

Dudley Lynch

L'élan du dauphin

Profitez du changement et relevez de nouveaux défis

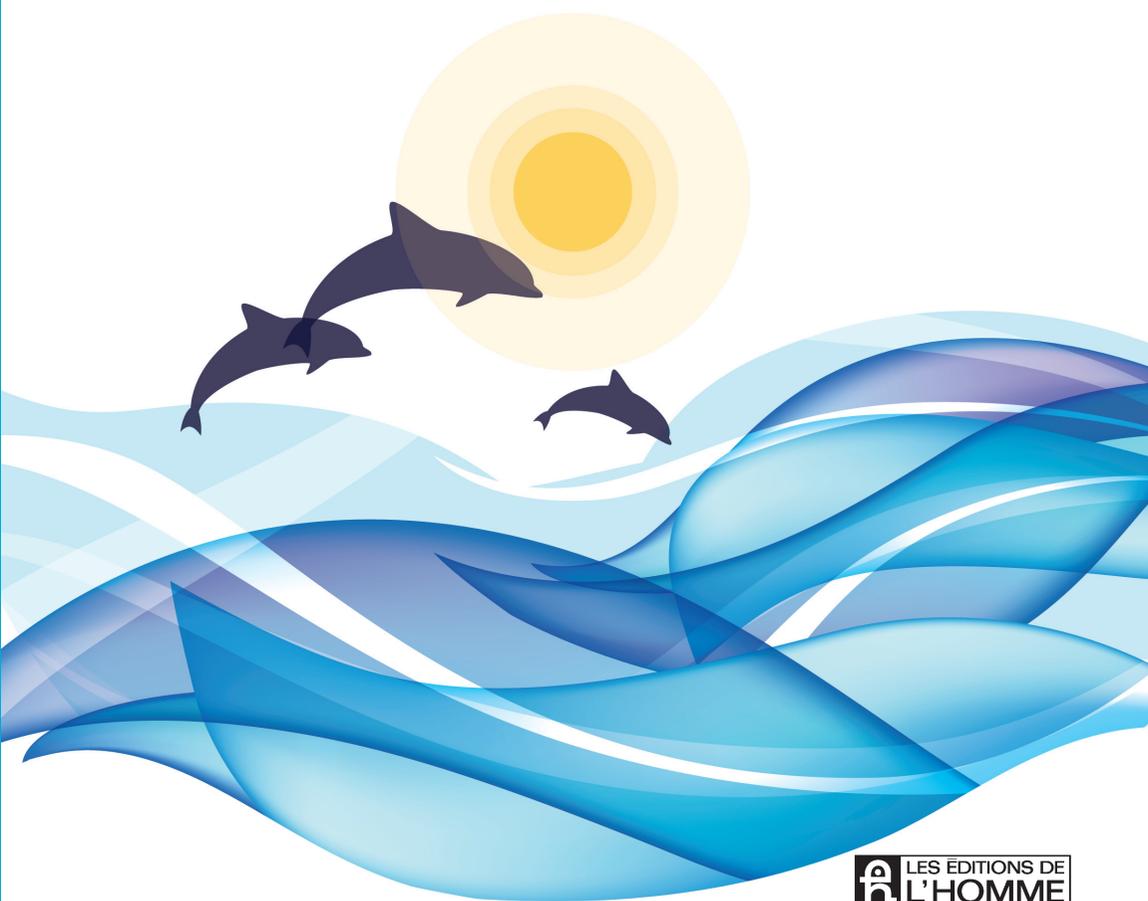


Table des matières

Préface.....	11
Avant-propos.....	13
Chapitre 1	
La seule et unique option	
Prosperer = Survivre.....	17
Témoignage de bond	
Ray Yeates d'Irlande.....	27
Chapitre 2	
Le bond	
L'impact durable d'un moment d'illumination.....	31
Témoignage de bond	
Esther Duflo et Atul Gawande du Massachusetts.....	44
Chapitre 3	
Améliorer son sort	
Deux voies vers la réussite.....	49
Témoignage de bond	
Elon Musk de Californie.....	65
Chapitre 4	
Un nouveau rapport de forces	
Transfert de contrôle.....	71
Témoignage de bond	
Marilyn Colter du Colorado.....	84

Chapitre 5

Lorsque l'esprit se libère... ou non

Quatre scénarios 89

Témoignage de bond

Genie Webster de l'Ohio..... 105

Chapitre 6

Le domaine du dauphin

Un endroit plus vaste 111

Témoignage de bond

Carlos Salum de la Caroline du Nord 122

Chapitre 7

Le temps d'Archimède

Les leviers du mieux-être..... 127

Témoignage de bond

Alan Brunacini d'Arizona 137

Chapitre 8

Un coup monté de l'intérieur

Les secrets d'initiés du bond 143

Témoignage de bond

Peter Thomson d'Écosse..... 161

Chapitre 9

La suite des choses

La pression est à son comble! 165

Remerciements..... 183

Index 187

Prenez votre élan dauphin et bondissez! 193

Dudley Lynch..... 201

Notes 203

CHAPITRE 1

La seule et unique option

Prosperer = Survivre

Faire le saut vous oblige à remanier suffisamment vos habitudes pour modifier le cours des choses, changer les règles du jeu, ou même, plus rarement, pour transformer la conception du monde à l'origine de toutes vos actions. Bien entendu, vous n'êtes pas toujours *obligé* d'exécuter un bond, même dans des conditions qui laissent présager un résultat avantageux pour vous. Vous pouvez continuer comme avant et le ciel ne vous tombera pas sur la tête. De telles expériences, volontaires ou non, sont l'équivalent de recevoir un *coup de plume*.

