

PRASAD KAIPA

NAVI RADJOU

Préface de
MATTHIEU RICARD

Donner du sens à l'intelligence

Comment les leaders éclairés
réconcilient business et sagesse

diateino

« Un livre plus que bienvenu : il est grand temps que les leaders de ce monde s'inspirent davantage de la sagesse, de l'éthique, et de la poursuite du bien commun, que d'une intelligence aveugle mue par l'ambition, l'avidité et l'étroitesse d'esprit. »

– **Matthieu Ricard**, auteur de *Plaidoyer pour l'altruisme*

« Prasad Kaipa et Navi Radjou nous rappellent que le génie solitaire n'est pas le plus intelligent – non, le vrai génie, c'est celui qui aide les autres à le devenir, celui qui a la sagesse de diriger pour le bien commun et qui donne envie à ses collaborateurs de donner le meilleur d'eux-mêmes. Le chemin qui mène de l'intelligence à la sagesse est la voie à suivre pour tout leader de l'économie de la connaissance. »

– **Liz Wiseman**, auteure du best-seller *Multipliers*

« Prasad Kaipa et Navi Radjou présentent un guide pratique, truffé d'exemples des meilleurs leaders de notre temps, pour vous aider à intégrer plus tôt la sagesse dans votre leadership, avantage compétitif indéniable dans un monde contemporain en constante évolution. Nous avons tous à gagner à pratiquer l'introspection à laquelle encourage ce livre. Si chacun de nous se trouve une noble cause qui lui est unique, nous pouvons faire changer les choses pour le mieux et contribuer au progrès de notre entreprise, de notre communauté et de la société tout entière. »

– **Indra K. Nooyi**, PDG de PepsiCo, Inc.

« Impossible pour un leader confronté aux paradoxes du monde contemporain de compter sur sa seule intelligence pour résoudre des problèmes complexes. Ce livre fondateur aide les dirigeants, quel que soit leur secteur, à cultiver la sagesse pratique et à s'en servir pour créer durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes. »

– **Klaus Schwab**, fondateur et Président du Forum économique mondial

**DONNER DU SENS
À L'INTELLIGENCE**

Catalogage : leardership, management

Directrice éditoriale : Claire Gautier

Éditrice Junior : Louise Baudrillart

Assistante éditoriale : Mathilde Ory-Lavollée

Tous droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Titre original : *From Smart to Wise: Acting and Leading with Wisdom*

Édition originale : John Wiley & Sons, 2013

Copyright © 2013 Prasad Kaipa, Navi Radjou

Édition française 2016 : Les Éditions Diateino

Copyright © 2016 Les Éditions Diateino

ISBN : 978-2-35456-221-2

Retrouvez-nous sur :

<http://diateino.com>

<http://twitter.com/diateino>

<http://facebook.com/diateino>

Prasad Kaipa et Navi Radjou

**DONNER DU SENS
À L'INTELLIGENCE**

**COMMENT LES LEADERS ÉCLAIRÉS
RÉCONCILIENT BUSINESS ET SAGESSE**

Avant-propos de Matthieu Ricard

Traduction d'Inés Michelini

diateino

Maatru devo bhava (Que ta mère soit un Dieu pour toi)
Pitru devo bhava (Que ton père soit un Dieu pour toi)
Aachaarya devo bhava (Que ton enseignant soit un Dieu pour toi)

– Taittirīya Upaniṣad

Nous dédions ce livre à nos parents et à nos enseignants.

SOMMAIRE

Préface	13
Avant-propos à l'édition française	17
CHAPITRE 1	
Cherche leader sachant diriger avec sagesse	23
L'intelligence et ses écueils	24
L'intelligence fonctionnelle et l'intelligence visionnaire	27
De l'intelligence à la sagesse	31
Qu'est-ce que la sagesse ?	34
Les six compétences clés du leadership	35
Devenir un leader éclairé	38
La voie du leadership fondé sur la sagesse	39
CHAPITRE 2	
Changer de regard	49
Qu'appelons-nous « regard » ?	52
Les limites d'un regard intelligent	54
Le regard du leader éclairé	55
Changer de regard	56
La noble cause, votre étoile polaire	59
De la pleine conscience en tant qu'état d'esprit	69
L'ouverture d'esprit par la remise en question	71
Conclusion	75
CHAPITRE 3	
Être conscient de son comportement	79
Authenticité et action appropriée	83
Agir de manière authentique et appropriée à l'ère de la complexité	86
Les limites du comportement du leader intelligent	87
Le comportement du leader éclairé	88
Comblar le fossé qui nous sépare de l'intégrité	94
Conclusion	99

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

CHAPITRE 4

Gagner en virtuosité	101
Les limites des rôles qu'endossent les leaders intelligents	108
Comment les leaders éclairés font preuve de virtuosité	110
Virtuosité et voie de la sagesse	113
Cultiver la virtuosité	116
De la candeur du débutant	122
Apprendre à laisser sa place	123
Conclusion	125

CHAPITRE 5

Affûter sa logique décisionnelle	127
La prise de décision : éclairage neurobiologique et psychologique	129
Logique intelligente et logique sage :	
deux styles décisionnels opposés	132
Décider avec discernement	138
Conclusion	148

CHAPITRE 6

Faire preuve de détermination flexible	151
Intelligents mais coincés	153
Les leaders éclairés font preuve de détermination flexible	156
Cultiver la détermination flexible	161
Conclusion	164

CHAPITRE 7

Cerner sa motivation	167
L'intérêt personnel éclairé : le nouvel impératif	
du monde des affaires	169
Intérêt personnel et leaders intelligents	170
Servir autrui : la motivation du leader éclairé	172
Co-crée de la valeur durable avec toutes les parties prenantes	176
Cultiver l'intérêt personnel éclairé	178
Conclusion	184

CHAPITRE 8

Co-crée une sphère de leadership fondé sur la sagesse	187
Exemple d'un voyage vers la sagesse : Steve Jobs	188
Votre conception de la sagesse : votre chemin authentique	
vers la sagesse en leadership	190

Sommaire

Cultiver un leadership sage au sein de divers systèmes sociaux	193
Le leadership fondé sur la sagesse à l'ère de la complexité	212
Conclusion	215
Notes	217
Index	235
Remerciements	241
Biographies des auteurs	245

PRÉFACE

Le livre de Prasad Kaipa et Navi Radjou est plus que bienvenu. Il est grand temps en effet que les leaders de ce monde, celui des affaires comme celui de la politique, s'inspirent davantage de la sagesse, de l'éthique et de la poursuite du bien commun.

L'intelligence est un outil très puissant. Mais il peut tout aussi bien servir à construire qu'à détruire, à faire le bien comme à nuire. L'intelligence sert à comprendre, à imaginer, à calculer, à prévoir et à prendre des décisions. Mais c'est la motivation qui l'anime qui fera de l'intelligence un vecteur d'accomplissement du bien commun ou un instrument redoutable de promotion des intérêts les plus égoïstes, les plus vénaux et les plus destructeurs que l'on puisse imaginer.

Nos motivations animent et colorent toutes nos pensées et nos actes. Ce sont elles qui déterminent la direction du voyage que nous entreprenons, la qualité éthique de la sphère au sein de laquelle nos activités se déploient, et l'impact de nos décisions et de nos actes sur ceux qui nous entourent.

Il est clair, qu'idéalement, la meilleure chose que nous puissions faire est d'accomplir simultanément le bien d'autrui et le nôtre. La poursuite d'une réussite purement égoïste est, elle, vouée à l'échec. Même si elle peut connaître quelques succès éphémères, elle finira par échouer car elle ne tient pas compte du fait que nous sommes fondamentalement interdépendants : notre prospérité, notre bien-être et notre épanouissement ne peuvent s'accomplir qu'avec les autres, au travers des autres.

On connaît l'importance de la compétition, aussi bien dans le monde des affaires que dans celui de l'évolution des espèces. Mais les développements récents de la théorie de l'évolution montrent bien que la coopération a joué un rôle vital pour engendrer des niveaux de complexité croissante au cours de l'évolution des espèces. Comme nous rappelle l'évolution-

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

niste et mathématicien Martin Nowak, la coopération a non seulement été l'architecte principal de 4 milliards d'années d'évolution, mais elle constitue le meilleur espoir pour l'avenir de l'humanité et nous permettra de relever les graves défis qui nous attendent¹.

Pourquoi la sagesse ? Comme le soulignent Prasad Kaipa et Navi Radjou, la sagesse confère à l'intelligence du sens, de la profondeur et une dimension éthique. C'est dans la sphère de la sagesse que l'intelligence doit évoluer. La sagesse permet en effet de considérer une situation sous tous ses angles. Elle met à notre disposition un discernement éclairé par l'éthique, la bienveillance, et par les autres qualités fondamentales qui font de nous des êtres humains décents et responsables.

Lorsque nous prenons une décision, il est essentiel de se demander quels vont être les bienfaits et les inconvénients à court et à long termes de ce que nous allons faire. « Mes actes vont-ils affecter un petit ou un grand nombre d'individus ? » Seule la sagesse permet de prendre en considération le bien commun.

La sagesse est donc une intelligence imprégnée de bienveillance, de grandeur d'esprit, et de prise en considération des répercussions de nos actes, à court et à long termes, sur nous-mêmes et sur autrui. La sagesse implique également d'être en adéquation avec la réalité et de réaliser que nous sommes fondamentalement interdépendants.

La sagesse implique une certaine forme de détachement. Ne nous méprenons pas. Le détachement, dans ce cas, ne signifie pas que nous désintéressons des buts que nous poursuivons. Il est la preuve que nous ne sommes pas prisonniers de la poursuite avide et exclusive de nos intérêts égoïstes. Libérés des rets de l'attachement, nous sommes à même de cultiver un esprit en paix, libre et lucide.

En fin de compte, le leadership est un service. Un leader doit être au service des buts de l'entreprise qu'il anime, au service de tous ceux qui y travaillent, et au service de la société en général. Toute entreprise qui nuit à la société et à l'environnement qui nous abrite, nous-mêmes et 8 millions d'espèces qui sont nos concitoyens en ce monde, ne mérite pas de prospérer à la surface de notre planète.

De nombreuses études ont montré que les entreprises où il fait bon vivre et travailler sont aussi celles qui prospèrent le mieux. Or une entreprise où il fait bon travailler n'est-elle pas celle qui favorise des relations

humaines de bonne qualité, qui permet à tout un chacun d'exprimer sa créativité et de mettre en œuvre ses capacités, et qui poursuit des buts dont chacun peut se féliciter ?

D'autres études ont montré que les leaders les plus admirés par leurs pairs et par leurs employés sont ceux qui réunissent deux qualités principales : une vision à long terme et une certaine forme d'humilité. Cette humilité n'est pas celle de quelqu'un qui manque de confiance en lui et rase les murs. C'est l'humilité d'un leader avisé qui est conscient que sa mission est de servir, non de dominer avec arrogance tout en remplissant son compte en banque sans le moindre scrupule.

En proposant ainsi la dimension de la sagesse, de l'éthique et de l'altruisme à tous ceux qui assument des responsabilités au sein de notre société, Prasad Kaipa et Navi Radjou nous rendent un grand service. Leur éclairage nous permet d'œuvrer ensemble à un monde meilleur.

Matthieu Ricard,
auteur de *Plaidoyer pour l'altruisme*²

AVANT-PROPOS À L'ÉDITION FRANÇAISE

Si la tendance amorcée au cours de ses seize premières années se confirme, le XXI^e siècle risque de figurer dans les annales de l'Histoire comme celui des scandales. Des leaders tels que Dominique Strauss-Khan, Michel Platini et Dilma Rousseff, sont aujourd'hui pointés du doigt après avoir été éclaboussés par des scandales. Volkswagen, la FIFA ou encore les laboratoires Servier, et bien d'autres organisations que leur réputation irréprochable précédait, se disputent aujourd'hui les gros titres pour des raisons peu reluisantes. Le scandale des « Panama Papers » a révélé les agissements de dizaines de leaders et de leurs organisations qui trempaient dans des activités douteuses : le premier ministre Islandais Sigmundur Gunnlaugsson n'est qu'un exemple parmi d'autres de leaders qui ont dû démissionner. Et, logiquement, on constate que, dans le monde entier, la confiance des citoyens dans le secteur des affaires et dans leurs dirigeants est plus faible que jamais.

Ces dirigeants d'entreprise et ces hommes politiques plongés dans la tourmente sont pourtant des leaders intelligents, réputés pour leur vivacité d'esprit, et ayant largement fait profiter leurs organisations de leurs capacités intellectuelles. S'ils connaissent aujourd'hui des démêlés avec la justice, ce n'est donc pas pour avoir manqué d'intelligence, mais plutôt de faculté de jugement. La secrétaire d'État Hillary Clinton, candidate Démocrate favorite aux primaires des élections présidentielles américaines de 2016, doit faire face à la compétition acharnée que lui oppose le Sénateur Bernie Sanders, qui remet sérieusement sa faculté de jugement en question. Un sondage publié en 2009 dans le *McKinsey Quarterly* montrait ainsi que, sur 2 207 cadres supérieurs interrogés, seulement 28 % estimaient que les décisions stratégiques prises dans leurs entreprises étaient généralement bonnes, tandis que 12 % étaient d'avis que les bonnes décisions étaient plutôt rares. Le reste (soit 60 % !) considérait pour sa part qu'il se prenait autant de mauvaises que de bonnes décisions. L'intelligence est comme un cheval sauvage : monté sur son dos, on se

croit le roi du monde, jusqu'à ce qu'une chute brutale nous ramène à la réalité. Pour apprivoiser l'intelligence et la faire se plier à jamais à votre volonté, il faut lui passer le harnais de la sagesse. La sagesse vous donne une lucidité éthique ainsi qu'une raison d'être. Avec la sagesse pour boussole, vous pourrez aller plus loin encore grâce à votre intelligence.

De nos jours, il est évident que nous manquons de dirigeants intelligents capables d'agir et de diriger avec sagesse, et ce pour cinq raisons. La première, c'est que nos vies sont de plus en plus polarisées entre monde professionnel, univers politique et sphère religieuse. Les opinions extrémistes ont une place de choix dans tous les débats traitant des grands sujets de société. Les personnes qui clament haut et fort leurs opinions tranchées sont admirées pour leur intelligence, tandis que celles qui tentent de concilier des points de vue a priori opposés sont considérées comme « faibles et irrationnelles ». Ensuite, le changement climatique qui s'accélère représente une menace pour la pérennité des entreprises. Malgré cela, de nombreux leaders continuent à nier les responsabilités de l'Homme dans une telle crise, et ce pour des raisons purement politiques. Des entreprises, qui, depuis longtemps, étaient mues par une stratégie de type « toujours plus » (consommer plus de ressources afin de générer plus de croissance) sont désormais contraintes d'adopter une approche plus frugale, « créer plus avec moins », pour générer plus de valeur tout en utilisant moins de ressources. En troisième lieu, le rythme effréné des innovations technologiques (intelligence artificielle, robotique, objets connectés) soulève des questionnements éthiques sur la vie privée et l'évolution des métiers qu'il convient de traiter avec toute l'attention et la précision qu'ils méritent. En effet, en ce qui concerne la technologie, laisser le *logos* (la raison) prendre des décisions sans *ethos* (la conscience) est nécessairement source de *pathos* (souffrance). La quatrième raison concerne les inégalités sociales qui ont atteint un niveau record en France et aux États-Unis. Il est impératif d'adopter des approches inclusives, afin de générer une croissance qui ne laisse personne de côté. Enfin, l'implication des employés dans leur travail est plus faible que jamais et la productivité stagne dans les économies européennes. Pourquoi ? Parce que les employés, et surtout ceux des générations Y et Z, sont peu motivés car il ne parviennent pas à trouver de sens à leurs activités. Selon Nielsen, plus des deux tiers des employés, en particulier parmi les plus jeunes, souhaiteraient travailler pour des organisations ayant un impact positif sur la société et l'environnement.

Pour toutes ces raisons, il ne suffit plus aux leaders d'utiliser leur seule intelligence. Ils doivent également faire preuve de sagesse, afin de naviguer et de diriger leurs organisations dans les turbulences que l'avenir semble vouloir leur réserver.

Maints dirigeants d'entreprise apprécient déjà intuitivement la valeur de la sagesse. Or, à quelques – certes remarquables – exceptions près (nous pensons ici à Warren Buffett, Emmanuel Faber, Bill Gates, Véronique Laury, Indra Nooyi, Paul Polman, et Ratan Tata), aucun ne parvient encore à appliquer réellement la sagesse à l'environnement des affaires. D'autres encore considèrent la sagesse comme un principe certes noble, mais trop difficile à intégrer au monde de l'entreprise. Enfin, d'autres entendent parler de la sagesse dans un contexte spirituel – à la messe le dimanche – mais éprouvent des difficultés à appliquer cette sagesse spirituelle au travail le lundi matin.

La sagesse est une vertu qui existe depuis des temps immémoriaux mais n'en est pas moins adaptée à notre époque. Or, l'Occident ne s'est que peu soucié, à ce jour, d'articuler sagesse et monde du travail, sans parler de donner aux dirigeants d'entreprise les outils concrets qui leur permettraient de mettre en pratique, de manière systématique, la sagesse dans leurs tâches quotidiennes. Cet ouvrage tente de définir la sagesse dans un contexte moderne qui la rende accessible et applicable par les dirigeants intelligents et occupés dont nos lecteurs sont le parfait exemple. Nous souhaitons que vous appreniez à agir et à diriger avec sagesse. Nous espérons qu'à la lecture de cet ouvrage, vous vous ouvrirez à de nouvelles perspectives, acquerrez de nouvelles compétences et mettrez au point de nouvelles pratiques qui vous aideront à devenir un dirigeant éclairé, quelle que soit la place que vous occupez dans votre entreprise.

Le leadership fondé sur la sagesse est un concept qui nous intéresse depuis 1989. Nous partageons tous deux une même motivation : aider les dirigeants à révéler le potentiel qui sommeille dans le vaste écosystème que composent les employés, les clients et les partenaires et à tirer parti de cette intelligence collective pour valoriser leur entreprise et contribuer au bien-être de la société dans son ensemble.

Dans le cadre de nos nombreuses activités professionnelles (consultants en management, conseillers, analystes d'affaires et professeurs), nous avons pu travailler avec près de 70 entreprises et des centaines de cadres

supérieurs dans le monde entier. Ce livre, fruit de toutes ces expériences, est la somme de nos connaissances, études et observations.

Nous avons choisi d'écrire ce livre parce que nous voulions nous-mêmes découvrir ce dont nous étions capables. Nous estimons tous deux être intelligents, mais reconnaissons n'avoir pas toujours su faire preuve de sagesse lorsqu'il l'aurait fallu. Nous nous sommes rendu compte que notre intelligence même limitait, de manière invisible, notre potentiel et la réalisation de nos buts personnels et professionnels. Nous en avons conclu qu'en dépassant ces limites, nous pouvions changer notre vie. Ce livre est donc, en quelque sorte, le reflet de notre expérience et de notre voyage personnel. En partageant avec vous ce que nous avons appris, nous espérons allumer en vous l'étincelle de génie qui fait un vrai dirigeant.

Prasad Kaipa : j'ai grandi entre deux mondes. L'un était celui de la science, de l'esprit de compétition, de l'intelligence purement universitaire ; l'autre, celui de la sagesse et de la contemplation. Comme bien d'autres enfants de familles traditionnelles dans l'Inde des années 1970, j'étudiais les textes sacrés hindous auprès d'un professeur de sanskrit le matin et j'allais à l'école le reste de la journée. J'ai obtenu mon titre de docteur ès sciences physiques à l'Institut indien de technologie de Chennai. Il aura fallu longtemps avant que je ne pense à réconcilier les deux mondes, celui de l'intelligence et celui de la sagesse, que ce soit dans mes actes ou dans mon esprit. Alors que j'étais physicien à l'université de l'Utah, je me suis rapproché du monde des nouvelles technologies et ai fini par entrer chez Apple. J'ai eu l'occasion, dans le cadre de mes recherches au centre de formation professionnelle d'Apple, Apple University, de m'entretenir avec des lauréats du prix Nobel, des personnes brillantes, des psychologues et des chefs spirituels, sur la manière dont l'être humain apprend, dirige, pense, communique, crée et collabore. Cela m'a conduit à m'intéresser au lien entre bouleversements ordinaires et extraordinaires de la pensée, entre apprentissage individuel et en équipe, et j'ai alors commencé à réfléchir à la manière de conjuguer sagesse ancienne (que l'on trouve dans les textes classiques hindous comme les Upaniṣad) et manières contemporaines de penser. C'est à cette réflexion personnelle, à ces entretiens avec des dirigeants hors pair et à des expérimentations menées avec des clients en tant que formateur et facilitateur que je dois les connaissances que j'ai pu acquérir sur la manière d'ap-

plier le concept de sagesse pratique aux domaines du leadership et de l'innovation.

Depuis 1990, je m'intéresse principalement, dans le cadre de mes recherches et de mes activités de consultant, au leadership et à l'innovation interculturels, ce qui m'a permis de mieux comprendre ce que diriger avec sagesse et intelligence signifie. Ces 26 dernières années, j'ai ainsi eu l'occasion de travailler étroitement, comme coach et conseiller, avec plus d'une centaine de dirigeants, d'équipes de direction et de membres de conseils d'administrations venus de tous les horizons : États-Unis, Europe, Asie. Ces expériences n'ont fait que me convaincre davantage de l'importance que revêtent les valeurs dans l'entreprise et de la nécessité de se donner un but noble, et m'ont permis d'affiner ma réflexion quant au leadership fondé sur la sagesse. J'ai mis dans ce livre toutes les leçons que j'ai pu tirer de mon expérience.

Navi Radjou : j'ai grandi en Inde dans un environnement biculturel (français et indien) et je suis le premier enfant de ma famille à avoir fait des études supérieures. J'ai toujours été très exigeant avec moi-même, ce qui m'a poussé à me rendre aux États-Unis pour faire un MBA. Très vite, je me suis rendu compte que devenir un consultant en management intelligent et capable d'optimiser la gestion des entreprises pour leur permettre d'écraser coûte que coûte leurs concurrents sur les marchés ne pouvait être un objectif en soi. C'est là que j'ai décidé de me consacrer à aider les cadres supérieurs intelligents à devenir des dirigeants éclairés, qui ne perdent pas une occasion d'apprendre des autres et qui soient prêts à se dévouer pour le bien commun. Ces seize dernières années, j'ai tour à tour été analyste sectoriel, puis chercheur universitaire, pour enfin m'établir comme conseiller indépendant en stratégie. J'ai pu ainsi aider des centaines de dirigeants d'entreprise dans le monde entier à entretenir ouverture d'esprit, goût de la coopération et respect des autres cultures afin de leur permettre d'agir et diriger avec sagesse dans le monde actuel, de plus en plus interconnecté. Fort de la diversité culturelle dans laquelle je baigne depuis l'enfance, de ma formation à l'interdisciplinarité et de ma vaste expérience de conseiller, je me suis donné pour mission de créer des cadres d'action stratégique d'un genre nouveau, qui conjuguent les visions de l'Orient et de l'Occident en matière d'innovation et de leadership. Le présent ouvrage, à l'image de mes précédents livres (*L'innovation Jugaad*¹ et *L'Innovation frugale*²), vise à aider tout un chacun à puiser dans l'ingéniosité et la

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

sagesse qui sommeillent en nous pour transcender nos différences et bâtir ensemble une communauté mondiale fondée sur la sagesse.

• • •

Dans cet ouvrage, nous décortiquons le concept de sagesse pratique en six compétences sur lesquelles les chefs d'entreprise du XXI^e siècle peuvent s'appuyer pour diriger avec sagesse. Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, qui se caractérise par son dynamisme, sa complexité et sa mondialisation, faire le choix de la sagesse pratique, c'est faire preuve et d'intelligence, et de sagesse.

Avril 2016

Prasad Kaipa
Campbell, Californie

Navi Radjou
Palo Alto, Californie

CHAPITRE 1

CHERCHE LEADER SACHANT DIRIGER AVEC SAGESSE

Commençons par un lieu commun : en affaires, pour réussir, il faut être intelligent. Allons jusqu'à affirmer que l'intelligence – qu'on choisisse de l'appeler ingéniosité, intelligence pratique, ou perspicacité – est la monnaie d'échange de la culture d'entreprise au *xxi*^e siècle. Les dirigeants que le monde place sur un piédestal sont tous terriblement intelligents, qu'il s'agisse d'entrepreneurs – Bill Gates (Microsoft), Indra Nooyi (PepsiCo), Tim Cook (Apple), Ursula Burns (Xerox) – ou de personnalités politiques – Barack Obama, Bill Clinton, Condoleezza Rice.

Les dirigeants extrêmement intelligents impressionnent par leurs prouesses intellectuelles et leur très grande capacité de réussite. Ils savent relier entre eux des éléments sans lien apparent. Ils sont déjà passés à l'action là où d'autres en sont encore à tenter de comprendre ce qu'il se passe. Ils saisissent des occasions que la plupart d'entre nous considèrent comme trop risquées et sont capables de faire des choix stratégiques qui leur donnent un avantage concurrentiel. Certains de ces dirigeants n'ont pas leur pareil pour saisir une situation dans son ensemble ; d'autres brillent par leur capacité à mettre en œuvre une stratégie, et d'autres encore possèdent une capacité d'innovation sans égale.

Être intelligent est donc très utile : loin de nous, d'ailleurs, l'idée de le nier. Faire appel à notre intelligence, non seulement nous conduit à la réussite, mais procure encore un agréable sentiment de puissance : nous nous sentons en pleine possession de nos moyens. Rien d'étonnant à ce que l'on recherche cette sensation. Tout chef d'entreprise cherche à tirer parti de son intelligence pour réussir et pour emmener les autres vers la réussite.

Or, à l'époque où nous vivons, ô combien complexe et incertaine, de nombreux leaders se rendent compte que l'intelligence ne suffit plus, à elle seule, à garantir la réussite ni à procurer le sentiment de satisfaction qui découle d'un travail bien fait. Redoubler d'intelligence s'avère une stratégie inefficace, tant pour les entreprises que pour leurs dirigeants : ils échouent à générer une croissance et une prospérité durables. Or, nous avons constaté que le leadership fondé sur la sagesse réussit là où le leadership fondé sur l'intelligence échoue.

Le présent ouvrage ne vise donc pas à vous aider à diriger avec *plus d'intelligence*, mais à vous mettre sur la voie de la *sagesse*. Il s'agit d'élargir vos compétences en apprenant à agir et à diriger avec sagesse sans délaisser pour autant votre intelligence. Le tout est de découvrir comment optimiser votre leadership pour y intégrer la sagesse, en analysant ce qui sépare les leaders éclairés du commun des mortels. Nous nous proposons de décortiquer, dans cet ouvrage, le concept de sagesse pratique, c'est-à-dire de tenter de comprendre comment – en réfléchissant avant d'agir, en appliquant l'intelligence à bon escient et en ayant recours à un intérêt personnel éclairé – réussir à long terme tout en aidant les autres en cours de route. Nous avons donc préparé une feuille de route et des outils personnalisés pour vous aider à entreprendre ce voyage.

L'intelligence et ses écueils

Les leaders intelligents ont tous des personnalités et des parcours très différents : on trouve parmi eux des stratèges brillants, des experts de la mise en pratique, des tacticiens extrêmement efficaces et des managers talentueux. Il peut s'agir d'entrepreneurs qui ont fondé une start-up ou de cadres haut placés dans la hiérarchie de grandes multinationales. Les points de vue, les actions et les motivations qui les animent sont, eux aussi, très différents.

Nous avons choisi de répartir les leaders en deux catégories, selon ce qui fait leur force : l'intelligence fonctionnelle ou l'intelligence visionnaire. De façon très générale, les membres de la première catégorie s'illustrent dans une fonction ou un domaine précis (R&D, gestion opérationnelle, etc.) grâce aux connaissances très poussées dont ils disposent en la matière. Leur point fort est l'efficacité avec laquelle ils s'acquittent de leur fonction. Peu enclins à prendre des risques, ils réfléchissent à deux fois avant d'agir et, lorsqu'ils passent à l'action, ils ont tendance à s'en

tenir à ce qu'ils connaissent sur le bout des doigts. Les membres de la deuxième catégorie, eux, sont plutôt généralistes. Ils adoptent une vue d'ensemble et n'aiment rien tant que prendre des risques. Ils passent très vite à l'action et se distinguent par leur esprit de compétition. (Peut-être qu'à ce stade, vous ne vous reconnaissez ni dans l'une ni dans l'autre de ces catégories. Lisez la suite ! Et tentez de repérer les modes de comportement qui se rapprochent du vôtre.)

Nous examinerons plus en détail les différences entre ces deux catégories de dirigeants dans la suite du chapitre. Et nous analyserons surtout un trait de comportement que nous avons retrouvé chez presque tous les leaders intelligents que nous avons pu rencontrer ou étudier : une forte tendance, qui ne fait que se renforcer avec le temps, à se reposer sur leurs points forts. De réussites en promotions, les leaders intelligents se raccrochent de plus en plus au type d'intelligence qui les caractérise et sont de moins en moins à même de faire preuve de l'autre type d'intelligence, ni même d'en apprécier les bienfaits. Rien de plus logique : l'être humain a tendance à cultiver ses points forts et répugne à aller contre sa nature ; ces deux éléments dicteront donc les compétences et l'expertise qu'il cherchera à accumuler. Mais ce cloisonnement a un prix, que même le plus intelligent des leaders aura tendance à sous-estimer – en termes personnels, professionnels, et pour l'entreprise.

Nous évoquerons dans un instant cet aveuglement propre aux leaders intelligents, mais penchons-nous, dans un premier temps, sur l'exception qui confirme la règle : un leader dont la manière d'agir, au cours de sa carrière, témoigne d'une évolution progressive, qui l'a mené d'une intelligence cloisonnée à la sagesse.

Bill Gates est l'archétype du leader à l'intelligence visionnaire. Il n'avait que vingt ans lorsqu'il fonda Microsoft avec Paul Allen. Bill Gates ne payait pas de mine, paraissait timide et avait quitté Harvard sans diplôme ; il s'est cependant révélé être un homme d'affaires déterminé et ambitieux qui n'a pas laissé passer une seule occasion de damer le pion à la concurrence par de brillants choix stratégiques. Ces choix ont fait de Microsoft un géant boursier coté à plus de 616 milliards de dollars (un record) en décembre 1999¹.

En mai 1998, pourtant, Microsoft est en difficulté : le ministère de la justice des États-Unis vient d'intenter une action à son encontre pour abus présumé de sa position dominante sur les PC Intel, sur le marché des

systèmes d'exploitation et des navigateurs Web. Plusieurs pays européens lui intentent des procès similaires. Du jour au lendemain, une entreprise et un dirigeant au sommet de leur gloire se trouvent confrontés à une menace sans précédent.

C'est par vidéo interposée que Bill Gates choisit de faire une déclaration au procès antitrust intenté à Microsoft, décision interprétée par tous comme une marque de mépris vis-à-vis du ministère de la justice. Lors de l'interrogatoire, il semble sur la défensive. Il déclare à la presse que le procureur chargé du dossier « cherche à anéantir Microsoft ». Lorsque sa déposition est lue au tribunal, l'attitude condescendante de Bill Gates vis-à-vis de ses accusateurs et du pouvoir judiciaire en général retient l'attention, ce qui causera, d'après CNN, un retournement de l'opinion publique contre Microsoft et son dirigeant. L'affaire est finalement réglée en 2001, mais Microsoft y laisse des plumes : sa capitalisation boursière dégringole, passant de 616 milliards de dollars en 1999 à quelque 260 milliards en 2012.

Alors que Microsoft réduit la voilure, Bill Gates prend des décisions qui vont radicalement changer le cours de son existence. Début 2000, dans l'attente de la décision du tribunal, il démissionne du poste de directeur général pour revenir à sa vraie passion, les logiciels. Il devient concepteur de logiciels en chef et président du conseil d'administration. En fin stratège, Bill Gates s'est rendu compte qu'il valait mieux que quelqu'un d'autre représente Microsoft aux yeux du monde en tant que CEO. La même année, il fonde avec son épouse la fondation Bill & Melinda Gates. En 2008, Bill Gates a achevé sa transition : s'il demeure directeur non exécutif de Microsoft, il se consacre désormais principalement à sa fondation et à son œuvre caritative.

En tant que coprésident de la fondation, Bill Gates a accordé des milliards de dollars de subventions à des organisations caritatives et des programmes de recherche scientifique. S'il s'est trouvé des mauvaises langues pour l'accuser, dans un premier temps, de chercher uniquement à redorer son image, sa fondation est aujourd'hui respectée et appréciée pour son œuvre de bienfaisance et son efficacité à l'heure de la lutte contre toutes sortes de fléaux mondiaux, des maladies infectieuses aux problèmes d'accès à l'éducation. Bill Gates, qui symbolisait la réussite mais divisait l'opinion à cause de sa stratégie ultra-compétitive, incarne désormais, aux yeux de nombreuses personnes, la charité et l'honnêteté.

L'observation détaillée de la carrière de Bill Gates ainsi que de ses choix personnels et professionnels permet de penser qu'il est passé du stade de leader intelligent à celui de leader éclairé. Il s'est affranchi de son rôle de dirigeant de Microsoft pour mettre sa richesse, son intelligence et ses compétences en leadership au service de l'intérêt général. Nous interprétons cela comme un changement de regard de la part de Bill Gates, qui a su se donner d'autres ambitions que la construction d'un empire, en souhaitant résoudre des problèmes qui touchent le monde entier.

Nous n'avons jamais parlé de ce livre à Bill Gates ; la perception que nous avons de cet homme en tant que dirigeant qui est passé de l'intelligence à la sagesse ne se fonde, dès lors, que sur nos propres impressions. Après analyse de sa manière d'agir, nous sommes parvenus à la conclusion que Bill Gates a réussi, à terme, à s'affranchir de la catégorie à laquelle il appartenait – et dont il était resté longtemps prisonnier – en changeant de regard, une compétence que ce livre vise à vous aider à développer.

L'intelligence fonctionnelle et l'intelligence visionnaire

En règle générale, la vision que nous avons des choses est relativement étroite : elle est le produit de nos prédispositions, de nos préjugés et de nos expériences. Les psychologues ont un nom pour ce phénomène : ils parlent de « filtre de la perception ». Un peu comme si nous portions une paire de lunettes aux verres teintés, qui nous condamnerait à organiser et interpréter le monde qui nous entoure à travers un seul prisme². Plus vous portez ces lunettes sans en questionner l'utilité ou tenter de les enlever, plus elles vous colleront au nez et limiteront votre champ de vision. Pire encore, vous ne verrez plus que ce que vous voudrez voir et ne prêterez que rarement attention à ce qui sort de vos centres d'intérêt. Vous enclencherez le pilote automatique et, sans le savoir, ne verrez pas plus loin que le bout de votre nez, ce qui vous fera passer à côté de bien des choses, et en particulier de nombreuses possibilités de diriger avec intelligence et d'agir de manière positive.

Les leaders à l'intelligence visionnaire, dont beaucoup sont connus pour leur dynamisme et leur goût du risque, tendent à voir le monde à travers un filtre auquel nous attribuons arbitrairement la couleur rouge. Nous allons dire d'eux qu'ils « portent des lunettes rouges », couleur qui se

trouve à l'une des extrémités de l'arc-en-ciel composé des divers styles et compétences en leadership existants. Ceux qui portent des lunettes rouges tiennent en haute estime le dynamisme, la vision de l'avenir et la prise de risques. À l'autre extrémité de notre arc-en-ciel, on trouve les leaders à l'intelligence fonctionnelle. Leur compétence dans leur domaine (technique ou commercial) est indéniable et leur concentration, extrême. Ils « portent des lunettes bleues », qui leur font voir le monde à travers le prisme de leur spécialité. Sont prisées de ces leaders des compétences telles que l'esprit rationnel, l'excellence dans l'exécution et l'expertise de pointe. Les choses qui importent par-dessus tout aux leaders chaussés de lunettes rouges et les passionnent passent souvent inaperçues aux yeux des porteurs de lunettes bleues, qui n'en comprennent pas l'attrait, et vice – versa. Les deux types de dirigeants ne voient que ce qui est de la même couleur que leurs lunettes : ils se privent ainsi de tout ce qui se trouve au-delà de leur petit monde.

Ce défaut ne se rencontre pas uniquement chez les grands dirigeants ou dans le monde de l'entreprise. Nous portons tous des lunettes teintées, que nous soyons professeurs, architectes, époux, ou mères et que nous travaillions dans une ONG, pour le gouvernement ou dans une entreprise. Notre rencontrons tous ce problème de perception : la couleur de nos lunettes conditionne nos motivations, nos décisions et nos actions.

Pour réellement voir le monde tel qu'il est, et non comme nous avons pris l'habitude de le voir, nous devons d'abord nous rendre compte que nous portons ces lunettes et ôter ce filtre qui entrave notre perception. Cela implique d'abandonner nos chères habitudes, aussi puissants nous fassent-elles nous sentir. Ce n'est qu'en regardant et en appréciant le monde tel qu'il est – en vision polychrome, pour ainsi dire – et en comblant le fossé qui sépare notre réalité subjective de celle, objective, du reste du monde, que nous pourrions atteindre la sagesse.

Porter tout le temps ces lunettes (rouges ou bleues) nous empêche également de faire preuve de qualités telles que la prudence, la faculté de jugement, ou l'humilité et de respecter l'éthique et le bien commun. Or, tout cela revêt une importance cruciale pour embrasser du regard tout l'arc-en-ciel des possibilités en matière de leadership. De nombreux leaders intelligents comprennent ces qualités sur le plan intellectuel et les apprécient de manière intuitive. Mais, comme ils ne peuvent en discerner l'utilité sur le plan du leadership, ils ne les intègrent pas dans leur manière de diriger. Un dirigeant qui ôte ses lunettes teintées et voit le

monde tel qu'il est se rend vite compte du fossé béant qui s'ouvre entre ses intentions et ses actes. Animé, dès lors, par le désir de combler ce fossé, il fera des valeurs et du sens moral, qu'il négligeait auparavant, la pierre angulaire de son style de leadership.

Revenons à Bill Gates : celui-ci était réputé pour être extrêmement compétitif lorsqu'il dirigeait Microsoft. On peut dire qu'il portait des lunettes rouge sang. Mais le procès antitrust lui fit prendre conscience qu'il ne voyait pas le monde de la même manière que l'opinion publique américaine, que le ministère de la justice ou que les juges. Ce constat l'a poussé à réfléchir et à pratiquer l'introspection, ce grâce à quoi il a pu se trouver une cause plus noble : mettre son intelligence au service de l'humanité. En créant la fondation Bill & Melinda Gates et en y jouant un rôle actif, Bill Gates s'est rendu peu à peu compte qu'il portait des lunettes rouges et a réussi à s'en défaire pour s'ouvrir à d'autres horizons et œuvrer pour le bien de l'humanité. Ce faisant, de dirigeant intelligent qu'il était, il s'est mué en dirigeant éclairé : sans perdre, bien sûr, son intelligence visionnaire, essentielle à sa mission, il est devenu capable d'appliquer ses ressources intellectuelles à tout un éventail de situations.

La carrière de Bill Gates au sein de Microsoft est la trajectoire-type des dirigeants à l'intelligence visionnaire, chaussés de lunettes rouges. Tim Cook, CEO d'Apple depuis 2011, a quant à lui incarné, pendant la majeure partie de sa carrière, l'autre catégorie : les dirigeants à l'intelligence fonctionnelle, chaussés de lunettes bleues. Un examen plus détaillé de ce que Tim Cook a apporté à Apple nous permettra de comprendre pourquoi il est indispensable que les leaders à l'intelligence fonctionnelle ôtent leurs lunettes bleues pour pouvoir se développer tant sur le plan personnel que professionnel.

Dans les années 1980, Apple n'était pas une entreprise connue pour son efficacité opérationnelle, et ce n'était toujours pas le cas en 1998, lorsque Steve Jobs recruta Tim Cook à la tête des opérations d'approvisionnement et de distribution de l'entreprise. En tant que leader fonctionnel, Tim Cook se donnait tout entier à sa mission, qui consistait à renforcer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et à augmenter la productivité pour faire croître les bénéfices. Il n'avait pas son pareil pour épurer au maximum les opérations placées sous sa responsabilité. Tandis que Steve Jobs, en bon leader visionnaire, occupait le devant de la scène médiatique et faisait croître la demande de produits Apple, Tim Cook assurait, en coulisses, la fabrication et la distribution de ces produits avec, pour

maître mot, l'efficacité. Or, depuis qu'il est CEO, Tim Cook semble avoir décidé d'ôter ses lunettes bleues et de considérer les choses sous un autre angle. Comme s'il s'était rendu compte qu'il ne servait à rien de chercher à égaler le géant qu'était Steve Jobs, et qu'il avait choisi sa propre voie pour servir les intérêts de l'entreprise à un moment charnière. Ce changement de regard apparent a permis à Tim Cook de se montrer à la hauteur et de reprendre le flambeau. Il a réussi à éteindre le pilote automatique et à emprunter le chemin du leader qui agit avec sagesse.

Ainsi engagé dans la voie de la sagesse pratique, Tim Cook consacre désormais davantage de temps à débattre de questions stratégiques avec les investisseurs, à parler aux développeurs, et à faire croître la demande et les ventes. Non sans succès, puisque la valeur de l'action Apple a bondi de 76 % au cours de sa première année aux commandes, ce qui a permis à l'entreprise de devenir la plus cotée au monde. Tim Cook a ainsi permis aux actionnaires de toucher de confortables dividendes. Il a aussi soutenu de nobles causes en doublant les sommes versées par ses employés à des œuvres philanthropiques et a consolidé l'avance dont dispose Apple en matière d'innovation en remportant un procès pour contrefaçon contre son rival, Samsung³.

Tim Cook ne tente de copier ni la manière de faire de son idole Steve Jobs, ni son style. En d'autres termes, *il n'a pas troqué ses lunettes bleues contre les lunettes rouges de Steve Jobs*. Tout en s'écartant du style fonctionnel la majeure partie du temps, Tim Cook a eu la sagesse de ne pas chercher à adopter le style de Steve Jobs, leader visionnaire à la volonté de fer et à l'humeur changeante. D'ailleurs, la plupart des décisions prises ces derniers temps par Tim Cook sont à l'opposé de ce qu'aurait fait Steve Jobs : versement de dividendes aux actionnaires, amélioration des conditions de travail dans les usines Apple en Chine... Nous considérons que Tim Cook a agi de manière plus équilibrée et plus sage que Steve Jobs ne l'a fait en son temps ; c'est la preuve que Tim Cook s'est ouvert à de nouveaux horizons en adoptant la sagesse pratique et qu'il est devenu un dirigeant éclairé.

Bill Gates et Tim Cook se sont tous deux, de manière progressive mais surtout délibérée, affranchis de la catégorie d'intelligence à laquelle ils appartenaient pour servir le bien commun. En changeant de regard, ils ont acquis de la sagesse, qualité qui sert de boussole morale. Nul besoin d'être un Gates ou un Cook pour se rendre compte que l'on porte des lunettes teintées et choisir de les jeter au loin, ni pour suivre la voie de

la sagesse afin de devenir un meilleur leader. L'aventure commence ici même !

De l'intelligence à la sagesse

Personne, que ce soit dans le grand public ou dans les milieux scientifiques, ne s'accorde sur une définition unique de l'intelligence⁴. Dans cet ouvrage, nous avons choisi de suivre celle proposée par Robert Sternberg, célèbre chercheur contemporain qui s'intéresse à l'intelligence humaine. Il décrit « l'intelligence gagnante » comme la capacité d'une personne, compte tenu de son contexte socioculturel, à atteindre les buts qu'elle s'est fixés, en s'adaptant à son environnement, en modelant et en choisissant celui-ci et en mobilisant à proportions égales des compétences analytiques, créatives et pratiques⁵. Cela correspond tout à fait à notre conception du *leadership fondé sur l'intelligence* : une compétence qui dépasse le simple fait d'être intelligent pour signifier, plutôt, la capacité à appliquer, dans la pratique, l'intelligence dans un but de développement et de réussite personnels.

C'est cette qualité – l'intelligence appliquée au service du développement et de la réussite personnels – que nous subdivisons en deux catégories : l'intelligence visionnaire et l'intelligence fonctionnelle, soit, vous vous en rappellerez, les lunettes rouges et les lunettes bleues. Chacune correspond à une intelligence, à une énergie et à des compétences tout à fait différentes. Personne ne naît avec des lunettes sur le nez ; mais nos propensions innées et les facteurs externes qui nous conditionnent nous conduisent à chausser un jour des lunettes rouges ou bleues, qui déforment peu à peu notre vision du monde et dont nous oublions rapidement l'existence. Cela influe sur les choix que nous faisons en matière de développement personnel : nous avons ainsi tendance à cultiver uniquement l'une des manières de voir le monde – la rouge ou la bleue.

L'âge aidant, nous nous appuyons de plus en plus sur nos points forts et aiguisons nos compétences dans ce domaine. Cela a pour effet de nous ancrer dans la catégorie à laquelle nous appartenons. Nous voyons nos points forts comme une recette magique, de laquelle nous dépendons de plus en plus, ce qui nous rend plus faibles et plus vulnérables dans d'autres domaines. La catégorie d'intelligence à laquelle nous appartenons définit notre vision du monde tout comme notre personnalité. Nous y sommes tellement attachés que nous ne percevons l'autre catégo-

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

rie que sous son jour le plus négatif, sans vouloir reconnaître ni accepter les limites inhérentes à notre catégorie. Intelligence fonctionnelle et intelligence visionnaire sont pourtant complémentaires !

L'intelligence fonctionnelle est le domaine du concret, du tangible, du tactique. Bien développée, elle permet à ceux qui la possèdent de briller dans l'opérationnel et la gestion. Elle leur permet également de se concentrer sur leur domaine de prédilection – le marketing ou la finance, par exemple – et de s'y améliorer sans se laisser distraire par tout ce qui y est étranger. Les dirigeants à l'intelligence fonctionnelle, en tout cas ceux que nous avons étudiés, sont en général très à l'aise avec les détails. Quelle que soit la tâche qui leur a été confiée, ils l'abordent avec soin, se concentrent pour la mener à bien efficacement et produisent des résultats toujours fiables et de bonne qualité. Nombre d'entre eux sont des gestionnaires doués et savent préserver les bénéfices en traquant l'efficacité opérationnelle. Ils jouent la défensive et protègent leur moitié de terrain de toute incursion de l'équipe adverse. Ils sont, l'on s'en sera douté, peu enclins à prendre des risques et préfèrent parier sur des valeurs sûres lorsqu'il s'agit d'investir dans de nouveaux projets, puisque leur motivation première est de parer à tous les hasards. Être un dirigeant fonctionnel présente de nombreux avantages : prudent et efficace, on développe, avec le temps, sa capacité à faire jouer son intelligence pratique pour connaître la réussite tant personnelle que professionnelle, ainsi que pour mener son entreprise à la réussite.

Les dirigeants visionnaires, en revanche, sont souvent mus par le désir de faire toujours plus, toujours mieux et n'ont pas froid aux yeux. Ils ont une vision d'avenir et adoptent une approche stratégique, s'intéressant davantage aux perspectives de croissance de leur entreprise qu'à la rentabilité de celle-ci.

Plus l'enjeu est grand, mieux c'est, et que le gagnant rafle la mise ! Tel est leur credo. Dans leur poursuite de la croissance, ils sont tour à tour dynamiques, proactifs, voire agressifs, comme Bill Gates lorsqu'il était directeur général de Microsoft. En règle générale, les dirigeants visionnaires cherchent à conquérir de nouveaux marchés, tout en gardant la main-mise sur les marchés existants en arrachant des parts à leurs concurrents.

Jack Welch, CEO de General Electric et leader visionnaire, avait gagné, dans les années 1980, le surnom de « *Neutron Jack* », parce qu'il faisait preuve d'un esprit de compétition surdéveloppé⁶. Si l'on n'y met

pas un frein, cet esprit de compétition peut vite conduire un dirigeant à l'obsession, le rendre prompt à s'emporter et le faire sombrer dans l'insatisfaction. Les dirigeants obsédés par la compétition ont des sautes d'humeur et sont obnubilés par le but à atteindre et par la réussite. Pour certains dirigeants intelligents, heureusement peu nombreux, les valeurs et la morale sont ainsi des éléments secondaires, car le succès est ce qui compte par-dessus tout. Les dirigeants visionnaires qui réussissent à modérer leur tempérament peuvent cependant conjuguer intérêt personnel et bien commun pour mettre leur fougue et leur concentration extrême au service de la croissance, ce qui bénéficie non seulement à leur entreprise, mais aussi à la société tout entière.

Quelle que soit la catégorie de leaders à laquelle nous appartenons, il suffit de prendre le temps de réfléchir pour s'apercevoir de ses limites. Diriger avec sagesse, c'est transcender ces catégories, voir le monde sous toutes ses couleurs et agir en conséquence. Ce n'est pas abandonner son intelligence, c'est la sublimer pour s'ouvrir à d'autres horizons. Cela nous permet de tempérer notre intelligence et de la mettre au service d'une mission, en s'appuyant sur des valeurs morales.

Faire preuve de sagesse, c'est avoir un comportement éthique, respecter des valeurs communes et se dévouer pour le bien commun. Nous définissons donc le *leadership fondé sur la sagesse* comme celui qui met l'intelligence au service du bien commun en équilibrant action d'une part, réflexion et introspection de l'autre, ces dernières étant la clé de l'humilité et de l'éthique. Le leadership fondé sur l'intelligence, lui, consiste à mettre toutes nos compétences au service de notre enrichissement personnel. La sagesse nous ramène sur terre et nous aide à passer d'un point de vue individualiste – je ne peux gagner que si les autres perdent – à une utilisation de notre intelligence pour le bien commun.

La transition de l'intelligence à la sagesse consiste à devenir capable de voir, d'une part, comment, de manière strictement rationnelle et logique, se concentrer sur ce qui est matériel et peut nous être utile et, d'autre part, comment, de manière authentique, inclure l'immatériel, comme par exemple les valeurs communes, le comportement éthique et le bien commun. Incorporer ces éléments immatériels nous permet de nous affranchir de la catégorie d'intelligence à laquelle nous appartenons. Les dédaigner, c'est se condamner à rester dans ladite catégorie, ce qui nous rend incapables d'effectuer la transition vers un leadership fondé sur la sagesse et de se l'approprier, alors que celui-ci transcende, tout en les englobant, les

deux types d'intelligence⁷. Dès lors, la transition n'est possible que si l'on apprend à apprécier l'éthique et les valeurs en transcendant son intelligence, tout en l'utilisant comme outil pour servir le bien commun.

