

Avant-propos

LES SOURCES D'UNE STRATÉGIE DE COOPÉRATION

SI J'AI OSÉ CROIRE À L'EXISTENCE d'une équation capable de conduire chacun à sa place au centre d'un monde bien fait, et y croire jusqu'à la trouver, c'est grâce à une femme pour qui le vent était semeur et poète dans les blés mûrs, les nuages porteurs d'eau herculéens et peintres des ciels, l'éclaircie un éclat de rire et le soleil une joie à partager.

Elle admirait dans l'orage une manifestation exceptionnelle de la nature. Tenue en respect devant le spectacle grandiose elle partageait, je crois, avec les Grecs l'impression d'être en présence d'un très grand dieu. Elle se promenait par tous les temps et admirait la patience délicate du crachin breton qui brumise la terre comme un visage de princesse, sans en déranger un cil ni un cheveu.

C'était une Parisienne fidèle au Jura de ses grandes vacances, qui aimait la haute montagne où l'un de ses aïeux épris d'horticulture avait entraîné à sa suite, avec longues jupes et échelles, les plus aventureuses des femmes de sa famille. Cela ne l'empêchait pas pourtant, de m'apprendre à choisir les mots pour dire la poésie d'un champ d'herbes rases un soir doré de novembre, tandis que s'endormait la plaine du Berry. Elle voyait dans les fourmis les ménagères de la nature, dans les araignées un signe que la maison est stable et des alliées contre les moustiques... qui eux-mêmes nourrissent l'alouette et la mésange. Elle dégageait ses dahlias des herbes vagabondes, qu'elle remerciait aussi de retenir la terre quand de fortes pluies s'étaient abattues sur son jardin en pente.

Et la maladie ? Je lui ai demandé son rôle, un après-midi d'été en Charente où je souffrais de ce qu'on a cru être une méningite. Quand elle ne savait pas elle avançait des hypothèses : peut-être pour être avertie que la vie peut faire mal, apprendre à résister et, par l'expérience de la guérison, savoir espérer.

Elle aimait le jeu pour la beauté du jeu et s'y tenait comme à la table des rois et des truands : claire dans ses gestes et maîtresse de ses nerfs. Elle évacuait la tension dans le rire et en effet, jouait pour rire – et pour le plaisir de gagner. Elle tutoyait la chance sans crainte ni superstition, savait l'inviter, aller la chercher, espérer jusqu'à l'ultime instant, la partager quand elle se présentait, et faire bonne figure si elle déclinait. La chance l'a aimée : je n'ai vu personne perdre comme elle des objets de valeur ou d'importantes sommes d'argent que des inconnus, toujours, lui ont rapportés. Elle leur offrait alors la moitié du butin. Elle avait le plus grand respect pour les sciences qui élèvent l'humain et le plus grand amour pour le Dieu de la Bible et des Évangiles qui appelle l'humain à s'élever vers lui-même. Quand j'ai lu le *Journal* d'Anne Franck et que je lui ai demandé : « suis-je Juive ? », elle m'a répondu en souriant que le judaïsme était bien plus ancien que les origines connues de ma famille, et qu'il n'y avait pas de chrétienté sans judaïsme. Elle ne parlait pas des autres religions qu'elle ne connaissait pas, sinon pour rappeler que le Christ, quand il s'est dit berger de ses brebis, a précisé qu'il y avait d'autres bergeries. Elle concluait qu'il y avait plusieurs chemins vers le divin. La paysannerie, la bourgeoisie, le clergé et la noblesse de mes livres d'histoire avaient chacun pleine grandeur à ses yeux. Elle affirmait que les passages d'un « état » à un autre avaient toujours existé, même si ce n'est pas là-dessus que les cours d'histoire insistent. Elle savait décrire le processus de ce passage. Au présent, elle se réjouissait de la séparation entre l'Église et l'État, était incontestablement démocrate et républicaine, respectait l'artiste et l'artisan, l'intellectuel, l'industriel et le politique, les petites gens, les inconnus, les champions et les gens à la mode qu'elle disait « lancés ».

Elle aimait le proverbe : « Il n'y a pas de sot métier, il n'y a que de sottes gens » mais je ne l'entendais pas pour autant dire ou laisser dire de quiconque : « c'est un sot ». Elle distinguait plutôt la personne de ce qu'elle avait pu faire et concluait le plus souvent

qu'on ne sait pas ce qui se passe dans l'esprit d'autrui pour en parler. Stigmatiser devant elle les excès des économistes ou des flambeurs ne pouvait pas attirer ses bonnes grâces : « chacun fait ce qu'il veut de son argent ». Plus largement, elle souriait aux jugements qu'elle entendait tomber : « ne jugez pas et vous ne serez pas jugé ». Avant de me pousser hors du jardin d'Eden qu'elle m'avait laissé entrevoir et aimer, elle a mis dans mes bagages un antidote contre le plus vénéneux des poisons de la jungle, en me faisant remarquer que la jalousie est le seul des sept péchés capitaux qui ne procure à son auteur aucune forme de volupté, à aucun moment. Elle avait l'élégance de me faire admirer chez ses belles-sœurs, cousines, amies, des qualités qu'elle-même ne cultivait pas.

Elle n'a jamais cessé, sa vie durant, de s'attirer des amitiés et de donner la sienne, qui était de totale bienveillance envers chacun.

Elle aimait que l'autre soit différent d'elle-même.