Les risques de ne pas réagir au besoin de changement dans de telles situations sont généralement minimales : un court retard, une petite frustration ou un léger embarras, avec peut-être une perte ou une punition mineure. C'est comme lorsque la jauge d'essence frôle dangereusement le rouge et que, pour une raison quelconque, vous l'ignorez sciemment. Évidemment, vous risquez la panne sèche, mais vous pouvez toujours appeler votre beau-frère ou la dépanneuse. Ces situations relèvent davantage de l'inconvénient que de la catastrophe. Or, il y a des occasions où le choix d'ignorer ce besoin de bondir entraîne des conséquences plus graves.

Imaginons, par exemple, que depuis des mois vous souhaitez retirer vos économies de retraite du fonds d'actions de votre employeur pour vous réfugier dans les fonds indexés. Et puis, un matin, vous apprenez par le journal télévisé que votre employeur

est en faillite. Cette annonce vous glace le sang. Votre cœur se met à battre plus fort et vous êtes sans voix. Au lieu d'un coup de plume, cette fois c'est un *coup de poing*. Il vous en coûtera cher d'avoir laissé traîner les choses.

Le prix à payer pour avoir fait fi du besoin de *bondir* peut être encore plus élevé. Beaucoup plus, même. Cette fois-ci, le message est livré à *coup de marteau*.

Ces dernières années, plusieurs économies nationales et les institutions financières qui les soutiennent ont subi ce sort. Certains dictateurs ont dû y faire face, eux qui croyaient ne jamais voir le jour où leur poigne n'arriverait plus à maintenir leur peuple sous le joug de l'esclavage, de la manipulation et de la désinformation. Bon nombre d'organisations, voire des sociétés entières, ont également dû payer un lourd tribut, choisissant de jouer le jeu au-delà de la limite raisonnable, gardant foi en des idéologies bornées ou des pratiques d'autodéfense inadéquates, ou s'obstinant à suivre des dirigeants charismatiques mais ineptes ou malhonnêtes. Tous ceux qui, négligents ou imbus d'eux-mêmes, refusent de porter attention à la nouvelle donne risquent de recevoir un coup de marteau surgi apparemment de nulle part.

Peut-on imaginer punition plus sévère pour une mauvaise gestion du besoin de *bondir*? On le peut, et de telles situations surviennent effectivement.

Si vous vous entêtez à ignorer les pressions pour *bondir*, ne vous étonnez pas d'être mêlé à un scénario digne d'un film catastrophe hollywoodien.

Cette fois, votre capacité d'adaptation et votre résilience seront mises à rude épreuve et vous serez poussé dans vos derniers retranchements. Des phénomènes inouïs et inexplorés pourraient fuser sans relâche. Même si vous éteigniez un premier feu, d'autres pourraient se déclarer et vous narguer. Vous ressentiriez alors un brûlant désir de fuir la scène chaotique, pour découvrir que vous ignorez où se trouvent les issues.

Tous ceux qui ont ignoré les avertissements de fuir la crue des eaux, le feu de forêt, l'armée ennemie ou le navire qui coule, et qui ont été piégés dans le chaos qui en a résulté, disent qu'ils ont eu l'impression d'être renversés par un camion. À condition bien sûr d'avoir survécu au supplice pour pouvoir le raconter.

Pourquoi avons-nous le sentiment de vivre à une époque sinistre et perturbée?

D'autres situations décisives touchant des individus ou une collectivité évoquent ce drame : le caractère définitif d'une maladie fatale ; la perte d'un époux ou d'un enfant ; une malchance si oppressante que le suicide semble la seule issue, que la possibilité d'un avenir ou d'un rétablissement est impensable.

À plus large échelle, de telles situations pourraient entraîner la ruine totale de toute une écologie ou de toute une économie, l'effondrement d'une civilisation ou d'un mode de vie, voire un risque existentiel réel mettant en cause la survie de notre espèce. Le délai est écoulé pour encaisser la plume, le coup de poing, le coup de marteau ou le camion. Cette fois, vous devez envisager la fin pour vous et pour tout ce qui vous tient à cœur, une période où, d'après les poètes, le centre s'effondre et tout s'écroule.

C'est ce que nous entendons par l'expression « recevoir un coup de locomotive¹ ».

À des époques moins tendues que la nôtre, la fin du XX^e siècle par exemple – une période par ailleurs de plus en plus idéalisée –, les infortunes résultant d'une incapacité de bondir étaient plus équitablement réparties, du moins sur le plan de la gravité. Nous avons tous eu droit à notre lot de « coups de plume », mais les confrontations avec le poing étaient beaucoup moins fréquentes. Les coups de marteau étaient encore moins nombreux et les collisions avec un camion survenaient seulement ponctuellement. Le coup de locomotive était, Dieu merci, un fait rarissime.

Comme les choses ont changé!

Pour un nombre croissant d'habitants de la troisième planète à partir du soleil, l'urgence de bondir tend de plus en plus à impliquer les échelons supérieurs. Étant donné la souplesse d'adaptation qu'on exige autant des individus que des systèmes et des institutions, on ne fait pas dans l'hyperbole en suggérant que les épreuves mettant en cause un degré de difficulté de niveau camion ou locomotive risquent de devenir la nouvelle norme.