La base du leadership fondé sur la sagesse est d'avoir le sens du contexte : il faut savoir discerner quel type d'intelligence correspond à quelle situation. C'est un atout indispensable dans un écosystème des affaires en perpétuelle évolution, parce qu'il permet de sortir de son conditionnement et de s'ouvrir à d'autres horizons. Les leaders, au fur et à mesure que leur carrière progresse, ont tendance à s'entourer de personnes qui partagent leur façon de voir le monde au lieu de chercher à s'adapter au contexte et à s'ouvrir à d'autres horizons. C'est une manière pour eux de consolider leur position et il leur devient très difficile d'ôter leurs lunettes. Ainsi, tant les dirigeants fonctionnels que les dirigeants visionnaires ont du mal à adapter aux circonstances la formule qui les a menés à la réussite. Ils éprouvent également des difficultés à abandonner leur façon de faire pour en adopter une nouvelle, au risque que le contexte extérieur évolue sans eux. À titre d'exemple, évoquons la chaîne de librairies BORDERS, aujourd'hui disparue : ses dirigeants, tous des leaders fonctionnels, avaient mis au point le parfait modèle de distribution de livres en librairie. Ils ont omis d'adapter celui-ci, certes en parfaite adéquation avec l'ère pré-Internet, à l'économie numérique et ont dû donc déclarer forfait face à des modèles économiques de vente en ligne comme Amazon.

Qu'est-ce que la sagesse ?

La sagesse est associée, dans l'imaginaire collectif, à la spiritualité et à la religion, ainsi qu'à des concepts abstraits tels que la vérité, le savoir, la beauté et la voie à suivre. Qui emprunte la voie de la sagesse pure se fait philosophe, gourou ou moine : il pratique la sagesse hors du monde, dans un état de contemplation. Serait-ce à dire que la sagesse est réservée aux sages et aux chefs spirituels⁸ ? Non ! Bien au contraire, *la sagesse appartient à tous*. Nous portons tous, dès notre naissance, les germes de la sagesse en nous. Le problème, c'est que nous ne les cultivons ni ne les nourrissons, trop occupés que nous sommes à faire fleurir notre intelligence – l'acquisition et l'utilisation de nouvelles connaissances pour notre seul intérêt personnel. Dans le contexte de l'entreprise, les leaders éclairés sont ceux qui agissent pour le bien commun (nul besoin d'être chef d'entreprise ou grande figure politique pour cela). Ce type de

sagesse est plus pragmatique par nature, quelles que soient ses racines. C'est pourquoi nous la dénommons « sagesse pratique » et appelons le leadership qui incarne ces principes « leadership fondé sur la sagesse ».

Aristote, pour qui la sagesse pratique était la reine des vertus, la définissait comme la capacité à trouver la bonne manière de faire ce qu'il faut dans des circonstances précises, avec une personne précise et à un moment précis⁹. Dans la *Bhagavad-Gita*, livre de sagesse pratique hindou, il est dit que diriger avec sagesse consiste à comprendre comment équilibrer les extrêmes et agir en restant égal à soi-même¹⁰. Dans le présent ouvrage, nous nous intéressons à la voie du leadership fondé sur la sagesse dans le contexte de l'entreprise. La sagesse pratique que nous défendons peut avoir des racines spirituelles, non spirituelles, ou les deux : cela dépend de chaque individu. L'important, c'est que le leadership fondé sur la sagesse repose sur l'action et qu'il améliore le leadership fondé sur l'intelligence en lui apportant lucidité éthique et dévouement pour le bien commun.

Les six compétences clés du leadership

Le leadership fondé sur la sagesse consiste à conjuguer intelligence et sagesse pour le bien de tous, plutôt que pour servir ses propres intérêts. L'introspection, la réflexion et le souci du bien commun sont des réflexes essentiels qui fournissent aux leaders intelligents l'équilibre dont ils ont besoin pour devenir des dirigeants éclairés. Cela leur permet d'agir de manière éthique et authentique pour continuer à réussir ce qu'ils entreprennent. En d'autres termes, la sagesse amplifie et sublime l'intelligence des dirigeants, qui peuvent alors donner la pleine mesure de leur talent.

Pratiquer le leadership fondé sur la sagesse consiste à connaître les limites de l'intelligence. Pratiquer la sagesse vous permet d'adapter votre intelligence au contexte et vous aide à agir avec virtuosité, polyvalence et humilité, ainsi qu'à faire preuve d'intuition pour être efficace au sein de votre entreprise. Il n'est pas nécessaire de s'éloigner de la sagesse spirituelle : il s'agit plutôt de l'utiliser activement en la mêlant à l'intelligence et d'intéresser personnel éclairé pour la rendre à la fois pratique et pragmatique.

Nos recherches et notre expérience nous ont permis de constater que la plupart des dirigeants intelligents s'appuient, tout au long de leur carrière, sur les mêmes compétences clés¹¹. En nous basant sur nos recherches et

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

sur l'étude de recueils de sagesse millénaire de diverses civilisations, nous avons défini six domaines de compétences utiles à tous les dirigeants :

- *Le regard* : ce qui influe sur la vision du monde d'un dirigeant et la façon.
- *Le comportement* : pourquoi un leader agit – ou s'abstient d'agir.
- *La virtuosité* : comment un dirigeant choisit son rôle et à quel point il s'y identifie.
- *La logique décisionnelle* : les paramètres qui gouvernent les décisions d'un leader.
- *La détermination* : comment un leader choisit s'il doit persévérer ou en rester là.
- *La motivation* : ce qui inspire et motive les actes et les décisions d'un dirigeant.

Selon qu'il est un leader fonctionnel (lunettes bleues) ou visionnaire (lunettes rouges), chaque dirigeant se débrouille à sa façon dans ces six domaines. Le leader éclairé, lui, ne porte pas de verres teintés et se comportera donc d'une toute autre manière.

- *Le regard* : les dirigeants fonctionnels se concentrent sur l'exécution, tandis que les dirigeants visionnaires sont davantage orientés vers la stratégie et adoptent une vue d'ensemble.
- *Le comportement* : les dirigeants fonctionnels rechignent à prendre des risques et agissent avec beaucoup de prudence ; les visionnaires sont proactifs et n'hésitent pas à saisir les occasions qui se présentent.
- *La virtuosité* : les dirigeants aux lunettes bleues se fixent des limites fonctionnelles et suivent les consignes, laissant le soin à d'autres de prendre la direction des opérations lorsqu'il y a des risques. Ceux aux lunettes rouges veulent toujours être en première ligne afin de pouvoir obtenir le résultat souhaité.
- *La logique décisionnelle* : les dirigeants aux lunettes bleues prennent des décisions qui visent à atteindre des objectifs à court terme et à améliorer les bénéfices, tandis que les dirigeants aux lunettes rouges prennent des décisions à long terme, visionnaires et destinées à faire croître les ventes.

- *La détermination* : les leaders fonctionnels alternent entre obstination et défaitisme. Les visionnaires persévèrent tant que le résultat correspond à leurs intérêts.
- *La motivation* : les leaders fonctionnels, à la recherche d'un sentiment de stabilité, préfèrent des avantages matériels tels que la sécurité de l'emploi. Les leaders visionnaires sont plutôt motivés par des signes de réussite immatériels tels qu'un titre, la gloire ou encore l'impact sur les générations futures.

Un leader intelligent engagé sur la voie de la sagesse commencera à exercer ces compétences d'une manière toute différente. Tout d'abord, il connaît un changement de *regard* : plutôt que de se concentrer sur l'exécution ou la stratégie, il se tourne vers une mission et adopte une réelle vision panoramique. Il s'implique dès lors tout entier dans le processus tout en se détachant, sur le plan émotionnel, du résultat, de manière à pouvoir garder une vision équilibrée des choses et agir avec sang-froid. Son *comportement* acquiert de l'authenticité et il parvient à s'adapter en fonction du contexte. Il gagne en *virtuosité* : il devient capable de savoir quand s'approprier une situation et prendre la tête des opérations et quand faire un pas en arrière et laisser quelqu'un d'autre prendre les choses en main (sans s'attribuer la réussite d'autrui). Sa *logique décisionnelle* est affûtée : il apprend, en faisant preuve de discernement, à se laisser guider par son intuition pour prendre des décisions qui sont moralement irréprochables, sans pour autant sacrifier un iota de pragmatisme. Il fait preuve de souplesse dans la *détermination* et, sans fléchir dans la tempête, apprend à discerner quand il convient de maintenir le cap et quand il vaut mieux rentrer au port. Enfin, sa *motivation* répond désormais à un intérêt personnel éclairé plutôt qu'à un individualisme primaire.

Au cours de nos recherches, nous n'avons trouvé qu'une poignée de dirigeants qui fassent le plus souvent preuve de sagesse dans ces six domaines. Ils sont l'exception. En règle générale, les dirigeants que nous avons pu rencontrer ne présentaient que quelques-unes des compétences du leader éclairé et encore, occasionnellement. Être capable de diriger avec sagesse demande de l'entraînement, une discipline de fer, et la volonté de rester cohérent avec votre but et vos valeurs tout en vous adaptant au contexte.

Devenir un leader éclairé

Nul besoin de vous découvrir de nouveaux talents ni d'apprendre de nouvelles compétences. Il s'agit plutôt d'apprendre à agir et à diriger avec sagesse, en vous appuyant sur les six compétences que vous possédez déjà, mais que vous exercez de manière intelligente plutôt que sage : regard, comportement, virtuosité, logique décisionnelle, détermination et motivation. Voici donc ce que vous apprendrez dans les chapitres suivants.

Le chapitre 2 porte sur la manière de changer de regard pour trouver votre principe directeur, que nous avons choisi d'appeler « votre étoile polaire ». Les leaders éclairés ont une vision panoramique qui intègre des points de vue divers, distincts, voire opposés. Grâce à ce regard particulier qu'ils portent sur le monde, ils sont capables d'évaluer les conséquences à court et long termes de leurs décisions et de cultiver une vision d'ensemble : ils voient le panorama dans son ensemble sans se focaliser sur les détails. Ainsi, ils perçoivent les liens entre les divers éléments.

Le chapitre 3 vise à vous faire prendre conscience de votre comportement et à vous apprendre à agir de manière authentique et adéquate pour le bien commun. Les leaders éclairés savent intuitivement comment prendre la bonne décision, en évaluer les conséquences, et agir comme il se doit en fonction du contexte et conformément à leur étoile polaire.

Dans le chapitre 4, nous examinerons comment cultiver la virtuosité, qui est la seule clé permettant d'être un dirigeant polyvalent. Les leaders éclairés acquièrent une clarté d'esprit qui leur permet d'être un leader au service des autres, qui remplit son rôle du moment avec humilité et se consacre tout entier à sa tâche. Ils savent apprécier et respecter la réussite d'autrui. Le rôle qu'ils endossent à un moment précis ne définit ni ne limite leur moi authentique. Ils sont prêts à occuper le rôle qu'il faut et y réussissent très bien. Leur humilité, leur enthousiasme et leur sang-froid les prédisposent à travailler efficacement en équipe.

Au chapitre 5, nous aborderons la capacité à décider avec discernement et à mettre au point une logique décisionnelle qui vous est propre. Les leaders éclairés prennent des décisions qui sont à la fois éthiques (c'est-à-dire conformes à leurs valeurs) et pragmatiques. Ils font preuve de discernement et d'objectivité à l'heure de prendre des décisions ; ils sont conscients de leurs préjugés et de leurs pulsions, mais ne les laissent pas

les influencer lorsqu'il s'agit de prendre une décision importante. Ils examinent une situation complexe sous tous ses angles avant d'agir en conjuguant logique, instinct, intuition et émotion.

Le chapitre 6 portera sur le concept de détermination flexible : savoir quand tenir bon et quand en rester là. Les leaders éclairés sont déterminés et ne se laissent pas intimider, mais savent aussi quand réduire la voilure, voire changer complètement de cap face à une situation qui échappe à tout contrôle et risque de causer de nouvelles pertes. Ils sont disposés à acquérir de nouvelles connaissances et à se dépenser pour faire de leur mieux, en particulier en temps de crise.

Le chapitre 7 portera sur la motivation : les leaders éclairés agissent de leur propre volonté, sans obéir à des motivations extrinsèques. Ils sont animés par la volonté de servir une mission et de contribuer au bien commun, parce qu'ils savent que cela sera avantageux pour eux, pour leur entreprise et même pour l'ensemble de la société. La motivation intrinsèque du dirigeant éclairé est donc un intérêt personnel éclairé.

Le chapitre 8 vous aidera à tracer vous-même la voie qui vous mènera au leadership fondé sur la sagesse. Nous nous efforcerons de vous montrer comment, en mettant au point ce que nous appelons votre « conception de la sagesse », vous pourrez relier entre elles toutes les compétences que nous avons évoquées. Ce n'est pas en lisant un livre ou en suivant aveuglément une série d'étapes que vous parviendrez à la sagesse. Nous suggérerons dans ce chapitre des pistes de réflexion pour que vous puissiez définir votre propre conception de la sagesse et insuffler de la sagesse pratique à votre équipe, à votre entreprise, à votre secteur, à votre communauté et même à votre nation, à mesure que vous progressez sur la voie du leadership fondé sur la sagesse.

La voie du leadership fondé sur la sagesse

La première étape sur la voie de la sagesse consiste à réfléchir soigneusement aux meilleures pratiques des dirigeants éclairés et à les appliquer au quotidien. Mais vous devrez ensuite faire votre propre chemin. À chacun le sien, parce que le point de départ est différent pour tout le monde, selon la couleur des lunettes que l'on porte et leur degré d'opacité. En outre, certains tiennent plus à leurs lunettes que d'autres. C'est là tout le secret pour trouver sa propre conception de la sagesse : un chemin

personnalisé vers le leadership fondé sur la sagesse (la définition d'une conception de la sagesse fera l'objet du chapitre 8).

Nombre des dirigeants éclairés que nous avons étudiés ont mis au point leurs compétences de leadership fondé sur la sagesse à la suite d'un événement bien précis. Bill Gates n'a pas décidé un beau matin, au réveil, de devenir un dirigeant éclairé. Nous pensons qu'il est arrivé un moment où il a été obligé de se demander pourquoi son style de dirigeant aux lunettes rouges ne faisait plus l'affaire, ni pour lui, ni pour Microsoft. C'est alors seulement qu'il s'est ouvert à d'autres horizons et a ôté ses lunettes pour adopter certains traits du leader éclairé. Pour ce qui est de Tim Cook, nous pensons que la maladie de Steve Jobs l'a poussé à enlever ses lunettes bleues pour diriger avec sagesse.

Nous vous proposons une démarche en quatre étapes pour vous propulser sur la voie de la sagesse :

1. Déterminez la couleur de vos lunettes.
2. Calculez combien il vous reste à parcourir.
3. Tracez une feuille de route.
4. Dotez-vous des outils et des mécanismes critiques nécessaires pour ne pas perdre de vue votre objectif.

Lunettes bleues ou lunettes rouges ?

Première étape indispensable : quel type de leader êtes-vous ? Peut-être vous êtes-vous déjà fait une idée, à la lecture de ce chapitre, de la couleur de vos lunettes : bleue pour les leaders fonctionnels, rouge pour les visionnaires. Peut-être préféreriez-vous être de l'autre bord ; mais il faut apprendre à se connaître avant d'entreprendre un quelconque voyage. Dans la suite de l'ouvrage, il est important de repérer les passages où vous vous reconnaissez. Soulignez-les et prenez des notes pour être en mesure de retrouver rapidement ces passages lorsque vous en aurez besoin. À la fin du septième chapitre, relisez vos notes et trouvez-y des comportements qui correspondent aux lunettes bleues ou aux lunettes rouges.

C'est encore loin ?

Nous vous proposons ci-dessous une grille d'autoévaluation qui vous permettra de calculer le chemin qu'il vous reste à parcourir sur la voie de la sagesse. Qui sait, peut-être aurez-vous une bonne surprise à l'issue du test ! Vous saurez en tout cas si vous êtes déjà engagé dans la voie de la

sagesse en leadership. Quels que soient les résultats, mieux se connaître, c'est avoir fait le premier pas... Nous vous suggérons également de demander à vos collègues de vous évaluer à l'aide de la grille. Surtout, demandez-leur d'étayer leurs choix à l'aide d'exemples concrets ! Cela vous permettra de savoir comment modifier votre comportement.

De l'intelligence à la sagesse : grille d'autoévaluation

Mode d'emploi : entourez le score (voir échelle ci-dessous) qui correspond à chaque type de comportement. Le total vous donnera votre score général de sagesse.

Échelle de notation

1 = Rarement

2 = De temps en temps

3 = Parfois

4 = Souvent

5 = Presque toujours

1.	Je fais attention au contexte élargi lorsque je prends une décision concernant un projet.	1	2	3	4	5
2.	Je reste objectif même lorsqu'un projet me passionne.	1	2	3	4	5
3.	Lorsqu'on me demande de partager mes tâches ou mon autorité avec d'autres personnes, j'accepte sans me sentir offensé.	1	2	3	4	5
4.	Lorsqu'on me confie un projet routinier, je pense à la vision d'ensemble pour en tirer un maximum d'enseignements.	1	2	3	4	5
5.	Mon sens moral dicte ma manière d'agir au travail.	1	2	3	4	5
6.	Je reste concentré sur un projet jusqu'à la fin, quel que soit le bénéfice que je vais en tirer.	1	2	3	4	5
7.	Avant de passer à l'action, je prends le temps de me demander si ce que je vais faire est conforme à mes valeurs et à mon éthique.	1	2	3	4	5
8.	Lorsque je choisis mon prochain projet, je veille à ne pas tenir compte de ce qu'il peut me rapporter.	1	2	3	4	5
9.	Lorsque je dois prendre une décision difficile, je tiens compte de tous les aspects du problème et réfléchis à long terme.	1	2	3	4	5

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

10.	J'ai suffisamment de volonté pour contrôler les émotions et les pulsions qui peuvent surgir.	1	2	3	4	5
11.	Je reconnais que mon bonheur dépend en grande partie du choix conscient d'être heureux ou malheureux.	1	2	3	4	5
12.	J'accorde une attention toute particulière aux idées qui élargissent ma vision du monde et m'ouvrent d'autres horizons.	1	2	3	4	5
13.	Je m'intéresse à la mission qui sous-tend un projet (le pourquoi) autant qu'à ses objectifs et à sa stratégie (le quoi et le comment).	1	2	3	4	5
14.	Lorsque je m'engage sur des voies inexplorées, je prends des risques réfléchis.	1	2	3	4	5
15.	Confronté à une tâche qui ne me plaît pas, j'estime que je dois à mes collègues de faire de mon mieux.	1	2	3	4	5
16.	Je prends des décisions en pensant à l'intérêt général et pas seulement à mes intérêts particuliers.	1	2	3	4	5
17.	J'aborde les projets concrets et les projets conceptuels avec la même concentration et le même enthousiasme.	1	2	3	4	5
18.	J'agis en tenant compte en priorité de ce que je peux apporter aux autres et au bien commun.	1	2	3	4	5

Mon score de leadership fondé sur la sagesse est le suivant : ____

Signification des scores

69-90	Félicitations ! Pour autant que vous ayez été honnête avec vous-même, vous êtes bien avancé sur la voie de la sagesse et savez appliquer justement les compétences clés du leadership. Calculez votre score dans chacune des six compétences pour savoir dans quels domaines il vous faut encore faire un effort.
54-68	Vous avez fait les premiers pas sur la voie de la sagesse. Calculez votre score dans chacune des six compétences et concentrez-vous sur vos points faibles.
18-53	Vous êtes un leader intelligent, mais n'êtes pas encore engagé sur la voie de la sagesse. Pensez à faire preuve de sagesse pratique plus souvent pour vous exercer au leadership fondé sur la sagesse.

Calculez votre score pour chacune des six compétences en reportant les scores de la grille précédente dans la grille ci-dessous.

Regard

n° 1	___
n° 12	___
n° 13	___
Total	___

Comportement

n° 2	___
n° 7	___
n° 14	___
Total	___

Virtuosité

n° 3	___
n° 8	___
n° 15	___
Total	___

Logique décisionnelle

n° 5	___
n° 9	___
n° 16	___
Total	___

Détermination

n° 6	___
n° 10	___
n° 17	___
Total	___

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

Motivation

n° 4	___
n° 11	___
n° 18	___
Total	___

Signification des scores

13-15	Cette compétence est votre point fort ! Continuez sur la voie de la sagesse en créant des synergies entre vos compétences.
10-12	Vous êtes en très bonne voie dans ce domaine. Continuez à pratiquer cette compétence aussi souvent que possible pour qu'elle devienne un point fort.
3-9	Cette compétence n'est pas au point : vos lunettes teintées sont fermement vissées sur votre nez ! Prenez connaissance des idées et des stratégies contenues dans cet ouvrage et appliquez-les pour faire des progrès dans ce domaine.

Savoir comment vous pratiquez, à l'heure actuelle, vos compétences de leader éclairé est un premier pas dans la bonne direction. Il serait intéressant que tous les membres de votre équipe se procurent un exemplaire de cet ouvrage et que vous consacriez une heure par semaine à débattre des conseils et des propositions contenus dans chaque chapitre pour progresser ensemble sur la voie de la sagesse.

Gardez cette grille à portée de main lorsque vous lirez les chapitres 2 à 7. Vous pourrez alors encore mieux vous connaître et vous comparer aux exemples développés dans ces chapitres. Nous y détaillons la manière dont les leaders se comportent dans chaque domaine lorsqu'ils portent des lunettes bleues ou rouges et la comparons à l'attitude d'un leader éclairé en la matière. Vous trouverez à chaque fois des exemples de dirigeants éclairés et de leurs meilleures pratiques, ainsi que des conseils et des outils pour les imiter. Choisissez un conseil ou un outil par chapitre et mettez en pratique ces enseignements au moins une fois par jour. N'oubliez pas d'évoquer les points clés de chaque chapitre avec votre équipe lors de votre réunion hebdomadaire. Créer un atelier de lecture ou un groupe de dialogue sur le leadership fondé sur la sagesse vous

motivera d'autant plus pour mettre en pratique ce que vous apprendrez dans cet ouvrage.

Nous croyons fermement que la sagesse et le leadership fondé sur la sagesse sont accessibles à tous. Nous pouvons nous engager ensemble dans cette voie à condition de bien connaître notre point de départ, de prendre l'habitude d'ôter nos lunettes teintées et de contempler le monde dans toute sa splendeur pour mieux interagir avec lui.

Feuille de route vers un leadership fondé sur la sagesse

Quand vous aurez terminé la lecture de ce livre, scores en main et muni des étapes pour les améliorer, définissez une feuille de route pour vous rapprocher de votre étoile polaire, qui est votre mission. Cette feuille de route représente la marche à suivre pour développer vos compétences : elle vous aidera à définir les domaines sur lesquels vous devez vous concentrer en priorité pour acquérir un leadership fondé sur la sagesse en suivant votre étoile polaire.

Une fois équipé de cette feuille de route, vous pouvez commencer votre voyage, en choisissant l'une des six compétences. Commencez par celle qui vous intéresse le plus et relisez le chapitre correspondant. Débattiez ensuite en groupe (avec des collègues, en famille ou entre amis) de votre plan d'action pour appliquer cette compétence avec sagesse. Ne soyez pas sourd aux suggestions et mettez-vous au travail ! Lorsque vous êtes satisfait du résultat, choisissez une autre compétence et recommencez. Vous constaterez qu'en travaillant sur une compétence, vous effectuez aussi des progrès dans une ou plusieurs autres, ce qui est tout à fait normal, puisque les six compétences sont étroitement liées.

Nous avons pu constater que les leaders visionnaires progressent plus vite sur la voie de la sagesse s'ils se concentrent d'abord sur la motivation, c'est-à-dire s'ils apprennent à faire plus souvent preuve d'intérêt personnel éclairé. Viennent ensuite le regard, le comportement et la virtuosité. Si vous portez des lunettes rouges, pensez à tempérer votre tendance à agir vite et à frapper fort. Si vous portez des lunettes bleues, prenez un peu plus de risques et travaillez d'abord sur la logique décisionnelle, la détermination et la motivation. Demandez à votre équipe de vous soutenir sur la voie de la sagesse, et soutenez-les en retour : il est toujours plus agréable d'avoir des compagnons de voyage !

Ne perdez pas de vue votre objectif

Alors ça y est, vous avez choisi par où commencer et êtes sur la bonne voie. C'est bien, mais gardez à l'esprit que le chemin qui s'ouvre devant vous est sinueux. Pensez-y comme au mécanisme d'une horloge : pour que l'aiguille avance, les rouages se meuvent d'avant en arrière, de manière régulière. En effet, le secret du leadership fondé sur la sagesse réside dans l'effort d'enlever vos lunettes. Vous trébucherez parfois : ne vous en faites pas et continuez à aller de l'avant. Faites consciemment le choix de vous dépêtrer et de reprendre la route. Vous avez, par mégarde, remis vos lunettes ? Ôtez-les de nouveau et regardez vers l'horizon.

Partir en voyage est toujours difficile. Personne n'aime changer des habitudes solidement ancrées, et l'inconnu provoque souvent un sentiment d'anxiété, ce qui amène de nombreuses personnes à conclure qu'il ne vaut pas la peine d'affronter tous ces dangers en s'aventurant dans des terres inexplorees. Alors, comment être sûr que vous êtes bien en train de vous débarrasser de vos mauvaises habitudes et de cheminer vers la sagesse ?

Gardez à l'esprit que, même après avoir acquis des compétences de leader éclairé, vos points forts seront toujours ceux que vous aviez au départ. Méfiance donc, car il existe un risque qu'en situation de stress ou au contraire d'extrême confiance en soi (voire d'arrogance), vous enclenchiez de nouveau le pilote automatique et ne vous reposiez que sur vos points forts initiaux. La sagesse en leadership est un état d'esprit dynamique, et ce n'est qu'avec une discipline de fer et beaucoup d'entraînement que vous arriverez à toujours agir dans cet état d'esprit. Cela implique de savoir où vous en êtes à tout moment et, surtout, de faire attention au contexte. Lorsque vous agissez en suivant votre intuition, prenez du temps pour réfléchir sur ce que vous avez fait, sur les résultats de cette action, et sur les raisons qui la rendaient appropriée aux contextes intérieur et extérieur. Ce souci de réflexion et d'introspection est un outil fondamental pour incorporer la sagesse dans votre style de leadership. Appuyez-vous sur votre groupe de travail pour l'utiliser à bon escient. Plus vous y aurez recours, mieux vous y arriverez et plus vous aurez confiance en votre capacité à diriger avec sagesse.

Vous ne trouverez dans cet ouvrage aucune recette magique qui fera de vous un dirigeant éclairé du jour au lendemain. Cela n'existe pas. Ce livre a pour vocation de vous fournir un cadre qui vous permette de mieux

Chapitre 1 - Cherche leader sachant diriger avec sagesse

vous connaître, d'entamer votre chemin personnel et de transformer peu à peu votre entreprise. C'est un processus répétitif, tout en interconnexions. Nous vous souhaitons de découvrir un horizon de pensée radicalement nouveau, car c'est seulement ainsi que vous pourrez vous transformer de manière durable. Nos conseils et nos leçons sont là pour vous aider à diriger avec sagesse, mais cette transformation de fond doit venir de vous. Nous espérons, surtout, que ce livre vous poussera à vous poser autant de questions que nous, lorsque nous l'avons écrit, car c'est une démarche intellectuelle on ne peut plus satisfaisante.

CHAPITRE 2

CHANGER DE REGARD

Trouver sa noble cause

Le regard, qui est la première des six compétences de leadership que nous avons répertoriées, a également pour nom « vision du monde », « mentalité », ou « état d'esprit ». Nous tenons à l'évoquer en premier car elle sous-tend toutes les autres et est donc cruciale. Lorsque l'on change de regard et que l'on s'ouvre à d'autres horizons, on peut évoluer et se développer. Demandez plutôt à Raj.

Il y a de cela six ans, Raj est venu solliciter notre aide. Après avoir connu une enfance difficile en Inde, il s'était appliqué comme un forcené pour finalement sortir diplômé des meilleures écoles d'ingénieurs et de gestion du pays. Il avait quitté ce dernier pour les États-Unis, où il a rencontré un succès encore plus grand. C'est aujourd'hui un chef d'entreprise à qui tout réussit, réputé pour son talent à déceler les occasions en or. Il a créé une entreprise de logiciels qui a fait son entrée en bourse au bout de cinq ans à peine, et dont il était CEO. Bref, le rêve américain dans toute sa splendeur ! Bien des personnes de son âge – la quarantaine à peine entamée – y auraient vu le faite de la gloire. Mais pour Raj, tout cela n'a constitué que le point de départ d'une longue période d'introspection et de questionnement, au terme de laquelle il a changé de regard, passant ainsi de l'intelligence à la sagesse.

Après l'entrée en bourse de son entreprise, Raj se retire de la gestion des opérations courantes et embauche un CEO venu de l'extérieur pour diriger l'entreprise. Malheureusement, le style de direction du nouveau directeur, très axé sur le contrôle, va à l'encontre de la culture de l'entreprise, ce qui, sur fond d'éclatement de la bulle Internet, la conduit au bord de la

faillite. Le directeur général finit par démissionner et Raj reprend les rênes. Fougueux par nature, il se consacre corps et âme à son travail. De longues journées lui permettent de faire d'énormes progrès avec son équipe et auprès de clients clés. Non content de sauver l'entreprise de la faillite, il lui fait retrouver croissance et rentabilité, au prix, certes, d'une reconversion en entreprise fournissant en masse des services en tout genre, alors qu'elle fournissait auparavant des services de pointe spécialisés. Le stress et la difficulté de la situation finissent par miner Raj, qui se tourne alors vers nous.

Il nous a semblé qu'il lui fallait identifier la raison de sa désillusion et mettre le doigt sur ce qu'il voulait réellement accomplir dans la vie. Nous lui avons donc proposé des exercices de visualisation en lui demandant de se projeter dans l'avenir et d'imaginer où il se trouverait s'il continuait sur la même voie. Raj s'est rendu compte qu'il s'identifiait trop à son travail et qu'il se comportait comme si rien d'autre n'avait d'importance. En se projetant dans l'avenir, il se voyait riche et célèbre, mais seul.

Se rendre compte du gouffre béant qui séparait son espoir de jouir d'une vie familiale heureuse et la manière dont il menait réellement sa vie a profondément secoué Raj. Cette prise de conscience l'a poussé à changer de regard et à tirer des conclusions radicales sur sa vie, son travail et son destin. Il s'est rendu compte que sa famille, sa santé et son bonheur avaient été longtemps relégués à l'arrière-plan, mais qu'il n'avait guère attaché d'importance au phénomène, pris comme il l'était par son travail. Au lieu de n'être que l'une des facettes de sa vie, le travail avait phagocyté toutes les autres, bien que le travail que faisait Raj à l'époque n'eût rien de particulièrement passionnant pour lui.

En s'appuyant sur notre cadre de référence, Raj a pu se rendre compte qu'il portait des lunettes rouges. Pour rétablir l'équilibre dans sa vie, il a dû s'ouvrir à d'autres horizons, c'est-à-dire ôter ses lunettes et regarder le monde d'un œil neuf. Après une période d'introspection, Raj a découvert qu'il accordait autant d'importance à son rôle de mari, de père, d'ami et de fils qu'à celui de chef d'entreprise. Son identité de dirigeant, qu'il plaçait au-dessus de toutes les autres lorsqu'il portait ses lunettes rouges, n'était en fait qu'une petite partie de son moi et de sa vie. Il a reconnu que l'entreprise pouvait survivre sans lui, mais qu'il s'était comporté comme si lui ne pouvait survivre sans l'entreprise. Cela lui a ouvert les yeux.

Raj a pu remettre de l'ordre dans ses priorités grâce à des exercices de maîtrise de l'énergie. Il a repris goût à des activités comme le cyclisme, qui

lui donnaient de l'énergie, et a répertorié celles qui la lui sapaient, comme par exemple le fait de prêter l'oreille aux plaintes et aux problèmes. Ayant déterminé ce qui était important dans sa vie, Raj a pu trouver un directeur général dont l'énergie, la passion et la vision de l'avenir correspondaient bien à celles de l'entreprise. Raj a démissionné du conseil d'administration et s'est consacré tout entier à sa famille pendant trois ans avant de créer une autre entreprise. Nous l'avons croisé de nouveau il y a peu et il nous a dit que ces trois années ont été les plus belles de toute sa vie, parce qu'il a eu le temps de faire ce qui était important et de jouir d'un sentiment de plénitude, en s'occupant par exemple de ses enfants, en âge d'aller à l'école, et de ses parents âgés. Sa femme a pu également réaliser son rêve de créer sa propre entreprise.

Raj continue de voir le monde sous un œil neuf. Il est même revenu en Inde, pour que ses enfants connaissent le pays dans lequel il a grandi. À l'aube de ses cinquante ans, il nous a confié qu'il a vécu sa quarantaine comme une époque extraordinaire parce qu'il a pu changer de regard. Il s'est lancé dans des projets d'entrepreneuriat social dans le domaine de l'éducation, mettant ses compétences de leader visionnaire au service du bien commun. Sa santé s'est sensiblement améliorée, l'entreprise de sa femme prospère et ses enfants, retournés aux États-Unis, étudient dans des universités prestigieuses. Le bonheur de Raj est à son comble.

L'histoire de Raj est semblable à celle de maints entrepreneurs et dirigeants visionnaires qui portent des lunettes rouges et succombent à leur passion pour le travail et à leur obsession de la réussite. Desh Deshpande, entrepreneur en série à succès dans le secteur des technologies et conseiller en innovation auprès de la Maison Blanche sous le gouvernement Obama, fait observer que de nombreux dirigeants, en particulier ceux qui appartiennent à la catégorie des leaders visionnaires, attribuent trop d'importance à la réussite sans se rendre compte qu'elle ne doit être qu'une simple étape sur la route de la vie, et non le but ultime. Il estime qu'en se concentrant trop sur la réussite, on accorde la priorité à des résultats matériels et mesurables, tels que l'argent, le pouvoir et la position sociale, en délaissant tous les éléments immatériels qui sont pourtant si importants : la famille, les enfants, le développement personnel¹.

Les leaders fonctionnels, qui portent des lunettes bleues, sont, quant à eux, confrontés à des problèmes bien distincts. Ils attribuent une grande importance aux objectifs à court terme et se désintéressent de la vision d'ensemble pour les atteindre. En d'autres termes, ils sont davantage à

l'aise au sein du rôle limité qu'ils ont endossé et sont moins disposés à penser à leur potentiel ou à leurs perspectives à long terme, qu'ils ne se soucient guère d'explorer. Confrontés à un milieu aussi complexe qu'instable, ils rechignent à prendre de trop grands risques.

De nombreux dirigeants fonctionnels ont souvent une vision des choses étroite mais approfondie, qu'ils gagneraient à élargir. Les dirigeants visionnaires, eux, tendent à s'intéresser à la vision d'ensemble, mais principalement sous le prisme de la réussite personnelle. Ces deux types de leaders intelligents doivent ôter les lunettes teintées qu'ils portent en permanence afin de changer de regard et de contempler d'autres horizons. C'est le premier pas sur la voie de la sagesse. Hors du changement, point de salut : qui continue de se laisser guider par un point de vue étroit réduit sensiblement sa capacité à agir et à diriger efficacement. Il faut contempler des horizons plus vastes pour espérer agir de manière adéquate en fonction du contexte (compétence qui fera l'objet du chapitre 3). Avant de changer de regard, il faut cependant pouvoir cerner son point de départ, c'est-à-dire comprendre le regard que l'on porte sur le monde.

Qu'appelons-nous « regard » ?

Vision du monde, mentalité, état d'esprit... autant de mots qui servent à qualifier le regard que nous portons sur le monde, somme de nos connaissances et de nos expériences. Ce regard nous définit ; il façonne nos pensées et nos actions parce qu'il représente la manière dont nous nous percevons, dont nous envisageons les situations qui se présentent, dont nous évaluons l'importance relative des choses et dont nous tissons des liens avec le monde qui nous entoure.

Cultiver la mentalité d'un sage est la première étape pour devenir un dirigeant plein de sagesse. Au cours de nos recherches, nous avons constaté qu'un changement de regard se produit en général de deux manières : soit involontairement, sous le coup de circonstances extérieures extrêmes (crise, accès de désespoir...), soit volontairement, par un effort conscient de se renouveler en aspirant à mieux. Le changement de mentalité de Raj était volontaire : il a demandé de l'aide parce qu'il a senti, intuitivement, qu'il devait changer quelque chose dans sa vie. C'est assez exceptionnel : souvent, le changement de regard est imposé par des circonstances extérieures. C'est exactement ce qui arrivé à Viktor Frankl.

Victor Frankl, qui est né et a grandi à Vienne, était un psychiatre et neurologue accompli. Il était également juif, ce qui lui a valu, pendant la Seconde Guerre mondiale, trois années d'emprisonnement dans un camp de concentration nazi. C'est là qu'il a eu une révélation sur la manière dont nous pouvons trouver un sens à notre vie, ou lui en donner un, aussi pénible notre situation soit-elle. Victor Frankl s'est rendu compte que, si les Nazis pouvaient le mettre en prison et torturer son corps, ils ne pouvaient contrôler ni son âme ni son esprit. Il estimait avoir su conserver la liberté de donner un sens à sa vie malgré les privations, la souffrance et les humiliations subies. Dès qu'il s'est rendu compte que son âme et son esprit étaient libres et que son identité ne se limitait pas à son corps, Frankl a recadré sa vision de lui-même. Sa mentalité a changé : de victime sans défense, il est devenu maître de son destin. Frankl a ensuite aidé d'autres prisonniers à changer de regard et, en se fondant sur cette expérience, a créé, après sa libération, une nouvelle école de psychothérapie, la logothérapie².

Le principal postulat de Frankl est que l'être humain est davantage motivé par le sens que par le pouvoir. On peut trouver un sens grâce à la création artistique, en faisant une action, en vivant une expérience précise (dans le cas de Frankl, en endurant une souffrance aussi inévitable qu'extrême), ou grâce à une rencontre³. Cela peut sembler banal, mais ce serait sous-estimer la capacité de l'être humain à se perdre lorsqu'il est en quête de sens, ce qui ne fait qu'accroître sa souffrance. Les travaux de Frankl, qui se fondent sur l'idée que trouver un sens à sa vie devrait être une motivation première et un fil directeur, ont des répercussions bien au-delà de la psychothérapie. Changer de regard, comme Frankl a réussi à le faire, nous permet de relier entre eux des éléments sans lien apparent. Cela permet de prendre conscience du sens profond de la vie et de ne pas se limiter à une compréhension intellectuelle de cette dernière. Nous apprenons ainsi à faire face à des situations difficiles.

En ce qui concerne le leadership, le changement de regard consiste à prendre conscience du contexte et à être capable de voir le monde comme il est, sans se réfugier derrière ses lunettes. Cela nous permet d'élargir notre vision du monde et de nous mettre dans la peau de ceux qui ne pensent ni n'agissent comme nous. Les enseignements à tirer d'un changement de regard, et les avantages que l'on peut y trouver, diffèrent selon que l'on porte des lunettes rouges ou des lunettes bleues.

Les limites d'un regard intelligent

La majorité des dirigeants que nous avons étudiés ou conseillés portent sur le monde un regard soit fonctionnel, soit visionnaire. Pour y incorporer une dose de sagesse, ils doivent suivre un processus en deux étapes : se rendre compte du regard intelligent qu'ils ont adopté (et reconnaître ses limites) et considérer les choses sous un autre angle pour dépasser ces limites. La plupart des dirigeants ne verront pas la nécessité d'adopter une nouvelle manière de regarder le monde tant qu'ils n'auront pas compris en quoi garder leurs lunettes sur le nez est susceptible de nuire, à long terme, à leur réussite tant personnelle que professionnelle. Nous allons dès lors commencer par examiner plus en détail les différences dans le regard adopté par les deux catégories de leaders.

Les dirigeants qui portent des lunettes bleues voient tout sous l'angle de la mise en œuvre : ils sont doués pour envisager des solutions à court terme et les appliquer. Cela détermine leur processus décisionnel, ainsi que leur manière d'agir et d'interagir avec leur entourage. Bien que ce regard à court terme soit leur point fort parce qu'il leur permet de résoudre des problèmes immédiats et concrets, il peut également devenir un point faible. Par exemple, bien que les dirigeants fonctionnels soient ouverts aux idées d'autrui, ils ont tendance à se montrer sélectifs et à n'adopter que les idées qui abondent dans leur sens. Ils peuvent dès lors trouver difficile d'adopter et de mettre en œuvre des idées novatrices qui leur demandent d'abandonner leurs chères habitudes. De même, compte tenu de leur difficulté à appréhender des concepts abstraits et à avoir une vision à long terme, ces dirigeants risquent de ne pas déceler les signes annonciateurs, certes subtils, d'un changement majeur du contexte extérieur qui les contraindra à revoir complètement leurs plans de mise en œuvre.

Les dirigeants qui portent des lunettes rouges sont, au contraire, des visionnaires qui voient les choses dans leur ensemble, définissent un projet à long terme pour leur entreprise et savent convaincre les autres de se ranger à leur avis. Ils ont l'esprit d'entreprise et savent donc identifier rapidement les tendances à venir et capitaliser sur de nouvelles idées. Ils repèrent de nouvelles opportunités pour un service ou un produit et agissent rapidement pour les concrétiser. Toutefois, ils ne sont pas à l'abri d'un mauvais choix, puisqu'ils ont tendance à se concentrer sur ce qui les rend uniques et à écouter les avis qui abondent dans leur sens tout en fermant leurs oreilles aux commentaires critiques. Il leur arrive de perdre le

nord, et de passer ainsi à côté d'occasions qu'il eût fallu saisir, parce qu'ils ne pensaient qu'à leur intérêt personnel et en avaient oublié celui de leur entreprise. Subroto Bagchi, co-fondateur et président de Mindtree, un cabinet de conseil en technologies de l'information, nous a rapporté le cas d'un jeune cadre supérieur du département financier de son entreprise qui n'avait qu'une idée en tête : passer directeur administratif et financier. Certes intelligent et doté de toutes les qualifications requises, l'ambitieux jeune homme ne possédait ni la maturité émotionnelle ni le discernement indispensables pour occuper un tel poste. Bagchi a proposé au jeune homme de lui servir de tuteur pour l'aider à adopter une mentalité empreinte de sagesse. Mais le jeune homme ne pouvait attendre et il a préféré quitter Mindtree pour tenter sa chance ailleurs. Un autre point faible des leaders visionnaires réside dans la difficulté qu'ils éprouvent à mener à bien leur grand projet. Si celui-ci échoue, ils seront d'ailleurs très peu enclins à reconnaître leur responsabilité en la matière...

À la lecture des descriptions ci-dessus, avez-vous pu reconnaître la couleur de vos lunettes ? Savez-vous si vous êtes dans le bleu ou dans le rouge ? Relisez votre autoévaluation du chapitre 1 et regardez votre score pour la rubrique « Regard ». Cette compétence fait-elle déjà partie de celle que vous maîtrisez (score entre 13 et 15) ? N'hésitez pas à refaire l'autoévaluation si vous estimez que cela est nécessaire.

Maintenant, posez-vous la question suivante : comment percevrais-je le monde si j'ôtai mes verres teintés ? En quoi agirais-je différemment si j'étais un dirigeant éclairé avec un tout autre regard ?

Le regard du leader éclairé

Les leaders éclairés savent combiner des concepts de différents domaines apparemment sans relation et prêter attention aux idées qui leur permettent d'avoir une plus grande ouverture d'esprit et de trouver un sens à la vie. Ils savent comment motiver les membres de leur entourage à faire de leur mieux parce qu'ils estiment que le rôle d'un dirigeant est de donner à ses subordonnés les moyens de devenir de meilleurs leaders que lui. Les leaders éclairés trouvent une cause commune pour laquelle œuvrer avec ceux qui les suivent. Ils peuvent ainsi, ensemble, créer de la valeur pour la société tout entière. Lorsqu'ils travaillent en équipe, les leaders éclairés prennent soin de repérer ce qui soude les membres de l'équipe et la mission qui les anime. Jim Collins et Jerry Porras, auteurs

de *Built to Last*, ont écrit que les entreprises mues par une cause et par des valeurs sont quinze fois plus performantes que le marché et six fois plus performantes que leurs concurrents directs⁴. D'après Jim Collins, une mission « enflamme les passions et suscite l'engagement »⁵.

Si les entreprises qui réussissent sont mues par une mission, les dirigeants éclairés sont, eux aussi, mus par une cause personnelle, qui leur sert d'étoile polaire (un concept similaire à celui avancé par Bill George, ancien CEO de Medtronic devenu professeur à la Harvard Business School, qui parle, lui, de « Nord magnétique »). Ces dirigeants s'orientent grâce à leur étoile polaire à l'heure d'agir ou de prendre une décision, tant au niveau individuel que dans le contexte professionnel. Lorsque des conflits se font jour entre des membres de leur équipe, les leaders éclairés les résolvent en les replaçant dans un contexte plus large grâce à leur étoile polaire. Ce sont d'excellents mentors qui aiment aider les autres à changer de regard et à découvrir leur propre étoile polaire.

Changer de regard

On attribue à Albert Einstein la maxime suivante : « Impossible de résoudre un problème sans se défaire d'abord de l'état d'esprit qui a présidé à sa création. » L'environnement des affaires d'aujourd'hui se caractérise, au niveau mondial, par les deux forces motrices de la complexité que sont la diversité et l'interconnexion. Il impose à ses acteurs de posséder un éventail de compétences diverses pour pouvoir relever ses défis. Quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent, les leaders intelligents doivent cerner les limites du regard qu'ils portent sur le monde pour mieux en changer.

Deux chemins s'ouvrent à vous pour ce faire, comme nous l'avons dit dans la section « Qu'appelons-nous "regard" ? ». Le plus emprunté est celui de l'énergie du désespoir : s'y engagent les leaders qui doivent changer radicalement de regard pour faire face à une crise inattendue. Cependant, une fois les circonstances exceptionnelles surmontées, ces dirigeants ne tardent pas à revenir à leurs vieilles habitudes. Le second chemin est celui des aspirations nobles : s'y engagent les leaders qui cherchent, de manière proactive et volontaire, une mission à servir. Ils se donnent un fil directeur qui leur sert d'étoile polaire pour éclairer un chemin qui est incertain⁶. Une mission est celle qui transcende l'inté-

rêt personnel et l'égo et qui vaut la peine d'être poursuivie de manière honorable. Elle donne un sens à la vie et vous ouvre plusieurs chemins qui mènent tous à la satisfaction et au bonheur. Votre mission vous rend humble là où l'arrogance vous ferait croire à une victoire, et vous inspire lorsque la situation s'annonce catastrophique⁷. Nous évoquerons plus en détail, dans la suite de ce chapitre, cette noble cause (que nous appellerons *étoile polaire* parce qu'elle joue ce rôle pour les leaders intelligents). Contentons-nous pour le moment d'affirmer que, lorsque vous trouvez votre étoile polaire, votre regard change du tout au tout.

Changer de mentalité ne se fait pas en une fois et n'est pas un acte conscient. C'est le résultat d'un processus sans cesse renouvelé qui doit être abordé avec application. L'objectif est d'acquérir une ouverture d'esprit qui permette de se remettre sans cesse en question. En désapprenant certaines choses et en oubliant, de manière sélective, certaines de leurs réussites passées, les dirigeants éclairés se préparent à un avenir inconnu. Ils sont suffisamment humbles pour laisser les circonstances extérieures influencer leur esprit. Cette souplesse mentale leur permet de réinterpréter sans cesse les événements pour y trouver un nouveau sens dans un contexte extérieur en constante évolution.

En novembre 2011, le gratin de la Silicon Valley, composé de capitalistes et d'entrepreneurs milliardaires, assistait à un gala qui avait pour but de se congratuler les uns les autres et d'étaler sa réussite. Nipun Mehta, l'un des fondateurs de ServiceSpace, entreprise composée entièrement de bénévoles qui s'appuie sur la technologie pour encourager tout un chacun à rendre service à son prochain, a prononcé un discours dans lequel il disait que s'enrichir – non au sens de gagner toujours plus d'argent, mais au sens de faire don de ses richesses et de se mettre au service des autres – était l'action la plus noble que l'on puisse accomplir dans toute une vie⁸. Nipun Mehta développait dans son discours le concept d'« économie de la gratitude », qui consiste à prendre des décisions économiques en se laissant guider par la gratitude plutôt que par l'avarice.

Ce n'étaient pas là des paroles en l'air, puisque ServiceSpace compte près de 340 000 membres animés d'une même passion : penser à autre chose qu'à leur petite personne et se mettre au service d'une grande cause commune. Ces membres sont responsables d'un très large éventail de projets axés sur la générosité. Citons un service d'informations quotidien très populaire, Dailygood.org (plus d'1 million de pages vues par mois), qui fournit chaque jour des informations de nature à donner le sourire, en

guise d'antidote aux sinistres événements dont nous abreuvons chaque jour les médias traditionnels. Citons également un portail de bonnes actions, helpothers.org, ainsi que karmakitchen.org, un réseau de restaurants éparpillés aux quatre coins des États-Unis fondé sur l'économie du don : tout le monde y mange gratuitement à condition de s'engager à consacrer bénévolement son temps, à l'avenir, au restaurant (en tant que serveur, maître d'hôtel ou cuisinier).

Lors de son discours, Mehta a rapporté que les membres de ServiceSpace, qui, pour nombre d'entre eux, sont des professionnels accomplis, calculent la « valeur » de leur vie en fonction des heures investies au service d'autrui. Le retour sur investissement de leur temps est ainsi fonction de la joie et de la satisfaction qu'ils apportent aux autres. « Donner, recevoir, aimer » : voilà leur passion dans la vie, la source de leur énergie. Ils n'ont pas pour devise « prendre, prendre, et prendre encore », se réjouissait Mehta⁹. Nous avons recueilli les impressions de ceux qui ont assisté au gala ; tout semble indiquer que le discours de Mehta a fortement touché un auditoire pourtant composé de gros poissons de la Silicon Valley, très attachés à l'argent. Certains en auraient même pleuré d'émotion.

