>. J'admets que c'est le résultat de facteurs multiples, mais nous devons considérer que de trop nombreux dirigeants bâtissent aujourd'hui des entreprises qui ne sont simplement pas faites pour durer — ce qui est paradoxal, puisque même le leader à l'esprit de fini le plus axé sur les résultats est forcé d'admettre que plus longtemps une organisation peut survivre et prospérer, plus elle a de chances d'atteindre *tous* ses buts.

Les entreprises ne sont pas seules à être affectées par un excès d'esprit de fini de la part de leur direction. De plus en plus nombreux aux postes d'autorité dans tous les domaines, les penseurs plus tournés vers le fini poussent à revoir les politiques publiques pour y ancrer encore davantage cet esprit. Et notre économie tout entière ne tardera pas à fonctionner sous la contrainte d'un esprit de fini, selon les règles d'un jeu qui n'est pas le nôtre. Or c'est une situation intenable — les chiffres le disent. Par exemple, après le krach boursier de 1929 suivi de la grande crise économique des années 1930, la loi Glass-Steagall a été adoptée pour infléchir certains comportements des entreprises particulièrement inspirés par l'esprit de fini et qui étaient la cause de l'instabilité des marchés à cette époque<sup>17</sup>. Entre l'adoption de cette loi et les années 1980 et 1990, où elle a été pratiquement vidée de sa substance au nom de l'ouverture des marchés financiers, il ne s'est produit aucun krach boursier. Depuis qu'elle a été neutralisée, nous en avons subi trois : le Black Monday de 1987, l'éclatement de la bulle des dot-com en 2000 et la crise financière de 2008.

Jouer au jeu infini dans un esprit de fini, c'est prendre continuellement des décisions qui sabotent nos propres ambitions ; un peu comme manger trop de dessert sous prétexte de « profiter de la vie » et finir diabétique. Créer les conditions d'un krach boursier est un exemple extrême de ce qui se passe quand trop de joueurs en présence choisissent de jouer dans un esprit de fini ; le scénario le plus probable est un déclin général de la confiance, de la coopération et de l'innovation au sein de l'entreprise, soit autant d'évolutions très problématiques pour sa survie et sa prospérité dans un monde qui évolue vite. Si nous croyons que la confiance, la coopération et l'innovation ont une importance pour les perspectives à long terme de

notre organisation, un seul choix s'impose : apprendre à jouer dans un esprit d'infini.

## Diriger dans un esprit d'infini

---

Trois facteurs sont toujours à considérer quand on choisit la manière dont on veut diriger :

1. On n'a pas à choisir si tel ou tel jeu est fini ou infini.
2. On a le choix de participer au jeu ou pas.
3. Si l'on décide de jouer le jeu, on peut choisir de le faire dans un esprit de fini ou d'infini.

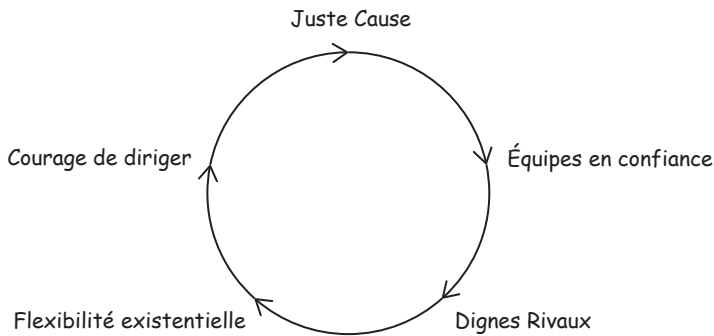
Si l'on entre dans un jeu fini, on doit évidemment appliquer les bonnes règles pour avoir plus de chances de l'emporter. Inutile de se préparer à jouer au basket-ball si l'on doit disputer un match de football. Il en va de même si l'on décide de devenir dirigeant dans un jeu infini. On a plus de chances de survivre et de prospérer si l'on joue le jeu dans lequel on est entré.

On ne choisit pas de diriger dans un esprit d'infini comme si l'on se préparait à disputer un match de football, mais plutôt comme si l'on décidait de soigner sa forme physique : pour être en forme, rien ne sert d'aller passer une fois neuf heures dans une salle de gym ; en revanche, si l'on y passe vingt minutes chaque jour, on obtiendra sûrement des résultats. La régularité est plus importante que l'intensité. Le problème est que personne ne sait exactement quand les résultats apparaîtront — en fait, le moment de leur apparition sera différent d'une personne à l'autre. Mais, incontestablement, tout le monde sait à 100 % que cela va fonctionner. Et l'on aura beau se donner des objectifs finis pour ses séances de *fitness*, le plus important pour garder la santé n'est pas d'atteindre ou non son objectif à la date arbitraire que l'on s'est fixée mais d'adopter un certain mode de vie. Tout régime de santé impose certains comportements — manger plus de légumes, faire régulièrement de l'exercice et dormir suffisamment, par exemple. Adopter un esprit d'infini, c'est exactement pareil.