En Amérique, on peut avancer que la spirale d'intensification est apparue précisément entre 8 h 46 et 10 h 03 le matin du 11 septembre 2001. Qui aurait pu imaginer une telle chose? Qui peut

l'oublier, maintenant ? Dans les heures et les jours qui ont suivi, une nation et une planète rivées au téléviseur ont vécu à répétition l'expérience d'un choc « locomotive » qui a éclipsé toutes les expériences antérieures. Dans un court laps de temps, l'esprit du temps a singé le personnage de Humpty Dumpty, la tête d'œuf fracassée en mille morceaux, et le XXI^e siècle nouvellement entamé est encore sous le choc de cet événement.

La dernière chose que je souhaiterais à mes lecteurs serait qu'ils perdent leur enthousiasme à bondir

On peut examiner le cours de notre existence à la lumière de ces événements perturbateurs et constater que nous sommes nombreux à avoir été marqués par un nombre incalculable de chocs qui exigent de faire le saut. Pour le voir, il suffit d'affirmer que ce nouveau siècle est un temps de mutations profondes. Aux États-Unis, par exemple, des millions d'emplois ont disparu, dont un grand nombre étaient très bien rémunérés et ne seront pas remplacés. Des gens ont perdu leur voiture, leur maison, leur revenu, leur dignité... et l'espoir. La Terre elle-même semble vouloir exprimer son mécontentement, d'où des catastrophes naturelles toujours plus fréquentes, plus dévastatrices et plus meurtrières.

Une des conséquences de cet état de fait touche aux prévisions à long terme. Il semble dorénavant déraisonnable de prédire les prochaines exigences qui nous pousseront à faire le grand saut. De nos jours, le simple fait de sortir du lit peut parfois relever d'un accès de folie et l'auteur ne succombera donc pas à la tentation de jouer au devin. Il est bien plus avisé de se maintenir dans un état de préparation maximale pour bondir, quoi qu'il arrive.

C'est la raison pour laquelle, depuis le début de cet ouvrage, j'évite la tentation irrésistible d'écrire un autre panégyrique de la pensée positive sur le mode de la « performance de pointe ». (Ce n'est pas ce genre d'ouvrage qui manque en ce moment ; un nouvel auteur de best-sellers comme Napoleon Hill* naît sinon chaque minute, du moins chaque saison littéraire.) L'accent sera

* Auteur à succès américain (1883-1970) qui a développé une théorie sur l'influence des croyances personnelles sur la réussite (NDT).

plutôt mis sur les « habiletés de survie optimales ». Pour mes lecteurs qui ont peut-être perdu leur mordant, leur sens de l'initiative, leur force, leur oxygène — leur hardiesse, quoi! — face au saut qui s'offre à eux, ou qui ont senti un fléchissement dans la vigueur de leur bond, mon but est de les aider à reconquérir le terrain perdu et de restaurer leur vigueur. En ces temps où les camions et les locomotives abondent, où le besoin de faire quelque chose de différent est sans cesse à l'avant-plan, rien ne semble plus indiqué que de fourbir ses habiletés à bondir. Il s'avère que ces habiletés sont des plus essentielles lorsque vos actions ne sont plus adéquates pour accomplir les tâches qui s'imposent ou pour réagir aux phénomènes nouveaux qui frappent importunément à votre porte.

DE COMBIEN DE FAÇONS SE DÉCLINE L'INCERTITUDE ?

Le mot-clef ici est l'« incertitude ». On peut s'attendre à ce qu'elle s'incruste dans le paysage, prolifère et submerge tout, et tout le monde. Qu'elle envahisse la quasi-totalité des systèmes et des caractéristiques de notre vie et de notre travail. Qu'elle explose littéralement au-dessus de nous, en nous et autour de nous.

Comme le dit Joshua Cooper Ramo dans *L'âge de l'impensable* :

Ce changement est inéluctable. Il est contagieux. Il s'immiscera dans tous les aspects de nos vies, nos commerces, nos comptes bancaires, nos espoirs et notre santé. Ce n'est pas tant une question d'un seul virage ou d'une seule révolution, comme la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'effondrement de l'Union soviétique ou une crise financière quelconque, mais une avalanche de changements incessants. C'est une mutation qui affaiblira et déstabilisera des institutions apparemment inébranlables et portera des mouvements faibles en apparence à des positions d'une grande puissance. En dépit de nos souhaits les plus chers, notre monde ne devient pas plus stable ou plus facile à comprendre. Bref, nous entamons une ère révolutionnaire. Et nous l'abordons avec des idées, des leaders et des institutions qui conviennent davantage à un monde révolu depuis

plusieurs siècles maintenant. [Cette] révolution est en voie de créer des perturbations et des bouleversements sans précédent².

Avec l'avènement monstrueux de l'incertitude et de l'inconnu, l'avenir proche (et celui aussi lointain que l'esprit peut l'imaginer) sera de plus en plus mystifiant et éprouvant, surtout pour ceux qui sont peu lucides, impuissants et paralysés. Même avec un peu de chance, il y aura énormément de peur, de douleur, de pertes indirectes et de dommages collatéraux.