Le jour suivant, le dirigeant d'une célèbre entreprise de haute technologie qui se trouvait au gala écrivit à Mehta pour lui faire part de ce qui lui était arrivé sur le chemin du retour. Sa femme l'avait appelé pour le prévenir que leur voisine octogénaire avait été conduite aux urgences après une crise d'hypertension. Le dirigeant avait alors décidé de faire quelque chose qui n'entraînait absolument pas dans ses habitudes et s'était rendu directement à l'hôpital, où il avait passé des heures au chevet de sa voisine. Il avait réconforté cette amie pendant que les médecins faisaient des analyses. « Ce qui m'a intéressé dans cette expérience, c'est que j'ai pu m'entretenir de façon intime et sincère avec un autre être humain, entretien qui a nourri mes interrogations sur la nature de l'esprit », écrivait le dirigeant dans sa lettre¹⁰.

Nombreux sont les leaders qui, comme ce dirigeant, se découvrent, de manière inespérée, de nouveaux horizons de pensée après avoir entendu un discours qui les a inspirés, lu un livre qui les a émus ou écouté quelqu'un raconter une expérience intime qui les a touchés. Certains font fi de ce moment bouleversant et reviennent à leur mentalité habituelle. Mais d'autres se servent d'un tel moment comme d'un point de départ pour, peut-être pour la première fois, découvrir leur véritable but dans la vie.

Mettre son intelligence au service de l'intérêt général est l'un des principes clés du leadership fondé sur la sagesse. Le dirigeant qui s'est écarté de son mode de comportement habituel pour reconforter une voisine pourrait prendre cet acte de bonté, et les réflexions qu'il a suscitées en lui, comme point de départ pour encourager les autres à vivre une expérience similaire. Il pourrait tout d'abord trouver le moyen d'employer une partie de son temps à se mettre au service d'autrui. Ensuite, il pourrait encourager ses employés à s'engager dans des activités bénévoles et à faire le bien autour d'eux au quotidien. Malheureusement, nous avons pu constater que rares sont les leaders qui s'engagent dans cette voie. Ceux qui le font, cependant, découvrent de nouveaux horizons, trouvent leur mission et se laissent guider par elle.

Servir une mission exige de s'affranchir de ses vieilles habitudes et de découvrir les liens qui nous unissent aux autres et à l'univers. Une fois que nous avons découvert notre mission, nous pouvons nous défaire de notre point de vue égocentrique et adopter un état d'esprit plus ouvert aux autres.

La noble cause, votre étoile polaire

Trouver votre noble cause (ou votre mission) n'est pas nécessairement chose aisée. De nombreux leaders peinent à y parvenir parce qu'ils la cherchent au-dehors au lieu de regarder en eux. Non contents de se tromper de lieu, ils se trompent de méthode : ils se concentrent principalement sur ce qui les relie à l'entreprise pour laquelle ils travaillent plutôt que de s'intéresser à ce qui les unit à l'humanité.

De nombreux dirigeants visionnaires que nous connaissons sont de très bons stratèges qui vous résumeront sans problème, en une formule choc, la mission de leur entreprise. Cela ressemblera toujours peu ou prou à ceci : « Nous serons l'entreprise la plus grande et la plus rentable du secteur d'ici 2020. » Mais ce type d'énoncé ne fait que reprendre de manière élégante les objectifs de l'entreprise : il ne saurait exprimer les objectifs personnels du dirigeant, et encore moins sa mission. Or, c'est souvent ce que les leaders débitent comme objectif personnel.

Les dirigeants fonctionnels, qui prennent des décisions à caractère plus tactique, ont tendance à croire que leur tâche principale est de mettre en œuvre la stratégie de leur entreprise, laissant à d'autres le soin d'en

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

définir la mission et les objectifs. Ils croient en la mise en œuvre plus qu'en une vision d'avenir et n'estiment pas non plus nécessaire de se trouver une noble cause dans la sphère privée. Au cours de nos activités de conseil, les dirigeants fonctionnels que nous avons interrogés récitent en général la mission de leur entreprise lorsqu'on leur demande de définir leur raison d'être.

De nombreux dirigeants visionnaires confondent vision d'avenir (ce que je souhaite avoir plus tard) et mission (pourquoi je fais ce que je fais). Ils confondent aussi, parfois, objectifs et mission. Cette dernière, telle que nous la définissons, est une mission qui transcende l'intérêt personnel (et l'ego) et donne du sens à une vie en traçant la voie du bonheur. Nous avons par exemple conseillé un cadre supérieur d'une entreprise de logiciels dont le but dans la vie était de devenir riche et célèbre : tout ce qu'il faisait était donc destiné à gagner de l'argent ou à se faire connaître. Ce n'est qu'après avoir perdu la moitié de son équipe de management qu'il s'est mis en quête d'une cause qui transcende ses besoins personnels et son ego.

L'argent ne fait pas le bonheur, nous le savons. Cela n'empêche pas les leaders intelligents de voir dans la réussite matérielle la clé du bonheur. Lorsque vous portez des lunettes bleues, l'aisance, les plaisirs et les signes extérieurs de richesse représentent le véritable bien-être. Des concepts aussi abstraits que *vision d'avenir* ou *mission* ne riment, pour vous, à rien. Et si vous portez des lunettes rouges, vous êtes tellement concentré sur votre vision d'avenir que vous prenez rarement la peine de vous demander pourquoi elle compte tellement pour vous et à quoi elle sert, au fond. Vous qui portez des lunettes rouges n'êtes jamais heureux bien longtemps.

Bill Gates, dirigeant visionnaire par excellence, a trouvé le bonheur lorsqu'il a cessé d'être obsédé par l'idée de faire de Microsoft la première entreprise du secteur et qu'il a choisi d'aider l'humanité grâce à la fondation Bill & Melinda Gates. Il continue de s'engager pour cette bonne cause. Ainsi, il a récemment lancé en partenariat avec Warren Buffett, l'initiative The Giving Pledge, qui vise à encourager les individus fortunés à promettre de consacrer 50 % ou plus de leur fortune à des œuvres philanthropiques¹¹. Bill Gates continue ainsi à suivre sa mission et devient chaque jour un leader plus éclairé.

Les dirigeants qui peinent à incorporer leur mission à tout ce qu'ils font ont mis au point ce que nous appellerons une mission intermittente : ils s'engagent en tant que bénévoles pendant leur temps libre mais conti-

nuent de se comporter de manière extrêmement compétitive dans leur vie professionnelle. Ils sont certes animés par leur noble cause pendant leurs loisirs, mais la délaissent au travail, alors que c'est à ce dernier qu'ils consacrent le plus clair de leur temps. Or, une fois votre mission trouvée, vous devez être prêt à la vivre : vous ne pouvez la confiner à vos seules périodes de temps libre. Votre mission vous domine et définit vos priorités. Si ce n'est pas le cas, c'est signe que vous n'êtes pas vraiment engagé et que cette noble cause n'est pas véritablement le principe directeur de votre vie.

Il y a peu, nous avons conseillé Jane, ancienne directrice administrative et financière d'une entreprise de la Silicon Valley qui, forte de sa réussite professionnelle, nous a demandé de l'aider à trouver de nouvelles perspectives de carrière. Jane avait la réputation d'être une dirigeante très intelligente et vivait dans l'aisance. Après quelques semaines de recherches, elle avait trouvé trois postes très alléchants et souhaitait savoir lequel choisir.

Nous avons commencé par demander à Jane de définir une vision d'avenir pour les cinq prochaines années et une à beaucoup plus long terme, mission comprise. Nous avons constaté qu'au cours de sa réflexion, au lieu de penser à sa vie privée, elle s'intéressait à ce qu'elle cherchait dans un nouvel emploi, la réponse étant : une carrière encore plus brillante. Elle a ensuite changé de direction pour peser le pour et le contre entre un poste à responsabilités mais sans trop de risques et un poste avec un taux risques-bénéfices plus élevé mais comportant une mission. À mesure que la conversation s'est mise à tourner autour du concept de noble cause, Jane s'est rendu compte que son idéal n'était pas de servir son entreprise ou les actionnaires mais de changer la donne à long terme au sein de sa communauté. Elle avait changé de regard et se réjouissait d'avoir trouvé ce qui la motivait. Cependant, elle ne s'est pas mise immédiatement au service de sa mission. Elle a accepté un poste au sein d'une grande entreprise dans le secteur de l'énergie et a remis son voyage spirituel à plus tard.

Jane n'était pas satisfaite et cette situation n'a pas changé avec le nouveau poste : au bout de trois mois, elle était déjà prête à partir. Bien qu'elle eût trouvé sa mission, sa personnalité de dirigeante visionnaire ne lui laissait pas abandonner le statut social et la manne financière qu'implique un poste dans une entreprise du Fortune 100. Elle savait ce qui la rendrait heureuse mais ne pouvait se résoudre à agir en ce sens. (Le chapitre 3 porte justement sur la manière d'agir en conformité avec sa mission.)

Trouver sa noble cause

Nous sommes convaincus qu'il existe plusieurs manières, pour qui a fait le choix conscient et délibéré de se doter d'une mission, de parvenir à ce but. Tout commence lorsqu'on décide de réfléchir aux limites de la perception. Allianz Global Investors, entreprise internationale de gestion d'actifs, s'est dotée, à son siège de Munich, d'un centre de formation unique en son genre, où les cadres supérieurs d'Allianz ou d'entreprises clientes participent à des formations sur les compétences en leadership animées par des formateurs handicapés. Ainsi, des formateurs malvoyants dispensent des formations dans le noir complet (le nom de ce module ? « Dialoguer les yeux fermés ») et des formateurs malentendants animent un atelier appelé « Dialoguer sans paroles », au cours duquel la communication passe entièrement par les gestes¹².

L'objectif de ces programmes de formation expérimentaux est de pousser les dirigeants à remettre en question le regard qu'ils portent habituellement sur le monde en leur faisant prendre conscience de leurs propres limites et en stimulant leur empathie à l'égard d'autrui. Ainsi, dans le noir complet, ces leaders, soudainement privés de la vue, doivent compter sur leurs autres sens. Les rôles sont inversés : c'est le formateur, aveugle, qui est le seul à « voir » correctement, et à avoir un avantage sur les autres participants. Cela incite ces derniers à réfléchir, à être plus humbles, et à faire preuve de plus d'empathie. Les leaders sont alors soumis à des exercices de travail en équipe, comme par exemple mettre bout à bout des rails pour construire le circuit d'un petit train, qui les obligent à s'adapter rapidement et à communiquer et coopérer efficacement avec leur équipe pour venir à bout de l'exercice.

Cette expérience, très forte du point de vue émotionnel, est pour les managers une manière efficace de prendre conscience de leurs propres limites et de susciter chez eux le respect d'autrui, tout en renforçant l'esprit d'équipe et en cultivant l'intelligence émotionnelle. Mieux encore, le fait de se sentir vulnérable permet d'apprendre à recevoir, ce qui constitue le premier pas vers l'oubli de son intérêt personnel et la découverte d'une noble cause. Les cadres qui assistent aux ateliers organisés par Allianz sont unanimes quant à l'utilité de ces séances pour améliorer leurs compétences en leadership : ils estiment qu'elles leur permettent d'accroître leur capacité à s'adapter dans des circonstances difficiles, à tirer des leçons de l'adversité, à communiquer plus efficacement et à faire preuve d'empathie et d'ouverture d'esprit envers leurs collègues¹³.

Une autre technique pour trouver sa mission est le coaching, comme nous l'avons fait avec Michelle Kelley, qui travaille chez un constructeur aérospatial que nous appellerons Airco. Kelley a pour tâche d'aider à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de formation pour les employés de l'entreprise. Lorsque nous l'avons rencontrée, elle venait tout juste de rejoindre son nouveau département et devait choisir un projet pour optimiser sa contribution. Elle savait que ce qui faisait défaut au personnel technique d'Airco, c'était de savoir prendre des risques pour que l'entreprise conserve son avantage compétitif sur le marché en termes d'innovation. Mais elle ne savait pas comment faire pour encourager la prise de risque dans l'entreprise.

Kelley nous a fait part de cette nécessité de stimuler l'innovation au sein d'Airco, ce qui a débouché sur une invitation à nous exprimer devant le personnel technique. Nous avons encouragé les membres de l'auditoire à s'affranchir de leurs vieilles habitudes, à prendre des risques et à puiser dans les réserves de créativité qui sommeillaient en eux. Le public a répondu à notre appel et chacun a choisi un projet sur lequel il travaillerait au cours des trois mois suivants. En nous écoutant, Kelley a trouvé sa propre mission : susciter des étincelles de génie en soutenant l'innovation au sein d'Airco.

Elle a su prendre elle-même ce risque bien qu'elle ne conçût pas encore comment mettre au point un projet destiné à rendre le personnel technique d'Airco plus innovant. « Ma vision d'avenir était d'avoir au moins 5 % du personnel technique qui innove activement dans cinq ans et que cela influe sur les produits et services proposés par Airco », nous a-t-elle confié. Nous avons travaillé main dans la main avec elle pendant les trois années qui ont suivi et elle s'est rapidement rapprochée de son objectif : près de 3,5 % du personnel technique (dont les effectifs totaux sont de 17 000 personnes) est enrôlé dans son programme. Devenir un mentor lui a permis de se défaire de ses dernières appréhensions et de se consacrer pleinement à sa mission.

Bien définir et connaître sa raison d'être n'est qu'une première étape. Après la connaissance de soi vient l'action, socle d'un leadership fondé sur la sagesse. Si l'on reste sans rien faire, le courage moral qui accompagne notre idéal se dissipera rapidement, et nous oublierons cette découverte pour retourner dans le giron de nos vieilles habitudes. Une fois qu'ils ont repris goût à leur ancienne mentalité, les leaders intelli-

gents retombent dans les travers qui les caractérisent : obsession du court terme et aversion du risque pour les dirigeants fonctionnels, arrogance et impatience pour les visionnaires. Les dirigeants des deux catégories éprouvent des difficultés à sauter le pas pour servir leur mission.

Kelley, guidée par son étoile polaire, a osé agir : cela lui a permis de changer de regard et d'acquérir de nouvelles compétences afin d'aider les autres à trouver leur propre mission. Agir est indispensable pour garder l'esprit ouvert ; sinon, nous passons en pilote automatique et remettons nos lunettes rouges ou bleues sans nous en apercevoir.

Steve Milovich est le vice-président chargé des ressources humaines, des talents et de la diversité de la main-d'œuvre pour le groupe de télévision Disney-ABC au niveau international. Lorsque nous avons commencé à travailler avec lui, il était en pleine ascension au sein du groupe, après une carrière couronnée de succès chez PepsiCo et dans d'autres entreprises. Milovich est un dirigeant visionnaire très doué pour repérer les occasions à saisir avant tout le monde. Il avait de grands projets tant pour lui-même que pour le groupe et s'était fixé des objectifs ambitieux. Sous notre houlette, il a pu trouver son étoile polaire et découvrir que la clé d'un bon leader est d'aider les autres à réussir. Il s'est rendu compte que sa mission est d'être un mentor pour d'autres leaders, de réussir en aidant les autres à réussir.

Si Milovich a eu cette intuition dès le départ, il a d'abord éprouvé des difficultés à l'accepter et continuait donc de foncer avec ses lunettes rouges fermement vissées sur le nez. Cependant, petit à petit, il a appris l'art de l'introspection et a su prendre le temps de réfléchir à la manière dont il pourrait être plus efficace et plus posé. Cela lui a permis de remettre de l'ordre dans ses priorités. « Au fond, j'avais besoin de prendre du recul par rapport à mon travail sans pour autant sombrer dans le désengagement. J'étais obnubilé par mes objectifs, jusqu'à ce que je me rende compte qu'ils m'entravaient. J'avais besoin de repenser ma démarche et l'étoile polaire que j'ai choisie m'est soudainement apparue comme la solution idéale », nous a-t-il confié.

Milovich s'est lancé dans la méditation et s'est astreint à des exercices physiques au quotidien. Peu à peu, les changements sont devenus apparents, pour s'accélérer à mesure qu'il se consacrait de plus en plus à son rôle de mentor de la génération suivante. « Ma transformation personnelle, qui s'est faite graduellement, m'a aidé à transformer le groupe de

l'intérieur. » Milovich a mis sur pied plusieurs projets ; pour certains, il lui a fallu convaincre le groupe d'investir plusieurs millions de dollars pour aider les employés à apprendre, à progresser et à s'épanouir dans le cadre de leur travail. Milovich a pu canaliser sans effort son énergie de leader visionnaire pour prendre de sages décisions dans l'intérêt du groupe. L'ensemble du processus l'a tellement inspiré qu'il se consacre désormais avant tout à la formation d'autres cadres supérieurs qui souhaitent améliorer leur efficacité personnelle et celle de leur entreprise. Il a suivi des formations complémentaires pour devenir coach de dirigeants et s'estime mentor à plein temps, quel que soit le rôle qu'il joue au sein du groupe¹⁴.

Trouver votre étoile polaire

Pour cet exercice, tentez de vous rappeler autant de moments marquants que possible dans votre vie et écrivez-les sur des Post-It®. Pour vous aider, nous vous suggérons de penser à vos ami(e)s, à votre famille, à votre carrière, à votre parcours scolaire et à vos loisirs. Collez ensuite les Post-It® sur le mur. Faites un pas en arrière et laissez la contemplation de votre ouvrage faire remonter en vous toutes sortes d'émotions – auxquelles nous vous demandons de prêter attention. Cherchez les liens entre les différents éléments, qu'il s'agisse de liens évidents ou de liens auxquels vous n'aviez jamais pensé. Posez-vous ensuite les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui me donne de l'énergie ? Pensez à des activités, des personnes, des lieux, des comportements, des souvenirs, des livres, des morceaux de musique ou à d'autres choses qui vous remontent le moral et vous donnent la pêche.
- Que vois-je sur ce mur qui représente mon moi authentique ? Quand, où et comment est-ce que j'agis en fonction de ce moi authentique ?
- Quelles valeurs, quelles convictions et quels comportements signalent que j'agis en fonction de ce moi authentique ?
- Si je devais donner un sens à ma vie, quel serait-il ? Aidez-vous, pour trouver la réponse, non seulement des mots, mais également des images, des sons et de la musique que les Post-It® peuvent vous évoquer.
- Qu'est-ce qui me rend heureux au point de m'y consacrer entièrement ? Dans quelles activités est-ce que je me plonge complètement sans avoir besoin d'une influence extérieure ou d'une rémunération pour me motiver ?

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

- Que dois-je désapprendre et de quoi dois-je me débarrasser pour rester fidèle à moi-même ?
- Quels réflexes conditionnés, quels automatismes et quelles expériences passées m'empêchent de trouver mon étoile polaire et de la suivre sans faillir ?

Trouver son étoile polaire ne se fait pas en jour : il vous faudra peut-être vous poser ces questions cent fois et réfléchir longuement aux réponses avant de pouvoir formuler votre noble cause. Chaque fois que vous penserez avoir mis le doigt sur votre mission, résumez-la par écrit en une expression ou en une phrase, par exemple : « aider les jeunes de ma ville à optimiser pleinement leur potentiel », « bâtir des communautés durables et inclusives au Rwanda », ou encore « aider 100 entrepreneurs sociaux de mon pays à prendre leur envol au cours des dix prochaines années ». Vient ensuite le moment de mettre votre formule à l'épreuve ! Pour cela, posez-vous les trois questions suivantes :

1. Cette étoile polaire m'inspire-t-elle, en particulier lorsque j'ai le moral au plus bas ?
2. Cette étoile polaire me donne-t-elle de nouveaux défis à relever lorsque je suis tenté de me reposer sur mes lauriers ?
3. Cette étoile polaire m'indique-t-elle la voie à suivre lorsque je suis à la dérive ?

Si vous répondez par la négative à l'une de ces questions, continuez votre introspection. Si vous répondez « oui » aux trois questions, l'étape suivante consiste à déterminer si vos valeurs, vos décisions et vos actes sont conformes à votre étoile polaire (les chapitres 3 et 4 vous y aideront).

Agir pour sa noble cause : l'exemple du Dr. V.

Govindappa Venkataswamy, un ophtalmologue connu sous le nom de « Dr. V. », a agi pour sa noble cause en fondant un établissement qui a révolutionné la manière de concevoir les soins ophtalmologiques en Inde et ailleurs. En 1976, après avoir pris sa retraite du service public, le Dr. V. fonde le groupe hospitalier Aravind Eye Care System. Il n'a pas réellement pris le temps de réfléchir à un plan de développement et ne dispose de toute façon que de peu d'argent et de ressources : ce qu'il possède se résume à la valeur résiduelle de la maison familiale à Madurai, en Inde. Mais il est riche d'une idée novatrice pour donner corps à sa mis-

sion : fournir à tous des soins ophtalmologiques de qualité et éradiquer la cécité curable.

Pour s'attaquer au problème dans un pays tel que l'Inde, le Dr. V. sait qu'il devra mettre au point des procédures de traitement des pathologies oculaires à grande échelle qui soient extrêmement efficaces, évolutives et reproductibles. Il étudie de près McDonald's et son modèle de service rapide à bas prix. « Si McDo peut le faire pour les hamburgers, pourquoi n'y arriverions-nous pas pour les soins ophtalmologiques ? » Ces propos sont cités dans le livre *Infinite Vision*, qui traite de l'histoire d'Aravind¹⁵. Cette optique pour le moins originale le conduit à mettre au point une procédure qui permet aux chirurgiens d'Aravind de réaliser, chaque année, cinq fois plus d'opérations de la cataracte que la moyenne des chirurgiens indiens (et dix fois plus que la moyenne aux États-Unis). Les services ophtalmologiques fournis par Aravind sont subdivisés en une série de procédures distinctes qui permettent de répartir les patients dans les blocs opératoires de sorte à ce qu'infirmiers et médecins puissent rapidement passer, microscope opératoire en main, d'un patient à l'autre (les infirmiers se chargent des étapes de l'opération qui ne nécessitent pas l'intervention d'un chirurgien et contribuent ainsi grandement à l'efficacité du système)¹⁶. Tous les hôpitaux du groupe Aravind obéissent à une discipline de fer et pratiquent des procédures standardisées, sur le même modèle que McDonald's.

Le groupe Aravind s'est fortement développé ; six ans après le décès du Dr. V., il continue de prospérer et de rester fidèle à sa mission. En 2012, près de 2,7 millions de patients ont été traités, ce qui fait du groupe le premier fournisseur de soins ophtalmologiques au niveau mondial. La plupart de ces patients ont bénéficié d'un traitement gratuit ou à coût très réduit : le modèle financier du groupe repose sur le principe suivant : ceux qui peuvent payer subventionnent les soins de ceux qui n'en ont pas les moyens (pour chaque patient opéré chez Aravind qui paie plein pot, un patient et demi est opéré gratuitement). Les hôpitaux Aravind sont à but non lucratif, mais le groupe ne demande aucune subvention ni ne fait appel aux dons, contrairement à de nombreuses autres organisations à but non lucratif ; il se finance lui-même, grâce aux revenus provenant des services prestés.

D'après Pavithra Mehta et Thulasiraj Ravilla, membres de la famille proche du Dr. V. et cadres chez Aravind, c'est grâce à une pratique spirituelle continue, fondée sur les principes d'Aurobindo Ghose, philosophe, yogi, et poète indien du début du xx^e siècle, que le Dr. V. a trouvé sa mis-

sion. Les pratiques spirituelles auxquelles il s'adonnait consistaient, entre autres, en une lecture quotidienne des œuvres d'Aurobindo, en des exercices d'introspection (la tenue d'un journal comme pratique de réflexion) et en la pratique de la compassion, qui consistait à offrir généreusement ses services quelle que soit la capacité de paiement du patient¹⁷.

Bien que guidé par une noble cause, le Dr. V. n'était pas un pur intellectuel : il était épris d'action et très pragmatique. Ainsi, il a commencé à petite échelle, en convaincant les membres de sa famille et ses amis de le rejoindre ou de soutenir sa cause. Parce qu'il agissait au service d'une ambition noble, les perspectives de développement d'Aravind n'avaient, pour ainsi dire, plus de limites. Le Dr. V. s'est fixé des objectifs ambitieux et a encouragé sans cesse son personnel à les dépasser. À titre d'exemple, lorsque que les lentilles intraoculaires (cristallins artificiels utilisés dans le traitement de la cataracte) ont commencées à être utilisées en Occident au début des années 1980, de nombreux professionnels de la santé les considéraient comme un luxe. Le Dr. V., lui, n'était pas de cet avis. Conscient de l'importance de ces lentilles, il encourage son neveu, Balakrishnan, qui réside à l'époque au Michigan, à revenir en Inde dans les années 1980 pour fabriquer ces lentilles sur place (à cette époque-là, l'Inde n'est pas encore le géant mondial de la sous-traitance que l'on connaît aujourd'hui). Le neveu crée alors Aurolab, bras manufacturier du groupe Aravind destiné à la fabrication de masse de lentilles intraoculaires de qualité, qu'il vend (en 1992) à 10 dollars, contre 150 dollars dans les pays occidentaux. De nos jours, 7 % des implants oculaires dans le monde sont fabriqués par Aurolab.

Le Dr. V. n'a pas ménagé ses efforts pour influencer les autres et les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il inspirait confiance : c'est ainsi qu'il a convaincu Balakrishnan, ingénieur en mécanique qui ne s'y connaissait guère en ophtalmologie et n'était a priori pas très intéressé par cette discipline, de revenir en Inde pour y fonder Aurolab. Le Dr. V. s'inquiétait de ce qui pourrait aider les autres tout en servant sa propre mission. Il tenait compte du contexte et tentait d'adapter la solution au problème à résoudre. Lorsque des patients refusaient des soins gratuits, il leur demandait pourquoi, puis faisait systématiquement ce qu'il fallait pour rendre les soins possibles, en réglant par exemple les problèmes de transport ou de logement.

Le Dr. V. agissait et dirigeait toujours avec sagesse et il était guidé par une noble cause, qu'il gardait toujours à l'esprit dans son travail, pour être sûr de ne pas la perdre de vue. Grâce à cette mission, il avait, chaque

jour, un travail à la fois noble et concret à accomplir et un but ultime qui ne lui laissait pas le loisir de se reposer sur ses lauriers. Ouvert aux nouveaux horizons, il était prêt à apprendre de tous ceux qu'il rencontrait sur son chemin. C'est ainsi qu'il a créé l'un des systèmes de soins de santé les plus efficaces au monde et qu'il a contribué à réduire le nombre de personnes souffrant de cécité et de pathologies oculaires.

L'analyse du parcours remarquable du Dr. V. permet de comprendre que la première étape sur la voie de la sagesse en leadership est de trouver une noble cause, et que la deuxième est d'agir conformément à celle-ci. Le Dr. V. a franchi une étape supplémentaire en créant une structure institutionnelle et un cadre pour sa mission. C'est le seul moyen de laisser en héritage une mission dont le flambeau soit repris par d'autres après vous.

Pour Kris Gopalakrishnan, cofondateur et codirecteur exécutif d'Infosys, cabinet international de conseil technologique, le changement de regard ne doit pas avoir pour seul objectif de trouver son étoile polaire pour se contenter de la suivre pendant ses loisirs. Gopalakrishnan estime plutôt que les dirigeants doivent imiter le Dr. V. et trouver le moyen d'intégrer leur noble cause dans leur cœur de métier, étape essentielle sur le chemin du leadership fondé sur la sagesse. Il fait ainsi remarquer que de nombreux dirigeants estiment contribuer au bien commun par le biais des initiatives de responsabilité sociale de leur entreprise, alors que la principale activité génératrice de revenus de l'entreprise continue d'avoir pour but premier l'enrichissement des actionnaires. Or, plutôt que de considérer ces deux activités comme distinctes, les dirigeants devraient plutôt se demander comment combiner responsabilité sociale et résultats économiques et comment redéfinir les principaux indicateurs de performance pour que l'entreprise voie plus loin que la valeur des actions et serve une mission¹⁸.

De la pleine conscience en tant qu'état d'esprit

Le changement de mentalité d'un leader éclairé n'est pas toujours conscient ni délibéré. Parfois, c'est tout simplement en gardant un esprit ouvert à de tels changements que ces derniers se produisent naturellement. Dans le bouddhisme, cet état d'esprit ouvert s'appelle « *pleine*

conscience » ; il se définit comme la capacité à être conscient des changements qui s'opèrent dans les contextes extérieur et intérieur, sans porter de jugement de valeur et encore moins chercher à les contrôler (les bouddhistes croient en l'impermanence, notion selon laquelle toute stabilité n'est qu'illusion). Une telle ouverture d'esprit ou conscience des choses présente trois avantages pour les dirigeants : ils deviennent capables d'accepter et d'accueillir le changement sans porter de jugement ; ils peuvent avoir une vue d'ensemble et établir des relations entre des éléments apparemment sans lien, ce qui permet de cerner des occasions à saisir dans un contexte en constante évolution ; et ils peuvent réagir au changement de manière appropriée en adoptant une approche intégrée et panoramique plutôt qu'en partant d'un point de vue fragmenté. Mieux encore, en restant ouverts, les leaders augmentent leur capacité à toujours observer sous un autre angle – c'est-à-dire en lui donnant un nouveau sens – un contexte extérieur en constante évolution¹⁹.

Nous avons fait la connaissance d'un PDG très connu dans la Silicon Valley (appelons-le Janus) dont la fille fréquentait l'école Nueva Center for Learning, établissement d'enseignement pour enfants surdoués. Un jour, en classe de maternelle, les parents sont invités à construire une maquette avec leur enfant grâce à un kit Meccano. Ils disposent de vingt minutes pour finir l'exercice. Janus, dirigeant très créatif et résolument visionnaire, aide sa petite fille de quatre ans à construire une maquette très compliquée et très belle en bien moins de vingt minutes, et sans même utiliser toutes les pièces du kit. Janus, rayonnant de fierté, accepte avec grâce la volée de compliments adressée par les autres parents et la maîtresse au duo père-fille pour leur créativité sans pareil.

Peu avant la fin du cours, la maîtresse, Mary, demande aux parents et aux enfants de démonter leurs maquettes et de ranger les kits. En entendant cela, Janus s'insurge et demande à Mary pourquoi diable il leur faut démonter sa magnifique création. « C'est une œuvre d'art ! Elle devrait être mise sous verre pour inspirer les autres élèves. » Mary lui répond : « Janus, pourquoi penses-tu que ce que tu as construit est unique ? Si tu es suffisamment créatif pour produire quelque chose d'unique en moins de vingt minutes avec un enfant de quatre ans, tu pourras sans aucun doute créer de nombreuses autres pièces tout aussi impressionnantes à l'avenir. » Janus rougit et démonte sa maquette.

Mary nous a ensuite confié qu'il s'était agi d'un moment décisif pour Janus. Celui-ci se comportait en effet comme l'archétype du leader

visionnaire : attaché à son œuvre, il l'estimait unique et irremplaçable. Une fois qu'il a accepté de se remettre en question, il est devenu plus ouvert et a reconnu que sa capacité de création était illimitée, et qu'il devrait profiter du processus de création lui-même plutôt que de s'attacher à ce qu'il y a d'unique dans chacune de ses créations. Ayant travaillé avec Janus et l'ayant observé pendant plus de vingt-cinq ans, nous avons été émerveillés de constater son évolution : d'un leader qui éprouvait le besoin compulsif de faire étalage de son génie créatif, il est devenu un maître plein de sagesse qui a enseigné à d'autres génies créatifs et qui a porté ainsi son entreprise au faite de la réussite.

Nombre d'entre nous ne sommes pas si différents de Janus : nous prenons des décisions en partant d'un point de vue étriqué et nous nous offusquons lorsque notre point de vue est remis en question. Vous pouvez acquérir un esprit plus ouvert grâce à une remise en question par autrui (mais tout le monde n'a pas la chance de connaître une maîtresse d'école perspicace), ou en vous astreignant à prendre conscience de votre état d'esprit.

L'ouverture d'esprit par la remise en question

Ce que le Dr. V., Raj et Kelley ont en commun, c'est qu'ils croient en leur capacité à évoluer et à apprendre. Ils possèdent ce que Carol Dweck, professeur à l'université de Stanford, qualifie d'« état d'esprit de croissance »²⁰. Les dirigeants armés de cet état d'esprit, caractéristique clé du leadership fondé sur la sagesse, estiment que l'effort encourage l'épanouissement et l'amélioration de leurs qualités²¹. Cet état d'esprit malléable et extrêmement adaptable leur permet, aussi changeant le contexte soit-il, d'acquérir les compétences nécessaires pour adapter leur comportement. Les dirigeants qui ne portent pas de lunettes teintées savent que leurs croyances et leurs expériences, telles les cristaux d'un kaléidoscope, peuvent se recombiner sans cesse de plusieurs manières différentes, et qu'ils seront donc amenés à changer plusieurs fois de regard. Les leaders éclairés sont ouverts au changement car ils ont compris que, s'ils n'évoluaient pas personnellement, ils finiraient par s'enliser, d'autant plus qu'ils sont conscients de l'évolution perpétuelle qui caractérise le monde qui les entoure. Certains dirigeants visionnaires considèrent parfois l'ouverture d'esprit comme un point faible car ils rechignent à reconnaître

qu'ils ne savent pas ce qu'ils ignorent. Certains dirigeants fonctionnels considèrent l'ouverture d'esprit comme trop risquée car ils perdent toute confiance en eux dès qu'ils se trouvent confrontés à un contexte nouveau ou inconnu. Les dirigeants éclairés, eux, savent que l'ouverture d'esprit leur donne la possibilité de faire preuve de leur sens du contexte et d'enrichir leur vision du monde.

Il existe bien des manières de cultiver l'ouverture d'esprit. La pratique de la réflexion et de l'introspection en est une. Elle vous permet d'être plus réceptif à un environnement en constante évolution et de tempérer votre intelligence pour mieux en tirer parti au service d'une mission. C'est en prenant le temps de la réflexion et de l'introspection que vous prendrez conscience qu'il vous faut soit amenuiser l'intensité de vos interactions avec le monde (si vous êtes un leader visionnaire), soit la renforcer (si vous êtes un leader fonctionnel). Ce n'est que lorsque nous savons rester en pleine conscience dans l'instant présent et rééquilibrer proactivement l'intensité de nos relations avec le monde que nous nous ouvrons à tous les possibles et agissons sans nous laisser influencer par nos émotions. Rester ancré dans le présent et, face à des défis épineux, garder son sang-froid, ou, plus exactement, conserver une attitude posée sans porter de jugement de valeurs sont des compétences fondamentales pour tout dirigeant dont le travail consiste à traiter plusieurs problèmes à la fois dans un monde caractérisé par sa complexité croissante. Ne pas se laisser influencer par ses émotions et garder son sang-froid : voilà des qualités qui permettent aux leaders de voir les choses comme elles sont, sans que des émotions intenses viennent leur brouiller la vue et altérer leur perception de la réalité. Ils peuvent donc prendre les bonnes décisions et agir avec sagesse.

Une autre manière de cultiver l'ouverture d'esprit est d'entretenir sa curiosité intellectuelle. L'enfance est l'âge de l'émerveillement perpétuel : les enfants sont ouverts à toute nouvelle expérience, dont ils tirent des enseignements. Des études montrent que les enfants en bas âge excellent dans le domaine de la pensée non conventionnelle et peuvent facilement combiner des concepts de différents domaines apparemment sans relation pour trouver des solutions originales²². La pensée non conventionnelle est fondamentale pour trouver des solutions créatives à des problèmes. Malheureusement, avec l'âge, nous perdons presque entièrement cette capacité, car nous oublions d'entretenir notre curiosité. Un leader qui a su tirer parti de sa curiosité intellectuelle et de son énergie sans

limites pour encourager l'ouverture d'esprit au sein de son entreprise est Alan Mulally, alors directeur général de Ford Motor Company²³.

Avant de rejoindre Ford en 2006, Mulally avait passé 37 ans chez Boeing, qu'il avait rejoint tout de suite après ses études d'ingénieur. Pendant sa carrière de dirigeant chez Boeing, il avait été à la tête de nombreuses initiatives sans précédent, y compris la conception du Boeing 777, qui était, à l'époque, le plus grand avion commercial bimoteur au monde à avoir été entièrement conçu avec des logiciels de conception et de maquette assistées par ordinateur. Mulally est reconnu pour sa capacité à gérer des projets de très grande envergure : il a dirigé la construction du Boeing 777 en travaillant avec plus de 20 000 fournisseurs dont les millions de pièces devaient s'emboîter parfaitement pour fabriquer un par un des avions personnalisés. Le leadership remarquable dont a fait preuve Mulally dans cette aventure a contribué à sa promotion au rang de directeur général du département aviation commerciale de Boeing.

Ford est en difficulté lorsque Mulally reprend le flambeau. L'entreprise perd des parts de marché, la valeur de sa marque dégringole, et la concurrence accrue dans le cadre d'une mondialisation effrénée lui fait redouter de lourdes pertes. Mulally prend une décision aussi courageuse que controversée : il hypothèque l'ensemble des biens de Ford pour obtenir un prêt de 23,6 milliards de dollars, arguant de la nécessité d'investir dans la R&D et de bénéficier d'une « réserve pour se protéger d'une récession ou de tout autre événement imprévu ». Des critiques fusent de toute part, l'accusant de se montrer peu raisonnable alors que l'économie se porte bien. Mais Mulally ne se laisse pas impressionner et persévère sur la voie qu'il pense être la bonne à long terme. « Nous devons prendre notre destin en main », dit-il²⁴.

Deux ans plus tard, au cœur de la crise, la décision de Mulally s'avèrerait avoir été la bonne, bien que pour des raisons tout à fait différentes. Chrysler et General Motors se déclareraient en faillite et bénéficieraient d'un plan de sauvetage gouvernemental, tandis que Ford, grâce au prêt contracté, pourrait attendre l'accalmie sans avoir à quémander des largesses à l'État.

Outre la nécessité d'un investissement financier, Ford est également confronté à celle de freiner la chute de ses parts de marché. Mulally est forcé de reconnaître qu'aucun nouveau produit ni plan de développement ne pourront ralentir le déclin de l'entreprise. Ce dont Ford a cruellement

besoin, c'est d'une innovation mentale, c'est-à-dire d'un bouleversement profond de la manière de penser de ses dirigeants les plus haut placés²⁵.

Cette révélation s'impose à Mulally par le fruit du hasard. Un jour, alors qu'il traverse le parking du siège de Ford, à Detroit, il se rend compte à quel point le groupe produit des modèles disparates qui n'ont presque rien en commun, ni par le style, ni par la forme. Mulally pense alors qu'il est grand temps pour Ford d'élaguer sa gamme de modèles, qui est un fouillis indescriptible. Proposer moins de modèles permettrait de consacrer plus de ressources à l'amélioration de la qualité technique des modèles restants. Il serait également possible d'utiliser les mêmes pièces pour plusieurs modèles, avec à la clé de juteuses économies de coûts liés à la chaîne d'approvisionnement. Dernier avantage, et non des moindres, réduire le nombre de modèles aiderait tous les distributeurs, revendeurs, fournisseurs, employés et consommateurs à savoir exactement à quoi s'attendre²⁶.

Faisons peu, mais faisons bien : voilà ce que Mulally réussit à inculquer à ses cadres. En leur faisant comprendre que la quantité n'est pas toujours synonyme de qualité, il ramène la gamme de Ford à une vingtaine de modèles, contre les 97 qu'elle comptait auparavant. Ford vend notamment Jaguar, Land Rover et Aston Martin (modèles de luxe qui n'étaient qu'autant de tonneaux percés) et met fin à la gamme Mercury, vieille de 71 ans. Plutôt que de vendre des monstres énergivores, Ford entend se recentrer sur des voitures de taille plus modeste et plus efficaces du point de vue énergétique.

Après avoir ainsi fait le tri, Mulally convainc son équipe de direction de redonner une nouvelle jeunesse à certains modèles un peu poussiéreux comme la Taurus, qui caracolait en tête des ventes dans les années 1980, mais dont les modèles successifs, de conception bancal, ne suscitent guère l'enthousiasme des consommateurs. Le modèle ne se vendant presque plus, il a été mis sur la touche. Jusqu'à ce que Mulally commande une Taurus complètement réinventée au format berline, en exigeant que ce soit le véhicule le plus racé que Ford ait jamais produit : c'est chose faite en 2010, année où la Taurus connaît un succès commercial immédiat.

La réussite de Mulally s'explique par sa capacité à repenser le problème sous un autre angle. Il a repensé Ford autour d'un message unique incarné par un nouveau slogan, « One Ford », qui a inspiré et encouragé

les cadres de Ford à travailler main dans la main pour œuvrer à la réussite de l'entreprise. Les bénéfices, les ventes et la valeur des actions ont grimpé en flèche à l'ère Mulally. Toyota, dans ses publicités, compare désormais ses voitures à celles de Ford, et non plus à celles de son rival historique, Honda.

Nul besoin d'être le grand patron d'une multinationale pour appliquer les enseignements tirés de l'exemple de Mulally. Quelle que soit la sphère où vous exercez votre leadership, appliquez-vous à aider votre entourage à s'ouvrir à d'autres horizons et à adopter un point de vue panoramique. Surtout, montrez l'exemple en faisant vous-même preuve d'une telle mentalité. Pour reprendre les mots de Mulally, vous devez aider votre équipe à avoir une vision d'ensemble, comme le montre cette histoire qu'il nous a racontée :

Un journaliste se rendit un jour sur un chantier et interviewa trois maçons. Il demanda au premier ce qu'il faisait. Celui-ci lui répondit : « Je gagne ma vie en posant ces briques. » Il posa la même question au deuxième et s'entendit répondre : « Je suis maçon et j'aspire à devenir le meilleur dans ma profession. » Lorsque le journaliste interrogea le troisième maçon, ce dernier lui répondit ainsi : « Je bâtis une cathédrale. » [...]

Tout le monde souhaite participer à la construction d'une cathédrale. Plus nous trouvons du sens à notre travail et plus nous aidons les autres à faire de même, plus notre équipe excellera à produire des résultats sans précédent²⁷.

Conclusion

Notre regard, qui est la manière dont nous envisageons le monde, est le fruit de toutes nos connaissances et de toutes nos expériences. Il nous définit et conditionne nos pensées et nos actes, car il représente la manière dont nous nous percevons et dont nous saisissons la situation du moment, dont nous jugeons de l'importance relative des choses, et dont nous établissons un lien solide avec le monde qui nous entoure. Si vous portez des lunettes bleues, votre regard est sans doute trop étriqué, trop concentré sur un seul objectif ; si vous portez des lunettes rouges, votre regard est sans doute trop égoïste. Une fois que vous ôtez vos verres teintés et que vous vous affranchissez de vos vieilles habitudes, vous acquérez la possibilité de changer de regard.

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

Un dirigeant éclairé ne lâche pas son étoile polaire du regard. Celle-ci représente la mission qu'il a choisie. Une noble cause transcende le simple intérêt personnel et l'ego, et vaut la peine d'être poursuivie de manière honorable. Elle donne un sens à notre vie et ouvre un chemin tout tracé vers la satisfaction et le bonheur. Pour voir le monde non plus comme un leader intelligent, mais comme un leader éclairé, il faut trouver et suivre son étoile polaire.

Changer de mentalité se fait rarement en une fois et résulte peu souvent d'un acte conscient. Il s'agit plutôt d'une série de petits changements de cap en réponse à l'évolution de la réalité extérieure. Être ouvert aux changements qui s'opèrent dans les contextes extérieur et intérieur et cultiver un état d'esprit de croissance vous permettra, peu à peu, d'apprendre à laisser ces changements survenir et se répéter de manière naturelle et harmonieuse.

Pour être à même de porter un regard neuf sur le monde, il vous faut d'abord connaître la couleur et l'opacité des lunettes que vous portez : cela constituera votre point de départ. Utilisez pour cela la grille d'autoévaluation fournie au chapitre 1. Ensuite, cernez votre mission – votre étoile polaire – et tentez de la mettre en mots. Conscient de votre point de départ et fort d'une mission clairement identifiée, vous pouvez commencer à cultiver un état d'esprit axé sur la croissance. Cela implique de rester ouvert aux changements qui peuvent survenir ainsi qu'à toute expérience nouvelle à forte composante émotionnelle ou qui vous fait vous sentir vulnérable. Cela implique également de faire l'effort conscient de réexaminer les situations sous un autre angle pour y trouver plus de sens et plus d'interconnexions.

Pour tirer le meilleur parti de ce chapitre, nous vous recommandons de vous poser les questions ci-dessous, en fonction des lunettes que vous portez, et de les aborder de manière presque naïve, avec curiosité et, dans la mesure du possible, sans porter de jugement de valeur. Si vous portez des lunettes rouges, il vous faudra sans doute ralentir, apprendre à réfléchir et à regarder vers l'intérieur, pour contrebalancer votre manie de travailler à plein régime. Si vous avez des lunettes bleues, il vous faudra plutôt apprendre à laisser de côté vos vieilles habitudes pour avoir une vue d'ensemble, en évitant de vous rabattre trop rapidement sur des solutions tactiques ou opérationnelles. Dans les deux cas, savoir où se trouve votre étoile polaire vous aidera à ne pas avoir systématiquement recours aux mêmes idées et aux mêmes solutions.

Lunettes rouges

- M'arrive-t-il de prendre des décisions trop rapides sans tenir compte des différentes facettes d'un problème ? Quand et dans quel type de situation cela se produit-il, et quelles conséquences puis-je alors anticiper ?
- Est-ce que je crains de passer à côté de quelque chose si je ralentis la cadence ou si je fais preuve de recul par rapport à mon travail ? Qu'aurais-je à gagner à tenter d'apporter plus d'équilibre à ma vie personnelle, à mon travail et à mon processus de prise de décision ?
- Être visionnaire, ce n'est pas la même chose qu'avoir une cause. Est-ce que je confonds le fait d'avoir une vision (qui répond à la question « quoi ? ») et le fait d'être mû par une cause (qui répond à la question « pourquoi ? ») ? Si oui, quand cela se produit-il et pourquoi ?
- Tous les actes et toutes les décisions n'ont pas la même importance. Est-ce que je me sens dépassé par les événements parce que j'éprouve des difficultés à définir des priorités ? Dans quel type de situation cela se produit-il ? Est-ce que je manque de compétences en gestion de projet ?
- Quels sentiments m'inspire l'idée d'un changement personnel qui m'éloignerait des domaines qui sont mes points forts ?

Lunettes bleues

- Ai-je du mal à opérer en dehors de mes domaines de compétence, à ne pas voir les choses sous un angle tactique ou opérationnel ? Dans quelles situations cela se révèle-t-il particulièrement difficile ?
- Quelle est mon attitude vis-à-vis du risque et de l'échec ? Lorsque je m'imagine prendre un risque ou tenter quelque chose de nouveau (que ce soit dans ma vie professionnelle ou personnelle) puis échouer, la simple possibilité d'un échec suffit-elle à m'empêcher de prendre le risque ?
- Pensez à un échec passé, puis demandez-vous ce qu'il a significé pour vous. Ai-je tendance à prendre tout échec comme un échec personnel ? Comment puis-je apprendre à repenser l'échec (celui-ci en particulier ou l'échec en général) de manière plus constructive ?
- Pensez à une occasion où vous vous êtes rabattu, peut-être trop rapidement, sur une solution tactique ou opérationnelle. Quel a été le résultat, et quel en a été le coût de renoncement ?

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

- Quels sentiments m'inspire l'idée d'un changement personnel qui m'éloignerait des domaines qui sont mes points forts ?

Disposer d'une mission clairement définie et avoir appris à considérer les choses sous un autre angle sont deux premières étapes clés sur la voie de la sagesse en leadership. L'étape suivante est d'être conscient de son comportement et de trouver le moyen d'agir de manière authentique et appropriée. Tel est le sujet du chapitre 3.

CHAPITRE 3

ÊTRE CONSCIENT DE SON COMPORTEMENT

Agir de manière authentique et appropriée

Enrichir sa vision du monde pour gagner en sagesse, en s'ouvrant à d'autres horizons, est la première étape sur la voie de la sagesse en leadership. Mais si ce nouveau regard sage n'est pas immédiatement suivi d'une action appropriée, il se transforme en occasion manquée. Nous sommes convaincus que la sagesse pratique trouve ses racines dans l'action. Diriger avec sagesse, c'est se défaire de ses verres teintés, voir le monde tel qu'il est et, en fonction de ce que l'on voit, déterminer comment agir à la fois en restant fidèle à soi-même et en tenant compte de ce qui est approprié vis-à-vis d'autrui. Les leaders éclairés sont réceptifs au monde qui les entoure et savent adapter leurs actions au contexte extérieur sans pour autant se détourner de leur mission. Cet équilibre entre sens du contexte et suite dans les idées est souvent mis à l'épreuve par des événements difficiles, comme ce fut le cas, un jour de printemps en 2011, pour V. R. Feroze, administrateur délégué de SAP Labs India.

À cinq heures du matin, Feroze est réveillé par un appel de son directeur des ressources humaines, qui lui fait savoir qu'un jeune employé est mort subitement. Feroze, secoué par la nouvelle, se rend au bureau sans plus attendre. Sur le chemin, il se prend à réfléchir à ce qui l'a lui-même porté, à un si jeune âge, au poste d'administrateur délégué¹.

SAP Labs India, l'un des quinze laboratoires mondiaux de R&D du géant allemand du logiciel SAP, comprend deux centres de R&D, l'un à Bangalore et l'autre à Gurgaon. En 2008, Feroze, âgé de 33 ans à peine, avait

pris la tête du centre de Gurgaon, devenant ainsi le plus jeune administrateur délégué d'une multinationale en Inde. En avril 2010, il avait été nommé de surcroît à la tête du centre de Bangalore. Parmi ses nombreuses responsabilités figurait explicitement celle d'améliorer le moral des employés de SAP Labs India, où le taux de *turnover* du personnel atteignait 19 %. Les dirigeants de SAP attendaient de Ferose qu'il ramène ce taux sous la barre des 10 % en deux ans.

Ferose s'était dressé une longue liste d'objectifs. Il jugeait cependant très important de prendre le temps de mieux comprendre la culture de l'entreprise en faisant attention, non seulement à ce que disaient les employés, mais encore au pourquoi de leurs propos. Il lisait tous les billets publiés sur le blog interne du laboratoire indien, où des employés mécontents publiaient des commentaires peu reluisants sur SAP et sur l'équipe de direction locale. Il réfléchissait ensuite aux commentaires qu'il avait lus pour tenter de discerner la cause de cette colère.