Tout leader désireux d'adopter un esprit d'infini doit observer cinq pratiques essentielles :

- Travailler à une Juste Cause
- Composer des Équipes en confiance
- Observer ses Dignes Rivaux
- Se préparer à une Flexibilité existentielle
- Manifester le Courage de diriger

Si l'on désire suivre un régime de santé, on peut choisir de suivre certaines prescriptions mais pas toutes — faire de l'exercice mais ne pas manger de légumes, par exemple. Choisir cette voie apportera sans doute quelque bénéfice, mais on n'obtiendra tous les bénéfices qu'à condition de respecter toutes les prescriptions. De même, respecter certaines des pratiques nécessaires à l'esprit d'infini apportera un bénéfice, mais pour préparer pleinement une organisation à une longue vie en bonne santé dans le jeu infini, il faut les respecter toutes.



Préserver un esprit d'infini est difficile. Très difficile. Il faut s'attendre à dévier de sa voie. On est humain et l'on est faillible ; on est sujet à des accès de cupidité, de peur, d'ambition, d'ignorance, de contrainte externe, d'intérêts divergents, d'orgueil... la liste serait longue. Pour compliquer encore la question, les jeux finis sont séduisants ; ils peuvent être amusants et excitants, parfois même addictifs. Tout comme au casino, chaque gain, chaque but atteint libère dans l'organisme un flot de dopamine, ce qui incite à rejouer de la même manière. À tenter de gagner encore. Il faut être fort pour résister à cette envie.

On ne peut s'attendre à ce que *tout* leader, soi-même ou un autre, dirige dans un esprit d'infini parfait, ni à ce que *n'importe quel* leader à l'esprit d'infini parvienne à préserver tout le temps cet état d'esprit. De même qu'il est plus facile de se concentrer sur un but fixe, fini, que sur une vision infinie de l'avenir, il est plus facile de diriger une entreprise dans un esprit de fini, surtout en période de difficultés ou de crise économique. D'ailleurs, toutes les entreprises citées dans ce chapitre, y compris en tant qu'exemples positifs, ont à un certain moment de leur histoire été dirigées par quelqu'un qui a abandonné leurs fondements infinis pour des préoccupations davantage finies. En fait, l'esprit de fini a bien failli les détruire. Mais certaines ont eu de la chance : sauvées par un leader à l'esprit d'infini, elles sont devenues plus fortes, plus motivantes pour leurs collaborateurs et plus séduisantes pour les acheteurs de leurs produits.

Quelle que soit la manière dont on décide de jouer, il est essentiel d'être honnête avec soi-même et les autres à propos de ses choix — car leurs effets se propagent. Les personnes de son entourage — collègues, clients, investisseurs — doivent savoir quel jeu va être joué avant de pouvoir y adapter leurs attentes et leurs comportements. Ils doivent savoir quel esprit est adopté avant de pouvoir en apprécier ce que cela implique pour eux-mêmes à long et à court terme. Ils ont le droit de savoir ce que sera le jeu afin de pouvoir choisir plus intelligemment pour qui ils veulent travailler, à qui ils veulent acheter, chez qui ils veulent investir. S'ils voient qu'un dirigeant a adopté les cinq pratiques d'un leader à l'esprit d'infini, ils peuvent se dire en confiance qu'il est concentré sur son orientation et déterminé à veiller sur les autres en chemin. Et aussi qu'il s'efforcera de résister aux tentations du court terme et d'agir de manière éthique tout en bâtissant une organisation capable de survivre et prospérer pendant très, très longtemps.

Quant à ceux d'entre nous qui choisissent l'esprit d'infini, leur parcours les conduira à se sentir inspirés chaque matin, en sécurité au travail et satisfaits à la fin de la journée. Et quand viendra l'heure de quitter le jeu, ils regarderont en arrière, contemplant leur vie et leur carrière, et diront : « Ma vie valait d'être vécue. » Et surtout, imaginant l'avenir, ils verront combien de personnes ils ont préparées à poursuivre le parcours sans eux.