Or, cela représente sans doute seulement une moitié de l'histoire — la moitié amère. Il y aura peut-être un revers à cette médaille de changements inégalés, du moins sur une certaine planète considérée toujours par ceux qui y vivent comme la plus éminente de l'univers. Ramo écrit aussi : « [Cette révolution] est également en train de créer de nouvelles fortunes, un nouveau pouvoir, un nouvel espoir et un nouvel ordre mondial. Après tout, les révolutions ne font pas que produire des perdants. Elles produisent également [...] toute une distribution nouvelle de champions historiques³. »

Un autre observateur perspicace de l'économie mondiale, John van Reenen, directeur du Centre de performance économique à la London School of Economics, abonde dans ce sens : « À terme, l'humanité en bénéficiera. Le capitalisme est viable, mais d'incroyables bouleversements sont possibles à moyen terme, pendant trente ou quarante ans⁴. »

De nombreuses personnes sont donc à juste titre confuses, inquiètes et parfois même craintives. Où que ces gens vivent et travaillent, une menace plane sur eux, sur leur emploi, leur carrière, leur famille, leur avenir, ainsi que sur les emplois, carrières, familles et avenir de leurs proches.

Des aspects essentiels de leur vie seront probablement transformés, remis en question, voire menacés — si ce n'est déjà le cas. Au risque de me répéter, j'affirme qu'une mutation sans fin est en marche, d'une portée immense et sans précédent, une espèce de tsunami sur le plan de l'expérience et de l'expérimentation humaine qui comporte un risque existentiel. Ceux qui y portent le moins d'attention auront tendance à faire l'autruche.

Comme le dit l'environnementaliste et entrepreneur australien Paul Gilding dans *The Great Disruption* [Le grand bouleversement]: « Lorsque vous êtes submergé par un phénomène si énorme qu'il vous oblige à changer du tout au tout votre façon de penser et de voir le monde, la réaction naturelle est le déni⁵. »

Houston, nous avons un problème : cette nouvelle ère exige d'intervenir avec un esprit nouveau

Ce n'est donc pas seulement les concepteurs de publicités, les PDG d'industries hautement compétitives, les humoristes, les coureurs de jupon, les négociateurs de prises d'otages ou les concepteurs de puces électroniques qui doivent pondre de nouvelles idées chaque jour, surtout dans le but de pallier leurs propres lacunes ou celles d'autrui. Cette fois-ci, nous sommes tous dans le même bateau. En particulier, cela concerne tout Terrien entreprenant qui cherche sincèrement à réaliser son potentiel personnel de manière viable et durable avant la levée de la passerelle et le départ en mer à bord du navire des réalités nouvelles.

À ce stade, il y a au moins ceci de clair : à une époque où les changements sont ultrarapides et où les technologies, les systèmes, les relations personnelles et les habitudes deviennent vite désuets, la seule préservation des acquis n'est pas une option.

Tom Gillapsy, démographe de l'État du Minnesota pendant trente-deux ans, a exprimé cette idée de la manière suivante en décrivant le préjudice subi par la classe moyenne américaine à la suite de la crise économique des années 2008 et suivantes : « Toutes les règles régissant le fonctionnement du monde sont désormais inopérantes⁶. »

Reid Hoffman, cofondateur de LinkedIn et coauteur du livre *The Start-Up of You*, va dans le même sens lorsqu'il fait observer ceci :

L'ancien paradigme qui consiste à grimper les échelons d'une carrière tranquille est révolu. Aucune carrière n'est une valeur sûre de nos jours. Les conditions incertaines et fluctuantes dans lesquelles les entrepreneurs fondent des entreprises

représentent la situation à laquelle nous sommes tous confrontés lorsque nous planifions notre carrière. Il faut donc aborder la planification de carrière de la même façon que l'entrepreneur qui lance son entreprise⁷.

Cela nous confronte de manière brutale à cette réalité : on ne peut naviguer avec succès sur les mers du futur doté d'un esprit comme celui que possèdent la plupart des habitants de la planète. Ceux qui pourraient tirer parti des changements en cours auront besoin d'une mentalité différente. Il en est de même de ceux qui veulent devenir des îlots grandissants de stabilité, de compétence et d'influence personnelles dans la nouvelle ère en émergence. Enfin, cela concerne également ceux qui veulent s'épanouir et prospérer dès que leur survie est assurée et que leurs nouveaux aménagements de vie et de carrière ont démontré qu'ils favorisent l'intérêt général, mais en particulier la vie et l'existence de l'esprit concepteur.

Houston, nous avons une solution : un esprit qui adore bondir alors que le besoin de bondir n'a jamais été si pressant

L'esprit que nous allons bientôt examiner de près est une des choses les plus étranges, les plus contraires à l'intuition et pourtant les plus naturelles qu'on puisse trouver dans notre for intérieur.

Toutefois, on ne peut l'acquérir en prenant simplement un cachet, par exemple.

Ou en suivant une formation.

Ou en prenant une année sabbatique.

Ni même en faisant un acte de foi.

C'est un esprit qui peut émerger, s'enraciner et s'épanouir dans nous tous **UNIQUEMENT** dans la mesure où nous devenons profondément habitués et habiles à repérer les possibilités authentiques, sensées et réelles — c'est-à-dire celles qui fonctionnent ! Et dans la mesure où nous mettons le nécessaire en place pour produire les issues dont nous avons le plus besoin et le plus envie dans l'immédiat, peu importe les circonstances particulières et les difficultés. Et dans la mesure où nous répétons cette habitude maintes et maintes fois, comme pour confirmer

que cet état d'esprit est effectivement celui qui concorde le plus avec l'époque, les problématiques et les défis auxquels il doit se mesurer.

Étant donné la gravité de l'enjeu, on peut donc affirmer qu'il faut se pencher au plus vite sur cet esprit que mes collègues et moi appelons l'esprit dauphin (pour des raisons qui seront bientôt expliquées) et sur son extraordinaire capacité de bondir vers l'endroit exact où il faut aboutir.