Ferose était convaincu que SAP devait changer de cap et mettre en place de nouveaux moyens pour être à l'écoute de ces employés frustrés qui étaient mécontents de leur environnement de travail. Parmi les griefs exprimés, on pouvait relever, entre autres, l'absence de crèches sur le campus de l'entreprise ou la longueur du processus de remboursement des notes de frais. Ferose, conscient de n'être pas nécessairement en possession de la solution la plus intelligente, avait invité quelque dix employés parmi les mécontents, ainsi que d'autres employés intéressés, et les avait encouragés à trouver des solutions satisfaisantes et réalistes. Ferose avait obtenu de leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils libèrent ces employés le temps nécessaire pour qu'ils trouvent une solution à ces problèmes.

Une fois cette structure de soutien en place, les employés s'étaient organisés en équipes de cinq pour réfléchir aux problèmes. L'une des équipes avait mis au point un système pour traiter les demandes de remboursement des notes de frais en moins de 24 heures. Une autre équipe avait conçu et installé une garderie. De façon tout à fait remarquable, ces deux projets prioritaires avaient été menés à bien en moins d'une semaine malgré un budget très serré, le tout grâce à la motivation de ces employés qui y avaient consacré du temps et avaient trouvé le moyen de mettre en œuvre ces solutions de manière rapide et efficace au niveau des coûts. Ces employés, qui avaient pris goût à cette autonomie et cet engagement, s'étaient ensuite mis à travailler sur d'autres projets. Au cours de la première année de Ferose en tant qu'administrateur délégué, des employés

de SAP Labs India avaient ainsi mené à bien un nombre impressionnant de projets, 52 au total. La productivité et la créativité avaient grimpé en flèche. Ferose avait de bonnes raisons de croire qu'il était sur la bonne voie.

Le matin du jour où il reçoit la triste nouvelle au sujet du jeune employé, Ferose se demande ce qui a pu se produire et, surtout, s'il aurait pu faire quelque chose pour l'éviter. Par le plus grand des hasards, deux événements d'envergure sont prévus dans les bâtiments de SAP Labs India ce jour-là. Le matin, un grand magazine indien du monde des affaires, qui publie un palmarès annuel des meilleurs employeurs, doit venir interviewer des employés dans le cadre de sa procédure d'évaluation (le palmarès en question a la cote chez les employés indiens, et Ferose table sur une bonne note pour améliorer le moral et attirer de futurs employés motivés). Dans l'après-midi, Shekhar Kapur en personne, célèbre réalisateur nommé aux Oscars, doit se rendre sur les lieux pour faire un discours dans le cadre d'une série de conférences mensuelles, idée qu'a eue Ferose pour aider ses employés, très calés dans les domaines techniques, à s'ouvrir à d'autres horizons. Le but des conférences est de leur faire découvrir les styles de leadership uniques propres à des célébrités du monde des arts, de la culture, des sports et de la politique. « *Étant donné le drame qui vient de se produire, dois-je maintenir ces événements ?* », se demande Ferose. Deux choses sont sûres : il doit prendre une décision rapide et agir avec tact.

Plutôt que de ruminer sur ce qu'il aurait pu faire en amont, Ferose décide de se concentrer sur ce qui est immédiatement à sa portée. Tout d'abord, il fait venir à Bangalore, par avion, la famille de l'employé décédé. Ensuite, il fournit personnellement un soutien moral à l'équipe du jeune homme en question, dont les membres sont terrassés par la nouvelle. Il envoie également un email court mais sincère à tous les employés du laboratoire pour leur communiquer le décès de leur collègue. Il décide finalement que la procédure d'évaluation menée par le magazine aura lieu comme prévu et encourage les employés à se montrer ouverts et transparents lors de leurs entretiens avec le représentant du magazine. Il n'annule pas non plus la conférence du réalisateur. L'heure est maintenant venue pour Ferose de se retrancher dans son bureau pour s'écrouler dans son fauteuil. Il se rend compte qu'il a pris toutes ces décisions de manière spontanée et que le doute commence à pointer le bout de son nez. Il en est là de ses réflexions lorsqu'il entend frapper tout doucement à la porte.

Un jeune homme d'une vingtaine d'années, arborant un sourire chaleureux, se dessine dans l'encadrement. « Je me présente, je m'appelle Ramesh, et je tiens à vous faire savoir que je suis fier de vous », dit-il. « J'ai vraiment apprécié ce que vous avez fait au cours de l'année écoulée et je trouve que vous vous préoccupez sincèrement de notre bien-être. Je sais qu'aujourd'hui est une journée difficile pour tout le monde. Mais je voulais vous dire que mes collègues et moi-même serons heureux de travailler ici tant que vous y serez. »

Les paroles sincères de Ramesh font s'évaporer les doutes de Ferose. Reprenant le cours de ses pensées, il parvient à plusieurs conclusions. Il se rend compte qu'il a agi en pleine conformité avec sa vision du monde, qui consiste à faire passer le bien de l'entreprise et du personnel avant tout. En agissant comme il l'a fait, il a tenté de réconcilier priorités à court terme (raffermir le moral des employés face à un événement tragique) et avantages potentiels à long terme (veiller à ce que le magazine puisse faire son évaluation). Grâce aux paroles de Ramesh, Ferose est maintenant convaincu d'avoir agi de manière authentique et appropriée compte tenu du contexte difficile des derniers jours. Le moment est venu de remercier Ramesh et de se diriger vers la salle de conférences pour accueillir et présenter le réalisateur, dont le discours, eu égard aux circonstances, est repensé pour faire ressortir de manière optimiste le lien entre créativité et spiritualité.

A posteriori, il apparaît clairement que Ferose a suivi des principes de gestion très sains et agi avec bon sens. Les bonnes décisions qu'il a su prendre montrent qu'en dépit de son jeune âge, il était déjà un dirigeant très mature. Si son histoire est digne d'intérêt, c'est parce qu'il a fait confiance à son intuition au lieu de suivre un manuel ou une stratégie de gestion apprise au cours d'une formation de management.

Lorsque paraît le classement annuel des meilleurs employeurs d'Inde, en 2011, SAP Labs India obtient une magnifique quatrième place². Sous la direction de Ferose, la motivation des employés a grimpé en flèche, le laboratoire indien se classant désormais premier en termes de satisfaction du personnel parmi les quinze laboratoires de R&D de SAP dans le monde. En outre, le taux de *turnover* du personnel chute de 19 % en 2009 à 10 % en 2011, avec une estimation de 7 % pour 2012. En avril 2012, deux ans après être devenu administrateur délégué des deux laboratoires de SAP en Inde, Ferose est félicité pour cette amélioration spectaculaire du moral des employés et de la productivité globale. À la fin de l'année

2012, en signe de reconnaissance, il est promu et devient directeur de la filiale SAP Globalization Services.

Authenticité et action appropriée

L'histoire de Ferose et sa journée de cauchemar montre que ce dirigeant a su relever adroitement un certain nombre de défis en agissant avec sagesse. Il a dû changer de regard sur plusieurs plans pour choisir comment se comporter vis-à-vis de la famille de l'employé décédé, des collègues de celui-ci, ainsi que pour prendre les bonnes décisions pour l'avenir à court et long termes de l'entreprise. Ferose devait agir de manière authentique en restant fidèle à soi-même et en montrant qu'il était un dirigeant sur qui on pouvait compter dans un contexte hors du commun.

La définition que donne le dictionnaire du terme *authentique* est la suivante : « Véritable ; qui, au – delà des apparences, manifeste l'être le plus vrai, le plus profond, qui reflète la personnalité profonde d'un individu. » L'*authenticité*, quant à elle, est la « qualité de ce qui est intrinsèquement et éminemment vrai, pur ; sincérité des sentiments »³. Lorsque nous avons étudié la vie de nombreux dirigeants, nous avons constaté que certains sont l'archétype du leader authentique : le Mahatma Gandhi qui incarnait la philosophie de la frugalité en menant une vie austère et presque monastique ; Steve Jobs, qui suivait toujours son cœur et agissait selon sa conviction intime ; Alan Mulally, ex-dirigeant de Ford, qui annonce toujours franchement la couleur.

De nos jours, l'authenticité est vantée comme la vertu que tout leader se doit de posséder. Si nous le pensons également, nous estimons néanmoins qu'agir de manière authentique ne suffit pas (et pourrait même se retourner contre vous) si vous n'agissez pas également de manière appropriée, c'est-à-dire d'une manière bien adaptée aux circonstances⁴. Steve Jobs était authentique, mais il n'agissait pas toujours de manière appropriée. Ainsi, il a refusé d'octroyer des options d'achat sur actions à son ami de longue date, Daniel Kottke (ainsi qu'à Mike Fernandez), qui avait travaillé à ses côtés dans le garage de Jobs sur des prototypes d'ordinateurs Apple (Jobs soutenait que Kottke n'était qu'un employé rémunéré à l'heure)⁵. Steve Wozniak, co-fondateur d'Apple, a lui agi de manière authentique autant qu'appropriée en reconnaissant la nécessité de d'octroyer des options d'achat sur actions à Kottke et Fernandez, qui

avaient contribué au succès d'Apple à ses débuts. Comme Jobs continuait de s'y opposer, Wozniak a cédé une partie de ses propres options d'achat sur actions à Kottke et Fernandez.

La sagesse pratique implique d'apprendre à agir de manière appropriée (envers soi mais également envers autrui) sans perdre de son authenticité. Manou, l'un des premiers penseurs de la philosophie indienne à conceptualiser le droit social et la coutume, affirmait que diriger avec sagesse consistait à savoir trouver le bon équilibre entre l'authentique et l'approprié⁶. Plus simplement, il y a des moments où il faut agir conformément à sa nature (qui on est réellement) et des moments, lorsque les circonstances l'exigent, où il faut aller à l'encontre de celle-ci pour son bien et pour le bien commun. Agir de manière appropriée, ce n'est pas seulement agir ainsi envers soi-même, mais plutôt et surtout envers les autres. Les dirigeants doivent laisser les contextes intérieur et extérieur leur dicter la manière d'agir appropriée.

Nous savons que de nombreux dirigeants n'agissent pas de manière authentique, et encore moins appropriée, car leurs actes sont contraires à leur nature ou à leur noble cause. Dans le présent chapitre, nous examinerons comment les leaders éclairés peuvent s'appuyer sur leur sens du contexte et sur leur discernement pour maintenir l'équilibre entre l'authentique et l'approprié dans leur manière d'agir.

Comment devenons-nous authentiques, et d'où vient l'authenticité ? Trouver la source de son authenticité peut s'avérer difficile. Dans son ouvrage *Authentic Leadership*, Bill George, dirigeant de Medtronic, conseille la chose suivante au leader soucieux de trouver et de prouver son authenticité : « Soyez vous-même ; soyez la personne que vous êtes destiné à devenir⁷. » George estime que de nombreux leaders ont recours à un type de leadership qu'il qualifie d'« artificiel » (parce qu'il ne s'occupe que de maintenir les apparences) ou de « mimétique » (car ceux qui le pratiquent ont suivi des cours dans une école de commerce ou ont été formatés par un mentor ou un coach pour agir et diriger d'une manière précise). George considère que ce manque d'authenticité dans le leadership pousse de nombreux dirigeants à agir exclusivement par souci de leur image et de leur intérêt personnel, sans s'occuper de la viabilité à long terme de leur entreprise. Se mentir à soi-même est un moyen infail- lible de trébucher sur la voie de la sagesse : cela nous empêche d'être aussi authentiques et appropriés que nous pourrions l'être⁸.

Nous avons constaté que les leaders éclairés sont authentiques lorsqu'ils accordent la priorité à la personnalité et à la substance plutôt qu'au style. Ainsi, leurs actes sont toujours conformes non seulement à ce qu'ils ressentent, mais, surtout, à ce qu'ils sont, à leur « moi authentique ».

Lorsque Ferose avait été nommé administrateur délégué de SAP Labs India, il avait choisi une tenue décontractée (jean et chemise) pour son premier jour au bureau. Il ne détonnait pas au milieu des employés (moyenne d'âge : 29 ans ; style de vie : décontracté ; tenue : idem). Ferose se souvient que certains cadres haut placés n'étaient pas très contents de son choix et étaient allés jusqu'à lui conseiller de choisir une tenue digne de son nouveau poste, et même de se laisser pousser la barbe pour avoir l'air moins jeunot. Ferose ne s'en était pas formalisé. « Je voulais agir et diriger en tant que moi, Ferose, pas déguisé sous les traits de quelqu'un que je ne reconnaîtrais pas dans le miroir », nous a-t-il expliqué. Exception faite des occasions où il doit rencontrer des clients, Ferose conserve la même tenue décontractée et le même visage glabre qu'au premier jour. Il applique d'ailleurs son style de leadership décontracté aux grands événements de la vie de l'entreprise. Ainsi, lors de la réunion annuelle du personnel en 2011, Ferose et les autres dirigeants ont abandonné les discours de rigueur et improvisé un petit spectacle qui les a vus apparaître sous les traits d'acteurs de Bollywood ou de personnalités politiques, le tout avec beaucoup d'humour. À la fin du spectacle, le personnel ravi s'est levé comme un seul homme pour les applaudir.

Agir de manière authentique ne suffit toutefois pas à pratiquer le leadership avec sagesse. Les leaders éclairés doivent en effet savoir quand et comment borner leur authenticité et agir de manière appropriée en fonction des circonstances. Par exemple, si Ferose adopte en Inde une tenue décontractée, il met un costume et une cravate lorsqu'il doit rencontrer les dirigeants de SAP au siège de l'entreprise en Allemagne, où le milieu des affaires est beaucoup plus formel.

Après avoir enrichi votre vision du monde et découvert votre noble cause, vous devez vous appliquer à agir de manière authentique et appropriée conformément à votre mission. Vous ne manquerez pas d'en tirer de riches enseignements.

Agir de manière authentique et appropriée à l'ère de la complexité

Agir de manière authentique et appropriée est essentiel dans un monde tel que le nôtre, où la diversité, la rapidité et l'interconnexion sont la règle. Il n'y a nulle part où se cacher : avec les médias sociaux, nos actes peuvent être immédiatement décortiqués et évalués par le monde entier. Tout agissement inauthentique ou inapproprié est tout de suite repéré et dénoncé (voire attaqué en ligne) par les consommateurs et les concurrents. (L'inverse est bien sûr vrai : les actes authentiques et appropriés peuvent, grâce aux médias sociaux et à leurs effets de mode, susciter une loyauté instantanée.) N'oubliez pas cela lorsque vous calculerez le budget marketing et publicitaire de votre entreprise. D'après le cabinet de conseil et d'analyses Forrester Research, 95 % des consommateurs considèrent les messages publicitaires comme mensongers⁹. Cette information a conduit Kevin Roberts, CEO de l'agence internationale de publicité Saatchi & Saatchi, à conclure que l'âge de la publicité comme discours s'imposant au consommateur touche à sa fin. Il estime que les leaders dans le domaine du marketing doivent désormais apprendre à engager une conversation aussi authentique que pleine de sens avec le consommateur¹⁰.

Pourtant, il peut s'avérer difficile, pour de nombreux dirigeants, de se montrer ouverts et transparents avec leur personnel et avec les consommateurs, comme le souligne Charlene Li, auteur d'*Open Leadership*¹¹. À son sens, « les dirigeants pensent qu'ouverture est synonyme de faiblesse. Les hautes sphères de la direction leur ont inculqué qu'il est tabou de paraître vulnérable. Or, aux yeux de vos employés et de vos consommateurs, être vulnérable vous fait paraître authentique et non pas faible. L'authenticité n'a pas de prix, tandis que son absence peut vous coûter votre poste »¹².

Les clients et les employés attendent en outre d'un dirigeant qu'il agisse de manière appropriée, en ayant d'autres objectifs que le simple enrichissement des actionnaires. Le contexte dans lequel agissent les dirigeants ne se limite plus au conseil d'administration : il englobe de plus en plus l'entreprise tout entière, ainsi que le vaste univers de l'opinion et de la confiance du public. En effet, plus que jamais, les clients et les employés veulent traiter avec des entreprises qui travaillent pour le bien commun et contribuent à la société plutôt que de se préoccuper uniquement de

faire le bonheur de leurs actionnaires. Un sondage réalisé par Burson-Marsteller a ainsi montré que plus de 75 % des consommateurs tiennent la responsabilité sociale pour un facteur important dans leurs décisions d'achat, tandis que 70 % se disent disposés à acheter des produits plus cher auprès d'une entreprise socialement responsable, notamment si elle s'efforce, entre autres, de protéger l'environnement¹³. « Les consommateurs veulent un monde meilleur, pas seulement des widgets », a souligné Simon Mainwaring, auteur de *We First*¹⁴. Il est donc indispensable que les dirigeants prennent acte de ce changement de contexte et agissent en conséquence.

Selon la catégorie de leader à laquelle vous appartenez, agir de manière authentique et appropriée signifie deux choses différentes. Les leaders aux lunettes bleues et ceux aux lunettes rouges agissent différemment et leurs actes répondent à des motivations tout à fait distinctes.

Les limites du comportement du leader intelligent

Un grand nombre de dirigeants fonctionnels éprouve des difficultés à agir de manière authentique et appropriée parce qu'ils attachent en général plus d'importance à « faire bien » qu'à « faire le bien ». D'un naturel peu enclin à la prise de risques, ils préfèrent suivre les instructions à la lettre, qu'il s'agisse de procédures prédéfinies ou de leurs propres bonnes pratiques maintes fois éprouvées. Ce type de comportement leur rend bien service lorsque le but est d'optimiser la performance d'une fonction ou d'un système, par exemple, un département des ventes qui vend les mêmes produits depuis vingt ans.

Mais ces dirigeants sont perdus dès lors que le contexte extérieur change et que les instructions elles-mêmes ont besoin d'un sérieux nettoyage, voire d'une réécriture complète. Ces dirigeants, parce qu'ils ont une notion tout à fait statique de ce qui est approprié, sont incapables d'adapter leur action de manière dynamique pour faire ce qui est approprié selon le contexte. En outre, parce qu'ils privilégient davantage ce qui est approprié à court terme (par exemple, obtenir certains résultats trimestriels), ils risquent de ne pas s'attaquer à certains problèmes et de laisser passer certaines occasions, au détriment de leur réussite à long terme ou de celle de l'entreprise. Ils se débattent également avec la notion d'au-

thenticité : parfois, ils sentent ou savent intuitivement ce qu'il convient de faire, mais n'ont pas le courage nécessaire pour passer à l'action ; ils se rabattent alors sur leur habitude qui consiste à « bien faire ».

Les dirigeants visionnaires ont leurs propres difficultés à agir de manière authentique et appropriée. D'un naturel impulsif, ils se laissent gouverner par leurs émotions (surtout par celles liées à leur besoin inné d'avoir le sentiment de toujours réussir) lorsqu'ils décident d'agir, au lieu de prendre les décisions qui sont objectivement appropriées pour telle ou telle situation. Fougueux et très concentrés, ils font ce qu'il faut pour atteindre leur objectif et obtenir ce qu'ils veulent. « Après tout, la fin justifie les moyens ! » Voilà pourtant une attitude qui risque de les mener à agir de manière inappropriée, voire à tremper dans des pratiques douteuses. Ils pensent vite et agissent tout aussi rapidement : cela leur permet, certes, de réagir sur le vif à tout bouleversement du contexte extérieur, mais ils ne communiqueront pas forcément leur brusque changement de cap à leur équipe ou à leur entreprise, pour la plus grande frustration de ces dernières. Bien qu'ils se montrent fidèles à eux-mêmes en agissant de manière conforme à leur vision du monde, ils ne sont pas toujours authentiques lorsqu'il s'agit d'exprimer ce qu'ils ressentent ou pensent vraiment. Ils peuvent être trop fiers pour reconnaître la contribution qu'un collaborateur aura apportée à un projet, et trop jaloux pour laisser les honneurs rejaillir sur d'autres qu'eux.

Le comportement du leader éclairé

Lorsqu'ils réfléchissent à ce qu'ils vont faire, les leaders éclairés ne sont ni trop prudents, ni trop téméraires. Ils mesurent les risques à l'aune de leur mission et évaluent ainsi lesquels ils convient de prendre. Leur approche est systémique. Ils replacent les choses dans un contexte plus large avant de passer à l'action. Ils aiment leur travail mais ne s'y plongent pas corps et âme : en d'autres termes, ils ne perdent jamais de vue ce qui est vraiment important. Les leaders éclairés ne sont pas des bourreaux de travail : ils sont plus enclins que les leaders visionnaires et les leaders fonctionnels à se ménager du temps libre pour se détendre avec leur famille. Une fois un projet achevé, le leader éclairé n'y pense plus. Il se projette dans l'avenir car il sait qu'il a fait du mieux qu'il pouvait. Il mesure son efficacité à l'aune du soin qu'il a consacré à sa tâche et de son comportement plutôt qu'en fonction des résultats. Lorsqu'un leader

éclairé se fixe des objectifs, il s'attache à ce qu'ils soient conformes à son étoile polaire et à ce qu'ils contribuent à honorer les promesses faites à autrui. Il s'abstient d'agir spontanément ou d'entrer en concurrence avec autrui. Lorsqu'il a le choix de son prochain projet, il prend le temps de réfléchir et de choisir celui qui crée le plus de valeur pour autrui et pour l'entreprise, plutôt que celui qui lui donne le plus de chances de réussir. Sa logique pour choisir une tâche ou un projet est centrée sur l'apprentissage et la création de valeur pour autrui plutôt que sur l'urgence ou la valeur potentielle pour lui-même.

Au cours de nos recherches, nous avons pu constater que les dirigeants éclairés ont un comportement qui correspond à un juste milieu entre celui des dirigeants visionnaires (à forte composante stratégique) et des dirigeants fonctionnels (à forte composante opérationnelle). S'ils parviennent à préserver ce délicat équilibre, c'est que leur manière d'agir comporte six ingrédients clés : conformité avec une mission, prudence, sens du contexte, maîtrise de soi et amour du travail, intuition et intégrité. De tous ces ingrédients, nous considérons l'intégrité – définie comme l'adéquation entre ce que l'on est et ce que l'on fait – comme le plus difficile à obtenir. À la fin du présent chapitre, nous verrons comment cultiver l'intégrité, qui est la clé de voûte d'une action authentique et appropriée.

Agir en conformité avec sa mission

De nombreux leaders visionnaires agissent en fonction d'une stratégie ou d'une vision d'avenir, tandis que les leaders fonctionnels tendent à agir en pensant avant tout à la mise en œuvre. Or, aucun de ces deux types de comportement ne suffira à vous maintenir inspiré face à la complexité, ni à vous rendre courageux face à l'adversité, ni ne vous engagera, lorsque la situation devient plus faste, à prendre des décisions radicales et à changer le statu quo. Au cours de nos recherches, nous avons pu constater que les leaders éclairés, eux, agissent en conformité avec leur mission, ce qui est une garantie d'authenticité et d'adéquation au contexte.

Indra Nooyi, PDG de PepsiCo, a su saisir l'évolution des besoins des consommateurs et les nouvelles tendances du secteur et agit donc en conformité avec une mission : créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Au cœur de la stratégie d'entreprise de PepsiCo, on trouve ce que Nooyi et ses près de 300 000 employés dénomment « *Performance with Purpose* » (donner du sens à la performance). C'est l'intitulé de la stra-

tégie à long terme de l'entreprise, centrée autour de la promesse de fournir toute une gamme d'aliments et de boissons qui réponde aux goûts et aux besoins des consommateurs aux quatre coins du globe ; de trouver des moyens novateurs de réduire les coûts et les répercussions environnementales en économisant l'énergie et l'eau ; d'offrir au personnel un environnement de travail de qualité ; et de respecter et soutenir les communautés locales des lieux où l'entreprise est implantée, tout en investissant en leur faveur. Et PepsiCo tient ses promesses : qualité nutritionnelle des produits en hausse, première grande entreprise de l'agroalimentaire aux États-Unis à avoir éliminé les acides gras trans des huiles de cuisson, programmes de pointe d'économies d'eau dans les zones sujettes aux sécheresses, organisation à grande échelle de projets de recyclage, réduction de l'empreinte carbone dans le processus industriel, formation et recrutement d'une main-d'œuvre diverse et mondiale, soutien aux communautés locales par le biais de la fondation PepsiCo. Sous l'égide d'Indra Nooyi, PepsiCo s'intéresse à toutes les parties prenantes et prouve que répondre aux préoccupations des consommateurs et contribuer à l'enrichissement à long terme des actionnaires ne sont pas deux positions incompatibles.

Courageux mais prudent

Tandis que les dirigeants aux lunettes rouges ont tendance à prendre trop de risques parce qu'ils craignent de laisser passer une occasion en or, les dirigeants aux lunettes bleues prennent trop peu de risques car ils ont la hantise de l'échec. Les dirigeants éclairés, eux, prennent des risques soigneusement pesés. Guidés par leur noble cause plutôt que par des émotions à l'état brut, ils agissent avec prudence. Plutôt que de réagir à chaud aux stimuli extérieurs, ils mettent au point une réponse appropriée et agissent calmement et posément. Lorsqu'il leur faut trancher, ils le font avec discernement, surtout face à une situation difficile, et ils savent rebondir après un échec. Ferose aurait pu décider d'annuler tous les événements prévus à SAP Labs India le jour du décès du jeune employé. Mais, intuitivement, il a senti qu'une approche plus prudente pouvait permettre le bon déroulement des événements.

Si les leaders éclairés se montrent prudents à l'heure d'agir, ils ne sont pas pour autant timorés. Au contraire, il leur arrive d'agir de manière particulièrement téméraire. Prenons l'exemple de James Parker, ancien CEO de la compagnie aérienne Southwest Airlines. Après les attentats du 11 septembre, sur fond de diminution du nombre de passagers et de contraction

du secteur, de nombreuses compagnies aériennes commencent à licencier à tour de bras. Au lieu de suivre la mouvance, qu'il estime peu prudente, Parker agit de manière intuitive et courageuse : il annonce que Southwest Airlines ne licenciera personne et que tous les employés bénéficieront d'un programme de partage des bénéfices à hauteur de 179,8 millions de dollars. Les agissements contre-intuitifs de Parker résultaient de sa conviction qu'une restructuration, si elle lui permettait certes de faire des bénéfices à court terme, mettait irrévocablement à mal la confiance légendaire que portaient les employés à l'entreprise¹⁵.

Avoir le sens du contexte

Les leaders intelligents aiment appliquer une même formule de réussite quel que soit le contexte, avec au mieux, un manque d'efficacité, au pire, des conséquences catastrophiques. Les leaders éclairés, eux, s'appuient sur leur discernement pour adapter leurs actions au contexte.

Ramon Mendiola Sanchez est le CEO de Florida Ice & Farm Co., l'une des principales entreprises de distribution de boissons et d'aliments au Costa Rica¹⁶. Au milieu des années 2000, il se rend compte d'une évolution du secteur : les consommateurs attendent désormais des fabricants qu'ils adhèrent à des pratiques commerciales durables du point de vue environnemental. Dans le même temps, le gouvernement du Costa Rica souhaite réglementer le secteur pour imposer aux fabricants de se doter de chaînes d'approvisionnement durables.

Sentant le vent tourner, Mendiola décide de faire du développement durable un des principes directeur de la stratégie globale de son entreprise. Il comprend que l'approche « triple bilan économique » qui consiste à s'efforcer de créer une valeur ajoutée à la fois pour les actionnaires, la société et l'environnement est la meilleure marche à suivre pour son entreprise¹⁷. Il met donc en place un ensemble d'indicateurs clés de performance destinés à mesurer les bénéfices de l'entreprise sur ces trois fronts. En guise de mesure incitative, Mendiola rémunère les cadres supérieurs en fonction de ces indicateurs : 50 % ou plus de leur salaire sera lié à leur capacité à atteindre – ou à dépasser – les objectifs liés à ces indicateurs. Mendiola donne l'exemple en appliquant à son salaire un taux de 65 %. L'adhésion à ces indicateurs a permis de changer le regard de l'ensemble du personnel de Florida Ice & Farm, du sommet de la hiérarchie aux ouvriers et aux livreurs. Tout le monde se rend compte

que son travail a des retombées plus larges aux niveaux social et environnemental. Cela pousse tout un chacun à trouver des moyens novateurs de rendre la chaîne d'approvisionnement plus durable, par exemple en réduisant la consommation d'eau ou le volume de déchets solides.

Le personnel, fortement motivé, a encouragé également les fournisseurs et les distributeurs à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement pour réduire leur empreinte carbone et économiser de l'eau. Cette sensibilisation et ce soutien accrus au sein de l'ensemble de la chaîne de valeur élargie de Florida Ice & Farm ont permis à l'entreprise de réduire la quantité d'eau nécessaire à la production d'un litre de boisson : de 12 litres, elle passe à 4,7 litres. La productivité augmente. Et les chiffres suivent : le taux de croissance annuelle moyen du bénéfice avant intérêts et impôts est de 6 % entre 2008 et 2010, pour un total de 140 millions de dollars, et le taux de croissance annuelle moyen est de 25 % entre 2006 et 2010, soit deux fois la moyenne du secteur. En 2012, Florida Ice & Farm devient « neutre en eau » : elle rend chaque goutte d'eau utilisée à la communauté par le biais de programmes de gestion durable et fournit de l'eau propre à des communautés au Costa Rica¹⁸. Selon Mendiola lui-même, « plutôt que d'optimiser nos performances pour faire des bénéfices à court terme, nous avons commencé à gérer l'entreprise dans le but d'accroître sa valeur à long terme. Ce faisant, nous avons réussi à prouver que développement durable et rentabilité ne sont pas incompatibles¹⁹. »

Maîtrise de soi et amour du travail

De nombreux leaders visionnaires travaillent d'arrache-pied pour produire des résultats et peuvent avoir du mal à aimer leur travail. Ils s'intéressent en général davantage aux résultats qu'à l'effort fourni pour les produire. Parce qu'ils ont l'obsession du résultat, ils peuvent succomber à leurs émotions. Les leaders fonctionnels, eux, se concentrent davantage sur l'exécution des tâches et ne sont pas perturbés par les émotions tant qu'ils n'ont pas à réfléchir à la vision d'ensemble. Ils voient le travail et les loisirs comme deux sphères bien distinctes qu'ils se gardent bien de mélanger.

Les leaders éclairés, eux, savent prendre goût à leur travail tout en gardant du recul. Ils n'ont pas les émotions à fleur de peau et gardent leur calme et leur sang-froid. Ainsi, lors de nos rencontres avec Alan Mulally, alors dirigeant de Ford, nous l'avons toujours trouvé de bonne humeur, énergique, et maître de lui-même²⁰. Il arrivait toujours bien préparé à nos

entretiens, ne permettait que rarement qu'on vienne nous interrompre et semblait toujours de bonne humeur – même au beau milieu de ce que la plupart des dirigeants n'hésiteraient pas à qualifier de circonstances défavorables. Une pointe d'autodérision agrémentait nos réunions. L'humour est d'ailleurs une composante essentielle de ses interventions, et il a tendance à improviser même lorsqu'il prononce un discours en public. Ainsi, lorsqu'il a été invité à prononcer un discours officiel devant des étudiants de la Stanford Business School, il a plutôt opté pour un débat très animé avec les étudiants sur le cas de Ford²¹.

Suivre son intuition

Une fois que vous vous êtes bien imprégné de votre mission, vous n'avez plus besoin qu'on vous admire, car votre estime de vous-même ne dépend plus de l'extérieur, et cela se voit dans votre manière d'agir. Vous faites intuitivement ce qu'il faut et vous vous souciez comme d'une guigne de ce que les autres pensent de vous. Steve Jobs, par exemple, suivait si bien la mission qu'il s'était fixée qu'il se donnait rarement la peine d'écouter l'avis des investisseurs, des analystes, des médias et même des consommateurs – de quiconque, d'ailleurs, s'avisait de porter un jugement sur ses choix téméraires ou pensait les remettre en question. Jobs suivait toujours son intuition.

Nous considérons qu'intuition, instinct et vision d'avenir ne sont pas synonymes, bien que de nombreuses personnes ne fassent aucune différence entre instinct et intuition²². Les dirigeants fonctionnels écoutent leur instinct, qui leur donne des indices et oriente leurs décisions en fonction de la somme de toutes les expériences qu'ils ont vécues, bonnes comme mauvaises. Les dirigeants visionnaires se projettent dans l'avenir et suivent la vision qu'ils en ont. Les dirigeants éclairés, eux, n'agissent ni poussés par l'instinct ni pour concrétiser une vision d'avenir. Ils sont guidés par leur intuition, optimisée par la pleine conscience : la capacité à pleinement ressentir l'instant présent en étant pleinement conscient et sans porter de jugement de valeur²³. Leur intuition est donc pleinement ancrée dans l'instant présent, même si elle est influencée par le vécu et par une vision de l'avenir.

Agir avec intégrité

L'intégrité est un concept lié à ceux de complétude ou d'entièreté. L'expression sanskrite qui correspond au terme « intégrité » (*trikarana suddhi*) fait référence à une parfaite correspondance entre nos paroles,

nos actions, nos pensées et nos sentiments. Nous souhaiterions ajouter un élément à cette définition : la parfaite correspondance entre ce que nous sommes (l'essence de notre être) et ce que nous faisons²⁴. L'intégrité sépare le dirigeant qui la possède du commun des mortels. Elle permet de faire la différence entre des personnes qui ont un parcours, des expériences et des compétences similaires. Un dirigeant qui manque d'intégrité apparaît comme inauthentique et risque de perdre la confiance des employés et des actionnaires.

Nous avons pu constater que de nombreux leaders dont les actions ne correspondent pas à leurs pensées ou leurs sentiments (et encore moins à leur être) manquent d'intégrité. Les leaders éclairés, au contraire, suivent un sens moral inné qui guide leurs actes. Ils agissent donc avec intégrité. Le Mahatma Gandhi, qui a mis un terme à la domination coloniale britannique en Inde et mené le pays à l'indépendance, ne manquait pas de personnes pour lui conseiller telle ou telle manière d'agir. En bon dirigeant éclairé, il les écoutait et réfléchissait à leurs propositions, mais, en fin de compte, laissait sa petite voix intérieure, son intuition, lui souffler la bonne marche à suivre. Par exemple, au moment où Gandhi revenait d'Inde au début des années 1900 après son séjour en Afrique du Sud, l'Indian National Congress, doyen des partis indiens, ne revendiquait pour le pays qu'une simple autonomie, et non une véritable indépendance. Or, en parcourant le pays pour observer les conditions de vie des gens ordinaires, Gandhi eut tôt fait de se convaincre que seule une indépendance totale vis-à-vis de la Couronne pourrait permettre à l'Inde de progresser en tant que nation. Tant les paroles que les actes de Gandhi étaient en parfaite adéquation avec sa mission et avec ses observations et ses réflexions. Sa constance en la matière finit par obtenir, en 1947, après de longues années de lutte, l'indépendance de l'Inde.

Comblé le fossé qui nous sépare de l'intégrité

De nombreux dirigeants, que ce soit dans le monde des affaires ou dans la sphère politique, manquent d'intégrité. Jetez un coup d'œil aux infos : ils rompent leurs promesses, cachent le fond de leur pensée et n'ont pas le courage de leurs convictions. Leurs paroles, leurs sentiments, leur moi authentique et leurs actes ne sont pas en harmonie. Ils sont

perçus comme des êtres inauthentiques, et leurs actes comme inappropriés. Devenir un leader éclairé implique de se connaître soi-même en se rendant compte, pour mieux le combler, qu'il existe un fossé qui nous sépare de l'intégrité. Ce n'est qu'ainsi que vous pourrez devenir plus crédible, plus engagé et plus courageux²⁵.

Crédibilité : combler le fossé entre nos paroles et nos actes

Si ce que vous dites ne correspond pas à ce que vous faites, il en résulte un manque de crédibilité. De nombreuses entreprises proclament ainsi haut et fort leur vision, vantent leurs valeurs et se donnent des objectifs, et les affichent en bonne place dans leurs bureaux. Mais, en réalité, les dirigeants ne les respectent pas systématiquement. Il en résulte une perte de crédibilité tant pour les dirigeants que pour l'entreprise. Or, personne n'écouterait un dirigeant qui n'est pas crédible. Comme l'explique Doug Conant, ancien directeur général de Campbell Soup Company et l'un des auteurs du best-seller *TouchPoints*²⁶, « la vision d'avenir de l'entreprise ne doit pas se réduire à une jolie phrase encadrée sur le mur. Elle doit être vivante : tous les membres du personnel doivent comprendre en quoi elle se rapporte à leur travail. Il incombe aux dirigeants d'explicitier ce rapport – ils doivent mener par l'exemple²⁷. »

Nous avons eu l'occasion de conseiller un membre de l'équipe de direction d'une grande entreprise de la Silicon Valley. Il encourageait le travail en équipe dans tous ses messages mais était incapable de créer un véritable esprit d'équipe et de collaboration. Nous nous sommes alors entretenus avec les membres de son équipe, qui nous ont révélé qu'il tirait parti de chaque occasion pour rabaisser ses collaborateurs. Ses subordonnés imitaient donc ses actes plutôt que ses paroles, ce qui empêchait l'éclosion de tout esprit d'équipe malgré les belles paroles semées à tout vent par ce leader.

Ce que vous dites a son importance. Pour vous, il ne s'agit peut-être que de paroles, mais pour ceux qui vous écoutent, chaque mot est une promesse. Pour combler le fossé qui sépare nos paroles de nos actes, c'est-à-dire pour être crédible, on doit toujours avoir conscience de ce que l'on dit et du contexte dans lequel on profère ces mots. Et si nous n'honorons pas nos promesses, nous devons apprendre à demander pardon, car il en va de notre crédibilité.

Avant de parler, demandez-vous donc :

- Ce que je vais dire correspond-il à ce que je veux faire ?
- Suis-je en train de promettre l'impossible ?
- Comment articuler mes idées et mes préoccupations sans créer de fausses attentes dans l'auditoire ?
- Lorsque je fais une promesse, comment est-ce que je compte l'honorer ?

Engagement : combler le fossé entre nos sentiments et nos actes

Si ce que vous ressentez ne correspond pas à ce que vous faites ou à ce que vous dites, cela trahit un manque d'engagement. Tout le monde craint de révéler le fond de son cœur et de sa pensée. Si nous pensons qu'un membre de l'équipe ne fait pas du bon travail et qu'il consacre plus de temps à ses projets personnels qu'à travailler, nous avons le choix entre trois possibilités : lui faire comprendre que son comportement est inadmissible, se plaindre au chef d'équipe derrière son dos, ou nous taire et faire le travail à sa place en ruminant notre amertume. Les leaders fonctionnels choisissent en général la troisième option, tandis que les leaders visionnaires auront plutôt tendance à se plaindre très vite et à faire savoir avec brusquerie à leur collègue tout le bien qu'ils pensent d'eux – souvent sur un ton très confus et émotionnel qui empêche le collègue fautif de prêter attention au contenu du message.

Lorsque nous ne sommes pas honnêtes avec nos collègues parce que cela nous met mal à l'aise, personne n'y trouve son compte. Il est intéressant de noter que nous faisons alors le choix d'« être sympa » en nous taisant et non de nous « sentir bien » en aidant les autres à progresser. Un engagement authentique et approprié est seul à même de renforcer une relation. Sans engagement, les relations s'étiolent.

Nous avons récemment assisté à une réunion du conseil d'administration d'une grande entreprise et avons vu un nombre ahurissant de dirigeants acquiescer aux demandes des autres sans avoir la moindre intention de tenir parole (comme nous avons pu le déduire des conversations entendues pendant la pause-café). On nous a fait comprendre que le PDG n'allait pas vérifier qui tenait ses promesses mais qu'il se souvenait longtemps des personnes qui exprimaient un avis contraire lors de la réunion. Les membres du conseil d'administration avaient donc appris

avec le temps qu'un très poli « oui, je suis d'accord » était la meilleure réponse à fournir lorsque le grand manitou leur demandait leur avis. Ainsi, lorsqu'on leur demandait de s'engager davantage en termes de ventes, de réduction des coûts ou de qualité, ils formulaient beaucoup de promesses irréalistes uniquement pour faire plaisir à leur patron, sachant qu'ils ne seraient pas sanctionnés s'ils ne tenaient pas parole. Lorsque nous avons ensuite exposé le problème au PDG, en privé, et posé des questions difficiles sur la responsabilité, il a mis fin à notre mission de consultants.

Si vous êtes dans une entreprise dont les dirigeants au sommet de la hiérarchie ne veulent pas de commentaires honnêtes mais récompensent plutôt les « béni-oui-oui », comme dans l'exemple que nous venons d'évoquer, deux choix s'offrent à vous : oser dire à l'empereur qu'il est tout nu ou rentrer dans le rang. Dans une telle situation, l'authenticité envers vous-même consiste à rassembler tout votre courage et à dire à votre supérieur ce que vous pensez réellement de ses projets, de ses décisions et de ses actes. Ne confondez pas engagement et servitude : votre loyauté doit d'abord aller à l'entreprise et non au patron, ou, pour le dire autrement, vous travaillez pour la croissance de l'entreprise, non pour la réussite personnelle d'un petit chef.

Pour combler le fossé entre nos sentiments et nos actes, c'est-à-dire pour agir avec engagement, nous devons souvent choisir avec soin le moment, le lieu et la manière de faire connaître à autrui nos vrais sentiments. Marquer son désaccord sans faire d'esclandre ni se montrer désagréable est tout un art, qu'il est fort utile d'apprendre. Faites la part des choses entre la personne et ses actes et faites-lui comprendre que ce sont uniquement ces derniers que vous critiquez (cela peut s'avérer particulièrement difficile – à dire ou à entendre – pour les dirigeants visionnaires). Cela empêchera que votre critique soit prise comme une attaque personnelle.

Pour vous rendre compte de l'existence d'un manque d'engagement et mieux le combler, posez-vous les questions suivantes :

- Dans quelles relations y a-t-il le plus de différence entre mes sentiments et mes actes ?
- Pourquoi est-ce que, dans le cadre de cette relation, je n'exprime pas mes pensées et mes sentiments ?
- Que peut-il arriver de pire si je fais part de mes préoccupations ?

- Que peut-il arriver de mieux si cette personne comprend et apprécie mon honnêteté envers elle ?

Courage : combler le fossé entre notre être et nos actes

Le manque de courage se définit comme l'inadéquation entre ce que nous sommes et ce que nous faisons. Ici, « ce que nous sommes » signifie notre vraie personnalité et notre identité réelle – ce qui nous rend unique. Il peut arriver que d'autres perçoivent et apprécient ce qui nous rend unique, mais cela est assez rare. Nous tentons plutôt par tous les moyens d'arrondir les angles pour nous faire accepter par le groupe. Être différent et pointer du doigt des problèmes potentiellement sensibles demande du courage.

John Mackey, l'un des fondateurs de Whole Foods Market, a toujours su qui il était vraiment et a eu le courage de suivre ses rêves les plus fous, contre vents et marées. Ainsi, il a ouvert son premier marché avec un budget de 45 000 dollars, uniquement pour se faire plaisir et concrétiser sa passion pour la nourriture et la vie saines²⁸. Mackey attribue ce courage à plusieurs expériences de jeunesse formatrices. Par exemple, à l'âge de dix-neuf ans, il abandonne ses études à l'université du Texas, à Austin, et décide de faire du stop jusqu'à New York. Ses parents prennent très mal cette décision. Le jour de son départ, sa mère tente de le dissuader : « Si tu t'en vas, ce n'est pas la peine de revenir. » Mackey lui rétorque : « Si c'est tout le cas que tu fais de moi et de notre relation, alors je m'en vais avec plaisir. » Ce qu'il fait sur-le-champ. Mackey pense s'être montré, ce jour-là, fidèle à lui-même et à son destin : « J'ai trouvé le courage de rejeter la vie tranquille avec mes parents et de partir à la poursuite de mes rêves. M'en aller m'a libéré ; si j'étais resté, j'aurais été prisonnier. C'est à partir de ce moment-là que j'ai commencé à agir pour répondre à mes propres attentes plutôt qu'à celles des autres. »

Nous avons constaté que le manque de courage est le fossé auquel les dirigeants font le moins attention. Or, une fois comblé, c'est celui qui rapporte le plus d'avantages. Se mentir à soi-même, ou ne pas se connaître, ou les deux, voilà ce qui empêche les leaders de découvrir leur désirs et intentions secrets. D'après Ken Anbender, psychologue clinicien et CEO de Contegrity, cabinet de conseil en renforcement du leadership, trois facteurs – la projection, la protection et la peur abjecte – nous empêchent de découvrir le noyau d'intégrité qui correspond à notre moi authentique.

Pour trouver le courage de suivre votre moi authentique, réfléchissez aux quatre questions suivantes :

- Qu'ai-je laissé tomber pour mon poste ou ma relation ?
- Est-ce que je fais la sourde oreille à mes passions simplement pour gagner de l'argent ou pour réussir ?
- Comment trouver le courage de réaliser mes rêves ?
- Est-ce que j'aide d'autres personnes à faire ce qui les passionne ?

Conclusion

Au chapitre 2, nous avons vu comment les leaders pouvaient découvrir leur étoile polaire, la mission qui sert de sens moral et guide nos actes. Trouver son étoile polaire n'est en réalité qu'une première étape sur la voie de la sagesse. Il faut ensuite s'appliquer à agir systématiquement en conformité avec cette étoile polaire. Sinon, soit vous agirez de manière authentique, mais en restant fidèle à vous-même par des actes purement intéressés qui démotiveront votre entourage ; soit vous tenterez d'agir de manière appropriée en fonction du contexte, mais en disant aux autres ce qu'ils veulent entendre ou en jouant un rôle qui est artificiel ou mimétique, sacrifiant par là même votre propre authenticité. Gare à ces écueils !

Les dirigeants intelligents éprouvent des difficultés à conjuguer l'authentique et l'approprié. Ceux qui ont des lunettes bleues agissent en général avec prudence, sans faire d'entorse aux instructions, pour que leurs actes correspondent bien aux normes établies et aux bonnes pratiques. Ils tairont leurs sentiments authentiques pour suivre la manière de faire que d'autres (leurs supérieurs hiérarchiques) estiment être appropriée. Ils auront donc du mal à changer rapidement de cap ou à agir avec courage s'il faut sortir d'un cadre bien délimité, même si leur intuition leur souffle que c'est ce qu'il conviendrait de faire. Les dirigeants aux lunettes rouges agissent pour leur part avec témérité et célérité : ils sont capables de percevoir les changements du contexte extérieur et d'y adapter rapidement leurs actions. Toutefois, compte tenu de leur fougue et de leur tendance à l'égoïsme, ils prennent souvent des décisions imprudentes et inappropriées qui peuvent, à long terme, nuire à leur crédibilité.

Les leaders éclairés, eux, s'efforcent d'agir de manière authentique *et* appropriée au service d'une cause noble. Ils agissent avec prudence et courage à la fois, tout en gardant un œil sur le contexte et son évolution.

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

Ils ne s'absorbent pas dans leur travail au point d'en perdre leur sang-froid et agissent avec calme quelle que soit la difficulté de la situation. Ils écoutent leur intuition et font preuve d'une grande intégrité en veillant à ce que leurs actes correspondent parfaitement à la réalité de leurs paroles, de leurs sentiments et de leur moi authentique.

L'intégrité est la pierre angulaire du leadership fondé sur la sagesse. Vous pouvez l'entretenir en travaillant à combler trois fossés : le manque de crédibilité, le manque d'engagement et le manque de courage.

Les leaders éclairés sont réfléchis et cohérents dans leurs actes. Au prochain chapitre, nous verrons comment ils ont, en outre, le don de choisir, de manière réfléchie, le rôle qui leur convient. L'idée même de « rôle » vous semble peut-être entrer en contradiction avec ce qui a été dit dans ce chapitre au sujet de l'authenticité et de l'intégrité, mais détrompez-vous. C'est au contraire l'une des facettes de l'authenticité : elle consiste à reconnaître qu'un rôle (« dirigeant », par exemple) ne constitue pas à lui seul l'identité d'une personne. La philosophie indienne décrit un état d'engagement détaché : la personne qui l'atteint est pleinement engagée dans ce qu'elle accomplit tout en reconnaissant qu'elle ne fait que jouer un rôle. En avoir conscience permet de se détacher, du point de vue émotionnel, de ce que l'on est en train de faire, tout en s'y engageant pleinement du point de vue de l'action. Bien choisir son rôle et l'interpréter avec un engagement détaché : voilà quel sera l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 4

GAGNER EN VIRTUOSITÉ

Être un leader polyvalent

La virtuosité, pour un dirigeant, consiste à savoir interpréter le rôle qu'il s'est choisi de manière convaincante et enthousiaste sans y perdre son identité. Un peu comme un acteur qui, au gré des films, serait tantôt un héros romantique, tantôt un méchant diabolique. Un dirigeant virtuose peut changer de rôle comme de chemise au gré du contexte et donner, à chaque fois, le meilleur de lui-même, tout en sachant qu'il ne s'agit que d'un rôle. La virtuosité permet de rester égal à soi-même et de garder les idées claires en situation de crise, sans se laisser emporter par ses émotions : il s'agit de ressentir les émotions sans se laisser dicter par elles une conduite, ni porter de jugement de valeur.

Revenons à Raj, le dirigeant de start-up que nous avons évoqué au chapitre 2. Vous vous souvenez qu'il s'investissait corps et âme dans son travail parce qu'il accordait une grande valeur à son rôle de dirigeant : il y excellait et y était donc très attaché. Or, il n'est devenu vraiment virtuose qu'au moment où il a ouvert les yeux et pu apprécier à sa juste valeur son rôle au sein de sa famille, gommant dans un même mouvement le jugement de valeur qu'il portait inconsciemment sur les deux rôles (l'un valant mieux que l'autre). Il s'est rendu compte qu'il était plus, au fond, que la somme de ses rôles : il était, avant tout, un être humain. Ce changement de regard lui a finalement apporté tranquillité d'esprit et bonheur.