Ma mère est morte un soir d'août 1986 sur la route des Alpes et dans la nuit qui a suivi, il m'a semblé recevoir en héritage le poids de son trésor. Dans nos moments d'intimité, elle m'avait laissé entrevoir sa vision d'un monde dont l'infinie diversité est prête à coopérer au bonheur humain : à l'élévation de l'humain à lui-même.

Elle m'avait fait goûter à la liberté d'esprit.

Elle avait versé dans mon cœur le sens de la bienveillance pour autrui.

Et elle m'avait appris à utiliser l'écriture :

« Pourquoi apprendre à écrire ?

– Pour pouvoir transmettre, un jour, si tu veux. »

Bienveillance, liberté et clarté : trois des lois de la coopération telle que je la propose dans ma Stratégie, m'ont été données par celle dont mon père aimait à dire que son intelligence « crevait le plafond ».

Elle a pourtant vécu dans une ombre dont je ne voulais pas pour moi : je n'ai pas eu l'impression qu'elle ait obtenu pour elle-même ce qui l'aurait conduite au sentiment de plénitude. Elle a, je crois, espéré jusqu'à l'ultime instant que sa générosité serait naturellement payée de retour, sans qu'elle s'en occupe.

À sa mort, ma vie est devenue très compliquée : sans la naturelle opposition de fille envers sa mère, je me suis laissée aspirer, sans la voir, par cette ombre que j'avais jusqu'ici cru à peu près tenir en respect. J'ai découvert ce que l'angélisme de ma mère lui avait et m'avait ainsi caché. Ce que j'avais à découvrir m'a fait tant de peine que longtemps, j'ai préféré me réfugier dans le déni. Puis la vie m'a mise en demeure d'en sortir. Il m'a alors fallu passer par toutes les étapes du deuil. Pour chaque déni que j'avais entretenu, m'attendait la colère, le marchandage avec le passé, la tristesse, la traversée de la vallée des larmes ou du tunnel de la souffrance. J'ai dénié, coléré, marchandé de tout mon cœur. Jusqu'à ce qu'épuisée, je tombe dans les bras de la tristesse. « J'ai perdu tout ce que j'aimais »... le murmure d'Alain Souchon chantait exactement le point où j'en étais. J'osais alors la douloureuse traversée avec l'espoir secret que ce chagrin trop grand pour moi servirait un jour. Je ne savais pas à quoi, j'espérais que ce serait soit artistique, soit utile.

Cet ensemble avait fait de moi un terrain exceptionnellement réceptif aux travaux de Marie Balmory puis de Robert Axelrod.

« Lis *Le sacrifice interdit* de Marie Balmory ». Je prenais une tasse de thé avec mon ami d'école, Antoine Beaussant, que je n'avais pas revu depuis quinze ans. Comment ai-je osé pleurer devant lui mon chagrin ? À partir de quelle force m'écoutait-il sans m'interrompre ? D'où lui venait la liberté de ce large sourire ? Et d'où a jailli en lui cet ordre unique, géniale combinaison d'autorité et d'exactitude : « Lis *Le sacrifice interdit* » ?

Le Sacrifice Interdit fut une terre neuve et solide surgie sous mes pas dans le marécage, un compagnon dont la douceur et la disponibilité, la richesse et la précision m'ont été remarquablement loyales sous le tunnel. J'ai revu le jour.

Et c'est au grand jour, sur le terrain professionnel, que j'ai quelques mois plus tard reçu avec *Donnant, donnant – Stratégie de la coopération* de Robert Axelrod, ce que je n'osais pas espérer : la preuve scientifique que la bienveillance est, d'un point de vue strictement stratégique, infiniment plus performante que toute approche maligne ou brutale. Les expériences stratégiques rapportées dans *Donnant, donnant* apportaient une caution scientifique (aussi bien statistique, stratégique que biologique) au rêve de ma mère. J'y ai aussi trouvé

l'origine de la part d'ombre dans sa vie en découvrant la loi qu'elle avait négligée : la réciprocité.

Réciprocité qui invite à veiller personnellement à ce que la rencontre soit profitable à chacun : aussi l'autre, aussi soi-même.

La réciprocité est grande déesse. Exigeante, elle frappe qui la néglige.

Il me restait à reconsidérer toute ma vision de la relation. Et, lentement, réapprendre à choisir mon chemin dans la profusion des carrefours de la vie.

J'ai été au bon endroit au bon moment, quand une prestigieuse maison française de couture et parfums, reconnue comme la plus créative et la plus libre de sa destinée, a cherché à fournir à ses 750 cadres une pédagogie de la coopération. Il s'agissait de réunir dans une même vision du « travail ensemble » les métiers, les niveaux hiérarchiques, les sensibilités. Et de rendre cette vision opérationnelle aux créatifs comme aux scientifiques, aux gestionnaires comme aux gens d'industrie, de commerce et de marketing.

J'ai réuni tout ce que j'avais d'expériences anciennes et très neuves, de connaissances très anciennes et très neuves.

J'ai conçu pendant l'été 2001 – et testé personnellement tout au long de sa conception – ce qui s'est avéré être une stratégie heureuse¹ accessible à chacun au travail et en privé. Je n'ai plus jamais depuis, cessé de m'y fier.

Je l'ai appelée d'abord Stratégie Personnelle de Coopération.

1. Dérivé de *heur*, « chance » : qui bénéficie d'un destin favorable », *Robert historique de la langue française*.