Il apparaît désormais que, de toutes les variétés importantes de l'esprit qui ont émergé au sein de l'espèce humaine jusqu'à maintenant (et nous nous pencherons sur les autres dans les pages qui suivent), l'esprit dauphin est celui qu'il faut préconiser dans un avenir proche pour accomplir la tâche de réfléchir, d'agir et d'évaluer; et celui sur lequel il faut miser et fonder ses espoirs, quoi qu'il arrive — catastrophes, jours difficiles, guerres intestines et autres phénomènes qui changent radicalement la vie. Surtout, c'est l'esprit qu'il vous faut pour le bond.

Avec un monde en mutation profonde, un esprit capable de le surplomber à la manière d'un trapéziste est des plus utiles

Il faut retenir essentiellement à quel point l'esprit dauphin peut faire toute la différence lorsqu'il devient opérationnel dans votre tête: à quel point vos capacités dépassent vos anciennes performances — et tout ce que cela vous permet maintenant de faire; à quel point votre conception de ce qui importe réellement dans la vie et dans le monde (vos valeurs, votre conception du monde, vos mœurs et votre philosophie personnelle) se met à évoluer constamment presque d'heure en heure; enfin, à quel point votre nouvel esprit semble convenir parfaitement aux besoins et aux défis mis de l'avant par la nouvelle ère qui commence.

Même ceux qui font usage de l'esprit dauphin peuvent trouver cette situation déroutante, surtout lorsque les événements se bousculent et que le besoin de sortir des sentiers battus se fait sentir. Or, c'est justement dans ces moments que la dynamique du bondissement s'impose au penseur dauphin. Bien entendu, il y a une bien meilleure raison de porter une attention particulière à l'art et à la pratique du saut. En effet, bien que le saut n'en soit pas la seule indication, la dynamique qu'il met en œuvre est la

première conscience que nous avons des caractéristiques de l'esprit dauphin: son audace, sa capacité de soulever des poids lourds, son horreur de la stupidité, son refus de s'apitoyer, sa perspective ouverte sur l'avenir, son parti pris pour l'obtention des meilleurs résultats, sa recherche d'une percée décisive, sa défense du jeu infini, sa ferveur coopérative et son pragmatisme féroce.

Enfin, et plus fondamentalement, cela explique pourquoi la capacité et l'habileté du dauphin à bondir semblent être la clef pour comprendre tant de choses qui restent à faire sur la planète Terre autant que dans votre propre vie et la mienne. Dans cette nouvelle «ère du saut», il n'y a pas de premier intervenant plus apte que l'esprit dauphin.

Ce livre est donc une invitation à améliorer vos habiletés saltatoires et à jouer du trapèze.

Vous jouez du trapèze lorsque vous quittez votre zone de confort pour improviser des stratégies et des solutions, c'est-à-dire lorsque vous abordez cette zone fantasque nommée «le futur» avec parfois quelques vagues intuitions et rien de plus, en ignorant en grande partie le moment, le lieu et même la possibilité d'un atterrissage. Comme nous allons le voir à l'instant, dans ce turbulent XXI^e siècle épris du changement où les vents de travers sont d'une rare violence, s'exercer au trapèze exige davantage que la simple acquisition d'habiletés précises. Cela demande un raz-de-marée qui bouleverse nos manières de penser et d'aborder le saut.

Dans son ancienne vie — avant de penser véritablement en dauphin — Ray Yeates se débrouillait en grande partie grâce à son amour des planches (habituellement par la réalisation et la promotion de pièces pour des théâtres de région) et grâce à sa personnalité affable : il séduit autant par son charme naturel que par sa tête d'Irlandais à la Tom Sawyer, aux cheveux blond roux et à l'air penaud. Et justement les requins ont tôt fait de dévorer son avenir et son âme.

En réfléchissant à son passé, il constate maintenant que sa manière de penser relevait davantage de l'éponge que du dauphin. La plupart du temps, il acceptait ce que les gens avaient à lui offrir, sans poursuivre ses propres objectifs ni satisfaire ses véritables besoins. Sa première tentative de frayer dans les eaux du dauphin a donc été désastreuse : il a brisé son mariage, interrompu sa carrière, perdu son estime de soi et même renoncé à son pays pendant un certain temps, puisqu'il a dû émigrer aux États-Unis pour se trouver du travail.

En revanche, la seconde fois s'est avérée la bonne. Il a compris qu'il avait eu tort de croire que le caractère, la compétence et le rendement peuvent s'acquérir à bon marché. Quiconque s'apprête pour la première fois à plonger le gros orteil dans les eaux du dauphin doit en effet reconnaître qu'une telle supposition constitue un grave danger.

Ray a compris que cette première incursion est souvent une expérience grisante et vertigineuse, mais foncièrement naïve. Les soi-disant gourous et coachs spirituels qui encombrant les eaux de l'esprit *pré*dauphin frétilent comme des superménéés, débitant avec assurance que la voie vers la paix, l'amour, le bonheur, le contentement et la réussite n'exige rien de plus que le bon autocollant apposé sur son pare-chocs. Or, Ray en est venu à la conclusion qu'une compréhension intuitive de la manière de penser du dauphin n'a rien à voir avec la capacité de constamment faire des choix judicieux ou de réussir.