Dans le contexte professionnel, la virtuosité consiste à savoir que votre rôle de dirigeant n'est rien d'autre que cela : un rôle. Aujourd'hui directeur au sein d'une entreprise, demain vice-président dans une autre,

après-demain chef de votre propre boîte : ce sont tous des rôles, que vous remplissez pour contribuer à la prospérité de l'entreprise et à votre réussite personnelle. Les leaders intelligents tiennent absolument à donner un sens à leur rôle (et à celui des autres) et à porter sur lui un jugement de valeur : ils considéreront par exemple un rôle d'entrepreneur plus intéressant qu'un rôle de cadre supérieur, ou un poste de vice-président plus prestigieux qu'un titre de directeur. Tout cela parce que leur perception des rôles est colorée par les verres teintés dont ils sont affublés. Tant qu'ils les gardent sur le nez, ils risquent de confondre rôle et identité, ce qui les conduit à perdre le nord et à agir de manière inauthentique et inappropriée. Les virtuoses ne portent pas de lunettes : ôtez-les donc, et rendez-vous compte que vous pouvez choisir, à tout moment, de cesser d'interpréter votre rôle. Vous mettrez alors votre ego de côté et vous vous inquiétez moins de votre titre et des avantages qui y sont attachés ; vous prêterez de surcroît davantage attention aux besoins des autres au sein de l'entreprise. Vous comprendrez surtout que vos pouvoirs et vos responsabilités sont en réalité liés à votre rôle (ou titre) et que vous ne faites que les hériter momentanément lorsque vous endossez ce rôle. Les dirigeants éclairés sont capables d'ôter leurs verres teintés et de remplir avec enthousiasme le rôle qu'il faut pour obtenir des résultats – le tout sans s'investir outre mesure sur le plan émotionnel. En d'autres termes, être un leader polyvalent signifie parfois être un leader au service des autres.

La virtuosité telle que nous l'entendons dans cet ouvrage est un concept très proche du « leadership au service des équipes » (ou « leadership serviteur ») de Robert Greenleaf et du « service » de Peter Block¹. L'idée d'un dirigeant au service de ceux qu'il dirige n'a rien de nouveau : elle trouve ses racines non seulement dans la culture occidentale, notamment dans la spiritualité chrétienne, mais encore dans les traditions orientales. Chanakya, philosophe indien et conseiller du roi qui vécut au IV^e siècle avant notre ère, écrivait dans son ouvrage *Arthashastra*² que « le roi doit trouver bon non ce qui lui plaît mais ce qui plaît à ses sujets. Le roi est un serviteur rémunéré et profite des ressources de l'État aux côtés de son peuple. »

En tant que leader éclairé, vous assumez pleinement la responsabilité qui va de pair avec votre rôle de dirigeant mais vous ne laissez pas votre ego, vos émotions ou vos besoins personnels entraver l'accomplissement de votre tâche. Bien sûr, ces éléments demeurent présents, mais lorsque

vous interprétez votre rôle de dirigeant, vous ne les laissez pas prendre le dessus. Vous êtes disposé tout autant à diriger en première ligne qu'à jouer un rôle de soutien pour que d'autres puissent montrer qu'ils ont l'étoffe d'un leader. Et, le moment venu, vous renoncez sans rechigner à votre rôle.

Les leaders visionnaires peuvent éprouver des difficultés à remplir leur rôle avec le détachement émotionnel nécessaire. Bob Diamond en est un bon exemple. En juillet 2012, il a dû démissionner de son poste de CEO du géant de la banque britannique, Barclays, après l'amende de 290 millions de livres imposée à la banque par le gouvernement pour manipulation, entre 2005 et 2009, d'un taux d'intérêt de référence, le LIBOR (taux interbancaire pratiqué à Londres), qui sert d'étalon pour les emprunts au niveau mondial³. David Cameron, Premier ministre britannique, avait ordonné une enquête parlementaire, le scandale financier ayant soulevé de graves préoccupations quant à l'intégrité de l'ensemble du système bancaire. Le gouvernement souhaitait également débusquer les coupables et déterminer qui porterait la responsabilité d'une telle atteinte au secteur financier britannique⁴.

Bob Diamond, qui avait accéléré le taux de croissance de Barclays en renforçant les activités d'investissement de la banque et sa présence sur le marché des obligations, était connu pour avoir créé « une atmosphère extrêmement compétitive et agressive » au sein de la banque depuis son arrivée au sein de cette dernière en 1996⁵. Membre du comité exécutif de la banque depuis 1997, il est, en 2008, à la tête de l'équipe responsable de l'acquisition de la branche valeurs mobilières US de Lehman Brothers, géant des services financiers qui vient de déposer son bilan. Cette acquisition permet de renforcer les activités d'investissement de Barclays. À l'époque, Bob Diamond a pour supérieur hiérarchique direct John Varley, directeur général de Barclays. Un email envoyé par le premier au second, en copie à Jerry del Missier, bras droit de Diamond, constitue le point de départ de l'affaire du LIBOR. Il contient des observations de Diamond que del Missier interprète à tort comme un ordre officiel de manipuler les taux du LIBOR. Il communique donc cette instruction aux courtiers qu'il a sous ses ordres. Bien qu'auteur de l'email fatidique, Diamond nie, dans un premier temps, toute malversation. Plus tard, alors qu'il est entre-temps devenu directeur général de Barclays, Diamond condamne pourtant, dans une lettre ouverte à Andrew Tyrie, député conservateur, le comportement inadmissible d'un « petit nombre »

d'employés de Barclays qui auraient supposément cherché à s'enrichir en manipulant le LIBOR. D'après Diamond, « les autorités n'ont recueilli aucune preuve montrant que quiconque au-dessus des chefs de salle ait été au courant des ordres passés par les courtiers au moment de l'émission de ces ordres »⁶.

Il ne surprendra personne d'apprendre que cette lettre ne réussit pas à éteindre l'incendie dans lequel se consume la vénérable banque britannique. Diamond est finalement forcé de partir sur fond de vociférations accusant le directeur général de Barclays d'être, au pire, complice du scandale, au mieux, totalement incompetent, puisqu'après tout, c'est un email qu'il a lui-même envoyé (en copie à del Missier) qui a poussé del Missier à demander à ses courtiers de fausser le LIBOR. Les répercussions du scandale du LIBOR se font sentir encore aujourd'hui. À la fin du mois d'octobre 2012, un juge de dernière instance a placé Barclays en examen pour les dommages causés par la manipulation du LIBOR. L'affaire a été la première de son espèce à être portée devant une juridiction britannique⁷. La leçon qu'il convient d'en tirer est que lorsque le dirigeant le plus haut placé refuse d'assumer la responsabilité de ses actes ou de ses erreurs, les subordonnés à tous les échelons de la hiérarchie perdent le nord. Puis, lorsque cela tourne mal, aucun dirigeant haut placé ne se tient pour responsable et tout le monde finit par souffrir.

Diamond a semblé plus marri de voir sa réputation entachée que peiné par les conséquences du scandale pour les employés et les investisseurs, d'après un reportage de CBS News⁸. Accusé par des hommes politiques britanniques de manque d'honnêteté et de refus d'assumer ses responsabilités, il se met sur la défensive. Il s'indigne de ce que ces commentaires peu élogieux aient « des conséquences tout à fait injustifiées pour [sa] réputation, qui [lui] est très chère ». Et bien que son comportement ait porté préjudice à la banque plutôt que d'aider à sauvegarder la réputation de celle-ci, Diamond n'a pas renoncé à son rôle facilement. Il n'est parti qu'une fois poussé à la démission.

Examinons maintenant l'affaire Barclays du point de vue d'un dirigeant fonctionnel. Les leaders de cette catégorie abandonnent parfois trop facilement leur rôle (ou se démobilisent) sans réfléchir aux conséquences. Jerry del Missier, longtemps bras droit de Bob Diamond, est nommé directeur d'exploitation en juin 2012, au beau milieu de l'enquête. À mesure que le scandale suit son cours, la banque en vient à désigner del

Missier comme seul responsable d'avoir ordonné l'établissement de faux rapports sur les coûts d'emprunt en 2008.

En juillet 2012, Diamond déclare devant une commission parlementaire que, le 29 octobre 2008, il a envoyé un message à John Varley, alors CEO de Barclays, au sujet d'une conversation téléphonique qu'il venait d'avoir avec Paul Tucker, gouverneur adjoint de la Banque d'Angleterre. Tucker aurait dit (mais l'intéressé le nie) que d'autres banques faisaient état de taux d'emprunt inférieurs à ceux de Barclays, ce qui donnait l'impression que Barclays avait des difficultés à emprunter. D'après Diamond, del Missier, qui était en copie de l'email envoyé à John Varley, s'est mépris sur le sens du message, qu'il a interprété comme un ordre, émanant de la Banque d'Angleterre, de maquiller les taux, instruction qu'il a transmise aux courtiers, qui se sont alors mis à falsifier le LIBOR. Del Missier démissionne de Barclays le jour du départ de Diamond.

Diamond, qui a les lunettes rouges fermement vissées sur le nez, était par nature impétueux, tout le contraire de del Missier, taiseux, discret et modeste⁹. Del Missier montrait toutes les caractéristiques d'un dirigeant aux lunettes bleues : il suivait les instructions de son patron sans poser de questions. D'après son témoignage, Diamond lui ayant donné pour instruction de baisser les taux du LIBOR, il s'est contenté de s'exécuter¹⁰. Del Missier considérait que son rôle consistait à mettre en œuvre les instructions de Diamond ; il ne se voyait manifestement pas dans la peau d'un dirigeant responsable du bien-être de la banque. Peut-être cette méconnaissance de son rôle trouve-t-elle sa source dans une allégeance personnelle à Bob Diamond. Del Missier avait postulé pour un emploi à Barclays en 1987 et avait reçu une lettre de refus. Après avoir occupé deux autres emplois dans d'autres banques, il finit par être repéré par Diamond et rejoint Barclays en 1997. Il avait encadré et accroché au mur la lettre de refus parce qu'elle lui rappelait que la persévérance face à l'adversité était une stratégie payante¹¹.

Les dirigeants aux lunettes bleues éprouvent des difficultés à s'engager activement dans le rôle qui leur convient et, lorsqu'une crise survient, le désengagement les saisit : ils se réfugient à l'arrière-plan. Cela nuit autant à l'entreprise que la manière d'agir des dirigeants aux lunettes rouges, qui s'identifient si profondément à leur rôle qu'ils ne peuvent plus s'en détacher du point de vue émotionnel. Les dirigeants éclairés, eux, savent quand s'affirmer en tant que leader et quand se mettre en retrait. En

outre, ils ne se laissent jamais emprisonner dans le rôle qu'ils choisissent d'endosser, comme nous le verrons dans le prochain exemple, celui de N. R. Narayana Murthy, d'Infosys.

Murthy, l'un des fondateurs d'Infosys, fournisseur de services logiciels indien, est un entrepreneur très admiré en Inde. Il est l'exemple même du leader qui se laisse guider par la sagesse, tant dans ses paroles que dans ses actes. Murthy est convaincu que tout dirigeant doit faire passer les priorités de ses collaborateurs, de ses clients et de ses subordonnés avant les siennes et qu'il doit servir autrui avec humilité en tant que leader au service des autres. Il estime également que les leaders ne doivent pas oublier qu'ils font partie intégrante de la société et qu'ils ont, au-delà du rôle qu'ils exercent au quotidien dans leur entreprise, la responsabilité de servir une cause noble. Murthy a fait preuve de virtuosité et montré son engagement en faveur d'une mission tout au long de sa carrière.

En 1970, Murthy travaille en France et est fortement influencé par les principes du socialisme¹². Pendant ses vacances, il se rend en Bulgarie communiste, où il est arrêté pour avoir parlé français à une jeune fille. Accusé d'espionnage, il est jeté quatre jours en prison et privé de nourriture et de boisson. Les autorités bulgares lui révèlent par la suite qu'il doit d'avoir été relâché à sa nationalité indienne, l'Inde étant considérée comme un pays ami. Frémissant à l'idée de ce qui lui serait arrivé s'il avait été originaire d'un pays ennemi, Murthy rentre chez lui, mais cet incident lui a fait perdre toutes ses illusions sur le communisme en tant que système politique. Il continue cependant de croire au principe économique socialiste qui consiste à partager ses richesses avec la société. Se rendant alors compte qu'il est « capitaliste par la pensée, [mais] socialiste par le cœur », il fonde Infosys en 1981, entreprise qu'il décrit comme « une tentative de créer de la richesse de manière licite »¹³. Désireux d'appliquer le principe socialiste de distribution des richesses, il fait d'Infosys l'une des premières entreprises indiennes à proposer des options d'achat sur actions à ses employés. Lorsque l'entreprise fait son entrée en bourse, en 1991, des milliers d'entre eux se réveillent ainsi millionnaires.

Au fil des ans, Murthy a servi, au sein d'Infosys, de mentor à de futurs dirigeants et les a préparés consciencieusement à la tâche qui les attendait. Il est connu pour ne pas hésiter à déléguer ses pouvoirs ni à reconnaître le travail d'autrui. Plutôt que de s'accrocher à son rôle de CEO, il l'abandonne volontairement en 2002 (année de son 56^e anniversaire) et

devient président d'Infosys, pour démissionner en 2011 lorsqu'il atteint l'âge de 65 ans. La transition au sommet de la hiérarchie s'effectue donc sans faute chez Infosys depuis 2002.

Murthy a beau être milliardaire, son train de vie n'en demeure pas moins frugal : il vit depuis des décennies dans la même maison de deux pièces à Bangalore. Murthy et les autres fondateurs d'Infosys préfèrent la marche ou le scooter à la voiture pour les trajets courts. Ils prennent de courtes douches pour économiser l'eau. Au milieu d'une vague d'enlèvements de personnalités du monde des affaires en Inde, les hauts responsables de la police indienne proposent à Murthy une protection rapprochée, mais celui-ci décline l'offre, disant qu'il ne souhaite pas incommoder ses voisins ni bloquer la circulation. Murthy a fait don de dizaines de millions de dollars à diverses œuvres caritatives, ce qui correspond tout à fait au concept de « capitalisme compatissant¹⁴ » qu'il a fait sien.

Lorsqu'Infosys devient, en 1999, la première entreprise de logiciels en Inde à se voir attribuer la meilleure note en termes de maturité des processus (*Capability Maturity Model 5*, certification délivrée par l'université Carnegie Mellon), Murthy fait un choix original : il décide de partager ses connaissances en matière de préparation pour la certification avec tous ses concurrents indiens¹⁵. Il pense en effet que si ses rivaux réussissent à obtenir une certification de même niveau, c'est l'ensemble du secteur indien des services en technologies de l'information qui en sortira grandi, deviendra plus compétitif sur la scène internationale et sera à même d'attirer davantage d'investissements des multinationales, ce qui ne manquera pas de bénéficier à son tour à Infosys. Murthy tient pour une évidence que permettre à d'autres entreprises indiennes d'exceller attirera l'attention des entreprises occidentales sur l'Inde (pays qui, dans les années 1990, n'est pas encore le géant mondial de la sous-traitance informatique que l'on connaît aujourd'hui), ce qui augmentera les parts de marché de l'Inde et pas seulement d'Infosys. L'Histoire semble lui avoir donné raison, puisque l'Inde est de nos jours un acteur de poids sur le marché mondial des technologies de l'information.

Même s'il en est l'un des fondateurs, Murthy, du temps où il dirigeait Infosys, se comportait comme s'il n'en était qu'un simple dépositaire, chargé de conserver ou de gérer les actifs pour le compte des clients, des partenaires, du personnel et des actionnaires de l'entreprise. Reconnaissant que le rôle de dépositaire implique un mandat à court terme,

il a cédé au personnel d'Infosys, qui, lui, est là pour rester, 10 milliards de dollars d'options d'achat sur actions. « Tout membre du personnel de nationalité indienne, quelle que soit sa place dans l'entreprise, ayant rejoint Infosys avant le 1^{er} avril 2010 détient des actions d'Infosys », écrivait-il dans le rapport annuel de l'entreprise 2010-2011. C'est ainsi que plus de 2 000 employés d'Infosys sont désormais millionnaires.

Les dirigeants éclairés comme Murthy sont prêts à volontairement céder leur pouvoir. Ils ne sont pas prisonniers de leur rôle ni du pouvoir qui l'accompagne habituellement. Puisqu'il se considérait simple dépositaire, Murthy n'a eu aucun problème à passer la main. Il estimait qu'assurer une transition aussi solide et harmonieuse que possible faisait même partie de son devoir. Kris Gopalakrishnan, l'un des fondateurs d'Infosys qui est maintenant son co-président, nous a confié que lorsque Murthy était CEO, l'avis de chaque cadre supérieur comptait¹⁶. Murthy encourageait le débat et écoutait plusieurs points de vue avant de prendre une décision. Une fois devenu président, il pouvait marquer son désaccord avec une décision du CEO, mais, quelle que soit la décision que prenne finalement ce dernier, s'y rangeait toujours avec enthousiasme. Murthy estimait qu'en tant que vieux serviteur de l'entreprise, il devait apporter tout son soutien aux personnes qui endossaient un rôle de leader. Il se conduisait toujours avec simplicité et humilité, en restant modeste, sans laisser l'argent et la réussite lui tourner la tête. Il savait également jouer un plus grand rôle au sein de son secteur et dans la société indienne.

Nous pensons que Murthy est un leader éclairé parce qu'il fait preuve des six compétences de leadership fondé sur la sagesse dont traite notre ouvrage. En particulier, il fait preuve d'une grande virtuosité, qui l'a bien servi tout au long de sa carrière, puisqu'il a su s'appuyer sur cette compétence pour laisser la sagesse dicter ses actes et ses décisions.

Les limites des rôles qu'endossent les leaders intelligents

Selon qu'ils portent des lunettes rouges ou des lunettes bleues, les leaders ne montrent pas le même enthousiasme ni les mêmes capacités à endosser différents rôles en fonction du contexte. En outre, ils interpréteront leur rôle avec des émotions et des attentes bien différentes. Gardez à l'esprit, pendant votre lecture, la couleur de vos lunettes : cela vous

permettra de bien comprendre ce que vous pourriez faire soit pour vous mettre davantage en avant en tant que leader, soit pour vous mettre davantage en retrait – et, dans les deux cas, pour éviter de vous investir outre mesure sur le plan émotionnel.

Virtuosité et polyvalence sont plutôt étrangères aux leaders fonctionnels, qui aiment diriger au sein de leur domaine de prédilection en laissant à leurs supérieurs le soin de résoudre les questions philosophiques ou éthiques qui transcendent plusieurs domaines. En d'autres termes, ils s'intéressent au « quoi » et au « comment » de leur rôle plutôt qu'au « pourquoi ». Par exemple, chez Barclays, lorsque del Missier prend connaissance du message de Diamond sur la baisse des taux du LIBOR, il se contente de suivre les instructions sans poser de questions ni se soucier des risques d'infraction au code de déontologie et à la loi.

En outre, les leaders aux lunettes bleues laissent leurs émotions au vestiaire pour se consacrer tout entiers à l'achèvement du travail et à l'obtention de résultats. Par exemple, lorsque Tim Cook était directeur d'exploitation chez Apple, il s'occupait avant tout de renforcer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise sans se soucier des mauvaises conditions de travail des ouvriers dans les usines des sous-traitants chinois. Ce n'est qu'après être devenu directeur général qu'il a fait attention aux préoccupations éthiques soulevées par les médias au sujet de la chaîne d'approvisionnement d'Apple. Cook s'est alors rendu en Chine pour constater par lui-même les conditions de travail dans les usines des sous-traitants, puis a fait adhérer Apple à l'ONG Fair Labor Association, qui promeut le respect des normes internationales en matière de travail. En outre, les leaders aux lunettes bleues restent dans le même rôle parce qu'ils y deviennent meilleurs avec le temps et s'y sentent à l'aise, au point de rechigner à endosser d'autres rôles. Ils y perdent parfois leur identité.

Les dirigeants visionnaires éprouvent eux aussi des difficultés en termes de virtuosité, parce que le rôle qu'ils interprètent devient pour eux une source de fierté. Contrairement aux dirigeants fonctionnels, toutefois, leur ego est très fort et ils ne perdent donc pas leur identité même lorsqu'ils se plongent entièrement dans un rôle. À noter également qu'ils recherchent avant tout la gloire, ce qui les fait rechigner à renoncer à leur rôle et aux avantages que celui-ci leur procure. Bob Diamond, qui dirigeait Barclays d'une main de fer, avait perçu une rémunération de 30 millions de livres en 2011. Après l'éclatement du scandale LIBOR, Diamond adopta une

attitude de défi et refusa de démissionner. Il y fut finalement contraint sous la pression du gouvernement britannique, mais toucha 20 millions de livres d'indemnités. L'indignation du public le conduisit à en refuser une bonne partie pour se contenter de 2 millions de livres¹⁷.

En outre, les leaders visionnaires croient généralement que la fin justifie les moyens : lorsqu'ils interprètent un rôle, les préoccupations éthiques et juridiques passent au second plan et seul compte ce qui est nécessaire pour parvenir au résultat escompté. Près d'un quart de tous les cadres supérieurs de Wall Street croit fermement que « les malversations sont indispensables à la réussite professionnelle¹⁸ ». Même si quelques doutes sur la moralité des actions envisagées les assaillent, les leaders visionnaires font taire la voix de leur conscience, comme l'explique Clayton Christensen, professeur à la Harvard Business School : « Nous intégrons inconsciemment le concept de coût marginal dans notre vie personnelle lorsque nous choisissons entre le bien et le mal. Une voix dans notre tête nous dit : “Écoute, je sais qu'en règle générale, il ne faut pas faire ça, mais là, il y a des circonstances atténuantes, alors juste pour cette fois, ça va.” Le coût marginal induit lorsque l'on fait quelque chose de mal “juste pour cette fois” nous semble toujours merveilleusement bas¹⁹. »

Nous avons pu constater avec intérêt, au cours de nos recherches et dans le cadre de nos activités de conseil, que certains dirigeants – ceux qui alternent entre lunettes rouges et bleues – montrent deux niveaux d'engagement différents selon les lunettes qu'ils portent à ce moment précis. Si les verres sont rouges, ils interprètent leur rôle avec un engagement passionnel ; si les verres sont bleus, leur engagement retombe.

Comment les leaders éclairés font preuve de virtuosité

Les dirigeants éclairés interprètent tout rôle qu'ils endossent sans s'investir outre mesure sur le plan émotionnel : nous appelons cela l'« engagement détaché ». Ils ne voient aucun inconvénient à se dépouiller de leur rôle si les circonstances l'exigent. Kiran Mazumdar Shaw, PDG de Biocon, entreprise indienne de pointe du secteur des biotechnologies, en est un bon exemple. Elle consacre sa vie à trouver un moyen de guérir le diabète. Elle a investi de nombreuses années et des millions de dollars en R&D dans la mise au point d'une solution orale d'insuline, qui

aurait pu représenter une première dans le domaine des soins pour diabétiques. Mais, lorsque certains essais cliniques ont démenti l'efficacité de la solution, Shaw s'est montrée capable de réexaminer le projet de R&D dans son ensemble sans drame émotionnel. Elle était disposée à mettre fin au projet si les données cliniques ne justifiaient pas la poursuite des recherches²⁰. Bien qu'elle fût prête à abandonner son rôle de leader du projet si les données cliniques l'exigeaient, elle restait engagée pour sa cause : trouver un moyen de guérir le diabète qui soit à la portée de toutes les bourses.

Les dirigeants éclairés font constamment preuve de virtuosité parce qu'ils dirigent avec autant d'enthousiasme et de lucidité lorsqu'ils sont chefs de file que lorsqu'ils endossent un rôle secondaire, par exemple pour servir de mentors à d'autres leaders et les aider à réussir. De nombreux dirigeants éclairés semblent considérer que tout rôle qu'ils sont amenés à jouer offre la possibilité d'exercer leur leadership, que ce soit en tant que leader traditionnel ou leader au service des autres.

Parce que les leaders éclairés savent faire la part des choses entre les résultats à obtenir et la personne la mieux indiquée pour les obtenir, ils se comportent en dépositaires ou en leaders au service des autres dans tous les rôles qu'ils acceptent. Nous avons déjà évoqué le cas de N. R. Narayana Murthy, l'un des fondateurs d'Infosys, qui a quitté son poste de CEO à l'âge de 56 ans et a abandonné son rôle de président à l'âge de 65 ans, parce qu'il voulait donner à d'autres une chance de diriger l'entreprise. Murthy n'a pas pour autant quitté la vie active et endosse bien d'autres rôles : conseiller du gouvernement, membre de conseils d'administration, philanthrope, investisseur et mentor pour de jeunes entrepreneurs. Dans chacun de ces rôles, il fait preuve d'intégrité et de capacité de réflexion, conjuguées à un fort désir de servir. De nombreuses personnes qui l'ont rencontré tant dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée nous ont confié leur profond respect pour la constance de son caractère et sa détermination à contribuer utilement en toutes circonstances. Ils nous l'ont décrit comme un homme chaleureux, compatissant et modeste, ce qui fait écho à notre propre impression.

Être un leader au service des autres est l'un des rôles les plus difficiles à endosser pour les dirigeants visionnaires, parce qu'ils sont conscients de leur influence et de leur pouvoir de conviction et que les exercer leur plaît. Pour laisser les autres faire des erreurs, les aider sans émettre de

jugement de valeur, apprendre de leurs erreurs et les guider de manière compatissante vers la découverte de leur propre génie, les leaders visionnaires doivent apprendre à laisser leur ego au vestiaire. Peter Block, auteur de *Stewardship*²¹ et conseiller en leadership auprès de nombreuses grandes entreprises, nous a donné des conseils, il y a quelques années, alors que nous nous apprêtions à organiser une grande conférence internationale à l'Indian School of Business, à Hyderabad. « En tant qu'organisateur, vous pensez sans doute que les participants et les orateurs viennent à *votre* conférence. Mais, en réalité, c'est *leur* conférence, que vous avez l'honneur d'organiser. Souvenez-vous que votre travail consiste à les servir et à leur faire vivre une expérience inoubliable. Si vous y parvenez, alors vous pourrez être fier de vous²². »

Les leaders éclairés travaillent très bien en équipe : ils cherchent à établir des partenariats et coopèrent avec les autres au lieu de courir après la gloire et les récompenses qui vont de pair avec un poste de dirigeant. Ils ont compris que le bon leader est celui qui est avant tout au service des autres, qui les aide à progresser et crée grâce à eux de la valeur. Il n'est pas toujours nécessaire d'abandonner le pouvoir, il peut suffire de le partager avec d'autres grâce à la coopération, comme semblent disposés à le faire les dirigeants éclairés pour servir une mission. Suivant celle-ci au lieu de se laisser guider par leur ego, les leaders éclairés s'efforcent de créer un sentiment de partage du pouvoir et de communauté d'objectifs dans leur sphère d'influence.

Abraham Lincoln est célèbre pour avoir nommé quatre de ses opposants politiques à son cabinet (trois d'entre eux avaient même rivalisé avec lui aux présidentielles de 1860). Les historiens font remarquer que Lincoln n'a vu aucun inconvénient à les charger de portefeuilles importants car il estimait que le pays avait besoin d'un gouvernement qui conjugue plusieurs points de vue. Au cours de sa carrière d'avocat, Lincoln avait cultivé et maintenu des relations cordiales avec ses rivaux professionnels : il pensait qu'en restant en contact avec des personnes ayant des points de vue opposés, il pouvait renforcer la logique de son propre raisonnement et mieux le défendre. Lors de sa campagne électorale, il avait choisi comme membres de son équipe principalement des hommes de loi rivaux, qui l'ont aidé à mettre au point une stratégie pour remporter la nomination puis les élections²³. Barack Obama s'est inspiré de cette démarche : une fois au pouvoir, il nomme Hillary Clinton, qui avait été sa rivale pour la nomination démocrate aux présidentielles de 2008,

secrétaire d'État, et demande à Robert Gates, ministre de la défense de l'ancien gouvernement républicain, de rester à son poste.

En outre, les leaders éclairés savent choisir quel rôle jouer et se connaissent suffisamment bien eux-mêmes pour savoir lequel leur ira comme un gant et lequel il convient de laisser à quelqu'un de plus approprié. Warren Buffett, investisseur connu dans le monde entier, est ainsi conscient que les bons investisseurs ne font pas forcément les meilleurs philanthropes. Plutôt que de créer sa propre fondation et l'administrer lui-même, il a choisi de puiser dans sa fortune personnelle (qu'il a promis de consacrer à 99 % à des œuvres caritatives) pour faire don de dizaines de milliards de dollars à la fondation Bill & Melinda Gates.

Qui plus est, les dirigeants éclairés interprètent leur rôle avec enthousiasme et authenticité. Quel que soit le rôle qu'ils choisissent d'endosser, ils projettent leur moi authentique – la véritable essence de leur être – dans ce rôle et montrent un réel enthousiasme et une vraie détermination à faire de leur mieux. En termes artistiques, les dirigeants éclairés confèrent de la crédibilité à leur rôle professionnel en y projetant leur charisme personnel et leur énergie. Robert De Niro est célèbre pour donner vie à ses rôles en se glissant dans la peau de son personnage. David Thomson, critique de cinéma britannique, observait, au sujet de l'interprétation par De Niro, dans *Mean Streets*, d'une jeune petite frappe qui tente de se faire une place : « C'est comme si un authentique gangster s'était invité à l'écran. » De Niro est célèbre pour l'étude minutieuse qu'il fait de son personnage avant de l'incarner ; or, une fois devant la caméra, c'est dans son talent inné qu'il puise – et dans la fougue qui est sa marque de fabrique – pour donner vie au personnage en y mettant de son vrai moi. « Lorsque De Niro entre sur le plateau, vous sentez sa présence, mais il ne se comporte jamais comme une star de cinéma, juste comme un acteur. Et lorsqu'il joue, sa concentration est telle qu'elle irradie tout le plateau », témoignait le réalisateur Alan Parker.

Virtuosité et voie de la sagesse

Tout le monde se cherche un modèle à suivre qui incarne, de façon idéale, le rôle que l'on souhaite jouer. Les livres de développement personnel pour entrepreneurs débordent de recettes pour faire de vous le meilleur leader dans votre domaine. D'autres ouvrages vous apprennent à être le meilleur cuisinier ou le meilleur parent. Mais il est futile de

vouloir être ce que l'on n'est pas. Si vous ne faites qu'essayer à tout prix de devenir comme votre idole, vous trouverez toujours quelqu'un qui y arrivera mieux que vous. Au lieu d'imiter ceux que vous admirez, efforcez-vous de mettre au point vos propres pratiques plutôt que de suivre les soi-disant bonnes pratiques d'autrui. C'est seulement ainsi que vous deviendrez vous-même, un jour, l'idole de quelqu'un. En d'autres termes, si votre but est de devenir un leader plus intelligent, libre à vous d'imiter les autres et de vous rapprocher de leur façon de voir les choses. Mais si vous aspirez à devenir un leader plus éclairé, vous devez créer vos propres règles et vous appuyer sur vos propres normes. Ce faisant, vous gagnerez en virtuosité, puisque tous vos actes seront empreints d'authenticité.

Parmi nos clients et les dirigeants qui assistent à nos ateliers sur le leadership, nombreux sont ceux qui trépignent d'impatience à l'idée de découvrir enfin leur moi authentique. Pourtant, lorsque nous prenons contact au début, ils nous posent souvent la question suivante : « Comment faire pour devenir comme Steve Jobs (ou Jack Welch, etc.) ? » Nous n'avons pas la réponse à cette question : cet ouvrage n'a pas vocation à vous apprendre à devenir quelqu'un d'autre. Nous ne pouvons que vous aider à découvrir votre moi authentique et votre étoile polaire (votre mission). C'est à vous d'utiliser ces nouvelles connaissances pour définir un style de leadership unique, conforme à votre étoile polaire.

Il y a de cela dix ans, alors que nous conseillions un grand fabricant d'ordinateurs, nous avons rencontré une dirigeante afro-américaine très haut placée qui pensait que ce qu'elle avait à dire n'était pas pris au sérieux. Bien que membre de l'équipe de direction, elle était exclue du processus de prise de décision dans son département. Elle avait copié, pour tenter d'y remédier, certains comportements des collègues qui avaient voix au chapitre, mais rien n'y faisait. Elle ne voyait pas que, plus elle imitait ses collègues, plus ceux-ci la méprisaient. Une fois qu'elle s'est rendu compte du phénomène, elle a pu mettre au point sa propre manière de résoudre les problèmes, ce qui lui a permis de surmonter les difficultés liées au sexe et à l'appartenance ethnique et de faire entendre sa voix et ses idées avec beaucoup plus d'assurance.

Les parents peuvent se retrouver dans la même situation, celle d'une recherche d'authenticité. L'une de nos amies, Rachel, est avocate et mère d'un petit garçon. Elle a décidé de ne pas suivre aveuglément les pré-

ceptes en matière d'éducation édictés par sa mère ou par les auteurs de livres sur l'art d'être parent. Ces ouvrages vantent des formules toutes faites pour élever vos enfants, qui, l'auteur vous le promet, auront un résultat bien précis : votre enfant sera plus intelligent, deviendra un athlète hors pair, etc. Au lieu de suivre ces livres, Rachel a décidé de rester fidèle à son moi authentique et d'agir en conformité avec ses propres principes. En d'autres termes, plutôt que de suivre les conseils des autres, Rachel essaie de trouver sa propre voie en la matière par l'expérimentation. Elle encourage son fils à explorer le monde qui l'entoure et à faire des expériences sans trop le restreindre, ce qui lui permet de grandir dans un environnement stable et sûr. Rachel nous a confié qu'elle prête toujours une oreille attentive aux conseils des amis et de la famille, mais qu'elle les applique pendant une courte période d'essai avant de les adopter définitivement, et ce, seulement si ces pratiques cadrent avec son propre point de vue et ont un effet positif sur son fils. En ce sens, Rachel redécouvre au quotidien son rôle de parent, avec un enthousiasme et une joie manifestes.

Rachel recherche l'authenticité dans son rôle de parent tout comme d'autres dans leur rôle de dirigeant. Que vous soyez parent ou leader, faites votre possible pour insuffler de l'authenticité au rôle que vous interprétez. Les leaders éclairés ne se laissent pas happer par leur rôle : ils restent détachés du point de vue émotionnel, même lorsqu'ils s'investissent complètement dans leur rôle par ailleurs. Ils ne laissent pas les échecs et les réussites de leur rôle influencer leur humeur ou leur personnalité. Ils s'efforcent de « faire le bien » au service d'une mission au lieu de se contenter de « bien faire » dans le cadre de leurs fonctions. En d'autres termes, ils ne jouent pas leur rôle de manière à plaire à autrui (patron, clients, investisseurs...) mais de la manière qu'ils ressentent comme authentique.

Mark Milani, ancien vice-président d'Oracle Corporation, est l'un de ces dirigeants éclairés. Dans le rôle qu'il endossait chez Oracle, Milani devait jongler avec les besoins et les attentes diamétralement opposés de plusieurs parties prenantes : son grand patron, Larry Ellison (fondateur et directeur général d'Oracle), leader visionnaire ; son supérieur hiérarchique direct, directeur d'exploitation et leader fonctionnel ; ses clients, qui voulaient que tout leur soit livré pour hier. Plutôt que d'essayer de ménager la chèvre et le chou, ce qui aurait à coup sûr sapé toute son énergie, tant physique que mentale, Milani apprit à établir des priorités

entre les exigences des uns et des autres et à gérer leurs attentes de manière modulée. « J'ai toujours fait ce que j'estimais personnellement qu'il convenait de faire. J'ai appris à établir des priorités en fonction des intérêts de l'entreprise. Je ne me suis jamais laissé happer par le rôle que je jouais ni ne me suis investi, sur le plan émotionnel, dans les exigences de mon chef ou de mes clients. Si je m'étais laissé prendre à ce piège, je n'aurais pas tenu aussi longtemps à ce poste », nous a-t-il confié²⁴.

Les leaders éclairés, à l'image de Milani, ont la discipline nécessaire pour se concentrer sur ce qui marche et faire abstraction des distractions. Ils parviennent ainsi à jouer leur rôle jusqu'au bout sans y sacrifier leur tranquillité d'esprit.

Cultiver la virtuosité

Au fil de nos recherches et en nous appuyant sur notre expérience, nous avons pu définir un chemin qui permet de gagner en virtuosité. Il comporte plusieurs étapes : cultiver la pleine conscience, percevoir de nouvelles facettes de son rôle, cultiver la candeur du débutant, et partager son rôle, ainsi que les récompenses qui y sont associées, avec autrui.

Vous êtes plus que votre rôle

La pleine conscience vous permet de faire clairement la différence entre le rôle et l'interprète de celui-ci, sans porter en votre for intérieur de jugement de valeur négatif. En cultivant la pleine conscience, vous aiguisez votre discernement et apprendrez à interpréter votre rôle avec un engagement détaché, car vous aurez appris à reconnaître que vous êtes plus que votre rôle. Jon Kabat-Zinn, auteur d'*Où tu vas, tu es*, définit la pleine conscience comme le processus qui consiste à « concentrer son attention d'une manière particulière : de manière délibérée, dans l'instant présent, et sans porter de jugement de valeur »²⁵.

La pleine conscience vous permet de mieux vous connaître vous-même en concentrant votre attention de manière délibérée à la fois sur votre corps, vos pensées, vos sentiments et sur ce qui vous entoure. En devenant pleinement conscient, vous voyez les choses comme elles sont et vous observez vous-même. Cette capacité de percevoir les choses clairement sans porter de jugement de valeur vous aide à mieux comprendre votre être comme un tout qui entretient un rapport au monde extérieur.

Le premier et le principal avantage de la pleine conscience, c'est que vous en tirez le discernement nécessaire à choisir les rôles qui vous conviennent. En étant pleinement conscient de vos forces et de vos faiblesses, vous devenez capable de choisir, avec discernement, les rôles qui vous vont comme un gant parce qu'ils vous permettent de puiser dans vos vrais points forts. Tous les leaders ont en eux la capacité d'agir de manière appropriée et de choisir les rôles qui leur conviennent en fonction du contexte : s'ils sont dans un état d'esprit empreint de sagesse, leur attachement émotionnel à un rôle précis et leurs problèmes d'ego s'en trouvent atténués. Ils peuvent remplir facilement plusieurs rôles sans se laisser happer par l'un d'entre eux. En outre, ils savent comment attribuer des rôles complémentaires à d'autres leaders afin de servir le bien commun. Comprendre que vous ne jouez, dans l'entreprise que vous dirigez, qu'un rôle de simple dépositaire et non de propriétaire (y compris si vous en êtes le fondateur) est ce qui vous distinguera des leaders intelligents.

Nous avons constaté que de nombreux leaders, lorsqu'ils endossent un rôle, ont toute confiance en leur capacité à l'interpréter correctement, alors que ce n'est souvent pas le cas. Ils doivent donc puiser dans toutes leurs ressources pour compenser leur inadéquation, ce qui peut mener à l'échec. D'autres leaders, au contraire, n'osent pas endosser un rôle qui semble difficile alors qu'ils disposent de toutes les compétences requises, parce qu'ils ne veulent pas prendre le risque d'un échec. Ils sont davantage enclins à choisir un rôle qui les met plus à l'aise, mais s'y ennuiant très vite et deviennent mécontents car ils ne se sentent pas suffisamment sollicités. La pleine conscience vous aide à trouver un rôle qui correspond à vos compétences, s'avère suffisamment difficile pour être intéressant et vous fournit une occasion d'apprendre et de progresser.

Un autre grand avantage de la pleine conscience est qu'elle vous aidera à interpréter votre rôle avec sang-froid et détachement. Nous avons eu l'occasion de conseiller Ray Hayachi (nom d'emprunt), l'un des fondateurs et directeur général d'une start-up qui est devenue une entreprise pesant plus de 100 millions de dollars. Les investisseurs souhaitaient qu'Hayachi cède sa place à un directeur général plus expérimenté qui ait l'habitude des types de clients que comptait l'entreprise et de la commercialisation d'une très vaste gamme de produits. Nous avons conseillé à Hayachi d'abandonner son rôle de directeur général et d'endosser celui de président du conseil d'administration, ce qui lui permettrait de continuer à

contribuer à la croissance de l'entreprise. Hayachi n'était pas d'accord : il sentait qu'il tenait là l'occasion de prouver qu'il avait l'envergure de diriger une grande entreprise et de lui faire dépasser le milliard de dollars. S'ensuivit un choc des titans dont le conseil d'administration sortit finalement vainqueur : un directeur général chevronné fut recruté et Hayachi fut nommé directeur d'exploitation. Vexé, il a refusé d'endosser ce rôle. Son manque de maîtrise de soi et son refus d'écouter le nouveau directeur général lui ont coûté sa carrière : le conseil d'administration l'a forcé à quitter l'entreprise qu'il avait pourtant contribué à fonder.

Il existe d'innombrables exemples de leaders qui, à l'image d'Hayachi, sont happés par un rôle en particulier et ne parviennent pas à voir les choses sous un autre angle pour interpréter ce rôle de manière détachée, parce qu'ils s'y identifient de trop près. En atteignant la pleine conscience, vous pratiquerez plus facilement l'engagement détaché parce que vous comprendrez que vous êtes plus que votre rôle. Au fil du temps, cet engagement détaché vous aidera à rebondir de manière efficace après un échec. Devenu résilient, vous garderez votre sang-froid en toutes circonstances. Vous ne risquerez pas de devenir l'esclave d'un rôle ou des plaisirs qu'il vous procure.

Pratiquer l'engagement détaché comporte de nombreux avantages. Tout d'abord, vous acquerrez la capacité à examiner votre interprétation du rôle (comme si vous regardiez un acteur sur scène) et à cerner, en toute objectivité, les points qui mériteraient d'être améliorés. Deuxièmement, vous ne ploierez pas sous le poids de votre rôle de dirigeant, puisque vous aurez conscience d'être simplement l'instrument du bien commun. Troisièmement, vous interpréterez votre rôle avec constance et résilience, sans courir après les félicitations. Enfin, puisque vous ne vous êtes pas investi outre mesure sur le plan émotionnel, vous serez disposé à partager la récompense et renforcerez vos compétences de travail en équipe.

La pleine conscience, outre qu'elle vous aide à pratiquer l'engagement détaché, vous maintient ancré dans le présent. Il est bien connu que nous consacrons trop de temps à ruminer le passé ou à nous préoccuper de l'avenir et trop peu à faire attention au présent. La pleine conscience vous maintient ancré dans le présent en concentrant votre attention sur ce qui se passe ici et maintenant, ce qui vous permet de mieux exercer votre fonction, si l'on en croit Mihály Csíkszentmihályi, professeur de psychologie à Claremont College²⁶. Il a montré que les artistes et les ath-

lètes atteignent des sommets dans leur art lorsqu'ils sont sous l'emprise d'un état immersif appelé « flux », dans lequel toute pensée cesse et l'être se confond avec l'objet de son attention. Dans un tel état de concentration, la conscience de soi et l'action ne font plus qu'une et la perception du temps est altérée : l'individu ne se concentre plus que sur le présent.

La pleine conscience est comme un muscle que vous n'avez pas l'habitude de solliciter : vous pouvez le renforcer si vous pratiquez les exercices adaptés. Todd Pierce, ancien directeur des systèmes d'information de Genentech (et actuellement vice-président exécutif de Salesforce.com), est convaincu que les leaders qui pratiquent sciemment la pleine conscience peuvent ainsi mieux se connaître eux-mêmes, ce qui leur permet de révéler le meilleur d'eux-mêmes et d'y puiser des forces lorsqu'ils dirigent les autres. Ayant personnellement constaté les avantages de la pleine conscience, Pierce était impatient de faire connaître les techniques de pleine conscience au personnel de la section informatique de Genentech pour les aider à mieux se connaître dans le but d'accroître leur rendement. En effet, il avait compris que la meilleure manière d'avoir des employés qui restent motivés et intéressés était de contribuer à leur développement personnel. Pour atteindre cet objectif au sein de Genentech, il fait alors appel à Pam Weiss, enseignante de méditation bouddhique, coach de managers et fondatrice d'Appropriate Response, entreprise qui propose des formations de pleine conscience pour les dirigeants²⁷.

Pierce met au point, avec l'aide de Weiss, un programme de développement personnel en trois étapes basé sur la pleine conscience, qu'il baptise *Personal excellence program* (« programme d'excellence personnelle »), pour le personnel informatique de Genentech. Chaque participant doit choisir une compétence ou une qualité dont il estime qu'elle peut contribuer à long terme à faire son bonheur. Ensuite, il répertorie, sans porter de jugement de valeur, les facteurs qui inhibent ou au contraire favorisent son développement personnel. La troisième étape consiste à s'entraîner jusqu'à ce que la compétence ou qualité choisie devienne un réflexe. Weiss fait observer que la connaissance de soi, cultivée grâce à une observation de soi exempte de tout jugement, ne suffit pas à elle seule à induire un nouveau comportement : il faut passer à l'acte et s'entraîner sans relâche pour que le comportement souhaité devienne un automatisme²⁸. Tout l'intérêt du programme proposé par Weiss a été d'aider les membres du personnel informatique de Genentech à avoir recours à la connaissance de soi comme outil pour repousser leurs propres limites

et reconnaître et réaliser pleinement leur véritable potentiel. Pierce était convaincu qu'en participant à ce programme, son personnel atteindrait la pleine conscience, s'engagerait davantage dans son travail et générerait mieux le stress lié à celui-ci. Cela fait écho au credo de Weiss : « Venir tout entier au travail – corps, cœur et esprit – vous aide à réagir correctement à toute situation qui se présente²⁹. »

Plusieurs années se sont écoulées depuis le lancement du programme et la satisfaction du personnel informatique de Genentech a grimpé en flèche. D'après Pierce et Weiss, presque tous les employés ayant participé au programme (600 en six ans) disent se sentir plus engagés et plus productifs, et estiment avoir augmenté leur capacité à s'observer et à s'auto-corriger. Ils sentent également qu'ils écoutent davantage les autres et qu'ils sont mieux à même de conseiller leurs collègues. 80 % d'entre eux considèrent qu'ils s'adaptent beaucoup mieux au changement et à l'incertitude. De nombreux employés ont acquis plus d'assurance, au point de se sentir capables de se charger de projets plus ambitieux et plus difficiles.

Dans l'ensemble, le niveau d'engagement des employés du département informatique a augmenté entre 2002 (année où Pierce avait pris la tête du département) et 2009 : le département se classe deuxième dans toute l'entreprise pour ce qui est du taux de satisfaction des employés, l'année même où le magazine *Computerworld* attribue à Genentech la deuxième place dans son classement des meilleurs lieux de travail pour les professionnels de l'informatique. Pierce explique que « la capacité à résoudre les difficultés et le niveau d'engagement sont deux éléments dont on ne soupçonne pas la puissance. Ce sont des compétences et des qualités qu'il faut entretenir et pratiquer longtemps.³⁰ »

Nul besoin d'aller faire une cure de méditation dans un lieu coupé du monde pour atteindre la pleine conscience. Les chemins qui y mènent sont très divers. L'exemple des employés de Genentech montre qu'il est possible d'atteindre la pleine conscience et d'agir en conséquence même lorsqu'on a une vie professionnelle très occupée. Le travail de Weiss a été une expérience transformatrice. Le succès de cette entreprise a convaincu Pierce, qui a rejoint Salesforce.com à la fin de l'année 2011 en tant que vice-président exécutif de l'exploitation et de la mobilité, de faire de nouveau appel à Weiss pour lancer, chez Salesforce, un autre programme d'excellence personnelle basé sur la pleine conscience.

Vous faites partie d'un tout

Maints leaders intelligents se croient solistes sans s'apercevoir qu'ils jouent dans un orchestre. En vérité, leur rôle devrait s'apparenter à celui du premier violon : mener de temps en temps la cadence, mais certainement pas pendant l'intégralité du concert. Ils ne comprennent ni n'apprécient les rôles complémentaires joués par les autres pour parvenir à de bons résultats. Les leaders éclairés, eux, perçoivent les liens entre les divers musiciens de l'orchestre, qui contribuent tous à donner vie à la même partition.

En 1993, Alan Mulally, plus tard directeur général de Ford, était administrateur chez Boeing, chargé de la conception du modèle 777 pour le transport de passagers. À chaque réunion hebdomadaire sur l'état d'avancement du projet, il avait pour habitude de rappeler aux chefs des divers départements fonctionnels (R&D, fabrication, ventes et marketing) qu'ils devaient s'efforcer, dans leur activité, d'œuvrer à l'optimisation de l'ensemble du système (l'avion) au lieu de sur-optimiser un système en particulier (le train d'atterrissage ou le moteur). Il n'en manquait pas moins de rappeler à tout le monde que chaque sous-système était indispensable au bon fonctionnement de l'ensemble. Il se plaisait à répéter qu'un avion dont le moteur, les sièges et le cockpit ont été conçus à la perfection ne pourra pas décoller si tous les autres systèmes à bord (des portes aux ailerons, des toilettes au train d'atterrissage) ne forment pas un tout optimisé pour l'excellence. Du simple bon sens, pensez-vous ? Mais justement, lorsque vous vous laissez happer par votre rôle, le bon sens est la première chose à vous désertier. La plupart de nous fonctionnons au quotidien en nous concentrant entièrement sur la tâche qui nous occupe : comme si nous portions des œillères, nous sommes incapables d'avoir une vision d'ensemble de la situation.

Lorsque les dirigeants élargissent leur vision du monde et perçoivent les liens entre les divers rôles que jouent les uns et les autres, ils comprennent toute l'importance de la synergie entre ces rôles. Ils sont ensuite disposés à changer la manière dont ils interprètent le leur, à changer de rôle, ou à attribuer de nouveaux rôles à leur personnel pour servir le bien commun de manière plus efficace.

Nous avons eu l'occasion de conseiller un grand cabinet de conseil dans le secteur des nouvelles technologies, dont les dirigeants étaient convaincus que tant qu'ils fournissaient à leurs clients exactement ce que ces derniers avaient explicitement demandé, ils faisaient ce qu'il fallait. Ils comprenaient

leur rôle comme étant celui d'un commis qui enregistre les commandes et avaient donc investi dans des processus et des compétences qui leur permettaient de traiter lesdites commandes plus vite, mieux et à moindre coût. Toutefois, au cours de nos entretiens avec les clients de l'entreprise, nous avons pu découvrir que, bien qu'ils fussent satisfaits des capacités de livraison de l'entreprise, ils en attendaient davantage encore. Ils voulaient qu'elle anticipe leurs besoins et y réponde de manière proactive au lieu de ne livrer que ce qu'ils commandaient explicitement. En d'autres termes, les clients s'intéressaient davantage aux capacités d'innovation de l'entreprise qu'à sa capacité à livrer ses services dans les temps et sans dépasser le budget. Nous nous sommes appuyés sur ces commentaires pour aider les dirigeants de l'entreprise à s'ouvrir à d'autres horizons et à changer de rôle : de fournisseurs de services concentrés sur la satisfaction des besoins explicites du client, ils sont devenus des innovateurs apportant des solutions plus créatives aux besoins de celui-ci. Après avoir investi dans l'acquisition de nouvelles compétences et ressources pour étayer un tel rôle, le cabinet de conseil est maintenant reconnu pour sa capacité à devancer les besoins des clients au lieu de simplement les satisfaire.