Comme il l'explique lui-même : « Il n'y a pas de faux-semblant avec la pensée de la percée. Les résultats sont au rendez-vous ou ne le sont pas. »

Maintenant, il réalise à quel point le leadership efficace doit être profondément enraciné pour pénétrer la substantifique moelle de votre être et de votre expérience. « C'est effectivement un phénomène quasi spirituel, explique-t-il. Au bout du compte, les gens s'orientent en fonction du sens, puis ils suivent leur intérêt personnel. Et en tout temps il faut faire preuve de volonté et de résilience. Avant, j'étais incapable de confronter. Maintenant, je confronte tout le temps, tout en tenant bon le plus longtemps possible pour permettre à l'autre "parti" de gagner également. »

Dans ses premiers temps d'aspirant dauphin, il a tout de même eu ses moments de gloire. Grâce à sa réputation de jeune prodige du théâtre (metteur en scène au célèbre Abbey Theatre de Dublin à l'âge de 22 ans ; directeur artistique adjoint à 24 ans), puis d'organisateur et de promoteur de l'art local, il se faisait courtiser par les politiciens. (Un futur premier ministre d'Irlande a même assisté à un de ses événements médiatiques à sa demande.) C'était évidemment une autre époque et aujourd'hui tout est différent. Ray préfère maintenant être un vrai dauphin que faire semblant d'en être un.

En réalité, sans la ténacité émotionnelle propre au dauphin, il n'aurait pas pu profiter pleinement de sa réussite à Ballymun, un quartier près de l'aéroport de Dublin où il a passé la plupart de ses journées et bien des soirées au cours de la première décennie du XXI^e siècle. Cette ténacité est pour lui une « question d'excellence et d'inclusion ».

Lorsqu'il a accepté le poste de directeur de théâtre, Ballymun était en train de se sortir du trou. La ville l'avait fait une première fois à la fin des années 1960 en incarnant l'une des plus audacieuses expériences sociales d'Irlande. Tout à coup, des tours d'habitation se sont mises à pousser pour devenir des HLM parmi les plus avancées d'Europe, avec chauffage central et autres raretés pour cette époque et ce lieu. Et pourtant, en tant qu'aventure dans la construction d'une nouvelle communauté, c'était un échec lamentable.

Trente ans plus tard, le Conseil municipal de Dublin a voulu relancer Ballymun, encore une fois avec des habitations «à la fine pointe». Mais, cette fois-ci, on y a ajouté des arbres, des boutiques et autres services essentiels⁸, dont le centre de ressources artistiques et communautaires que Ray Yeates finirait par diriger pendant sept ans. À maintes reprises, il a réussi à donner corps à de nouvelles idées, par exemple quand il a jumelé de jeunes rappers prometteurs de Ballymun avec des chanteurs traditionnels irlandais de County Donegal et des danseurs hip-hop professionnels de New York et d'Afrique du Sud. (Il a baptisé cette troupe de Ballymun les Hip-Nós et bientôt, ils donnaient des spectacles au centre-ville de Dublin, en Amérique et en Afrique⁹.)

Aujourd'hui au début de la cinquantaine, Yeates fait constamment la promotion de l'éthos et des méthodes du dauphin. Même en négociation, il essaie de convertir les sceptiques en parties prenantes. Dans un pays où la loyauté est profondément ancrée et parfois maculée de sang, il met constamment les gens en garde contre une loyauté qui cautionne la prudence et le *statu quo* et il favorise plutôt celle qui prône la compétence et l'innovation, même lorsqu'il s'agit de relations personnelles.

Voici comment il décrit son mode d'opération personnel axé sur le penser du dauphin :

Je me demande toujours si je suis à la pêche ou si je cherche une percée. Est-ce que je souhaite collaborer avec vous ou simplement vous venir en aide? Je fais donc beaucoup de repérage et je choisis d'ignorer plein de choses tout en demeurant compatissant. Mais, surtout, je réfléchis beaucoup dans un état de «disjonction», cherchant les ambiguïtés et les connexions qui peuvent être recadrées de manière à libérer leur puissance.

Il a cessé de compter le nombre de fois qu'il a expliqué ce qu'est une percée et comment on peut la réaliser. Et il est toujours à l'affût d'alliés qui pensent en dauphins. «Ils sont nombreux en Irlande, mais souvent secrets et difficiles à rallier. Je sais qu'ils sont là lorsque je continue de progresser, alors que tout aurait dû

s'arrêter.» Surtout, il n'élimine rien d'emblée, si cela peut les amener, lui et ses collègues, à combler un besoin de façon sensée et efficace.

À l'été 2011, le conseil municipal de Dublin a nommé Ray Yeates attaché culturel pour toute la municipalité¹⁰. Il est maintenant responsable de soutenir et de développer les arts dans la ville de Yeats, Shaw et Beckett, y compris les théâtres Gaiety, Abbey et Olympia, la société musicale Rathmines & Rathgar, le Livre de Kells, le National College of Art and Design (fondé en 1746) et un florilège d'artistes de réputation mondiale, vivants et morts.

Plus que jamais, Ray a compris qu'il peut ainsi encourager d'autres personnes à développer leurs habiletés à penser en dauphin et à perfectionner l'intuition et la sensibilité requises pour repérer et préparer le prochain acte ou geste correct, intelligent et bon à accomplir.

C'est-à-dire celui qui permet de faire le bond.

CHAPITRE 2

Le bond

L'impact durable d'un moment d'illumination

Pour récolter les bénéfices du bond, point n'est besoin d'être virtuose, en affichant la finesse et la confiance d'un pro qui a effectué des bonds et des atterrissages pendant toute sa vie dans le but de changer les règles du jeu. Le bond est son propre arbitre ; il peut donner et reprendre à ses propres conditions, et il le fait. Toutefois, nous soupçonnons fortement que la civilisation moderne est née d'un moment d'illumination foudroyant, quand un nombre suffisant de personnes ont reconnu conjointement la puissance irrésistible d'un bond délibéré, bien planifié et bien exécuté.

Il est à tout le moins impossible d'ignorer à quel point les pères de la pensée commerciale et marchande moderne ont été influencés par l'idée de faire plus avec moins, ce qui, à bien y penser, est peu ou prou le mode par défaut du bond.

Jean-Baptiste Say était un économiste et homme d'affaires français à qui l'on attribue la paternité du mot « entrepreneur » au début des années 1800. Son idée était la suivante : « L'entrepreneur déplace les ressources économiques de niveaux inférieurs vers des niveaux supérieurs, pour une productivité et un rendement plus élevés¹¹. » Est-il besoin d'une autre confirmation ? Tout au début, les praticiens ont tenu pour acquis que l'entrepreneuriat était une affaire de bond et, depuis lors, l'influence de ce dernier va grandissant.

Ben Zimmer, un lexicographe associé au *Visual Thesaurus*, fait remonter l'idée du « plus avec moins » encore plus loin. À Philadelphie, dès 1758, Benjamin Franklin plaidait la cause du bond lorsqu'il observait qu'une assiduité plus grande réduisait la perplexité. Autrement dit, plus on est concentré et travailleur, plus le travail est facile.

Un siècle plus tard, un autre Français, Frédéric Bastiat, auteur des *Sophismes économiques*, a laissé sa marque en tant qu'adepte du bond. Selon le lexicographe Zimmer : « Il affirme que l'homme est ainsi constitué que son souci constant est de diminuer le rapport de l'effort au résultat, de substituer l'action de la nature à sa propre action. En un mot : de faire plus avec moins¹². »

Un siècle plus tard, l'inventeur et futurologue Buckminster Fuller n'était jamais aussi heureux que lorsqu'il avait la chance de discuter des avantages de l'« éphéméralisation ». Il cherchait passionnément à réaliser son rêve d'utiliser les avancées technologiques pour en faire « toujours plus avec toujours moins, jusqu'à ce qu'on puisse faire tout avec rien¹³ ». Fuller pensait que le bond n'était rien de moins qu'un moteur extraordinaire d'éphéméralisation au service de l'évolution¹⁴.

Soyez avisé : l'idée de passer au niveau supérieur peut être séduisante

Pourquoi s'attarder sur ces idées ?

Pour nous aider à comprendre pourquoi le bond est une notion si populaire et si durable partout où il est question de trouver un avantage concurrentiel ou coopératif, de passer à un niveau de rendement supérieur ou de contourner tout au moins cet autre et omniprésent « moteur de l'évolution » : la fréquence de l'échec. (Le consultant Michael Gerber, auteur de *The E-Myth Revisited*, note que 40 % des petites entreprises échouent la première année, 80 % après cinq ans et 80 % des survivants sont également voués à disparaître¹⁵.)

Il y a en outre autre chose à dire là-dessus : l'idée, l'image et l'acte de sauter semblent exercer un attrait irrésistible sur certains de nos instincts et prédispositions les plus profonds. Comment expliquer autrement le recours incessant à l'idée de sauter dans les médias, dans nos métaphores et dans nos méditations ?

Les personnes religieuses recourent aux sauts de la foi depuis l'époque du philosophe danois Søren Kierkegaard (1813-1855). Kierkegaard ne pouvait tout simplement pas réfréner son enthousiasme devant les avantages de faire des sauts énergiques dans la vie, surtout des sauts spirituels.

Les discours de collation des grades exhortent sans cesse leur auditoire à ne pas hésiter à faire le saut. Habituellement, le prêchi-prêcha drapé de tissu noir ressemble à ceci : 1) N'ayez pas peur de quitter votre zone de confort ; 2) Prenez la résolution de changer le monde ; 3) Commencez dès maintenant en prévoyant prendre des risques calculés et en faisant le saut.

Les publicitaires et autres rédacteurs de discours sont nombreux à chercher des façons d'utiliser ce que l'astronaute Neil Armstrong a dit en posant le pied sur la Lune : « C'est un petit pas pour un homme, mais un bond de géant pour l'humanité. » (En réalité, Armstrong, dans son excitation, a remplacé « un homme » par « l'homme », mais comme tout le monde était aussi excité que lui, personne ne s'en est aperçu ni soucié.)

Rares sont les conseillers en développement personnel et autres coachs de vie qui peuvent réfréner longtemps le désir d'exhorter leurs adeptes à préparer leur vision de l'avenir, à faire appel à leur tigre intérieur, à prendre une grande respiration et à trouver le courage de faire le saut.

Les biographes adorent dépeindre la personne qu'ils décrivent comme quelqu'un qui fait le saut. Par exemple l'écrivain Walter Isaacson, qui usait de tous ses dons d'éloquence pour cerner l'énigmatique Steve Jobs : « Ses sauts de l'imagination étaient instinctifs, inattendus et parfois magiques¹⁶. »

On connaît la propension des chroniqueurs politiques à mépriser abondamment les élus qui ont besoin d'effectuer un « saut cognitif ».

Les politiciens eux-mêmes sont toujours en train de nous implorer de regarder avant de sauter, de nous méfier des sauts radicaux ou de chercher des moyens de faire des sauts qualitatifs. Inversement, ils se rabattent parfois sur les populaires messages contenus dans les biscuits chinois — comme « Deux petits bonds valent mieux qu'un grand bond » —, même s'ils n'ont aucune espèce d'idée de la signification d'un tel énoncé.