De la candeur du débutant

Du temps où nous étions encore étudiants en Inde, l'anecdote suivante circulait sur le campus : un professeur qui s'apprête à faire un exposé sur l'aérodynamique demande à ses collègues, avant de commencer, comment ils pensent que les bourdons font pour voler. La plupart des collègues fournissent des réponses intelligentes, voire originales. Mais le professeur leur rétorque que, tout simplement, les bourdons peuvent voler parce qu'ils n'ont pas conscience des lois de l'aérodynamique. Autrement, ils s'écraseraient par terre. Pourquoi ? Parce qu'en vertu des principes aérodynamiques que nous connaissons, les bourdons ne devraient pas être capables de voler.

La morale de cette histoire est que, lorsque nous sommes experts dans un domaine, nous n'envisageons que des possibilités limitées. En outre, parce que nous croyons tout savoir, il nous est difficile de nous montrer créatifs. L'esprit d'un débutant est plus créatif, plus souple dans son apprentissage et a un potentiel de croissance plus grand ; pourtant, nous nous entêtons à adopter toujours le point de vue d'un spécialiste.

Sam Palmisano, président d'IBM jusqu'en octobre 2012, a sans cesse encouragé les grands dirigeants de l'entreprise à cultiver la candeur du

débutant. Au début des années 2000, alors CEO, Palmisano nomme des dirigeants haut placés à des postes d'administrateurs de nouvelles entreprises sans ressources : ils devront repartir de zéro, les développer et tout réapprendre. Certains ont du mal à se départir des processus et approches propres à une grande entreprise. D'autres se rendent compte qu'ils vont devoir désapprendre et oublier certaines de ces approches pour retrouver l'état d'esprit d'un entrepreneur³¹. Avec le temps, ils ont acquis de l'humilité à force de jouer ce nouveau rôle, et se sont rendu compte que leurs nouvelles responsabilités leur fournissaient une occasion rêvée d'apprendre. En apprenant à voir les choses sous un autre angle, ils sont devenus plus efficaces dans leur nouveau rôle³².

Nous avons conseillé certains de ces administrateurs et avons pu constater de nos propres yeux que ces dirigeants éclairés ont endossé leur nouveau rôle avec humilité, en se tenant prêts à apprendre auprès de tous les membres de leur équipe ainsi qu'auprès des partenaires d'IBM. Plutôt que de recourir à des formules de réussite éprouvées, ils ont volontairement essayé de nouvelles stratégies commerciales, dont de nombreuses ont d'ailleurs porté leurs fruits.

Apprendre à laisser sa place

De nombreuses entreprises préfèrent mener toutes leurs activités de R&D en interne et craignent de partager leur processus d'innovation avec des partenaires externes. En 2000, Procter & Gamble (P&G) comptait 7 500 ingénieurs et scientifiques dans son service de R&D. Malgré cette armée d'inventeurs, l'entreprise avait du mal à rester dans la course à l'innovation menée par ses concurrents et à s'adapter au rythme effréné auquel évoluaient les besoins des consommateurs. C'est alors qu'A. G. Lafley, alors PDG, s'est rendu compte que P&G n'avait aucune raison d'assumer seule la responsabilité d'innover. Afin de mieux innover et de le faire plus vite et à moindre coût, l'entreprise devait partager le processus de R&D avec des inventeurs extérieurs : les clients, les fournisseurs, les universités, les jeunes entreprises et les capital-risqueurs. Lafley estimait que « pour chaque chercheur de P&G, il y a 200 ingénieurs et scientifiques ailleurs dans le monde qui sont tout aussi doués, soit 1,5 million de personnes dont les talents pourraient être exploités par P&G³³ ».

Après avoir eu cette révélation, Lafley a mis en œuvre une stratégie pour abandonner le modèle de recherche exclusivement en interne et se

tourner vers un système où P&G partagerait le processus d'innovation avec des partenaires extérieurs. P&G y jouerait le rôle de courtier entre les inventeurs extérieurs et les responsables, en interne, des ventes et du marketing. De nos jours, plus de 50 % des nouvelles idées de produits de l'entreprise proviennent de l'extérieur³⁴. P&G innove de nos jours plus rapidement, mieux et à moindre coût que par le passé.

Les leaders visionnaires souffrent dans leur chair lorsque quelque chose n'est pas inventé sur place : ils veulent tout inventer eux-mêmes et gardent pour eux leurs idées. Les leaders fonctionnels s'intéressent davantage à la mise en œuvre qu'aux idées neuves et sont fiers de mener à bien des projets vite et bien et pour la plus grande satisfaction du consommateur, même si ces idées sont celles de quelqu'un d'autre. Les leaders éclairés, eux, écoutent les idées de tout le monde et demandent aussi de l'aide pour la mise en œuvre. En ce sens, les leaders éclairés sont ce que Liz Wiseman, conseillère en gestion et auteur à succès, appelle des « multiplicateurs »³⁵. Les multiplicateurs tels que Lafley mettent à contribution leur intelligence pour amplifier les compétences et l'intelligence de leur entourage afin d'innover mieux et plus vite et de créer une croissance radicalement différente.

Narayana Murthy d'Infosys est un autre de ces multiplicateurs. Il a consacré une bonne partie de son temps en tant que dirigeant à servir de coach et de mentor à d'autres leaders au sein de son entreprise, pour les préparer à la tâche qui les attend, créant par là une culture de multiplication chez Infosys. « Le meilleur indicateur de l'espérance de vie d'une entreprise est sa capacité à créer sans cesse de nouveaux leaders », martèle-t-il. « Si vous êtes dirigeant, votre mission est de préparer la relève, non de vous accrocher à votre siège. » À l'heure actuelle, chaque membre de l'équipe de direction d'Infosys consacre neuf jours par an à enseigner au sein de l'université d'entreprise d'Infosys, pépinière de futurs dirigeants³⁶.

Partager un rôle avec d'autres n'est pas seulement une question de partage des responsabilités : il s'agit aussi de partager les risques et les récompenses associés à ce rôle. A. P. J. Abdul Kalam, ancien Président indien, se rappelle de sa jeunesse, lorsqu'il travaillait comme scientifique dans les années 1960 à ISRO, l'agence spatiale du pays. Son chef, Vikram Sarabhai, était un physicien brillant et le père du programme spatial indien. L'équipe qu'il dirigeait alors s'appêtait à lancer le premier satellite indien. Ce fut un échec ; Sarabhai en assumait l'entière responsa-

bilité, estimant qu'en tant que leader, il devait prendre la faute sur lui. Eu égard à son excellente réputation, il réussit à ce que le gouvernement indien continue de soutenir son programme, et la deuxième tentative de lancement fut couronnée de succès. Lors de la conférence de presse tenue pour l'occasion, l'ensemble de l'équipe était présent, à l'exception de Sarabhai. Il choisit de ne pas s'y rendre parce qu'il craignait que toute l'attention ne se reporte sur lui au détriment du reste de l'équipe³⁷.

De nombreux leaders n'ont pas cet altruisme. Sarabhai assumait l'entière responsabilité de l'échec mais attribua la réussite à son équipe. Plutôt que de se préoccuper uniquement de leur réussite personnelle, les leaders doivent créer les conditions nécessaires pour que tout le monde dans l'entreprise partage les réussites en créant une « sphère de réussite » qui permette à tout le monde de sentir qu'il a mérité les réussites et les récompenses.

Conclusion

Les dirigeants éclairés sont des acteurs virtuoses qui savent parfaitement quel rôle ils entendent jouer et comment l'interpréter. Leur moi authentique transparaît dans chaque rôle qu'ils endossent, ce qui insuffle humilité, enthousiasme et compétence à ce rôle. Tout cela repose sur un engagement détaché : les leaders éclairés ne se laissent pas happer par leur rôle et n'accordent pas d'importance, sur le plan émotionnel, aux résultats, tout en s'engageant pleinement et avec enthousiasme.

En gagnant en virtuosité, vous vous rendez compte que vous êtes plus que votre rôle. Lorsque vous aurez compris que vous n'êtes pas indispensable au rôle que vous jouez et que vous ne serez pas celui qui en tirera le plus de bénéfices, vous éprouverez moins de difficultés à devenir un serviteur de votre entreprise ou un leader au service des autres. Lorsque votre mission est clairement définie, il devient plus aisé de transcender votre intérêt personnel et votre ego pour devenir un leader éclairé et efficace (relisez le chapitre 2 pour savoir comment découvrir et suivre votre étoile polaire).

L'apprentissage de la polyvalence, c'est-à-dire la capacité en tant que leader, selon ce qu'exigent les circonstances, soit à se mettre en avant, soit à se mettre en retrait et à laisser les autres diriger, ne se fait pas en un jour. C'est un processus continu dont l'ingrédient indispensable est la pleine

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

conscience et qui consiste à prêter attention tant à son développement personnel qu'au développement d'autrui.

La virtuosité, conjuguée à un esprit plus ouvert et à un comportement authentique et approprié (deux compétences traitées aux chapitres précédents), est l'un des fondements d'un leadership empreint de sagesse. Lisez les chapitres suivants pour acquérir des compétences complémentaires qui vous permettront de le renforcer.

Pour tirer le meilleur parti de ce chapitre, nous vous invitons à vous poser les questions suivantes :

- Quand est-ce que je me laisse happer par mon travail ? Qu'est-ce qui, dans mon rôle actuel, me déplaît le plus ?
- À mon poste actuel, quels sont mes rôles et mes responsabilités préférés ? Ceux qui me plaisent le moins ?
- Comment est-ce que je joue mon rôle ? Plutôt lunettes bleues ou rouges ? Comment faire pour enlever mes verres teintés et reconsidérer ce rôle en adoptant un regard extérieur ?
- Est-ce que je sais suivre ? Ou est-ce que je cherche toujours à être aux commandes ? Que faire pour apprendre à me mettre en retrait et devenir un leader au service des autres ?
- Quelles pratiques (la méditation, par exemple) sont susceptibles de m'aider à cultiver la pleine conscience afin de jouer mon rôle avec un engagement détaché ?
- À quelles compétences accorder la priorité pour devenir un dirigeant éclairé : pleine conscience, leadership au service des autres, humilité, empathie, compassion, ouverture ?

Changer de regard vous permettra de savoir où vous allez. Être conscient de votre comportement vous donnera de l'élan. La virtuosité, elle, est là pour vous aider à déterminer s'il faut accélérer, ralentir ou faire une pause. Il pourra vous arriver de devoir prendre une décision cruciale sur le chemin à suivre, et même de vous demander s'il vaut la peine de continuer. C'est là que le discernement – la capacité à prendre une bonne décision en s'appuyant sur une réflexion et un jugement sains – vous permettra de prendre de meilleures décisions sur la suite de votre voyage. C'est d'ailleurs le sujet du prochain chapitre.

CHAPITRE 5

AFFÛTER SA LOGIQUE DÉCISIONNELLE

Décider avec discernement

En 2000, lorsque Steve Jobs fait connaître au conseil d'administration d'Apple son intention d'ouvrir les premières boutiques de la marque, son auditoire n'est franchement pas enthousiaste. « J'étais là à me gratter la tête en pensant, c'est insensé », se souvient Art Levinson, alors membre du conseil d'administration d'Apple et dirigeant de Genentech¹. Après tout, ergotent ces messieurs, d'autres fabricants d'ordinateurs tels que Gateway se sont essayés à la vente directe et ont échoué lamentablement, tandis que d'autres, comme Dell, dominent le marché du PC sans être propriétaires d'un seul magasin. En outre, l'aventure proposée par Jobs ne se fonde ni sur une étude de marché solide, ni sur une enquête auprès des consommateurs. Il demande tout bonnement au conseil d'administration de faire confiance à son intuition. Il envisage un monde où Apple accompagne le client du début à la fin, depuis le premier contact avec un produit Apple dans une boutique. Jobs estime que les grandes marques de la distribution sont incapables de réellement inculquer la valeur de la marque Apple aux acheteurs potentiels. Les Apple Store seront donc des ambassades de la marque plutôt que de simples points de vente améliorés.

Au grand dam du conseil d'administration (dont l'un des membres, Ed Woolard, démissionne aussitôt en signe de protestation), Jobs ne lâche pas prise, convaincu que son intuition ne le trompe pas. Le conseil d'administration (notre ami Ed en moins, donc) approuve finalement à contrecœur un projet pilote de quatre Apple Store. La suite de l'histoire, nous la connaissons tous... Les Apple Store sont devenues un véritable

phénomène mondial, avec, en 2012, près de 400 boutiques dans le monde entier, plus de 370 millions de visiteurs dans l'année, plus de 180 milliards de dollars de ventes et près de 5 milliards de dollars de bénéfices². Un Apple Store est dix-sept fois plus rentable qu'un magasin de détail lambda, puisqu'il génère plus de 60 000 dollars par mètre carré³. Son architecture d'intérieur éblouit le chaland, happé par l'enfilage d'espaces ouverts et minimalistes, charmé par l'amabilité du personnel et séduit par les interfaces intuitives (comme le service d'aide du Genius Bar). L'Apple Store est devenu l'un des symboles les plus puissants de la marque, de l'entreprise et des produits – exactement comme l'avait prédit Jobs.

L'ouverture des Apple Store n'est que l'une des décisions que Jobs a prises intuitivement au cours de sa carrière. De l'acquisition du studio d'animation numérique Pixar au lancement de l'iMac, en passant par l'iPod, l'iPhone et l'iPad, Jobs n'a fait qu'aller à l'encontre de la sagesse populaire et de l'avis des experts et des actionnaires, n'hésitant pas à se mettre à dos le conseil d'administration et sa propre équipe de direction. Jobs avait l'obsession du détail tout en étant un décideur impérieux épris de perfection.

Ainsi, à la fin de l'année 2000, deux mois avant l'ouverture du premier Apple Store, Ron Johnson, vice-président chargé de la conception des boutiques, propose à Jobs d'organiser le plan de salle autour des activités des consommateurs (par exemple, le montage de films) plutôt qu'autour des produits eux-mêmes. Jobs, si l'on en croit son biographe, Walter Isaacson, entre dans une rage folle et abreuve d'injures le malheureux Johnson : « J'ai travaillé comme un taré sur ces boutiques pendant six mois, et maintenant tu veux tout changer⁴ ! » Quelques heures plus tard, Jobs change d'avis, reconnaissant que Johnson a raison et qu'il convient de repenser les Apple Store autour de l'expérience client. Jobs était quelqu'un qui n'hésitait pas à remettre en cause des décisions qu'il avait lui-même prises, et même à adopter des décisions qu'il avait un jour trouvées ridicules, s'il estimait qu'un tel changement de cap pouvait l'aider à construire une bien meilleure expérience client.

Jobs était un leader atypique sous maints aspects. Arrogant, intuitif et impétueux, il s'est aliéné de nombreux collaborateurs au sein d'Apple mais a, dans le même temps, bâti une entreprise formidable et suscité la loyauté. Il était, sous certains aspects, un dirigeant éclairé, parce qu'il prenait intuitivement des décisions tout en faisant attention au contexte élargi ; parce qu'il prenait généralement le temps de réfléchir avant

d'agir ; et parce qu'il restait ouvert aux avis contraires – si, néanmoins, ceux qui les exprimaient pouvaient supporter ses vociférations et trouver les arguments pour le convaincre des mérites de leur propre logique décisionnelle. En Inde, on dirait que Steve Jobs possédait le discernement et la faculté de discriminer (*viveka*, capacité à discerner d'infimes différences ainsi qu'à remarquer et attacher de l'importance à la qualité) nécessaires pour saisir ce qu'il n'est pas donné à tout le monde de comprendre et s'appuyer sur ces informations pour prendre des décisions qui captivaient les consommateurs et faisaient de l'ombre à la concurrence.

Les dirigeants sont constamment sous pression à cause de la nécessité de prendre des décisions rapides. De nos jours, le rythme est devenu infernal. Nous avons constaté que, dans de telles situations de stress, la plupart des dirigeants font l'inverse de ce qu'a fait Jobs : ils se précipitent et prennent une décision sans réfléchir, se raccrochent désespérément aux données et aux analyses, et sont incapables de discerner quand il convient de garder le cap et quand il vaut mieux faire demi-tour⁵. De nombreux leaders finissent donc par faire le mauvais choix, tant du point de vue des valeurs de l'entreprise que des leurs, et en payent le prix. La complexité ambiante, le poids des technologies de l'information et la mondialisation sont autant de facteurs supplémentaires qui pèsent sur les dirigeants confrontés à une décision importante. Selon un sondage réalisé auprès de chefs d'entreprise du monde entier, la majorité d'entre eux se sent incapable d'affronter de manière adéquate une complexité sans cesse croissante et de l'apprivoiser pour s'en faire un atout⁶.

Ce chapitre ne porte pas sur les décisions elles-mêmes, mais sur les facteurs qui gouvernent le processus décisionnel : données, analyses, valeurs, logique et attentes. Nous vous montrerons comment vous pouvez apprendre à décider avec discernement en conjuguant logique, instinct, intuition et émotions. Surtout, il vous faudra faire preuve de lucidité éthique pour faire les meilleurs choix pour vous et pour votre entreprise dans un environnement des affaires de plus en plus incertain et capricieux.

La prise de décision : éclairage neurobiologique et psychologique

Prendre des décisions est le cœur de métier des leaders. Les bonnes décisions ont des résultats productifs ; les mauvaises, des conséquences

potentiellement catastrophiques. Il existe trois modes de prise de décision : rationnel, non rationnel et irrationnel. Les décisions peuvent se fonder sur des présupposés soit tacites, soit explicites, selon que notre cerveau traite les informations de façon inconsciente ou consciente. Le processus décisionnel repose soit sur les émotions, soit sur l'analyse. Au quotidien, nous n'avons que rarement le loisir de réfléchir à la manière dont nous prenons des décisions. Certaines sont prises de manière inconsciente alors même qu'elles sont susceptibles d'avoir de grandes répercussions sur notre vie⁷. À titre d'exemple, Prasad Kaipa, alors qu'il menait ses recherches pour sa thèse de doctorat, a pris, un jour, inconsciemment, la décision de ne pas retourner au laboratoire de sciences physiques pour vérifier si la lumière était éteinte. Cela a eu pour conséquence un accident imprévisible qui l'a retardé de dix-huit mois dans ses recherches.

À notre époque, de plus en plus de personnes veulent croire que l'être humain prend des décisions surtout de manière logique et rationnelle. Alan Mulally, alors directeur général de Ford, et Narayana Murthy, l'un des fondateurs d'Infosys, ont répété à loisir, dans de nombreuses interviews, que les décisions doivent être prises en se fondant sur des données⁸. Il est important de rappeler, toutefois, que ces dirigeants ne s'appuient pas sur les premières données venues : ils consacrent énormément de temps et d'énergie à s'assurer qu'ils disposent de données précises, objectives et actualisées. Ils choisissent ensuite consciemment d'analyser le contexte, d'examiner leurs propres valeurs et celles de l'entreprise, et de tenir compte d'autres facteurs avant de prendre des décisions qui les concernent ou concernent leur entreprise.

Des recherches récentes en psychologie et en neuropsychologie montrent que d'autres facteurs, tels que les émotions, les préjugés et la faculté de discriminer⁹ (ou *viveka*) sont tout aussi importants dans le processus décisionnel et peuvent avoir une très grande influence sur la qualité des décisions prises.

D'après des recherches en neurologie, les régions suivantes de notre cerveau participent toutes au processus de prise de décision : le cortex préfrontaldorsolatéral, diverses zones du cortex frontal (orbitofrontale, antérieure préfrontale et ventromédiane frontale) et le cortex cingulaire antérieur¹⁰. On croyait auparavant que le lobe frontal, partie du cerveau d'apparition la plus récente dans l'évolution de l'espèce, correspondait au siège de la pensée rationnelle. Toutefois, des études récentes ont montré

que plusieurs régions qui le composent (cortex cingulaire antérieur, cortex préfrontaldorsolatéral), gouvernent également la perception des émotions, la régulation des émotions et le passage à l'acte – des volets de la prise de décision qui sont appelés « fonctions exécutives chaudes ». Cela signifie que l'émotion et la pensée rationnelle ne sont pas si distinctes qu'on le croit généralement¹¹. D'ailleurs, des études encore plus récentes ont séparé les processus de prise de décision en composantes distinctes : représentation de la valeur, choix de la réaction (y compris choix intertemporel et contrôle cognitif), apprentissage associatif et aspects affectifs et sociaux¹².

L'amygdale influence également la qualité de nos décisions. Cette partie du cerveau est le siège de notre mémoire émotionnelle : y sont entreposées nos expériences, auxquelles une coloration émotionnelle est attribuée. Cela signifie que, si nous étions en colère lorsque nous avons pris une décision précise, chaque fois que nous mettrons en œuvre cette décision, nous risquons de ressentir la même colère. Et parce que nous devons alors lutter contre cette émotion négative, nous finissons par perdre toute envie de mettre en œuvre cette décision. Les émotions positives, telles que l'empathie, la compassion ou l'ouverture ressenties lors de la prise d'une décision, peuvent renforcer notre envie de mettre en œuvre cette décision. Des études récentes ont montré, d'une part, que les émotions positives augmentent effectivement la motivation et renforcent la créativité et, d'autre part, que même les émotions négatives peuvent jouer un rôle positif : si nous nous mettons en colère parce que la situation le mérite (par exemple lors d'un affrontement), nous nous sentirons plus à l'aise et plus heureux que si nous réprimons ces émotions négatives dans ce genre de situation¹³. Ces nouvelles découvertes en matière de neurobiologie des émotions et du processus décisionnel corroborent un enseignement vieux comme le monde : nous devons nous méfier d'être trop attachés, sur le plan émotionnel, à un résultat précis parce que cela peut altérer la qualité de nos décisions par une « attaque amygdalaire¹⁴ » (pour reprendre la terminologie scientifique).

Outre la logique et les émotions, nos préjugés et notre éducation altèrent eux aussi la qualité de notre processus décisionnel. Lorsqu'un leader prend de bonnes décisions en étant lucide sur ses préjugés et qu'il en tient compte, on peut dire qu'il fait preuve d'une bonne faculté de discriminer et d'un bon discernement. Le *discernement* se définit comme « la faculté d'apprécier les choses selon leur nature et à leur juste valeur,

d'en juger avec bon sens et clarté¹⁵ ». Un individu doté de discernement perçoit et reconnaît la vérité sous-jacente au sein d'un contexte complexe et en mutation ; il est donc considéré comme sage¹⁶.

Un dernier élément du processus décisionnel est la faculté de discriminer, c'est-à-dire la capacité de faire la différence entre deux contextes ou deux ensembles de données très similaires. La faculté de discriminer est une étape préalable et indispensable au discernement : elle nous permet de faire la différence de manière précise entre deux stimuli, tandis que le discernement nous permet de porter un jugement de valeur sur nos découvertes¹⁷. Dès lors, dans le contexte d'une prise de décision, la faculté de discriminer dénote le processus cognitif par lequel nous faisons la différence entre deux stimuli similaires, avec pour résultat des décisions et des actes distincts¹⁸. Il est important pour un leader d'avoir cette faculté de discriminer, afin de prendre de bonnes décisions. Mais il faut aussi apprendre à s'en servir pour ne pas tomber dans le préjugé, autre sens bien connu du mot *discriminer*. Lorsqu'un leader prend une décision avec discernement après avoir exercé sa faculté de discriminer, il fait preuve d'une lucidité éthique conforme au *swadharma*, terme qui désigne une éthique authentique et personnelle dont la mission est d'être équitable et juste envers tout un chacun. Les décisions du leader sont alors conformes à ce qui est bon (que ce soit dans le contexte qui préside à la prise de décision ou dans un contexte plus large), ce qui prouve et garantit la conformité de ces décisions avec une mission.

L'ensemble de ces facteurs (logique, émotion, préjugés, éducation, discernement, faculté de discriminer) forment ensemble ce que nous appelons la *logique décisionnelle*, que nous définissons comme le système, le processus et les principes qui gouvernent le raisonnement qui aboutit à des décisions importantes. Chaque leader a sa propre logique décisionnelle et, en règle générale, celle des leaders fonctionnels est très différente de celle des leaders visionnaires.

Logique intelligente et logique sage : deux styles décisionnels opposés

Les leaders intelligents n'ont guère tendance à recourir au discernement ou à la faculté de discriminer lorsqu'ils prennent une décision. Les leaders aux lunettes bleues sont en général assez prudents : ils s'appuient

principalement sur leur expérience, leurs convictions et leur instinct lorsqu'ils prennent une décision. Ils excellent dans la prise de décision à faibles risques qui peuvent être mises en œuvre de manière prévisible, telles que celles concernant le court terme ou les bénéfiques. Indifférents à la vision d'ensemble, ils éprouvent des difficultés à prendre des décisions concernant le long terme, qui nécessitent de tenir compte d'autres points de vue ou qui comportent une part de risque ou d'incertitude plus importante. Bien qu'ils soient ouverts à tout commentaire ou suggestion lorsqu'ils prennent une décision, ils cherchent davantage à être rassurés qu'à entendre un avis intuitif. Ils ont de très bons instincts qui résultent de la somme de leurs expériences mais s'appuient trop dessus. Ils s'exposent donc à commettre les mêmes erreurs que par le passé. Plutôt que de s'appuyer sur une éthique personnelle, ils se fient à de bonnes pratiques externes pour prendre une décision. Étant donné leur peu de goût pour le risque, ils ont tendance à remettre à plus tard toute décision difficile et aiment réunir un grand nombre de données pour étayer leurs décisions principales. Enfin, ils n'ont pas souvent recours à leur capacité de discernement.

Les leaders aux lunettes rouges favorisent les décisions qui entraînent des risques et des bénéfices élevés et qui sont susceptibles de servir leurs propres intérêts. Ils réfléchissent vite et sont gouvernés par leurs émotions, ce qui les pousse à se précipiter pour prendre une décision de peur de laisser passer une occasion. Ils sont dotés d'une assurance extraordinaire, leur propre faculté de discriminer leur suffit et ils ne demandent pas toujours l'avis d'autrui. Bien qu'ils sachent effectivement discriminer, les décisions qu'ils prennent vont parfois à l'encontre de ce que leur souffle leur discernement et se fondent sur les avantages à court terme. En tant que leaders visionnaires, ils sont parfaitement conscients du contexte élargi au sein duquel ils prennent des décisions, et pourtant, leur démarche expéditive et parfois égocentrique les pousse à la faute sans qu'ils s'en rendent compte. Bien qu'ils excellent à aider les autres à prendre d'importantes décisions stratégiques, ils éprouvent des difficultés à prendre des décisions personnelles importantes car leur lucidité éthique est sous-développée.

Les leaders éclairés, eux, prennent des décisions intuitivement en se fondant à la fois sur leur discernement et sur leur faculté de discriminer. Ils surmontent les obstacles rencontrés par les leaders intelligents et leur logique décisionnelle présente des traits bien particuliers. Ils prennent

souvent des décisions qui, parce qu'elles défient la sagesse conventionnelle, peuvent sembler contre-intuitives, voire illogiques ou irrationnelles. C'est parce qu'ils s'appuient sur une logique décisionnelle qui est le produit de leur intuition, de leur discernement et de leur faculté de discriminer, et qui tient en outre compte du contexte élargi et des valeurs personnelles.

Par exemple, Steve Jobs sentait intuitivement que les Apple Store constitueraient le lieu idéal non pour vendre des produits (fonction traditionnelle des boutiques), mais pour prêcher les valeurs de la marque et créer une expérience client inoubliable. Il pensait que si les vendeurs émerveillaient les clients en leur offrant cette expérience inoubliable, des ventes s'ensuivraient naturellement, alors que si, au contraire, les vendeurs se comportaient en bonimenteurs agressifs, l'expérience client – et donc les ventes – s'en ressentirait.

Les Apple Store ont rencontré un franc succès : les boutiques ont fait grimper les bénéfices tout en consolidant la réputation de la marque. Il est intéressant de noter qu'à l'été 2012, John Browett, nouveau directeur des Apple Store, n'a pas montré le même discernement ni la même faculté de discriminer dont Jobs avait fait preuve. Il tente d'accroître les bénéfices et la rentabilité des boutiques en licenciant et en baissant les salaires juste avant le début des vacances d'été. Mal lui en prend : les boutiques, en manque de personnel, échouent à répondre à la hausse de la demande qui accompagne traditionnellement la saison des vacances. L'expérience client s'en ressent et Apple doit publier un communiqué de presse pour présenter des excuses pour ce faux pas. Browett est licencié en octobre 2012¹⁹. L'incident a mis en évidence toute la justesse du discernement de Jobs : tant que les Apple Store se consacrent à l'excellence en matière de service client, la rentabilité de l'entreprise ira croissant ; mais le contraire n'est tout simplement pas vrai.

Les leaders éclairés prennent également des décisions qui sont la preuve tant de leur lucidité éthique que de leur pragmatisme. Si leur lucidité éthique est si développée, c'est qu'ils s'appuient sur une éthique authentique et personnelle (*swadharma* en sanskrit) et non sur une éthique objective qui ne tient compte ni des exceptions ni du contexte. Ils ne sont pas mus uniquement par l'idéologie mais sont plutôt pragmatiques. Parce qu'ils connaissent leur mission, ils font preuve d'un esprit ouvert à l'heure d'équilibrer exigences du contexte et valeurs personnelles. Parce qu'ils ont le sens du contexte, les dirigeants éclairés ne voient pas le

monde en noir et blanc : ils distinguent les nuances de gris dans chaque situation dans laquelle ils doivent prendre une décision. Steve Jobs, par exemple, montre toute sa lucidité éthique et son pragmatisme lorsqu'il décide, en 1997, de s'allier avec son ennemi juré, Bill Gates, alors CEO de Microsoft. Il accepte que le navigateur de Microsoft, Internet Explorer, soit inclus par défaut sur tous les ordinateurs Apple ; en échange, Gates accepte d'investir 150 millions de dollars dans Apple et de développer la suite Office pour Macintosh pendant au moins cinq ans²⁰. La décision de Jobs, tout à fait intuitive, de s'ouvrir à Microsoft reposait sur le fait que « les employés [d'Apple] et les utilisateurs [de Macintosh] doivent abandonner l'idée selon laquelle pour qu'Apple gagne, Microsoft doit perdre²¹ ». Malgré toutes ses réticences à l'égard de Bill Gates et de Microsoft, Jobs a su prendre une décision pratique et pragmatique et surtout, avantageuse pour Apple à long terme.

En outre, les leaders éclairés gardent leur sang-froid lorsqu'ils prennent une décision. Ils ne se précipitent pas sous le coup de fortes émotions telles que la peur ou la convoitise. En situation de crise, ils n'essaient pas de faire les malins en trouvant une solution originale. Ils ralentissent leur processus de prise de décision et gardent leur sang-froid, ce qui leur permet d'envisager les meilleurs scénarios possibles avant de parvenir à une solution simple mais efficace.

Les leaders éclairés soupèsent la situation dans son ensemble pour mieux poser les données du problème. Ils réunissent ensuite toutes les informations disponibles, envisagent divers processus décisionnels, évaluent les risques et imaginent plusieurs scénarios au lieu de s'arrêter d'emblée sur une seule bonne décision. Ils font entrer en ligne de compte des considérations éthiques et des valeurs morales. Enfin, ils écoutent leur instinct ainsi que leur intuition pour examiner soigneusement tous les sacrifices à consentir, les risques à envisager et les problèmes de mise en œuvre à prévoir. Sur le papier, ce processus semble très long ; nous avons toutefois remarqué que les dirigeants éclairés prennent ce type de décisions rapidement et souvent inconsciemment, comme le montre l'exemple du capitaine Chesley « Sully » Sullenberger.

Le 15 janvier 2009, à l'aéroport de La Guardia (New York), peu de temps après le décollage, le vol US Airways 1 549 est percuté par un groupe d'oiseaux. Les deux moteurs tombent en panne et l'avion, en vol plané au-dessus de la ville, densément peuplée et bardée de hautes tours, perd de l'altitude à une vitesse inquiétante. Dans le cockpit, le capitaine Sullen-

berger et son copilote emploient toutes leurs ressources pour prendre une décision rapide. Sullenberger demande à son copilote de tenter un redémarrage des moteurs pour pouvoir se concentrer tout entier sur l'atterrissage. Il serait logique de tenter de revenir à La Guardia, mais le temps disponible, la distance et la circulation aérienne ne le permettent pas ; les autres aéroports locaux, Kennedy et Newark, sont exclus pour des raisons similaires. La seule solution qui reste est pour le moins originale : amerrir sur les eaux glacées de la rivière Hudson. Sullenberger expliquera par la suite que son intuition lui a soufflé qu'il augmenterait les chances de survie de tout le monde en amerrissant à proximité des ferrys et des services de secours maritimes. Et c'est exactement ce qu'il fait, sans jamais se départir de son sang-froid, sauvant par-là la vie de l'ensemble des passagers et de l'équipage. C'est la première fois, en 50 ans d'aviation civile, qu'un avion à réaction se pose sur l'eau dans une situation d'urgence sans faire aucune victime, rapporte le *Wall Street Journal*²².

Ce jour-là, Sullenberger a puisé dans toute son expérience et toute son intelligence pour prendre la sage décision de se poser sur l'Hudson. Une décision intelligente eût été de tenter à tout prix de rejoindre un aéroport, parce que cela semblait plus sûr ; mais cela aurait pu causer la mort de toutes les personnes présentes à bord.

Au cours de nos recherches et dans le cadre de nos activités de conseil, nous avons pu constater que les leaders éclairés prennent des décisions à long terme. Conformément à la loi fondamentale de la confédération iroquoise, les membres de cette nation d'Indiens d'Amérique sont formés à penser l'avenir pour les sept générations futures, ce qui garantit que les décisions qu'ils prennent aujourd'hui bénéficieront à leurs descendants²³. Les leaders d'aujourd'hui, qui prennent des décisions dans un contexte en constante évolution, ne pensent pas avoir le luxe de tenir compte des sept générations suivantes. C'est sur ce point que les leaders qui prennent de sages décisions se distinguent : ils ont le courage de faire des choix qui ne sont pas forcément rentables tout de suite mais qui garantissent des bénéfices à long terme pour leur entreprise ainsi que pour la société tout entière.

Au plus fort de l'éclatement de la bulle Internet, en 2002, le président d'IBM de l'époque, Sam Palmisano, prend deux décisions audacieuses : il rachète la branche conseil du cabinet comptable PricewaterhouseCoopers et alloue un budget plus important à la R&D²⁴. Les investisseurs

ne sont pas enthousiasmés par ces décisions, surtout que la plupart des concurrents réduisent les coûts pour tenter de surmonter la crise. Mais Palmisano se soucie avant tout des perspectives de croissance à long terme de l'entreprise. Il pressent qu'une fois la crise passée, les clients seront demandeurs de solutions novatrices.

La stratégie de Palmisano s'est avérée être la bonne. En 2012, IBM s'est hissé au rang de chef de file dans le domaine des services de conseil en affaires et en technologies, et commercialise désormais avec succès des solutions qui reposent sur des technologies (telles que les capteurs sans fil) issues de projets de R&D lancés par IBM au début des années 2000²⁵. D'après Palmisano, « une vision à long terme vous apprend que le plus difficile n'est pas de survivre à un échec, mais de savoir que faire après une réussite²⁶ ».

Les leaders éclairés font appel intuitivement à leur discernement lorsqu'ils prennent une décision, surtout si celle-ci est cruciale. Ils savent quand il convient de prendre consciemment une décision et quand il vaut mieux laisser celle-ci s'imposer à eux. Lorsqu'ils prennent consciemment une décision, ils s'appuient sur des données antérieures pour orienter le résultat, tandis que lorsqu'ils laissent une décision s'imposer à leur esprit, l'intuition joue un plus grand rôle que la logique, comme on a souvent pu le constater dans le processus décisionnel de Steve Jobs.

Enfin, les leaders éclairés font tout leur possible pour garder un esprit ouvert à l'heure de prendre une décision. Ils écoutent les membres de leur entourage, même lorsqu'ils remettent en question leurs présupposés et leurs décisions. Ils estiment que ce processus décisionnel inclusif, connu sous le nom de maïeutique, crée une tension créatrice qui peut déboucher sur des décisions qui tiennent mieux la route.

C'est pourquoi les leaders de Google et de l'entreprise pharmaceutique Eli Lilly encouragent le recours aux marchés de prédiction, outil qui permet de prévoir la viabilité d'une stratégie en se fondant sur des données fournies par les employés en contact direct avec le public²⁷. Ces employés ont leur mot à dire sur les décisions stratégiques proposées par le sommet de la hiérarchie et peuvent formuler des suggestions pour les améliorer. Les dirigeants éclairés sont disposés à déléguer leur pouvoir décisionnel aux employés en contact direct avec le client le cas échéant. Ils pratiquent un style de leadership qui, selon Herminia Ibarra, professeur à l'INSEAD, repose sur la capacité à choisir entre prendre le commandement des

troupes et déléguer l'initiative aux simples soldats, selon ce qui convient le mieux aux circonstances²⁸.

Peter Grauer, président de Bloomberg, est un dirigeant éclairé qui non seulement se plie à cette pratique mais promeut en outre ce style de leadership inclusif dans toute son entreprise. À la lecture d'une étude interne de Bloomberg qui cherchait à déterminer les capacités de leadership les plus prisées au sein de l'entreprise, Grauer fit remarquer que les cadres supérieurs les plus performants faisaient montre de qualités contradictoires : « Ils avaient une vision d'avenir mais étaient doués sur le plan tactique ; ils dirigeaient avec poigne mais étaient ouverts aux points de vue opposés ; ils s'appuyaient sur des réseaux très vastes mais se montraient également capables de se mobiliser rapidement (c'est-à-dire tout seuls) ; ils suivaient le travail de leurs subordonnés de près mais savaient déléguer²⁹. » La culture d'entreprise de Bloomberg semble être propice à l'épanouissement de dirigeants éclairés capables de prendre des décisions de manière ferme mais inclusive.

Décider avec discernement

Dans cette partie, nous répertorions quelques outils et techniques que vous pouvez utiliser pour éviter les pièges décisionnels qui vous font faire des choix peu satisfaisants et pour affûter votre logique décisionnelle. Parce que le discernement est intrinsèquement lié à la faculté de discriminer, vous devez prêter attention à des éléments subtils mais importants. Pour ce faire, il vous faut mettre à contribution, outre votre esprit et votre intellect, vos émotions, votre corps, et votre moi authentique. Décider avec discernement implique de cultiver un état d'esprit de profusion ; de réagir en pleine conscience aux événements ; d'arbitrer entre éthique et pragmatisme ; de décider avec votre corps, votre esprit et votre cœur ; de penser de manière systémique ; et de faire preuve à la fois de souplesse et de persévérance.

Cultiver un état d'esprit de profusion

De nombreux leaders intelligents pensent qu'ils ne peuvent gagner que si les autres perdent, ce qui influe sur leur processus décisionnel. Le plus important à leurs yeux est d'écraser la concurrence. Contrairement à ces leaders intelligents, qui font preuve d'un état d'esprit de pénurie, les leaders éclairés ont, eux, un état d'esprit de profusion.

Les dirigeants éclairés commencent par replacer la décision à prendre dans son contexte, puis se tiennent prêts à coopérer avec la concurrence si c'est le bon choix à faire pour accroître la taille du marché³⁰. Lorsque le but est de créer un marché plus vaste, l'instinct de prédateur n'est pas aussi dominant. Les leaders ne coopèrent pas par pur altruisme, bien sûr, mais par intérêt personnel éclairé : ils savent que servir le bien commun profite indirectement à tout le monde. « Le profit comme unique objectif, voilà une aspiration bien pauvre, et qui n'est pas viable à long terme », affirme Howard Schultz, PDG de Starbucks. « J'ai toujours soutenu qu'il est impossible de créer de la valeur à long terme pour les actionnaires sans en créer pour les employés et pour les communautés que vous servez³¹. »

Pour cultiver un état d'esprit de profusion, commencez par repérer les moments où votre état d'esprit de pénurie vous joue des tours. Vous pouvez mettre au point votre propre raisonnement ou processus logique et le suivre avec discipline pendant une longue période jusqu'à assimiler cet état d'esprit de profusion et faire taire vos angoisses.

Pour commencer, choisissez une ressource (le temps, l'argent, etc.) que vous craignez de voir s'épuiser à court terme. Maintenant, projetez-vous à moyen et long terme et voyez si cela calme vos angoisses. Pendant 30 jours, forcez-vous à visualiser cette ressource qui vous préoccupe – pour les besoins de l'exemple, disons l'argent – et convainquez-vous que vous en avez plus que ce dont vous aurez jamais besoin. Armé de cette conviction, pendant 30 jours, faites don d'un peu d'argent (deux euros suffiront). Choisissez chaque jour une association caritative ou une personne pour qui ces deux euros par jour représenteraient une énorme différence, et donnez-les lui.

Rappelez-vous que votre but est de mettre au point une nouvelle logique décisionnelle, alors laissez de côté vos préoccupations à court terme et vos craintes de pénurie au moment où vous faites ce don. Au contraire, visualisez en détail, en vous focalisant sur des émotions positives, ce que le destinataire de votre don va pouvoir se procurer avec votre argent : par exemple, s'il va s'acheter à manger, imaginez le bien-être physique et mental que lui procureront le café chaud et le croissant du petit-déjeuner. Cela vous poussera peut-être à augmenter parfois le montant de votre don à cinq euros. Obéissez à cet instinct : c'est le signe que votre logique décisionnelle s'habitue peu à peu à un état d'esprit de profusion. Peu à peu, vos inquiétudes relatives à la pénurie s'estomperont pour laisser place à un sentiment d'abondance. En octobre 2012, nous avons rencontré Norma,

conductrice de navettes pour l'hôtel VQ, à Denver, qui est dans le métier depuis vingt ans. Chaque jour, elle prépare des sandwiches, achète des fruits, et garde ces victuailles dans une glacière à côté d'elle dans la voiture. Elle les offre (avec un billet d'un dollar) aux sans-abri qu'elle rencontre au cours de sa journée. En moyenne, elle fait don de dix dollars par jour, pris sur son pourboire. Nous sommes restés émerveillés par tant de générosité : voilà quelqu'un qui a tout compris à l'état d'esprit de profusion !

Après 30 jours de ce régime, il est très probable que vous soyez davantage disposé à agir dans une optique de profusion. Parlez de cette expérience avec d'autres, par exemple en l'évoquant sur des sites tels que Helpothers.org. Vous remarquerez que votre état d'esprit a évolué en lisant les commentaires admiratifs des autres utilisateurs. Si la ressource qui vous pose problème est le temps, procédez de la manière suivante : plutôt que d'enchaîner les tâches, veillez à marquer consciemment un temps d'arrêt (que vous ayez fini ou non une activité avant de passer à une autre) entre deux activités et, surtout, analysez votre état d'esprit lors de ces transitions.

Réagissez en pleine conscience aux événements

Les dirigeants se voient toujours contraints à faire plusieurs choses à la fois et à réagir sur le vif à une situation. Or, souvent, au lieu de réagir de manière créative ou réfléchie, ils prennent, poussés par la peur ou la colère, la première décision qui leur vient à l'esprit. Nous voyons ainsi de nombreux leaders passer en pilote automatique pour prendre des décisions, sans aucun sens du contexte ni connaissance de soi. C'est en cultivant la pleine conscience que les dirigeants peuvent prendre des décisions de manière délibérée et réfléchie plutôt que de se laisser emporter par les émotions ou céder aux automatismes. Vous serez alors en mesure de choisir la réaction qui convient le mieux.

Les recherches en neurosciences montrent que, face à l'adversité, votre corps produit des substances chimiques qui causent la peur ou la colère. En 90 secondes à peine, votre corps aura absorbé ces substances : vous avez donc, dans l'intervalle, le choix entre attendre ou réagir³². Si vous attendez que les substances chimiques soient absorbées, vous serez plus calme. Si vous n'attendez pas, vous entrerez en mode survie et prendrez des décisions irréfléchies.

Les chercheurs en neurosciences ont également découvert que si quelqu'un souffre d'anxiété anticipée (appréhendant dans son avenir de

se retrouver confronté à quelque chose qui lui a été désagréable par le passé), le fonctionnement de son cortex préfrontal s'en trouvera perturbé, ce qui peut avoir des retombées sur le processus décisionnel, car l'amygdale, siège de la peur, est alors stimulée³³. Il est donc indispensable, pour les leaders, de prêter attention à leurs émotions et de réagir de manière appropriée lorsque celles-ci se manifestent.

En 2011, Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan, partenariat stratégique automobile franco-japonais, se trouve confronté simultanément à cinq situations de crises, dont le tremblement de terre et le tsunami au Japon (qui ont entraîné la catastrophe de Fukushima) et les inondations en Thaïlande. La chaîne d'approvisionnement de l'entreprise est sévèrement touchée. Ghosn réagit aux événements avec célérité mais en pleine conscience : en particulier, il confie davantage de responsabilités et de pouvoir de décision au personnel des usines les plus durement touchées³⁴. Ghosn accorde également une plus grande autonomie aux ingénieurs de R&D et aux experts techniques, leur confiant la tâche d'apporter des centaines de petites modifications à de nombreux modèles pour pouvoir utiliser les pièces disponibles et contourner les problèmes d'approvisionnement. L'usine la plus touchée est celle de fabrication des moteurs, située à Iwaki, au Japon, et qui produisait jusqu'alors près de 1 000 moteurs par jour. Entre autres problèmes structurels majeurs, les fondations de l'usine se sont fissurées et le toit a été emporté. La fermeture est immédiate et de nombreuses personnes craignent qu'elle soit définitive. Toutefois, Ghosn se rend en personne à l'usine, située très près de la zone à risques de Fukushima, et salue l'« esprit combattif » de l'équipe d'Iwaki. En l'espace de quelques mois, l'usine, non contente de rouvrir, retrouve son rendement normal. La catastrophe a eu des effets positifs insoupçonnés, notamment grâce à la décision de Ghosn d'accorder une plus grande autonomie au personnel sur le terrain. Celle-ci a permis à l'entreprise de repérer les meilleurs éléments de la prochaine génération, ceux qui avaient saisi l'occasion de faire preuve de leadership. Tout en faisant face à de multiples crises, Ghosn a su rester égal à lui-même et ouvert à toutes les possibilités sans porter de jugement de valeur³⁵.

Faire preuve de lucidité éthique

Les leaders intelligents, surtout ceux qui portent des lunettes rouges, tendent, lorsqu'ils prennent une décision, à faire preuve de rigidité idéo-

logique. Ils veillent à ce que toutes leurs décisions soient conformes à leurs principes idéologiques quel que soit le contexte. La justesse des décisions s'en trouve affectée.

Les leaders éclairés, eux, n'ont aucun attachement idéologique en particulier. Ils fondent plutôt leurs décisions sur les valeurs en lesquelles ils croient, qui déterminent leur évaluation du bien et du mal. Cette lucidité éthique ne les rend pas rigides pour autant : ils sont suffisamment pragmatiques pour adapter leurs décisions à l'évolution du contexte extérieur. Ils font preuve de ce que l'on appelle *pragmatisme éthique* : ils partent du principe que les critères moraux qui leur servent de guide pour l'avenir sont valables pour l'instant tout en étant susceptibles d'être améliorés à l'avenir. Le pragmatisme éthique diffère du relativisme moral en ce qu'il vise un objectif éthique et tend à s'en rapprocher avec le temps.

Dans un environnement en constante et rapide évolution, le pragmatisme éthique se révèle un atout précieux pour les responsables qui doivent prendre des décisions. Adam Werbach est un leader qui s'est dépouillé de sa rigidité idéologique pour embrasser le pragmatisme éthique. Écologiste convaincu, il avait, à l'âge de 13 ans, persuadé ses parents de le laisser ouvrir un compte en banque pour qu'il puisse rejoindre Greenpeace. À 23 ans, président de l'organisation de défense de l'environnement Sierra Club, il a écrit un livre, *Act Now, Apologize Later*³⁶, dans lequel il décrit Walmart comme « le nouveau cancer des petites villes ». En 2006, Werbach fait quelque chose d'inimaginable : il accepte de rejoindre Walmart en tant que conseiller pour aider l'entreprise à devenir un modèle de développement durable. La décision de Werbach est le résultat d'un changement de regard : il s'est rendu compte qu'il serait plus efficace en changeant le système de l'intérieur qu'en luttant contre lui de l'extérieur. « Notre but est que Wall Street se pâme d'admiration devant la performance verte de Walmart », explique-t-il³⁷. Cette attitude déplaît à ses amis et collègues, qui l'accusent d'avoir retourné sa veste par appât du gain.

Or, si Werbach a changé d'avis, c'est parce qu'il a compris que Walmart était sincère dans sa volonté de mettre en place une politique de développement durable et une stratégie verte. Il y voit également une occasion d'attirer l'attention sur la cause écologiste, avec pour vitrine le premier détaillant mondial et ses 127 millions de clients hebdomadaires.

Commence alors pour Werbach un travail de plusieurs années au sein de Walmart, qui aboutit au lancement d'un programme personnel de

développement durable pour 1,3 million d'employés du groupe. Chaque employé est libre de rejoindre le programme et d'inscrire ainsi le développement durable dans son mode de vie. Chaque participant définit un plan d'action personnel visant à rendre un aspect de sa vie plus écologique : cela peut aller d'une légère altération de certaines habitudes (demander à sa banque de ne plus envoyer d'extraits de compte par la Poste) au bouleversement radical de tout un mode de vie (arrêter de fumer). L'important est que les participants sentent qu'en s'engageant un tant soit peu pour l'environnement, ils se font du bien. « Trop longtemps, les écologistes ont dit et répété qu'il fallait faire des sacrifices. Mais la grande question qui se pose dans notre monde moderne est celle du bonheur. Le développement durable est le chaînon manquant », estime Werbach³⁸. Si les employés de Walmart se sentent plus heureux en pratiquant le développement durable au quotidien, ils seront davantage enclins à convaincre les clients du bien-fondé de cette démarche.

Le programme de Walmart est assez réussi : près de 40 % des participants continuent de le suivre. Nous voyons dans cet exemple que Werbach a su se dépouiller de sa rigidité idéologique pour embrasser le pragmatisme éthique, sans pour autant abandonner son éthique ni ses valeurs personnelles. Tout en travaillant avec Walmart à changer le système de l'intérieur, il continue de militer pour le développement durable et la responsabilité environnementale des entreprises. Il n'a pas retourné sa veste : il a changé de regard et fait preuve de pragmatisme éthique, qui consiste à faire ce qu'il faut pour le bien commun.

Fonder ses décisions sur la logique, l'instinct, l'intuition et l'émotion

De nombreux leaders intelligents se fondent principalement sur une logique externe (au lieu de se reposer sur la logique décisionnelle qui leur est unique et qu'ils ont développée au fil du temps) pour prendre une décision. Par exemple, ils n'autoriseront pas un nouveau projet de R&D si le département marketing ne réussit pas à prouver l'intérêt du public pour ce nouveau produit. Ou ils décideront de racheter une entreprise parce que les analystes le recommandent et parce que les synergies potentielles semblent très prometteuses sur le papier. Les leaders éclairés, eux, ne sont pas démunis face à une situation incertaine, car ils mobilisent leur être tout entier (corps, cœur et âme) pour prendre une décision en conjuguant logique d'une part et instinct, intuition et émotion de l'autre.

Instinct

Nous avons eu l'occasion de conseiller Philip, PDG d'une entreprise américaine du secteur manufacturier qui pèse plusieurs milliards de dollars. Il devait prendre une décision relative à une acquisition à hauteur de 100 millions de dollars. Sur le papier, tout semblait solide. Pourtant, Philip avait un mauvais pressentiment qu'il ne parvenait pas à s'expliquer. Son instinct lui soufflait la prudence, sans qu'aucun élément de preuve ne vienne corroborer ce sentiment.

Lors d'une séance de coaching, nous l'avons aidé à se décider grâce à un exercice que nous appelons « roue de Mithya » qui consiste à choisir des mots et des couleurs en fonction des émotions que l'on ressent³⁹. Nous avons demandé à Philip de choisir des mots qui traduisaient son état d'esprit. Il a choisi le mot *réticence* : c'était tout à fait ce qu'il ressentait, car bien que rien ne semblât suspect dans l'acquisition, il éprouvait des réticences. Nous avons ensuite tenté d'en savoir plus en lui demandant de mettre des mots sur ses émotions. Grâce à la roue de Mithya et à l'aide de nos conseils, il a pu mettre le doigt sur ce qui le gênait : les chiffres disponibles sur l'entreprise qu'il envisageait d'acquérir lui semblaient trop beaux pour être vrais. Suivant son instinct, il a mené à un examen plus poussé et a constaté que certaines des données avaient été falsifiées et ne correspondaient pas à la réalité. Il a pris la décision qui s'imposait et n'a pas racheté l'entreprise en question.

Il convient de signaler ici que les leaders confondent parfois instinct et intuition. Votre instinct est le produit de vos expériences passées. Il vous soufflera ainsi de ne pas prendre telle décision parce que, par le passé, vous avez payé le prix pour une décision similaire. Votre instinct est très utile lorsque vous prenez une décision dans un contexte stable et à court terme. L'intuition, par contre, telle que nous la concevons, englobe votre vécu mais aussi votre avenir.

Intuition

Kip Tindell, PDG de The Container Store, grande chaîne américaine de produits de stockage et de rangement, s'appuie beaucoup sur son intuition pour prendre des décisions en affaires⁴⁰. Il estime en effet que, dans un secteur aussi chaotique que l'est celui de la vente de détail, aucun manuel ne peut vous apprendre tout ce qu'il faut savoir sur le service clients. Il a donc choisi de faire de l'intuition l'un des principes fondamentaux de son entreprise. Les employés sont encouragés

à utiliser leur intuition pour prendre les décisions qui permettront de répondre au mieux aux besoins du client. Comme l'explique Tindell, « nous supplions et implorons les employés de bien vouloir croire que nous tenons par-dessus tout à ce qu'ils écoutent l'intuition. Après tout, l'intuition est la somme totale des expériences que vous avez vécues. Alors, pourquoi la laisser au vestiaire lorsque vous venez travailler le matin⁴¹ ? » D'après Tindell, les employés qui s'appuient davantage sur leur intuition se sentent maîtres de leur destin ; ils apprennent à faire confiance à leur propre capacité de jugement pour résoudre un problème sans demander l'approbation de leur supérieur. Tindell y voit la raison de la forte productivité et du faible taux de *turnover* du personnel de son entreprise (taux qui n'est que de 10 %, ce qui est extraordinaire quand on sait qu'il est habituellement de 100 % dans le secteur du détail)⁴².

Attention tout de même : quelque confiance que vous ayez en votre intuition, il est indispensable de l'étayer par des données et des informations (même Steve Jobs se pliait à cette règle, c'est dire !). Dès lors, la meilleure manière de réduire le risque d'un mauvais investissement est de mettre à l'épreuve le plus tôt possible sur le marché les idées que vous souffle votre intuition, afin d'utiliser les réactions du public pour les améliorer, voire les abandonner si les clients ne semblent pas s'y intéresser. Tant Google que Facebook encouragent leurs employés à tester leurs idées intuitives lors d'une phase d'essai à laquelle participent des utilisateurs, puis intègrent dans leurs applications celles qui ont vraiment emporté l'adhésion de la majeure partie du public⁴³.

Émotion

S'il est vrai que prendre des décisions lorsqu'on est en proie à la peur ou à la colère peut s'avérer très imprudent, certaines émotions positives (passion, empathie, compassion) peuvent au contraire aider les leaders éclairés à adopter une meilleure logique décisionnelle, à condition de bien les maîtriser.

La passion est une émotion importante à laquelle les leaders ont souvent recours lorsqu'ils sont confrontés à une décision épineuse ou cruciale. Difficile de communiquer de manière efficace et d'emporter l'adhésion de son entourage sans tisser avec lui des liens émotionnels ! La passion de Steve Jobs, par exemple, était très contagieuse, ce dont il se servait pour créer ce que son entourage appelait un « champ de distorsion de

la réalité » : une atmosphère où l'on croyait à l'impossible⁴⁴. Lorsque les capital-risqueurs de la Silicon Valley doivent décider dans quelle start-up investir, ils cherchent celles qui ont « les 3 P » : la passion, les personnes et le plan. Même si une jeune entreprise réunit les bonnes personnes (de talent) et se dote d'un excellent plan stratégique, sans passion, les personnes ne pourront pas mettre en œuvre le plan.

L'empathie et la compassion sont deux autres émotions positives que les dirigeants peuvent mobiliser pour prendre de sages décisions. Les clients, les employés et les partenaires potentiels sont attirés par les entreprises dont la culture est compatissante, ce qui se voit dans les décisions prises par ses dirigeants. Le PDG d'une entreprise pharmaceutique nous avait demandé de conseiller une vice-présidente dont la performance avait beaucoup chuté au cours des deux trimestres précédents. Il avait de l'empathie pour elle et estimait qu'elle méritait une chance de s'améliorer avant d'être licenciée. Lorsque nous la contactons, la vice-présidente, peu réceptive au coaching dans un premier temps, nous fait savoir qu'elle est bien trop prise par son travail et par ses problèmes familiaux pour avoir le temps de s'entretenir avec nous. En déployant des trésors de tact, nous finissons par comprendre que l'un des membres de son entourage a des problèmes de dépendance et qu'elle ne sait pas vers qui se tourner en toute confidentialité dans sa communauté. Nous obtenons discrètement les coordonnées d'un centre de traitement dans une autre ville et lui transmettons cette information, puis faisons notre possible pour oublier l'incident. Une année plus tard, nous la rencontrons par hasard dans un aéroport. Elle nous témoigne sa gratitude pour notre aide ainsi que son intérêt pour des séances de coaching. Il semblerait que ses bons résultats au cours des mois précédents lui aient valu une promotion : elle souhaite bénéficier de notre aide pour réussir dans ses nouvelles fonctions.

Tenir compte du contexte élargi

Nous vivons dans un monde interconnecté : toute décision doit donc s'inscrire dans un contexte plus large que celui de l'environnement des affaires, immédiat et évident. « Nous vivons au cœur d'un système mondial de systèmes » se plaît à rappeler Sam Palmisano, ancien président d'IBM⁴⁵. La plupart des leaders, toutefois, ne pensent ni de manière systémique, ni de manière inclusive. Ils sont formés pour prendre des décisions qui optimisent le fonctionnement d'un sous-système, ou, au mieux, d'un système. Or, il est de plus en plus nécessaire de prouver que l'on

peut tenir compte de l'imbrication de plusieurs systèmes et prendre des décisions de manière plus systémique et plus intégrée.

Alan Mulally est un leader éclairé qui n'a cessé d'encourager le personnel de son entreprise à cultiver un mode de pensée systémique. Nous avons déjà dit qu'il était chargé de la conception du Boeing 777. Eu égard à l'envergure du projet, celui-ci était divisé en sous-projets, chaque équipe œuvrant à la conception et à la fabrication d'une partie ou d'un sous-système (les ailes, les moteurs, les divertissements à bord). Le travail de Mulally consistait donc à coordonner ces différentes équipes et à réunir leurs efforts.

Traditionnellement, les équipes de Boeing travaillaient séparément et ne coopéraient guère, ce qui occasionnait toujours des retards dans la livraison et un renchérissement des coûts. Mulally souhaitait changer la donne. À chaque réunion sur l'état d'avancement du projet, il commençait par rappeler aux équipes qu'elles devaient tenir compte de l'ensemble du projet avant de prendre une décision. Il disait que construire le meilleur avion est une question d'optimisation tant au niveau des systèmes qu'au niveau des clients. À quoi bon avoir les moteurs les plus performants, le meilleur système de divertissement et les sièges les plus moelleux si les portes de l'avion sont mal conçues ? En outre, selon la compagnie aérienne pour laquelle on construit l'avion, les choses ne vont pas forcément se dérouler de la même manière. Vous ne prendrez des décisions optimales que si vous tenez compte simultanément du client, de la concurrence, des coûts, de la qualité et de la conception, martelait Mulally aux chefs de chaque équipe. En quittant Boeing pour Ford, il a emporté avec lui sa logique décisionnelle, qui lui a permis de remettre Ford sur le chemin de la rentabilité et de la réussite⁴⁶.

L'un des principaux avantages de la pensée systémique, c'est qu'elle nous permet d'anticiper d'où pourra surgir, sans que l'on s'y attende, la concurrence et de prendre des décisions à titre préventif. Canon et Nikon, par exemple, n'avaient pas prévu qu'Apple et Nokia s'aventureraient sur leurs terres avec des téléphones équipés d'un appareil photo. Rien ne laissait présager, il y a quelques années à peine, qu'Apple et Nokia seraient un jour des concurrents de Canon et Nikon. Les dirigeants de ces entreprises n'ont pas su penser de manière systémique et inclusive, ce qui leur aurait permis d'anticiper que des nouveaux concurrents venus d'autres secteurs pénétreraient leur marché et débaucheraient une clientèle qu'ils considéraient comme acquise.

Sam Palmisano, lui, en bon leader éclairé, s'est montré capable d'anticiper les bouleversements du marché et d'ajuster la stratégie de son entreprise avant que la concurrence ne lui coupe l'herbe sous le pied. En 2004, il prend la décision radicale de vendre la branche PC d'IBM au fabricant chinois Lenovo, bien que cette branche ne fût pas en difficulté. La décision de Palmisano se fonde sur une pensée systémique : il a compris que le PC était condamné à une banalisation rapide et estime qu'il faut aller chercher les bénéfices ailleurs, du côté des services et des logiciels⁴⁷. Près d'une dizaine d'années plus tard, les prévisions de Palmisano se sont avérées correctes : IBM est très bien implanté dans le secteur des logiciels et des services. Ce n'est pas le cas de son rival, HP, qui est en difficulté, encombré d'une branche matériel qui souffre de la banalisation des produits et dont les dirigeants successifs refusent pourtant de se séparer⁴⁸.

Conclusion

Dans le contexte économique moderne, qui se caractérise par son niveau élevé d'interconnexion et son rythme effréné, les leaders sont sous pression : ils doivent prendre de nombreuses décisions et ce, le plus vite possible. Dans un environnement aussi instable, ils ne prennent souvent pas le temps de réfléchir et d'exercer leur capacité de jugement : il en résulte des décisions prises à la hâte dont les répercussions, pour ces dirigeants et pour leur entreprise, peuvent être catastrophiques. Les dirigeants fonctionnels prennent les décisions que leur souffle leur instinct en se fondant avant tout sur leur propre expérience, sans tenir suffisamment compte de l'évolution du contexte dans son ensemble. Peu enclins à prendre des risques, ils retardent le moment de prendre une décision épineuse ou prennent des décisions qui apportent certes des avantages tactiques mais s'avèrent intenable à long terme. Les dirigeants visionnaires sont, quant à eux, plus enclins à prendre des décisions audacieuses susceptibles de présenter des avantages stratégiques à long terme. Cependant, comme ils sont individualistes et se laissent submerger par les émotions, ils prennent des décisions hâtives sans écouter leur intuition, ni encore moins l'avis des autres : une erreur qui peut les mener au faux pas éthique ou juridique et leur coûter très cher.

Les dirigeants éclairés, eux, sont plus efficaces à l'heure de prendre une décision. Pourquoi ? Parce qu'ils ont mis au point leur propre logique

décisionnelle, qui leur est unique : un ensemble de systèmes, de processus et de principes de raisonnement, consolidé au fil des ans et qui a fait maintes fois ses preuves, qui étaye leur prise de décision. Le sens du contexte et la lucidité éthique sont les deux piliers de la logique décisionnelle du leader éclairé. Faire preuve de lucidité éthique, c'est faire confiance à son sens moral, qui permet de distinguer le bien du mal, non seulement dans une situation précise mais également dans un contexte plus large en lien avec une mission. Cette lucidité est source de discernement, qui est la faculté de prendre la bonne décision en pleine crise. Une bonne décision se doit d'être irréprochable sur le plan moral tout en étant pragmatique. Les décisions des leaders éclairés se fondent sur la logique, l'instinct, l'intuition et l'émotion.

Une logique décisionnelle sage fondée sur la lucidité éthique vous permettra de ne pas tomber dans les pièges qui guettent les leaders intelligents : trop grande attention accordée aux données, prise de décision à la hâte sans se soucier du contexte, ou encore préférence pour les bénéfices à court terme plutôt que souci des avantages à long terme.

Voici quelques conseils pour vous aider à affûter votre logique décisionnelle et à en user consciemment pour prendre des décisions très efficaces. Nous vous incitons à réexaminer, à la lumière de ces conseils, vos décisions passées, afin de mieux discerner quels sont vos mauvais réflexes et vos lacunes et de comprendre dans quels pièges vous avez tendance à tomber. Libre à vous également de vous appuyer sur ces conseils de manière plus proactive pour informer, à l'avenir, votre processus décisionnel.

- Ne vous appuyez pas exclusivement sur votre expérience et sur votre instinct pour prendre des décisions. Accordez plus d'attention au contexte élargi et envisagez plusieurs possibilités qui correspondent pleinement à vos valeurs et à votre éthique personnelle.
- Plutôt que d'évaluer la viabilité d'un choix en ne vous intéressant qu'aux avantages concrets qu'il procure, demandez-vous en quoi ce choix peut servir votre mission – puis choisissez le chemin qui vous rapproche le plus de votre étoile polaire.
- Ne laissez pas vos émotions ou des questions tactiques ou opérationnelles influencer sur votre capacité de jugement ou sur votre discernement lorsque vous prenez des décisions stratégiques susceptibles d'avoir des conséquences à long terme pour votre avenir ou celui de votre entreprise.

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

- Ne cherchez pas à justifier votre logique décisionnelle, qui est unique, à vos yeux ou aux yeux d'autrui, même si vous pensez qu'elle pourrait être améliorée. Prenez plutôt conscience des pièges qui vous guettent au cours du processus décisionnel – par exemple, l'obsession des avantages à court terme ou la tendance à trop s'appuyer sur l'expérience – pour mieux les déjouer en connaissance de cause.
- Respectez les trois composantes essentielles d'un bon processus décisionnel. Premièrement, prenez le temps de recueillir des données complètes, pertinentes et objectives. Deuxièmement, ayez le sens du contexte dans lequel vous prenez votre décision. Troisièmement, attachez-vous à prendre des décisions prudentes et intuitives empreintes de lucidité éthique. Ne vous autorisez aucune concession sur ces trois points !
- Si vous avez le sentiment d'être dans une impasse face à une décision difficile, prenez en compte toutes les données dont vous disposez pour analyser le contexte extérieur, puis faites confiance à votre intuition.
- Privilégiez systématiquement les démarches pragmatiques et éthiques plutôt que celles qui sont idéalistes et irréalistes.

Prendre une décision avec discernement est la première étape d'un processus décisionnel fondé sur la sagesse. Savoir quand garder le cap et quand faire demi-tour en est la deuxième. Il faut pour cela faire preuve de détermination flexible : rendez-vous au chapitre 6 pour une exploration de ce concept.

CHAPITRE 6

FAIRE PREUVE DE DÉTERMINATION FLEXIBLE

Savoir quand persévérer et quand abandonner

Un dirigeant doit faire preuve de discernement et de discrimination lorsqu'il prend une décision : il doit bien comprendre les données et le contexte et conjuguer logique, émotion, intuition et instinct. Une fois la décision prise, il doit faire preuve de détermination flexible – avoir le courage de garder le cap et d'aller au bout de sa décision tout en se tenant prêt à changer de cap ou même à rentrer au port le cas échéant. Wendy Kopp, fondatrice et dirigeante de Teach For America, maîtrise très bien cet art.

Kopp n'est pas une élève modèle lorsqu'elle fait ses débuts au lycée à Dallas, au Texas¹. Elle est timide, plutôt mal dans sa peau, et n'a pas eu de bons résultats au collège. Mais, en entrant au lycée, elle décide de s'y mettre et parvient à s'épanouir, tant et si bien qu'elle finit première de sa classe et entre à l'université de Princeton.

À Princeton, Kopp se rend compte que de nombreuses communautés à faibles revenus aux États-Unis manquent cruellement de professeurs qualifiés. Il lui vient l'idée de créer un corps national d'enseignants sur le modèle de l'organisation Peace Corps. Pour sa thèse de fin d'études, elle décrit la stratégie de ce qui deviendra ensuite Teach For America, organisation sociale qui dispose maintenant de 300 millions de dollars en ressources. À l'époque, la directrice de thèse de Kopp juge son idée irréa-

liste, estime qu'il « manque une case » à son élève et tente de la dissuader par tous les moyens². « J'étais à la dérive, incapable de prendre une décision », se souvient Kopp. « Une voix dans ma tête me soufflait de laisser tomber, de choisir une voie plus normale. Ce qui m'a peut-être poussée à me lancer, finalement, c'est que toutes mes recherches d'emploi s'étaient avérées infructueuses³. » Kopp envoie alors une proposition à 30 PDG pour leur demander leur soutien. Personne ne lui répond. Finalement, juste avant l'obtention de son diplôme, en 1989, le géant pétrolier Exxon-Mobil la subventionne à hauteur de 26 000 dollars, et l'aventure Teach For America (TFA) peut commencer.

Durant sa première année, TFA fonctionne comme une start-up, avec un effectif d'à peine 25 personnes. 2 500 professeurs se portent candidats, parmi lesquels 500 sont retenus par l'équipe et affectés à un poste dans une zone en difficulté. Des problèmes épineux se posent alors concernant le financement et la gestion de la croissance. Entre autres, le personnel est débordé par le nombre de candidatures, ce qui cause de lourds retards dans le traitement des candidatures et l'attribution des postes. Les employés se plaignent également de la tendance de Kopp à contrôler leur travail de près, qui n'est en fait que la manifestation de son inexpérience dans la gestion d'une organisation en pleine croissance. Nick Glover, expert en développement d'entreprises, vient à leur secours en aidant l'équipe à mettre sur pied un organigramme efficace. « Teach For America nous a demandé beaucoup de persévérance, pas seulement à ses débuts, mais pendant de longues années noires, où nous frisons sans cesse le précipice », rapporte Kopp⁴.

Cette expérience a appris à Kopp qu'être courageuse et résolue ne suffit pas : elle doit également se montrer flexible dans la manière de diriger son organisation. En tant que start-up, TFA luttait pour sa survie ; désormais, il s'agit de la diriger dans la perspective de l'agrandir. Ce changement de regard amène Kopp à réorganiser TFA de fond en comble en 1999⁵. Elle embauche des professionnels chevronnés pour diriger la planification stratégique, le développement des programmes et la levée de fonds. Cette nouvelle équipe réussit à consolider TFA, permettant à l'organisation de croître et d'étendre son champ d'action.

En 2012, TFA reçoit plus de 48 000 candidatures (dont 12 % émanent d'étudiants des universités les plus prestigieuses du pays) pour 5 800 postes à pourvoir. Entre 1990 et 2012, plus de 33 000 professeurs

ont enseigné à quelque 3 millions d'élèves dans des zones défavorisées à travers tout le pays⁶. Bien que de nombreux groupes éducatifs continuent de remettre en question le modèle de l'organisation, les résultats scolaires des élèves du programme sont salués de partout, et TFA reste une initiative phare du mouvement plus large qui vise à sauver un système scolaire national en crise. Et c'est bien sûr une réussite pour Kopp, qui, après des débuts difficiles, a su faire preuve de flexibilité dans sa détermination.

Kopp nous a confié que ce qui lui a permis de persévérer toutes ces années, ce sont ses valeurs fondamentales et sa volonté de servir une mission : donner aux enfants issus de milieux défavorisés au moins une chance de s'en sortir dans la vie en leur donnant accès à un enseignement de qualité. La détermination de Kopp se retrouve chez de nombreux membres de l'organisation. « Il n'est jamais facile de remettre en question la conception traditionnelle du métier d'enseignant et la formation des enseignants. Pour la majeure partie du corps enseignant, du personnel et des anciens élèves de TFA, la persévérance est la clé de la réussite. Et ce qui les aide à persévérer, c'est leur conviction profonde quant au bien-fondé de cette mission⁷. »

D'après notre analyse, Kopp a fait appel à toute sa volonté pour abandonner son modèle de gestion typique de leader intelligent. Elle a su adopter un leadership fondé sur la sagesse et la délégation des tâches. TFA n'est pas encore totalement tirée d'affaire. L'organisation et sa démarche sont la cible de bien des critiques, mais Kopp continue d'apprendre, de faire croître TFA et de la transformer pour la rendre plus efficace.

Intelligents mais coincés

Nous avons constaté que le type de détermination dont font preuve les leaders intelligents dépend de la couleur de leurs lunettes. Les leaders fonctionnels aiment définir des paramètres de travail très stricts et s'y tiennent rigoureusement. Leur style de travail est lent et méthodique : ils se concentrent sur l'exécution jusqu'à achever leur tâche. Mais leur détermination n'est ni flexible ni au service d'une mission. Ils peuvent, sous l'emprise d'un rêve ou d'une peur infondée, abandonner un projet. Il est surtout difficile pour eux de changer d'avis. L'entêtement est un défaut dont les leaders fonctionnels doivent vraiment se méfier. Ils prennent également le temps d'évaluer si un projet leur correspond avant de s'y engager. S'ils peuvent sembler lents à démarrer, les leaders fonctionnels,

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

réputés pour leurs excellentes qualités opérationnelles, parviennent en général à la ligne d'arrivée et produisent un travail de qualité.

Les leaders visionnaires sont eux aussi tenaces : ils persistent dans leurs décisions, les défendent contre les critiques, et mènent leur projet jusqu'au bout. Mais ils ne font preuve d'une telle persévérance qu'aussi longtemps qu'ils y trouvent leur compte, puisque l'un de leurs traits de caractère, rappelons-le, est d'accorder trop d'importance à la récompense et à la reconnaissance extérieure. Ils ont un esprit très compétitif et préfèrent les projets difficiles et passionnants, qu'ils essaient toujours de finir avant le délai imparti. Ils ont une légère propension à l'anxiété et prennent tout comme un défi personnel. Les leaders visionnaires ne sont pas étrangers aux sautes d'humeur et adorent faire plusieurs choses à la fois, en accordant la priorité aux projets qui leur promettent la plus grande récompense. Il leur arrive d'abandonner un projet pour consacrer leur temps et leur énergie à un autre qui leur semble plus porteur pour leur carrière. Ils se préoccupent sans cesse de ce qu'ils peuvent faire pour impressionner les générations futures, et ce nombrilisme est leur talon d'Achille. Puisqu'ils veulent réussir à tout prix, ils se remettent sans trop souffrir de leurs échecs – mais rien ne garantit qu'ils en aient tiré les leçons qui s'imposent.

Comme on l'aura compris à l'évocation, certes sommaire, de ces deux types de personnalité, les leaders intelligents ont deux manières distinctes de faiblir dans la détermination : les leaders fonctionnels s'accrochent à tout prix à leur décision, tandis que les leaders visionnaires abandonnent trop facilement dès qu'une meilleure occasion se présente.

Au cours de nos recherches et de notre travail de conseillers, nous avons pu constater que de nombreux leaders intelligents des deux catégories ont tendance à s'en tenir à ce qu'ils estiment être une bonne décision. Il leur manque le réflexe de constamment réexaminer leurs décisions pour veiller à ce qu'elles restent conformes à un contexte en constante et rapide évolution. Ils persistent dans cette attitude même lorsqu'ils se trouvent confrontés à la preuve qu'ils se fourvoient. Cette persévérance est donc, selon le contexte, soit leur point fort, soit leur point faible⁸.

Craig Barrett, ancien président d'Intel, est un leader intelligent à qui la ténacité légendaire a rendu de fiers services, puisqu'elle lui a permis de repérer rapidement des occasions à saisir et d'investir dedans, ce qui a profité également à son entreprise. Mais cette même ténacité est devenue

son talon d'Achille lorsqu'il s'est entêté à investir dans la puce Itanium, qui était vouée à l'échec. En 1990, sous la houlette de Barrett, Intel investit des milliards de dollars pour fabriquer la puce Itanium, vantée à ses prémisses comme une puce ultra-puissante censée faire passer la branche serveurs de pointe d'Intel à la vitesse supérieure. Mais la puce n'aura jamais l'occasion d'accomplir ces miracles. À l'époque, les clients sont contents de leurs bonnes vieilles puces x86, qui répondent amplement à leurs besoins. Ils ne voient donc aucun intérêt à s'équiper de la fameuse puce Itanium, ce qui pousse les partenaires clés d'Intel, Oracle et Microsoft, à retirer leur soutien au projet. Malgré ces funestes augures on ne peut plus clairs et le faible intérêt montré par sa clientèle, Barrett continue d'investir dans la puce, qui allait rester dans les annales du secteur comme « le Titanic d'Intel ». Lorsqu'Intel annonce fièrement le lancement des processeurs à puce Itanium en 1997, le cabinet d'études de marché IDC estime les ventes totales d'Itanium à 38 milliards de dollars à l'horizon 2001. Or, en 2004, elles atteignent à peine 1,4 milliard de dollars. En 2012, les processeurs n'existent plus que par la grâce d'HP, qui a versé 690 millions de dollars pour qu'ils soient maintenus jusqu'en 2017⁹. La détermination de Barrett – son courage à l'épreuve du feu – n'est admirable que si elle bénéficie à l'entreprise. Sinon, c'est juste de l'entêtement.

De nombreux leaders intelligents ont aussi le travers inverse : ils abandonnent trop vite des décisions pourtant productives, qu'il s'agisse des leurs ou de celles de leur prédécesseur. Le problème est qu'ils se montrent trop impatients pour attendre qu'une décision porte ses fruits. Ils mettent donc un terme, trop vite, à leurs initiatives ou à celles de leur prédécesseur, lorsque celles-ci échouent à répondre immédiatement à leurs attentes.

En mars 2010, Mark Hurd, alors PDG d'Hewlett Packard, prend la décision de racheter le fabricant de smartphones Palm pour la somme d'1,2 milliard de dollars, dans le but de pénétrer sur le marché des appareils mobiles. Il met en place un programme sur trois ans pour concevoir une gamme d'appareils mobiles autour de WebOS, le système d'exploitation de Palm. Une année plus tard, HP lance la TouchPad, une tablette tournant sous WebOS. Les commentaires clients sont plutôt positifs mais les ventes des trois premières semaines sont loin d'être extraordinaires. Quelques semaines plus tard, alors que les invendus commencent tout doucement à s'accumuler, le nouveau directeur général d'HP, Léo Apotheker, décide de mettre un terme au projet. Il déclare que « notre TouchPad n'a pas décollé sur le marché. Nous avons pris la décision,

difficile mais nécessaire, de mettre fin à la fabrication d'appareils pour WebOS.¹⁰ » Apotheker avait épuisé ses réserves de patience et jugeait trop lente la progression du nouveau produit. À cause de lui, HP se retrouve sans produit dans un marché des tablettes en pleine croissance, alors même qu'à la fin de l'année 2011, il devient clair que les ventes de PC vont sur le déclin tandis que des tablettes telles que l'iPad se sont déjà vendues à plus de 55 millions d'exemplaires en une année à peine. Apotheker a laissé HP totalement démuni parce qu'il n'a pas su faire preuve de détermination en tant que directeur général.

Les leaders visionnaires ont tendance à revenir sur les décisions de leur prédécesseur, même si elles étaient bonnes. Il s'agit pour eux d'apposer leur marque sur l'entreprise en emmenant celle-ci dans une nouvelle direction, parfois radicalement différente. Par exemple, de nombreux organismes du secteur public embauchent un directeur général venu de l'extérieur pour un contrat de quelques années. Le directeur général a les pleins pouvoirs pendant cette période et s'en sert pour apposer sa marque partout où il le peut. Or, chaque fois qu'un nouveau directeur général est embauché, des programmes sont annulés ou remplacés, ce qui fait changer l'ensemble de l'organisme de cap. Nous avons pu constater ce phénomène dans de nombreux grands organismes du secteur public en Inde. Bien sûr, il n'est pas exclusif à l'Inde ni au secteur public : des dirigeants d'organisations politiques, d'associations à but non lucratif et d'entreprises dans le monde entier s'appliquent à annuler des décisions déjà prises, et ce sans le moindre discernement.

À nos yeux, une entreprise où personne ne fait preuve de la détermination appropriée est en péril. Tout nouveau dirigeant doit prendre le temps d'évaluer, en toute objectivité, les programmes et les stratégies qu'il trouve en arrivant pour déterminer lesquels poursuivre, lesquels modifier et lesquels éventuellement abandonner. Suivre le cap défini par son prédécesseur peut être un bien meilleur choix que de changer de cap par pur caprice.

Les leaders éclairés font preuve de détermination flexible

Les leaders éclairés ont horreur des extrêmes où s'égarer les leaders intelligents, qui s'entêtent ou abandonnent au contraire trop vite. Un leader éclairé fait preuve de *détermination flexible*. Cela consiste à faire

jouer son discernement pour se rendre compte quand il convient de persévérer et quand il vaut mieux abandonner.

Plutôt que de choisir entre l'affrontement et la fuite, comme le font les leaders intelligents, les leaders éclairés, eux, choisissent une troisième voie : ils cèdent au contexte. Dans la culture occidentale, *céder* implique une infériorité ou une capitulation, mais, dans la tradition orientale, en particulier dans les philosophies hindouiste et bouddhique, céder exige des trésors de volonté et d'élégance¹¹. Et pour que l'ego cède à une cause noble, il faut en effet déployer de la force et du courage. Surmonter sa fierté et reconnaître avec humilité que, même en tant que dirigeant, vous ne pouvez pas contrôler totalement le résultat de vos décisions demande une volonté de fer. Accepter que des forces extérieures à votre volonté puissent influencer ledit résultat requiert en outre une bonne dose de sang-froid. Cette capacité à céder au contexte en constante évolution constitue la détermination flexible du leader éclairé.

Les dirigeants éclairés font preuve de détermination flexible de quatre manières différentes : en persévérant dans leurs décisions lorsque cela est approprié, en emportant l'adhésion d'autrui à leurs décisions pour les appliquer jusqu'au bout, en revenant sur leurs décisions lorsque la situation change, et en puisant dans la volonté collective pour faire passer des décisions motrices de changement.

Persévérer lorsque cela est approprié

Les leaders éclairés font preuve de constance dans leurs convictions : ils persévèrent dans leurs décisions cruciales jusqu'à ce qu'elles produisent les résultats espérés. Leur persévérance ne vient pas de leur ego mais de la conviction qu'ils défendent une décision importante qui sert une mission. Wendy Kopp n'a jamais regretté sa décision de fonder Teach For America, malgré tous les problèmes et toutes les critiques qu'elle a dû affronter pendant les premières années de l'organisation. Elle croyait fermement en sa vision d'avenir – améliorer la qualité de l'enseignement au niveau national – et son engagement au service de la cause était sans faille. Dans ce contexte, sa détermination et sa persévérance étaient appropriées, parce qu'elles étaient au service de sa mission.

Emporter l'adhésion de son entourage

Nous avons pu constater que les leaders éclairés ne prennent que rarement des décisions fondées sur la popularité et n'essayent pas de convaincre les

autres des mérites de leur décision. Ils croient plutôt au pouvoir gravitationnel d'une bonne décision et laisseront donc les mérites d'une décision parler d'eux-mêmes. Au lieu de convaincre les autres d'adhérer à leur décision, ils emportent dès le départ cette adhésion. En 1997, Oprah Winfrey, animatrice de l'émission à succès *The Oprah Winfrey Show* et directrice générale de la chaîne de télévision OWN Network, fonde une organisation caritative appelée Oprah's Angel Network, dont la mission est d'inspirer « tout un chacun à créer des occasions qui permettent aux femmes et aux enfants des zones défavorisées de pleinement réaliser leur potentiel¹² ». Elle demande, en direct depuis le plateau, à ses millions de téléspectateurs d'envoyer un peu d'argent pour aider ceux dans le besoin. Ce premier appel réunit 3,5 millions de dollars et permet d'accorder 150 bourses d'études de 25 000 dollars chacune à autant d'étudiants méritants. En près de treize ans, l'organisation caritative a levé près de 80 millions de dollars auprès de plus de 150 000 donateurs dont les fonds ont soutenu des centaines de projets éducatifs dans 30 pays, projets qui soutiennent des femmes et des enfants en difficulté¹³.

Tout comme Winfrey, Kopp s'est appuyée sur la force intrinsèque de ses idées, plutôt que sur son pouvoir de persuasion, pour encourager les autres à la rejoindre au service de sa mission – garantir un enseignement de qualité aux élèves des zones défavorisées. Kopp n'a pas tenté de convaincre des investisseurs potentiels à grand renfort de belles présentations PowerPoint ou de tableaux Excel soignés. Pour lever des fonds, elle a plutôt expliqué la pertinence et l'importance de la mission de Teach For America et a raconté des histoires éducatives de participants au programme, qui ont emporté l'adhésion des investisseurs.

Revenir sur ses décisions lorsque la situation change

Les leaders éclairés n'hésitent pas à revenir sur leurs décisions ou tout du moins à les adapter aux circonstances s'ils l'estiment nécessaire. Ils savent abandonner des décisions prises par le passé, même s'ils en étaient les instigateurs. Ils respectent le passé mais n'éprouvent pas de nostalgie, tout occupés qu'ils sont à construire un avenir meilleur.

Ursula Burns, PDG de Xerox, en est un bon exemple. Elle a conservé certaines décisions prises par sa prédécesseur, Ann Mulcahy, mais est revenue sur certaines autres, y compris des décisions stratégiques qui avaient contribué à façonner l'identité fondamentale de Xerox au cours du xx^e siècle. Ursula Burns, qui a travaillé pour Xerox pendant plus

de 30 ans, est fière de la riche histoire de l'entreprise et de ses produits phares. Pourtant, elle ne tombe pas dans la nostalgie, parce qu'elle veut construire un nouvel avenir pour Xerox. Elle n'hésite pas pour cela à sous-traiter les processus de fabrication et à réduire la production de certains produits phares, voire à les rayer complètement du catalogue. Elle conquiert de nouveaux secteurs d'activités, tels que la gestion des processus métier, réinventant du même coup Xerox pour en faire un fournisseur de solutions de haute technologie à l'ère du numérique¹⁴. Tirant la leçon des erreurs de Xerox, Burns a décidé d'anéantir elle-même la branche analogique de Xerox plutôt que d'en laisser le soin à ses concurrents numériques.

Puiser dans la volonté collective pour un changement transformateur

Le concept de volonté, très populaire dans les livres de développement personnel et dans ceux traitant du leadership¹⁵, se définit généralement comme la force intérieure nécessaire à un dirigeant pour aller avec constance au bout d'une décision. La volonté individuelle et le fait de s'appropriier individuellement une décision sont ainsi presque toujours mis en avant dans ces ouvrages. Cela peut se justifier lorsqu'on parle de transformation personnelle et explique peut-être également pourquoi les leaders visionnaires, qui sont mus par des objectifs de réussite personnelle, font preuve d'une volonté de fer lorsqu'il s'agit d'aller jusqu'au bout de leur vision d'avenir et de leurs décisions.

Par contre, lorsqu'il s'agit de décisions d'envergure relatives à la transformation de toute une entreprise, les leaders éclairés, qui croient en un partage du leadership, choisissent plutôt de puiser dans la volonté collective de nombreux acteurs pour aller jusqu'au bout de ces décisions motrices de changement¹⁶. Les leaders éclairés conçoivent les entreprises et la société comme des systèmes complexes, non linéaires, au sein desquels le changement ne peut venir d'un seul individu, mais exige au contraire l'interaction de plusieurs agents. Plutôt que de s'appuyer sur leur volonté individuelle pour amener des changements transformateurs au sein de leur entreprise (ou dans la société), les leaders éclairés forment des groupes d'acteurs qui se partagent la responsabilité de la décision et contribuent à changer le système.

Ainsi, lorsque Sam Palmisano devient CEO d'IBM en 2002, il se rend compte immédiatement de la nécessité de dépoussiérer une culture

d'entreprise vieille de plus d'un siècle pour la rendre plus adaptée au *xxi*^e siècle et plus efficace. « La responsabilité première de tout dirigeant est de comprendre quand le changement devient une nécessité (pour lui-même ou pour l'entreprise) et de repérer les éléments qui doivent rester inchangés », nous a-t-il confié au cours d'un entretien¹⁷.

La culture d'entreprise d'IBM n'avait pas changé depuis plus d'un siècle et reposait toujours sur les trois piliers définis par son fondateur, Thomas Watson : respect de la personne, service client irréprochable et recherche de l'excellence. Ces trois valeurs, qui sous-tendaient les décisions et les actes de tous les dirigeants, s'étaient longtemps montrés utiles à l'entreprise, et Palmisano voulait en faire le fondement d'un nouvel ensemble de valeurs qui puissent porter IBM au firmament. Étant donné le caractère démocratique de la culture d'IBM, il sait qu'il ne peut imposer ces nouvelles valeurs par le haut ; ce qui tombe bien, parce qu'il tient au contraire à ce que le nouveau système de valeurs émane de la volonté de la base, pour être sûr qu'il soit davantage que des mots creux dictés par le grand patron¹⁸.

Pour y parvenir, Palmisano organise trois jours de *brainstorming* en 2003, qu'il appela « Values-Jam ». Plus de 300 000 employés d'IBM du monde entier sont invités à cerner et à définir ensemble les meilleures valeurs pour faire entrer l'entreprise dans le *xxi*^e siècle¹⁹. C'est l'occasion pour les employés de débattre des valeurs fondamentales d'IBM et de réfléchir aux bases sur lesquelles asseoir la renommée de l'entreprise dans les décennies à venir. Ils s'accordent pour dire qu'IBM ne devrait plus mesurer sa capacité d'innovation au seul nombre de brevets déposés chaque année par ses célèbres laboratoires de R&D : le nouvel étalon doit être l'effet des technologies d'IBM sur la société.

C'est ainsi qu'émerge la première des nouvelles valeurs fondamentales : « de l'innovation qui compte – pour notre entreprise et pour le monde²⁰ ». Les employés définissent également les valeurs suivantes : « engagement envers la réussite de tous nos clients » et « confiance et responsabilité personnelle dans toutes les relations ». En faisant appel à la sagesse collective de tous les employés d'IBM, Palmisano a facilité la création collective d'un nouvel ensemble de valeurs pour l'entreprise, qui a façonné toutes les principales décisions prises par les dirigeants d'IBM depuis 2003.

Cultiver la détermination flexible

Ne désespérez pas : même si vous tenez beaucoup à vos petites habitudes, vous pouvez réussir à cultiver la détermination flexible. Nous avons vu de nombreux leaders acquérir cette capacité en s'appuyant sur la force de leur noble cause, en gérant leur énergie de manière sélective, en s'appuyant sur la flexibilité pour faire face à la complexité, et en faisant preuve de détermination en équipe.

Puisez des forces dans votre mission

Dans une étude importante publiée en 1998, la psychologue Roy Baumeister et ses partenaires de recherches ont montré que la volonté est comme un muscle : elle se fatigue vite²¹. Dans leur ouvrage intitulé *Will-power*²², Roy Baumeister et John Tierney expliquent que la volonté est une ressource non renouvelable qui existe en quantité limitée et peut donc s'épuiser rapidement.

Nous avons rencontré de nombreux leaders qui montrent de la détermination en s'en tenant à leurs décisions mais dont la volonté se nourrit de leurs désirs (« je dois absolument mener à bien ce projet pour avoir ma prime ») ou de leurs craintes (« si je ne réussis pas à réorganiser l'entreprise, le conseil d'administration va me virer »). Mais ni le désir de gagner ni la crainte de perdre, tous deux produits de l'ego, ne peuvent alimenter très longtemps la volonté. Comme nous le verrons au chapitre 7, il faut avoir les bonnes motivations, qui transcendent le désir ou la crainte, pour aller jusqu'au bout de ce que vous avez décidé. En œuvrant à servir une mission, vous pouvez trouver cette motivation juste, indispensable pour nourrir votre volonté et trouver le courage, la passion et la détermination nécessaires à aller de l'avant.

Gérer son énergie de manière sélective

Tony Schwartz, auteur à succès, conseiller en leadership et fondateur de The Energy Project, est convaincu qu'il est grand temps, pour les dirigeants que des distractions viennent sans cesse interrompre – phénomène on ne peut plus courant dont est victime tout manager qui fait plusieurs choses à la fois dans notre monde hyperconnecté –, de « reconquérir leur concentration perdue²³ ». Au lieu de dissiper leur énergie, dont les réserves sont limitées, dans de si nombreux projets, ils doivent

la canaliser pour s'investir dans une initiative stratégique à la fois, en restant concentré là-dessus aussi longtemps que nécessaire.

Avant qu'Alan Mulally ne devienne directeur général de Ford, le constructeur automobile définissait couramment plusieurs plans stratégiques par an. Mais Mulally ne l'entend pas de cette oreille : adepte convaincu du concept « One Ford », il estime indispensable de n'avoir qu'un seul plan ou une seule stratégie et de s'y tenir jusqu'à obtenir les résultats escomptés. Son plan repose sur quatre éléments fondamentaux : obtenir un véritable esprit d'équipe, tirer parti des actifs internationaux de l'entreprise, construire des véhicules que les clients désirent et apprécient, et trouver les fonds pour tout financer²⁴. Mulally ne manque pas une occasion de marteler ces quatre éléments : réunions du conseil municipal, interviews, conférences de presse, toutes les occasions sont bonnes. En gérant votre énergie de manière sélective, comme le fait Mulally, vous éviterez de trop vous investir sur le plan émotionnel en vous éparpillant.

La lucidité éthique au service de la flexibilité

Être déterminé, c'est important, à condition de rester pragmatique. Vous devez être flexible et constamment adapter vos décisions et votre stratégie au contexte extérieur en constante évolution. Sinon, votre détermination deviendra votre talon d'Achille, comme ce fut le cas pour Craig Barrett, d'Intel.

La manière la plus simple de cultiver la flexibilité est de rester attentif à l'évolution du contexte et d'y adapter vos décisions et votre stratégie en temps utile, pour qu'elles restent pertinentes. Mais encore faut-il choisir le bon type de flexibilité : nous entendons par là une flexibilité qui s'appuie davantage sur la lucidité éthique que sur le sens du contexte. Le sens du contexte – la conscience de ce qui se passe autour de vous – est là pour vous aider à réagir de manière appropriée dans une situation dynamique sans vous préoccuper des conséquences à long terme. La lucidité éthique, elle, se nourrit de vos valeurs et de votre mission, et son rôle est de vous aider à prendre de bonnes décisions viables à long terme au service du bien commun.

La détermination, une affaire d'équipe

De nombreux leaders intelligents confondent rodomontades et détermination, et préfèrent jouer les loups solitaires. Ils s'appuient sur

leur pouvoir de persuasion pour convaincre les autres de les suivre jusqu'au bout et d'apporter leur soutien aux décisions qu'ils prennent, ou ont carrément recours à des méthodes coercitives pour imposer à leur entreprise une décision impopulaire. Mais ces deux démarches se retournent en général contre eux, car les membres de leur équipe ou les employés soit n'acceptent pas la décision en question, soit, si elle est adoptée, tentent de la saper, ou, cas extrême, de se débarrasser du dirigeant. Il est donc crucial pour les dirigeants de reconnaître que la détermination est l'affaire d'une équipe et non pas d'un individu ; vous devez susciter l'engouement des membres de votre équipe pour pouvoir aller jusqu'au bout de vos décisions, et vous avez besoin de leur soutien pour abandonner les décisions qui ne portent pas leur fruits.

Lorsqu'Ursula Burns devient PDG de Xerox en 2009, l'entreprise est en difficulté financière. Pour réduire les coûts, Burns, auparavant directrice d'exploitation de la chaîne d'approvisionnement, prend la dure décision d'externaliser la fabrication auprès de Flextronics, sous-traitant d'envergure internationale du secteur manufacturier. En vertu du contrat, Xerox confie la moitié de la fabrication des équipements et accessoires de bureau à Flextronics, avec à la clé une économie potentielle d'1 milliard de dollars sur les coûts²⁵. Burns prend le temps de convaincre les dirigeants syndicaux, qui s'opposent à ce contrat de sous-traitance. Elle leur fait remarquer qu'en l'aidant à appliquer sa décision, le nombre d'emplois va certes diminuer, mais que les emplois restants seront de meilleure qualité, alors que s'ils ne travaillent pas main dans la main avec elle et que les difficultés financières de l'entreprise venaient à s'aggraver, il n'y aurait plus aucun emploi dans le département de la fabrication. Ann Mulcahy, ancienne PDG de Xerox et mentor de Burns, se rappelle les événements : « Elle a vraiment réussi à convaincre le syndicat qu'il fallait choisir entre moins d'emplois et plus aucun emploi. Pour personne. C'était une question de survie. Il n'y avait pas d'autre voie²⁶. » Le syndicat finit par soutenir Burns dans sa décision. En vertu du contrat de sous-traitance, 4 900 travailleurs d'usine de Xerox passent chez Flextronics et conservent leur emploi. Burns a emporté l'adhésion des travailleurs d'usine syndiqués parce qu'elle a réussi à leur faire sentir qu'ils faisaient partie de la solution et non du problème.

Conclusion

La détermination, c'est le courage à l'épreuve du feu. Vous devrez faire preuve d'une détermination judicieuse pour sans cesse réévaluer vos décisions et vous demander s'il vaut la peine de garder le cap ou s'il vaut mieux rentrer au port. Lorsque la situation est stable, les leaders intelligents font preuve de détermination en menant à bien avec succès les décisions prises auparavant. Mais, lorsque la situation devient plus complexe et que la décision doit souvent être remise sur le tapis, les leaders fonctionnels échouent à assumer la responsabilité d'un changement de cap. Les leaders visionnaires sont davantage disposés à revisiter des décisions antérieures, mais à condition d'y trouver leur compte.

Les leaders éclairés, eux, font preuve d'une détermination flexible : ils savent quand persévérer et quand abandonner, et seul le bien commun motive leur arbitrage. Ils s'en tiennent à leurs décisions lorsque cela est approprié mais sont disposés à revenir dessus lorsque l'évolution de la situation l'exige. Ils savent comment susciter l'inspiration au sein d'une équipe ou de l'entreprise pour emporter l'adhésion de leur entourage et sont capables de nourrir la volonté collective et d'y puiser pour faire passer des décisions motrices de changement.

Voici quelques conseils qui vous aideront à cultiver une détermination flexible, que vous ayez affaire à des décisions prises par vos prédécesseurs ou que vous soyez engagé dans des projets dans un contexte instable.

- *Dépassez vos limites.* Si l'on vous confie un projet difficile, pas de panique ! Ne le refusez pas. Dépassez vos limites et faites de votre mieux pour le mener à bien, vous verrez que vous en apprendrez énormément en cours de route.
- *Laissez votre étoile polaire vous montrer le chemin.* Si vous êtes dans une impasse ou que vous éprouvez des difficultés à aller jusqu'au bout d'une décision que vous aviez prise, ne laissez pas tomber trop vite mais ne passez pas en force non plus. Faites plutôt attention à tout changement du contexte extérieur. S'il s'en est produit un qui nécessite que vous abandonniez un projet ou reveniez sur une décision, demandez-vous si cela ne serait pas, en fin de compte, le choix le plus conforme à votre étoile polaire – c'est seulement ainsi que vous pourrez décider s'il vaut mieux continuer ou abandonner.

- *Repensez vos échecs.* La détermination ne consiste pas à éviter tout échec et à toujours réussir. Il s'agit plutôt de savoir échouer de manière réussie. Faites confiance à Winston Churchill : « Réussir, c'est savoir aller d'échec en échec sans perdre aucunement son enthousiasme. » Dès lors, s'il vous arrive de devoir abandonner un projet ou revenir sur une décision parce que c'est le meilleur parti à prendre, prenez du recul et réfléchissez aux leçons que vous pouvez tirer de cet échec.
- *Soignez votre capital psychologique.* D'après Fred Luthans, spécialiste des relations humaines au sein des entreprises, les dirigeants peuvent apprendre à faire preuve de détermination face à l'adversité en cultivant ce qu'il appelle le « capital psychologique ». Celui-ci repose sur quatre qualités, qu'il est aisé de retenir grâce à l'acronyme « OSER »²⁷ :

O : optimisme → Pensez que vous allez réussir là où d'autres auraient peut-être échoué.

S : sang-froid → Ayez confiance en vous, les résultats suivront.

E : espoir → Ne le perdez pas, même si la situation semble épineuse.