Si vous n'avez jamais entendu parler de la loi de Moore, vous ne sortez peut-être pas suffisamment de chez vous

C'est indéniable ; le bond est parmi les archétypes les plus puissants des activités humaines axées sur l'avenir et le progrès. Pour s'en convaincre, il suffit de constater son effet sur l'imaginaire humain lorsqu'on combine son attrait universel à un ensemble de circonstances propices, avec en prime un alignement favorable des planètes.

C'est exactement ce qui est arrivé au pionnier des semi-conducteurs Gordon E. Moore en 1965, lorsqu'il a remarqué un phénomène de saut dans le développement de l'informatique¹⁷. Tous les deux ans environ, le nombre de transistors qu'on pouvait incorporer à coût modique sur un circuit intégré doublait.

Dans les années qui ont suivi, le saut prédit par la loi de Moore, comme elle a été nommée, est devenu un principe directeur de l'industrie des semi-conducteurs. À intervalles réguliers, comme un mouvement d'horlogerie, les puces se perfectionnent de plus en plus, alors que la puissance de calcul devient de moins en moins chère. Près d'un demi-siècle plus tard, cette tendance se maintient, régie par le même mouvement d'horlogerie.

Ce qui est encore plus frappant est la manière dont cette représentation particulière du saut a si profondément et si rapidement pénétré la culture populaire. Même si elle n'a rien de scientifique, la loi de Moore est désormais considérée par le grand public comme un des principes scientifiques les plus célèbres. Tom Halfhill, un analyste des tendances haute technologie, avance qu'il n'y a pas eu d'époque, depuis la chute de la pomme de Sir Isaac Newton, où tant de gens sans formation technique ont trouvé quelque chose de techno à se mettre sous la dent. Là-dessus, il écrit :

Aucune autre courbe mathématique ne captive l'imagination populaire de la même façon que la loi de Moore. Année après année, celle-ci s'élance dans le ciel telle une fusée. Un des attributs les plus attrayants de la loi de Moore, donc, est peut-être son optimisme à l'épreuve du temps. En effet, il y a au moins une chose dans le monde qui s'améliore régulièrement

du double dans un laps de temps assez bref pour être perceptible par le commun des mortels¹⁸.

Il y a donc quelque chose de séduisant, voire d'ensorcelant à vouloir s'engager dans le saut, à faire plus avec moins, à rêver à un niveau de productivité et d'efficacité supérieur, à s'y engager et à l'atteindre, à se mettre en quête du seuil d'une percée. L'idée d'exécuter le bond peut rapidement devenir un but en soi, qui peut produire les conséquences les plus inattendues — et parfois les plus désagréables — pour les gens peu méfiants et non initiés. Le sauteur qui souhaite réussir doit donc savoir qu'il faut tout mettre en œuvre pour se familiariser avec les tenants et aboutissants (en bref, avec les détails) du bondissement.

Enfin, la chose la plus importante à retenir, et de loin, est que la dynamique du bond se résume la plupart du temps à ceci : *repérer et préparer le prochain acte ou geste correct, intelligent et bon à accomplir.*

Typiquement, le bond s'effectue de la façon suivante :

ÉTAPE 1. REPÉRER LA « SUITE » DES CHOSES

Mettre ses croyances en veilleuse (temporairement)

Prenons le scénario suivant : le chef des pompiers entre dans une maison en flammes, croyant que c'est un incendie de cuisine. En repérant les lieux, il réalise que l'endroit est trop tranquille et trop chaud. Il est mal à l'aise et ordonne à son équipe d'évacuer les lieux — juste avant que le plancher s'effondre. Le véritable incendie se trouvait au sous-sol. Or, le pompier ignorait que cette maison avait un sous-sol. Tout ce qu'il savait, c'est que cet incendie ne correspondait pas à ceux qu'il avait pu observer jusque-là. En de tels cas, le psychologue Gary Klein parle de « voir l'invisible ». Dans son livre *Blink*, Malcolm Gladwell emprunte une autre phrase des psychologues : « Le pouvoir de trancher finement. » Comme Klein, il s'émerveille que le cerveau humain soit capable de rendre une situation intelligible en s'appuyant sur la plus ténue des expériences, pourvu qu'il ne s'oblige pas en même temps à tromper sa vision des choses.

Symbole de la personnalité la plus apte à réussir dans le monde du travail, le dauphin se démarque par sa force de caractère, sa capacité d'adaptation et son habileté à rester maître de son univers.

À l'instar de ce modèle, apprenez à poser un regard lucide et pragmatique sur la réalité en vous questionnant sur votre environnement. Actualisés et illustrés d'histoires de cas, les fondements de *La stratégie du dauphin* présentés dans ce nouvel ouvrage vous aideront à percevoir les occasions qui s'offrent à vous et à mieux «bondir» pour les saisir. Confiant face à l'avenir, vous aurez ainsi toute latitude de matérialiser vos ambitions et de vous dépasser. N'hésitez plus: dévoilez le meilleur de vous-même et créez-vous une vie enrichissante et satisfaisante. Votre entourage suivra vos traces!

Dudley Lynch, chercheur, consultant et coach, détient une maîtrise en communication. Il a reçu un doctorat *honoris causa* de l'Université de Newport pour ses nombreuses contributions dans les champs du développement, du leadership, du changement et des stratégies de pensée dans le monde des affaires. Il est également président de Brain Technologies Corporation.

Apprendre à «penser comme un dauphin» est à la portée de tous: c'est un choix indispensable pour rehausser sa qualité de vie!

Michèle Carrier, metafor.ca

Déjà paru ►