R : résilience → Tout échec présage une réussite à venir ; tirez-en donc des leçons.

La motivation, carburant de la détermination, vous permet de répondre à la question « Pourquoi je fais ce que je fais ? Qu'est-ce qui me permet de tenir la distance ? ». Rendez-vous au prochain chapitre pour des éléments de réponse.

CHAPITRE 7

CERNER SA MOTIVATION

Agir par intérêt personnel éclairé

Un jour pluvieux de 2002, en pleine mousson indienne, Ratan Tata, alors PDG du groupe Tata, premier groupe industriel indien, se rend à l'aéroport de Bangalore, capitale de la haute technologie du pays, lorsqu'un scooter le dépasse à toute allure, avant de glisser sur le côté : le conducteur a perdu le contrôle en tentant d'effectuer un virage sur la route glissante. Il n'y a aucun blessé, ce qui relève du miracle, puisque le conducteur du scooter, ainsi que sa femme et leurs deux enfants, qui se trouvaient tous dessus, ne portaient pas de casque.

Suite à cet accident, qui aurait pu être mortel, Tata se rappelle toutes les fois où il a vu des familles circuler ainsi entassées sur un scooter. Une idée radicale s'impose soudain à son esprit : il se demande s'il n'est pas possible de concevoir un moyen de transport sûr, bon marché et utilisable par tous les temps pour ce type de famille¹. Et c'est ainsi que Tata Motors, branche automobile du groupe Tata, se lance dans la fabrication d'une voiture à 2 000 dollars, la moins chère du monde. Lancé en 2009 en Inde et baptisé Nano, ce modèle compact permet à la classe moyenne émergente indienne de s'offrir un moyen de transport à la portée de sa bourse².

Concevoir la Nano ne fut pas chose aisée. Beaucoup de scepticisme et de critiques ont accueilli l'annonce du projet, car personne ne croyait en l'existence d'un marché pour des véhicules à si bas prix³. Or, la motivation de Tata était de créer un marché totalement nouveau, sur lequel positionner non seulement son entreprise mais des constructeurs rivaux également. « Ceux du secteur répétaient qu'il était impossible de

construire une telle voiture, mais maintenant [que nous avons montré que c'était possible], ils s'estiment obligés de le faire », a expliqué Tata. « [Notre réussite] montre qu'il existe un très grand marché au bas de la pyramide, un marché suffisamment grand pour accommoder tout le monde. Si ce que nous avons fait est de lancer une mode, cela satisfera tout le monde⁴. »

Tata a décrit la Nano comme « la voiture du peuple » parce qu'elle permet à de nombreuses familles qui n'avaient pas les moyens de s'acheter une voiture d'accéder à une mobilité bon marché, économe en carburant et sûre⁵. De bien des façons, l'histoire de la Nano est le parfait exemple d'un leader qui a su agir par intérêt personnel éclairé, principe de philosophie morale qui veut que toute personne qui s'efforce de servir les intérêts d'autrui sert, à terme, son propre intérêt⁶. En d'autres termes, les leaders qui agissent et dirigent par intérêt personnel éclairé ne font que choisir la voie intermédiaire entre les deux motivations extrêmes que sont l'individualisme absolu et l'altruisme désintéressé. Tata, par exemple, a été très touché par l'accident de scooter dont il a été témoin et a réfléchi au besoin d'une très grande part de la population indienne d'avoir un moyen de transport plus sûr et de meilleure qualité. Concevoir la Nano n'était pas pour autant un acte totalement désintéressé. Tata savait que le marché des petites voitures recelait un colossal potentiel de vente car de nombreux primo-accédants n'avaient pas les moyens d'acheter un modèle plus cher. Selon les estimations, la part de la classe moyenne dans la population indienne devrait passer à 40 % dans les vingt années à venir (contre 5 % en 2007), ce qui ferait du pays le cinquième marché de consommateurs par ordre de grandeur à l'horizon 2025⁷. Ainsi, on prévoyait qu'en 2015, l'Inde deviendrait le quatrième marché automobile du monde⁸.

La philosophie de Tata s'inspire de celle de son arrière-grand-père, Jamssetji Tata, fondateur du groupe Tata, qui, en 1868, s'exprimait ainsi : « Nous ne prétendons pas être plus altruistes, plus généreux ou plus philanthropes que d'autres. Mais nous pensons avoir défini des principes simples et sains pour la conduite des affaires, en considérant les intérêts des actionnaires comme les nôtres, et la santé et le bien-être des employés comme indispensables à la réussite⁹. » En réalité, c'est une œuvre philanthropique, Tata Sons, qui détient la majorité des actions du groupe Tata, conglomérat diversifié qui compte des entreprises à but lucratif dont les activités vont des technologies de l'information à la construction auto-

mobile en passant par la chimie. Plus de 65 % de Tata Sons est, à son tour, détenu par des œuvres caritatives créées par le groupe Tata, structure qui permet la redistribution d'une part importante des bénéfices de l'entreprise dans la communauté pour investir dans des projets de développement social. Le groupe Tata affirme que toutes les entreprises qui le composent croient au principe de « rendre la richesse à la société qu'elles servent¹⁰ ». Ratan Tata incarne cet altruisme et répond à merveille à la définition du leader éclairé : un leader qui « met son intelligence au service du bien commun ». Pour le chef d'une si grande entreprise, il mène une vie relativement simple, se contentant d'une maisonnette où il réside avec ses chiens. Il s'investit en outre activement dans des associations caritatives telles que Dorabji Tata Trust et Sir Ratan Tata Trust.

Tandis que les deux catégories de leaders intelligents prennent des décisions et agissent avec pour motivation première leur intérêt personnel, les leaders éclairés, eux, à l'image de Ratan Tata, sont mus par quelque chose de plus noble : l'intérêt personnel éclairé et le service d'une mission.

L'intérêt personnel éclairé : le nouvel impératif du monde des affaires

Agir et diriger par intérêt personnel éclairé est en passe de devenir un impératif du monde des affaires au XXI^e siècle, et ce, pour deux raisons principales.

Tout d'abord, le monde est devenu si complexe qu'un leader ne réunit plus, à lui tout seul, toutes les capacités ni l'ensemble des ressources pour créer tous les produits et services que réclament les consommateurs. Pour être efficaces, les dirigeants doivent donc se chercher des partenaires. Dans une enquête réalisée par IBM en 2012, 70 % des 1 700 PDG interrogés estimaient que des partenariats approfondis étaient indispensables à la réussite à long terme de leur entreprise¹¹. Or, pour orchestrer ces réseaux de partenaires de manière efficace, les dirigeants doivent tempérer leur individualisme. Les dirigeants doivent mettre au point des stratégies où tout le monde trouve son compte, susceptibles de créer de la valeur pour tous.

Deuxièmement, les valeurs et les attentes d'un nombre croissant de clients et d'employés sont en train d'évoluer : ils préfèrent que les entreprises à

qui ils achètent des produits ou chez lesquelles ils travaillent aient une motivation autre que l'appât du gain. Ainsi, lors d'un sondage réalisé par le cabinet de relations publiques Burson-Marsteller, 70 % des consommateurs se sont dits prêts à payer plus cher des produits et services fournis par des entreprises socialement responsables qui investissent, entre autres, dans des initiatives de protection de l'environnement¹². Vous reconnaîtrez dans cette description les entreprises que nous évoquons dans cet ouvrage : le groupe Tata, Whole Foods Market, Panera Bread et Better World Books (chapitre 8). En font partie également plusieurs centaines d'entreprises labellisées « B Corp » (label accordé aux États-Unis aux entreprises dont l'activité bénéficie directement à la société) et des milliers d'entreprises sociales, qui, toutes, ont une mission qui leur sert d'étoile polaire et guide leur conception des affaires. Jim Collins et Jerry Porras, auteurs du succès de librairie *Built to Last*¹³, ont constaté que les entreprises mues par une noble cause sont quinze fois plus performantes que le marché et six fois plus performantes que leurs concurrents directs. D'après Jim Collins, une noble cause « enflamme les passions et suscite l'engagement¹⁴ » des employés, des clients et des partenaires d'une entreprise. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons à la manière dont les leaders intelligents peuvent changer de motivation pour transcender l'intérêt personnel et servir leur mission.

Intérêt personnel et leaders intelligents

La motivation principale des leaders intelligents dépend de la couleur de leurs lunettes.

Les dirigeants aux lunettes rouges sont mus par le désir irrésistible de devenir riches et célèbres. Téméraires par nature, ils refusent les projets qui sentent la routine et sont davantage motivés par ceux qui s'annoncent difficiles. Impressionner les autres est pour eux plus important que ressentir une satisfaction intérieure et ils mesurent leur bonheur de manière on ne peut plus concrète : un compte en banque bien garni, une maison imposante, voire même, pour certains, l'adoration des médias. Ils peuvent facilement perdre toute motivation lorsqu'ils estiment que leurs efforts ne sont ni reconnus ni récompensés comme ils devraient l'être. Leur niveau d'énergie varie donc fortement : montés sur ressorts lorsqu'ils sont au mieux de leur forme, ils tiennent davantage du pneu crevé lorsqu'ils s'ennuient, se sentent dépassés ou subissent des critiques.

Ils aiment la compétition et éprouvent un sentiment de victoire lorsqu'ils arrachent de nouveaux clients ou des parts de marché aux griffes de la concurrence. Mus comme ils le sont par leur intérêt personnel, ils conçoivent difficilement comment motiver les membres de leur équipe autrement qu'à grand renfort de primes de fin d'année.

Au cours de nos recherches et de nos activités de conseil, nous avons pu constater que le principal écueil qui guette les dirigeants visionnaires sur la voie de la sagesse est la difficulté qu'ils éprouvent à corriger leur motivation pour passer d'un individualisme primaire à un intérêt personnel éclairé. Rajat Gupta en est un bon exemple : alors qu'il avait fait de grands progrès, il a dû payer le prix fort lorsque son individualisme, s'emparant de lui dans un moment de faiblesse, lui fit toucher le fond.

Né en Inde en 1948 dans une famille modeste, Rajat Gupta se révèle rapidement très intelligent et obtient un MBA à Harvard. Après son diplôme, il est embauché chez McKinsey & Company et facilite la conclusion de plusieurs fusions-acquisitions mettant en jeu des sommes de l'ordre de plusieurs milliards de dollars. À l'âge de 45 ans, il devient le premier administrateur délégué de McKinsey & Company né à l'étranger ; il occupe le poste pendant neuf ans, au cours desquels le cabinet ouvre des bureaux dans vingt pays et fait plus que doubler tant par le nombre de ses clients (de 3 300 à 7 700) que par son chiffre d'affaires (d'1,5 milliard de dollars à 3,4 milliards)¹⁵. Gupta est invité à rejoindre le conseil d'administration de sociétés très réputées en excellente santé financière, telles que Goldman Sachs et Procter & Gamble, ainsi que de fondations influentes.

Tout au long de sa carrière, Gupta avait mis son intelligence légendaire et son vaste réseau de contacts au service du bien-être d'autrui, en particulier pour améliorer le sort des habitants des pays en développement. Il savait écouter pendant des heures sans interrompre et, comme a pu l'écrire *BusinessWeek*, on ne détectait pas « la moindre trace d'ego » dans ses réponses. Joel Bleeke, ancien collègue de Gupta chez McKinsey, cité dans *BusinessWeek*, qualifiait le style de Gupta de « très oriental », fondé sur « la sagesse plutôt que [sur] l'intelligence pure ». Alan G. Lafley, l'ex PDG de Procter & Gamble, a comparé pour sa part Gupta à Saint Thomas d'Aquin, philosophe du XIII^e siècle¹⁶. La condamnation de Gupta, en 2012, à deux ans de prison pour délit d'initié fut donc une surprise pour tout le monde. Il avait divulgué au fonds spéculatif Galleon des informations confidentielles obtenues lors des réunions du conseil

d'administration de deux entreprises Fortune 500. La chute de Gupta fut totale et immédiate lorsque son intérêt personnel éclairé se mua en individualisme primaire.

Quant aux dirigeants aux lunettes bleues, ils sont peu enclins à prendre des risques et surtout motivés par l'excellence et la qualité dans l'exécution. Finir le travail – quel qu'il soit – de manière efficace et produire un résultat de qualité les motive davantage que la renommée ou le profit. Ils sont motivés par des besoins fondamentaux : s'occuper de leur famille, gagner suffisamment pour avoir un niveau de vie décent, avoir un emploi stable. Lorsqu'ils choisissent un nouveau projet, ils se tournent naturellement vers celui qui leur permet de déployer leur talent plutôt que de chercher à développer leurs compétences dans d'autres directions. Une fois le projet choisi, ce qui les intéresse est de le mener à bien et de passer à autre chose plutôt que de faire du zèle et de se dépasser pour atteindre des résultats inespérés. Lorsqu'il s'agit de motiver leurs collaborateurs, les dirigeants fonctionnels s'appuient sur le modèle traditionnel du leader-suiveur et apprennent aux autres à exceller dans l'opérationnel. Benjamin Disraeli, Premier ministre britannique du XIX^e siècle, a bien résumé cette conception du leadership : « Je dois suivre le peuple. Ne suis-je pas leur leader¹⁷ ? »

Servir autrui : la motivation du leader éclairé

Si les leaders intelligents pèchent souvent par nombrilisme – que ce soit parce qu'ils veulent se sentir en sécurité (lunettes bleues) ou devenir riches et célèbres (lunettes rouges) –, les leaders éclairés, eux, sont altruistes : leur motivation est d'être avant tout au service des autres.

La fortune personnelle, la gloire, ou la réussite n'incommodent certes pas les dirigeants éclairés, mais elles ne sont pas non plus ce qui les motive au premier chef. Quelle est donc leur motivation ? Ils ne sont jamais aussi heureux que lorsqu'ils servent leur mission, qui repose souvent sur de solides fondements éthiques. Leur motivation vient ainsi de l'intérieur et ils sont donc en mesure de faire preuve d'une grande discipline pour s'attaquer à un problème et le résoudre sans chercher à être reconnus ou récompensés pour cela. Même si on leur confie un projet routinier, ils savent le considérer sous un angle systémique, ce qui leur permet de

le rendre plus engageant et efficace (tant à leurs yeux qu'à ceux de leurs collaborateurs) et d'en tirer le plus d'enseignements possibles. Les leaders éclairés s'épanouissent lorsque bonheur et efficacité règnent dans leur entourage. Ils éprouvent du plaisir à aider les autres à faire de leur mieux. Ils sont mus par des aspirations élevées telles que la paix dans le monde ou le bien-être universel, aspirations qu'ils réussissent à traduire en actes concrets et auxquelles ils n'hésitent pas à se consacrer pour le restant de leur vie, comme nous avons pu le voir avec l'exemple du Dr. V., fondateur du groupe hospitalier Aravind Eye Hospital (chapitre 2) qui a fourni des soins ophtalmologiques gratuits ou bon marché à des millions de personnes. Les leaders éclairés s'imposent une discipline de fer et soignent leur corps, leur cœur et leur esprit grâce à des activités telles que le sport, le yoga, la méditation ou le jardinage.

Surtout, plutôt que d'entrer en concurrence avec leurs collaborateurs, les dirigeants éclairés formulent des stratégies auxquelles tout le monde, que ce soit dans l'entreprise ou même en dehors, trouve son compte, dans l'espoir de co-créditer de la valeur à long terme pour toutes les parties prenantes. Ils motivent leurs collaborateurs ou leur entourage à les suivre pour servir une mission. Là où les leaders intelligents ont recours à des incitations financières telles que les primes pour motiver leurs employés et leurs associés, les leaders éclairés puisent dans leur authenticité intrinsèque et leur solide engagement envers le bien commun pour montrer l'exemple. Prenons justement celui d'Om Prakash Bhatt, président de la banque indienne State Bank of India, qui a transformé la culture de son entreprise en ravivant le sentiment de fierté de tous les employés.

En 2006, Bhatt devient président de la State Bank of India (SBI), première banque du pays en termes d'actifs, de nombre de succursales et de nombre de clients, qui compte 200 000 employés et peut se targuer de 200 ans d'histoire prestigieuse. Pourtant, cela fait vingt ans que la banque perd, lentement mais sûrement, des parts de marché. Les clients sont mécontents et les membres du personnel démoralisés, sans objectifs communs et sans vision d'avenir¹⁸.

En septembre 2006, Bhatt organise sa première réunion stratégique en tant que président avec son équipe de direction. Il commence par projeter des extraits de *La légende de Bagger Vance*, film qui raconte l'histoire d'un grand golfeur qui connaît une mauvaise passe après la Première Guerre mondiale mais réussit ensuite à retrouver à la fois son swing et

sa fierté. Bhatt s'adresse alors en ces termes à son équipe de direction : « L'Inde est en pleine croissance. Le secteur bancaire se porte comme un charme. Mais nous, nous sommes sur le carreau. Que s'est-il passé ? Faisons-nous une crise de la cinquantaine ? Nous sommes comme Bagger Vance : nous avons perdu notre swing. Comment le retrouver ? » Bhatt espère faire retrouver à la banque son *swabhiman* (terme sanskrit signifiant « estime de soi ») et encourager son équipe de direction à trouver le moyen de faire recouvrer à la SBI sa gloire passée¹⁹.

Nous connaissons nombre d'entreprises qui embauchent un expert du come-back comme PDG en espérant reprendre grâce à lui du poil de la bête. Grâce à des primes colossales, elles font dépendre la rémunération dudit PDG d'une amélioration des bénéfices. Dans ces cas-là, la motivation du PDG pour repenser l'entreprise de fond en comble est principalement individualiste : c'est l'espoir de toucher un bon gros chèque à la fin qui l'anime. Rien de tout cela à la SBI, où Bhatt touchait moins de 1 000 dollars par mois. Sa motivation pour transformer la banque n'était pas l'appât du gain, mais un intérêt personnel éclairé qui le poussait à mettre la banque sur la voie d'une croissance durable – quelque chose de quoi être fier après sa retraite.

Manquant de moyens financiers pour motiver employés et managers, Bhatt fait jouer son principal atout, la communication authentique, pour rallier les troupes démoralisées. Le point de départ du processus est cette réunion de l'équipe de direction précédemment évoquée. L'effet en est immédiat : le discours de Bhatt a fait à la plupart des membres de l'équipe de direction, qui s'étaient d'abord montrés sceptiques, l'effet d'un coup de fouet. Ils mettent au point avec lui un plan d'action pour améliorer les performances de la banque. Ce plan prévoit des transformations radicales dans plusieurs secteurs essentiels tels que le service clients, la motivation des employés et l'infrastructure technique.

S'étant assuré le soutien de l'équipe de direction pour transformer la SBI et ayant mis au point un plan d'action en la matière, Bhatt s'attelle à la tâche de convaincre les managers intermédiaires. Au cours des trois mois qui suivent, il rencontre personnellement 2 000 de ces cadres et leur fait part de sa vision d'avenir pour la SBI : une banque dynamique, centrée sur le client, gérée par une main-d'œuvre motivée et novatrice. S'armant de passion et d'humilité, il demande à ces cadres de le rejoindre pour faire de cette vision une réalité. Le don de Bhatt pour la communication

authentique réveille la passion des cadres peu motivés : c'est la première fois qu'un membre de l'équipe de direction leur demande de participer à un projet en faisant preuve d'une passion si authentique. L'un d'entre eux a résumé ainsi l'impression que lui produisit Bhatt : « Nous étions presque résignés à l'effondrement inévitable d'une banque qui avait toujours fait partie du paysage : le seul choix de carrière qui semblait s'offrir à nous était de partir rejoindre la concurrence pour faire quelque chose de notre vie. [Le message de Bhatt] tinta comme une douce musique à nos oreilles²⁰. »

À mesure que le personnel se montre de plus en plus enthousiaste envers le nouveau programme, deux puissants syndicats d'employés de banque en viennent à voir dans celui-ci une manière de remonter le moral des employés et se joignent au mouvement.

À la mi-2007, la SBI lance simultanément, dans les quatorze régions du pays, un programme de gestion du changement intitulé *Parivartan* (mot sanskrit signifiant *transformation*). Il s'agit d'un programme de communication et de formation pour tous dont la mise en application requiert l'organisation de 3 800 ateliers (de deux jours) dans plus d'une centaine de sites dans toute l'Inde sur plus d'une centaine de jours. Plus de 130 000 employés y participent.

À l'issue du programme, employés et managers à tous les niveaux se montrent beaucoup plus imaginatifs en matière de leadership et nouent des liens plus étroits avec les clients. Par exemple, dans la ville de Hyderabad, Shiva Kumar, chef local des opérations de la SBI (devenu depuis administrateur délégué de la State Bank of Bikaner and Jaipur), met en place un service de traitement des plaintes des clients par SMS qui a permis de traiter, en cinq mois, 7 000 plaintes.

En laissant libre cours à l'inventivité des employés et en la canalisant, Bhatt réussit à reconquérir des parts de marché : la SBI passe de 16,5 % à 19 % dans un secteur extrêmement concurrentiel. Les actions doublent de valeur et la satisfaction des clients atteint des sommets²¹.

Bhatt a pris sa retraite en 2011, après 39 ans de bons et loyaux services à la SBI. Aujourd'hui, il se remémore les événements comme une coopération totale entre les leaders à tous les niveaux, syndicats et clients compris, ainsi qu'avec les autorités réglementaires. « C'était un peu comme construire un pont en se tenant dessus », nous a-t-il confié²².

En quoi Bhatt a-t-il dirigé la SBI avec sagesse ? Tout d'abord, il était motivé par une cause noble – restaurer la gloire passée d'une noble institution – et a pris des décisions et agi conformément à cette cause. Deuxièmement, il a endossé le rôle d'un leader au service des autres en laissant ses employés mener la transformation de la SBI à partir de la base. Troisièmement, il a fait preuve de détermination en allant jusqu'au bout de sa décision de rendre la SBI plus novatrice et plus centrée sur le client. Enfin et surtout, sa motivation même était empreinte de sagesse : il était animé par un intérêt personnel éclairé qui lui soufflait d'aider le personnel à retrouver sa fierté. Cela le rendait crédible et il a ainsi pu amener les 200 000 employés de la SBI à le soutenir et à l'aider à mettre en œuvre cette transformation radicale de la banque.

Co-crée de la valeur durable avec toutes les parties prenantes

Les leaders intelligents, que ce soit dû à leur esprit de compétition (lunettes rouges) ou à leur esprit rigide (lunettes bleues), sont convaincus que le marché ne peut pas s'agrandir. Les leaders visionnaires cherchent à se tailler la part du lion et les leaders fonctionnels à conserver intacte leur part du gâteau. Ces deux attitudes, aussi égoïstes l'une que l'autre, s'expliquent par la conviction qu'ont ces dirigeants qu'en affaires, on ne peut gagner que si les autres perdent.

Les dirigeants éclairés, eux, reconnaissent que notre monde est de plus en plus interdépendant et cherchent dès lors à co-crée de la valeur avec autrui. Ils tendent la main à des partenaires potentiels et les invitent à préparer ensemble un gâteau plus gros pour que tout le monde puisse satisfaire sa gourmandise. L'entreprise Patagonia par exemple, qui commercialise des vêtements et de l'équipement de randonnée et de sports d'extérieur, encourage ses clients à consommer moins en proposant un programme d'échange et de recyclage qui leur permet de faire recommander leurs produits usés, de les partager avec d'autres clients ou de faire du troc²³. Grâce à cette initiative, Patagonia sert de catalyseur à un mouvement citoyen émergent connu sous le nom de « consommation coopérative » : un système socio-économique qui permet l'échange et le partage entre consommateurs, à échelle locale, de toute une variété de biens et services, des vêtements aux voitures en passant par les compétences et les espaces²⁴.

De manière similaire, Mark Zuckerberg, PDG de Facebook, rappelle souvent à son personnel que la plateforme de réseaux sociaux a le pouvoir de faire changer les choses dans le monde²⁵. Il encourage activement ses employés ainsi que les utilisateurs de sa plateforme à s'investir dans le social. Eu égard au nombre d'utilisateurs sur le site, de tels appels s'avèrent extrêmement efficaces : en 2012, plus de 100 000 utilisateurs se sont inscrits sur les listes de don d'organes, grâce à une nouvelle fonctionnalité du site qui rendait cette inscription très facile²⁶.

Le groupe Gitanjali, qui pèse 900 millions de dollars, a introduit en Inde le concept de bijoux de marque incrustés de diamants vendus à prix abordables. Il maîtrise l'ensemble de la chaîne, depuis l'extraction des diamants jusqu'à la vente au détail en passant par la fabrication. Lorsqu'il décide d'installer une usine de taille et de polissage de diamants et de fabrication de bijoux sur un site de 72 hectares en banlieue d'Hyderabad, ville du sud de l'Inde, il se trouve confronté à un défi considérable en matière de ressources humaines : la région ne compte aucun travailleur qualifié, contrairement à d'autres régions telles que Surat ou Gujarat (dans l'ouest du pays), où la taille des diamants est un savoir-faire qui se transmet de génération en génération. Or, la formation d'un bon orfèvre diamantaire coûte cher, et il s'agit d'un travail délicat et minutieux, ce qui entraîne un taux élevé d'abandon en cours de formation qui accroît d'autant les coûts de production. Comment, se demandent les dirigeants du groupe, recruter, former, perfectionner et conserver des employés productifs et assurer ainsi la rentabilité du nouveau site ?

Mehul Choksi, président du groupe, est un ferme partisan du principe du développement communautaire autour du lieu de travail. Il accueille donc à bras ouverts la possibilité de recruter, au titre d'une initiative de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) en 2005, des jeunes handicapés issus des zones rurales²⁷. Le plan est mis en application et, à l'heure actuelle, plus de 11 % des 2 500 employés du groupe sont des jeunes handicapés. Le groupe a constaté que le taux de *turnover* du personnel est beaucoup moins élevé parmi ces jeunes (et leur productivité beaucoup plus élevée) que pour le reste de la main-d'œuvre. Cela a convaincu les dirigeants de ne plus considérer le recrutement de jeunes handicapés comme une obligation de RSE, mais d'en faire au contraire une composante essentielle de la politique de ressources humaines du groupe. Le groupe, qui est en pleine croissance, envisageait de recruter jusqu'à 5 000 personnes supplémentaires en 2013 et 2014, dont au moins un millier de jeunes handicapés²⁸.

Pourquoi le recrutement de jeunes handicapés a-t-il représenté un tel succès pour le groupe Gitanjali ? Tout d'abord, il a pu puiser dans une main-d'œuvre aussi nombreuse que sous-exploitée : l'Inde compte près de 20 millions de personnes handicapées, dont à peine 0,1 % a un emploi. Deuxièmement, le coût de la formation fournie à ces jeunes a très vite été amorti, les jeunes handicapés ayant, comme semble l'indiquer le faible taux de *turnover* du personnel, la loyauté chevillée au corps. Troisièmement, la productivité des handicapés est plus élevée car ils veulent prouver que leur handicap ne les empêche pas de travailler aussi bien que les autres. Quatrièmement, cela augmente la diversité au sein du personnel. Il convient de relever ici que ces jeunes handicapés gagnent souvent plus que les travailleurs non handicapés, car, étant plus productifs que ces derniers, ils reçoivent des primes de productivité. L'intérêt personnel éclairé est donc la principale motivation qui pousse les leaders du groupe Gitanjali à recruter des jeunes handicapés, initiative qui non seulement profite aux communautés locales mais garantit aussi au groupe une main-d'œuvre extrêmement motivée et très productive.

Cultiver l'intérêt personnel éclairé

Nous avons constaté que la meilleure manière, pour un dirigeant intelligent, de s'affranchir de son individualisme primaire pour cultiver ce qui caractérise le leader éclairé est d'en faire l'expérience. Méditez donc les exemples de leaders éclairés de ce livre ou allez à la rencontre de quelqu'un qui possède cet intérêt personnel éclairé – ce qui vous incitera peut-être à suivre le même chemin.

ServiceSpace (voir chapitre 2), initiative qui utilise le pouvoir des réseaux sociaux (entre autres son site Servicespace.org) pour construire, dans le monde entier, des communautés au service d'autrui, prend ce principe très au sérieux et a mis en place, au fil des ans, de nombreuses manières de susciter chez autrui un élan de compassion et d'intérêt personnel éclairé. En 2003, Charity Focus, comme elle s'appelait alors, a ainsi inventé le concept de « cartes de visite du sourire », défini comme suit : « [Les cartes de visite du sourire] sont un jeu du chat perché d'un genre nouveau, où le "C'est toi le chat !" des cours de récré prend une nuance positive : vous devenez le chat lorsque quelqu'un vous touche, non de sa petite main sale, mais de sa bonté. C'est alors à vous de faire une bonne action pour quelqu'un d'autre, ce qui vous permet de transmettre la carte

à quelqu'un d'autre. C'est un jeu de bonnes actions en chaîne : faites sourire quelqu'un de manière anonyme, et laissez derrière vous une carte de visite leur demandant de perpétuer le cercle vertueux²⁹. »

Nous avons découvert les cartes de visite du sourire (que vous pouvez imprimer vous-même ou commander en ligne sur helpothers.org, livraison garantie dans le monde entier) il y a quelques années, lorsque notre collègue, Rangunath Padmanabhan, a acheté un gigantesque paquet de chewing-gums pour une famille de Singapour (où le chewing-gum est proscrit) qui était en visite en Inde. Nous sommes restés ébaubis devant la joie toute enfantine avec laquelle notre collègue s'est appliqué à envelopper le paquet de chewing-gums et à y glisser une carte de visite du sourire, pour le donner ensuite, incognito, à la famille. Il en avait rencontré les membres la veille et les avait entendu dire, au cours d'une réunion de ServiceSpace, qu'ils souhaitaient acheter un paquet de chewing-gums.

Plus un leader s'efforce de cultiver une ouverture d'esprit, plus son engagement envers les autres, tant au sein de son entreprise que dans sa communauté, évoluera également. Fini, la relation antagoniste « je gagne, tu perds », bonjour l'approche collaborative, fondée sur la conviction qu'aider les autres, c'est, à terme, s'aider soi-même. Cette transition – ou plutôt cette évolution – se déroule, en règle générale, ainsi : l'aspiration de départ – le désir de survie motivé par la peur – se mue ainsi en désir compatissant d'améliorer la société³⁰.

Niveau 0 : je ne peux gagner que si les autres perdent (1 + 1 = 0)

Sans inspiration extérieure ni introspection intérieure, les leaders continuent d'appliquer les recettes qui marchent et n'infléchissent que rarement leur manière d'agir. La mentalité du leader intelligent peut le pousser à adorer la compétition. Prouver qu'il est plus intelligent que ses concurrents prend ainsi parfois le pas sur toute autre préoccupation. Un leader qui ne s'intéresse qu'au court terme conçoit les occasions à saisir comme un jeu auquel il n'y a qu'un seul gagnant et veut donc s'emparer de tout ce sur quoi il peut mettre la main : parts de marché, bénéfices, mais pas seulement – son appétit est sans limites. Sa motivation est donc un pur produit d'une pensée antagoniste, ce qui crée des situations de conflit sans merci où tout le monde y perd, et de beaucoup ; en outre, le marché élargi ou la société peuvent également y laisser des plumes.

Un triste exemple de ce mode de pensée se trouve dans les myriades de produits annoncés en fanfare par des entreprises concurrentes de la Silicon Valley qui ne seront jamais fabriqués, mais qui découragent entre-temps les consommateurs d'acheter celui du concurrent³¹. En marketing, créer une vague de peur, d'incertitude et de doute dans l'esprit de la concurrence et, parfois, des consommateurs est une stratégie bien connue qui risque en réalité de frustrer ces derniers, qui perdent ensuite tout intérêt pour le produit tant annoncé³².

Niveau 1 : donnant-donnant (1 + 1 = 2)

Les leaders intelligents commencent à changer de mentalité lorsqu'ils comprennent qu'ils ont davantage à gagner à s'associer à des partenaires qu'à entrer en concurrence avec des rivaux. Se donner quelqu'un pour modèle et faire l'expérience de l'empathie sont des ingrédients essentiels pour tempérer l'esprit de compétition des leaders intelligents. À ce niveau, ils sont plus enclins à partager savoir et ressources avec les autres, tant que les autres leur rendent la pareille et qu'ils tirent un avantage direct de cette relation donnant-donnant.

Pensons à Steve Jobs, qui, en 1997, revient chez Apple en tant que PDG et convainc Bill Gates d'y investir 150 millions de dollars et de s'engager à développer la suite Office pour Mac pendant cinq années supplémentaires. Bill Gates y voit l'occasion de présenter son investissement dans Apple comme une preuve d'altruisme – Monsieur le juge, j'ai aidé mon concurrent – au ministère de la justice des États-Unis, qui vient d'intenter à Microsoft un procès pour abus de position dominante eu égard à l'agressivité déployée par l'entreprise dans sa promotion d'Internet Explorer. Bill Gates entrevoit également la possibilité d'augmenter le chiffre d'affaires de Microsoft en vendant la suite Office aux très nombreux clients Apple. Jobs, lui, y trouve également son compte, parce que le soutien de Microsoft convaincra les clients et les développeurs d'Apple de la viabilité à long terme d'Apple et de sa plateforme. En échange de l'investissement de Microsoft, Apple retire une plainte déposée de longue date contre Microsoft pour copie de l'interface du système d'exploitation Macintosh. Ce marché entre Apple et Microsoft incarne une version matérialiste et contractuelle de l'intérêt personnel éclairé : les deux parties reçoivent l'équivalent de leur apport tant qu'elles se font confiance mutuellement et respectent les règles du jeu³³.

Niveau 2 : un gâteau plus gros (1 + 1 = 3)

Le dirigeant qui atteint au niveau 2 de l'intérêt personnel éclairé est plus disposé à s'essayer à quelque chose de nouveau et plus curieux de saisir des occasions avec ses partenaires, ce qui rend possibles les partenariats synergiques. À ce niveau, les leaders commencent à reconnaître la valeur unique des autres et cherchent à l'amplifier pour le bien commun. Ils commencent peut-être déjà à co-crée de nouvelles propositions en conjuguant les compétences individuelles de chacun, de manière à ce que les deux parties puissent créer davantage de valeur.

Par exemple, sous l'égide d'Alan Mulally, les responsables des différents volets de la fabrication du Boeing 777 ont changé leur manière de collaborer avec les fournisseurs : plutôt que de se contenter de relations commerciales en leur fournissant un cahier des charges, ils ont commencé à les faire participer activement en tant que partenaires d'innovation et à leur demander leur avis sur la conception. Un exemple où l'on voit bien ce type de partenariat à l'œuvre est la conception du Dreamliner (Boeing 787) : plus de 60 % de l'avion a été conçu ou fabriqué par les fournisseurs, qui avaient donc un intérêt dans l'affaire (c'est le modèle « risques et récompenses partagés »)³⁴. Boeing a compris clairement que les pays et compagnies aériennes asiatiques allaient devenir de juteux clients à l'avenir. L'entreprise s'est rendu compte que pour avoir China Airlines, Air India et d'autres compagnies aériennes d'Asie et des pays émergents sur son carnet de commandes, il allait falloir créer des emplois et co-crée des technologies qui bénéficient également à l'industrie locale dans les pays concernés. Boeing co-crée donc les avions et les vend à ses clients dans ces pays, avec moins d'obstacles au commerce. C'est une démarche synergique, car les entreprises de tous les pays concernés bénéficient de cette création collective et Boeing peut conquérir de nouveaux marchés.

Au début des années 2000, nous avons pu conseiller des dirigeants d'un acteur clé du secteur des logiciels d'entreprise – appelons-le BIGSOFT – qui étaient clairement des leaders fonctionnels. Ces dirigeants, pour la plupart ingénieurs de formation, se contentaient de mettre au point des logiciels de qualité pour automatiser les processus de fabrication des entreprises. En dépit de la très bonne qualité de son produit, BIGSOFT éprouvait des difficultés à se tailler une large part du marché des logiciels parce que des concurrents agressifs, dirigés par des leaders visionnaires, investissaient beaucoup plus que BIGSOFT dans les ventes et le marketing.

Nous avons conseillé à BIGSOFT de se comporter en grand seigneur : plutôt que de continuer à se mesurer aux rivaux agressifs qui protégeaient jalousement leurs marchés de niche, il lui fallait créer un nouveau marché, celui des solutions de A à Z pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, et faire comprendre à ses entreprises clientes en quoi ces solutions pouvaient les intéresser. En d'autres termes, plutôt que de se disputer les miettes d'un petit gâteau, BIGSOFT devait préparer un plus gros gâteau, duquel, par la force des choses, il pourrait se tailler une plus grosse part.

Les leaders de BIGSOFT se sont rendu compte que pour préparer un gros gâteau, il allait leur falloir des partenaires. Ils ont suivi nos conseils et ont construit patiemment, en trois ans, un écosystème de partenaires du secteur des logiciels et des services, qui leur a permis de co-créeer une solution complète pour optimiser de A à Z la chaîne d'approvisionnement des grandes entreprises du secteur manufacturier. BIGSOFT est parvenu à entretenir la motivation de ses associés en concluant des accords contractuels auxquels tout le monde trouve son compte, par exemple des accords de partage des bénéfices. Cette stratégie de partenariat synergique est devenue un grand succès commercial et a fait de BIGSOFT l'un des leaders incontournables du nouveau marché.

Niveau 3 : tout le monde surfe sur la même vague (1 + 1 = 11)

Un dirigeant parvenu au niveau 3 de l'intérêt personnel éclairé voit le monde sous le prisme de la sagesse et embrasse du regard un horizon très vaste. C'est au niveau 3 que l'on trouve les leaders aux performances exceptionnelles, qui concluent des partenariats avec d'autres pour innover de manière radicale, d'après le rapport mondial 2012 d'IBM sur les CEO³⁵. Au lieu de s'en tenir à une vision du monde étriquée, ces leaders voient le monde de manière systémique : ils ont compris qu'il n'est qu'un vaste réseau d'interconnexions. Ils sont animés du besoin de relever des défis d'envergure et de résoudre des problèmes qui touchent tout un secteur ou tout une société et ce, à échelle mondiale. Mus intrinsèquement par une mission qu'ils s'efforcent de servir, ils ne se préoccupent pas outre mesure du regard que les analystes financiers porteront sur leurs décisions et leurs actes.

À ce niveau, les leaders prennent des décisions responsables du point de vue social et contribuent au bien-être des communautés locales, non dans le cadre d'une politique de responsabilité sociale de l'entreprise, mais

parce qu'il s'agit d'une composante essentielle de la stratégie de l'entreprise. Ron Shaich, co-fondateur et président exécutif de Panera Bread, chaîne de cafés-pâtisseries qui compte près de 1 500 points de vente dans tous les États-Unis, est un dirigeant éclairé qui croit fermement que tout le monde peut surfer sur la même vague. Il estime bon pour les affaires d'appliquer des politiques qui soient toutes responsables du point de vue social. Il est mû par l'intérêt personnel éclairé sous sa forme la plus pure. « Les entreprises américaines serviront leurs actionnaires et renforceront leur réputation lorsqu'elles trouveront des manières de mettre à contribution leur expertise et leurs compétences clés, ainsi que leur taille, pour devenir des citoyens vraiment responsables », affirme-t-il. « Imaginez que davantage de grandes entreprises soient plus actives pour répondre localement aux besoins sociaux. Imaginez que Walmart mette ses compétences en grande distribution au service des banques alimentaires. Ou que Gap ouvre des braderies caritatives. Ou que Home Depot rénove des logements dans les quartiers défavorisés³⁶. »

Sous l'égide de Shaich, Panera a lancé plusieurs initiatives qui appliquent à la perfection l'intérêt personnel éclairé. En 2010, Shaich lance les cafés « Panera Cares » pour lutter contre l'insécurité alimentaire aux États-Unis. Il faut savoir en effet que près de 50 millions d'Américains éprouvent, au moins une fois dans l'année, des difficultés à nourrir leur famille par manque d'argent ou d'autres ressources. D'après le ministère de l'agriculture, un foyer sur sept aux États-Unis était, en 2011, en situation d'insécurité alimentaire³⁷.

Les cafés « Panera Cares » luttent contre ce fléau en servant des repas nutritifs dont le prix n'est pas déterminé à l'avance : les clients paient ce qu'ils peuvent³⁸. Après l'ouverture du premier café de ce type à Saint-Louis, dans le Missouri, Panera en a ouvert trois autres ; plus de 500 000 clients sont venus la première année et plus d'1 million l'année suivante. Shaich insiste sur le caractère non lucratif de l'aventure : « Nous n'avons pas lancé les cafés "Panera Cares" pour améliorer notre chiffre d'affaires, ce qui en explique d'ailleurs tout le succès. Quels que soient les avantages matériels et immatériels que cela suscite pour notre entreprise, ceux-ci sont simplement des produits accessoires d'un engagement envers une cause plus noble que les résultats trimestriels³⁹. »

Indra Nooyi, PDG de PepsiCo, est une autre de ces leaders qui ont compris que tout le monde peut surfer sur la même vague. Fermement convaincue que les entreprises peuvent conjuguer rentabilité et bonnes

actions, Nooyi encourage une culture d'entreprise fondée sur la devise « donner du sens à la performance ». Sous son égide, PepsiCo fait participer, de manière proactive, de nombreux acteurs pour co-crédier de la valeur pour toutes les parties prenantes, et ce dans une optique viable à long terme, que ce soit en termes financiers, sociaux ou économiques. Nous avons évoqué au chapitre 3 la mise en œuvre de cette stratégie chez PepsiCo.

Conclusion

La motivation est l'intention qui sous-tend et dirige tous nos actes. Elle peut être intrinsèque, telle que le plaisir que nous éprouvons à faire certaines activités, ou extrinsèque, c'est-à-dire orientée vers un but. Les leaders fonctionnels, dont le point fort est l'exécution de tâches, sont en général motivés par le fait de mener à bien des projets dans les délais impartis, en respectant le budget alloué et en produisant un résultat de qualité ; ils sont très doués pour accroître la productivité et la rentabilité à court terme d'une entreprise. Les leaders visionnaires, dont le point fort est de savoir évaluer et saisir les occasions qui se présentent de faire croître les ventes, la réputation et la réussite de l'entreprise (ainsi que la leur propre), sont principalement motivés par leur intérêt personnel.

Contrairement aux leaders intelligents, qui sont égoïstes, les leaders éclairés, eux, sont altruistes. L'intérêt personnel éclairé est leur motivation première. Ils sont résolument convaincus que l'intérêt public rejoint, à terme, l'intérêt de tous les individus et groupes, y compris d'eux-mêmes et de leur entreprise. Bien sûr, ils s'intéressent aux bénéfices, à la productivité et à l'amélioration des ventes, mais ils tentent d'atteindre ces objectifs de manière collaborative en créant des écosystèmes de partenaires qui, collectivement, s'efforcent de servir une mission tout en co-crédiant de la valeur pour toutes les parties prenantes.

En tant que dirigeant dans un monde sans cesse plus complexe et interdépendant, vous ne pouvez plus vous permettre d'agir dans votre coin ou de penser que votre entreprise peut et doit faire tout toute seule. Vous devez trouver des partenaires pour co-crédier la valeur. Lorsque vous vous chargez d'un projet auquel participent d'autres personnes ou d'autres entreprises, plutôt que de vous demander « Qu'est-ce que cela va me rapporter ? », demandez-vous « Qu'est-ce que cela peut rapporter aux autres ? ». La réponse pourrait vous surprendre.

Étudier d'autres leaders et entreprises qui font preuve d'intérêt personnel éclairé et co-crément de la valeur, c'est bien. Bénéficier de conseils pour pouvoir mettre ces principes en pratique, c'est mieux. Voici donc une petite liste qui vous permettra, nous l'espérons, de réfléchir au sens et au but des initiatives que vous prenez.

- Lorsque vous définissez vos priorités à long terme, choisissez d'investir dans des projets qui sont conformes à votre étoile polaire. Il auront du sens pour vous et répondront à vos aspirations.
- Apprenez à faire la différence entre motivations à court terme et motivations à long terme. Il se peut que vous deviez sacrifier un gain immédiat pour obtenir des avantages à long terme plus intéressants pour vous, votre entreprise et la société dans son ensemble.
- Si, par nature, vous êtes de ceux qui veulent gagner à tout prix, il va falloir que vous cessiez d'envisager le monde des affaires comme un jeu qui comporte nécessairement un perdant et un gagnant. Détournez-vous des stratégies qui consistent à écraser la concurrence et travaillez plutôt à co-créer, avec vos partenaires, des situations auxquelles tout le monde trouve son compte. Dans l'idéal, il s'agit de situations qui servent une noble cause tout en créant de la valeur à long terme pour toutes les parties prenantes. Au pire, même des interactions de type donnant-donnant ou des partenariats synergiques valent mieux qu'un environnement où chacun cherche à écraser l'autre.
- Abordez chaque projet dans une perspective d'apprentissage. Si un projet vous ennue et vous démotive, trouvez des manières de le rendre plus engageant et plus intéressant. Pouvez-vous le repenser de manière à en accroître la valeur et l'intérêt ? Pouvez-vous aider les autres membres de l'équipe à accomplir leur tâche et en apprendre davantage sur leur travail ?
- Tentez d'augmenter votre satisfaction en procurant de la satisfaction aux autres. En d'autres termes, apportez énergie, enthousiasme et bonheur à vos collègues et à vos collaborateurs et aidez-les à atteindre leurs objectifs et à être plus motivés. Quels sont les effets d'une telle démarche sur votre propre satisfaction et votre motivation ?

Cultiver un intérêt personnel éclairé doit s'inscrire dans la démarche de perfectionnement des cinq autres compétences détaillées dans les chapitres précédents. Chaque chapitre comporte une série de questions et de

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

conseils pour vous permettre de comprendre comment pratiquer chaque compétence de manière éclairée.

Commencez par vous rappeler votre mission :

- Les occasions que vous avez de pratiquer l'intérêt personnel éclairé vous rapprochent-elles de votre mission (chapitre 2) ?
- Agissez de manière authentique et appropriée. Vous en éprouverez un fort sentiment de satisfaction et inspirerez à votre entourage confiance et respect pour vos capacités de leader (chapitre 3).
- Demandez-vous si le rôle que vous jouez vous permet, à vous comme à d'autres, de diriger efficacement. Si ce n'est pas le cas, vous devriez peut-être en endosser un autre, qui vous semble plus satisfaisant, ou changer de niveau d'engagement dans votre rôle actuel – c'est tout un exercice de virtuosité (chapitre 4).
- Demandez-vous si votre logique décisionnelle tire suffisamment parti de votre intuition et de vos instincts, et si elle repose sur un discernement éclairé (chapitre 5).
- Pensez à des épisodes de votre vie qui témoignent de votre détermination. Êtes-vous flexible et résilient, ou rigide et imprévisible (chapitre 6) ?

Sur la base de cette auto-évaluation, en quoi votre conception de l'intérêt personnel éclairé complète-t-elle les cinq autres compétences ?

Si votre motivation est en harmonie avec les cinq autres compétences, vous pourrez optimiser votre leadership fondé sur la sagesse. Cette harmonie ne s'obtient qu'en faisant un effort conscient, maintes fois répété, jusqu'à ce que vous soyez satisfait du degré de synergie entre les six compétences et que vous estimiez que cette synergie vous permet de diriger au mieux de vos capacités. Nous appelons ce processus itératif « *trouver sa propre conception de la sagesse* ». À mesure que vous progressez sur la voie de la sagesse, vous pouvez accélérer le pas en faisant un bout de chemin avec d'autres leaders et en créant avec eux une sphère de leadership fondé sur la sagesse. C'est en s'appuyant sur la sagesse collective pour aider les autres (au sein de votre équipe, de votre entreprise, ou même de la société tout entière) à s'engager sur la voie de la sagesse en leadership que vous agirez et dirigerez de manière réellement éclairée. Trouver votre propre conception de la sagesse et créer une sphère de leadership : voilà quel sera l'objet du dernier chapitre.

CHAPITRE 8

CO-CRÉER UNE SPHÈRE DE LEADERSHIP FONDÉ SUR LA SAGESSE

Trouver sa conception de la sagesse

L'expérience nous a convaincus que l'on peut devenir un leader éclairé efficace en faisant des progrès dans les six domaines de compétences en leadership que nous avons répertoriés et explicités dans cet ouvrage : regard, comportement, virtuosité, logique décisionnelle, détermination et motivation. Ces compétences sont distinctes mais interdépendantes. Si vous faites des progrès dans tous les domaines, vous pouvez utiliser l'une pour étayer l'autre, ce qui vous permettra d'avancer plus rapidement sur la voie de la sagesse. Lorsque vous aurez intégré une ou plusieurs de ses compétences dans un tout, vous aurez créé votre propre conception de la sagesse : un chemin authentique, qui vous est unique, sur la voie du leadership fondé sur la sagesse.

De nombreux leaders font des progrès sans trop de difficultés dans un ou deux de ces domaines (en général ceux liés aux compétences qui les attirent le plus ou pour lesquelles ils ont déjà des affinités) puis, au hasard des besoins et des envies, intègrent les autres par un processus graduel. Ce processus est fait d'essais et d'échecs, et de nombreux leaders éclairés dont nous avons étudié le parcours ou que nous avons rencontrés sont toujours en chemin : ils font preuve de sagesse dans certains domaines, mais moins dans d'autres.

Dans les chapitres 2 à 7 de ce livre, nous avons défini une marche à suivre pour progresser dans les six domaines et intégrer les six compétences. Le

point de départ en est l'adoption d'un nouveau regard, et celui d'arrivée, l'adoption de l'intérêt personnel éclairé comme principale motivation. Nous avons exposé les choses dans cet ordre car il nous semble posséder sa propre logique interne. Mais le chemin que vous choisissez pour atteindre la sagesse en leadership (que vous portiez au départ des lunettes rouges ou bleues) n'appartient qu'à vous. Vous devez le tracer en fonction du contexte dans lequel vous vivez et travaillez, de votre mission, et des personnes qui font partie de votre sphère de leadership (concept que nous développerons par la suite). L'important est de ne pas vous écarter du chemin et de continuer à perfectionner et à affûter votre conception de la sagesse tout au long de votre carrière et de votre vie. Le chemin est tortueux – armez-vous de patience et de courage – mais gratifiant.

Bien que de nombreux leaders choisissent de s'engager seuls sur la voie de la sagesse, sachez que ce n'est pas une obligation. Dans le monde où nous vivons, tissé d'interdépendances, il vous est possible de créer une sphère de leadership autour de vous en nouant des liens avec d'autres leaders et en collaborant pour créer des équipes, des entreprises, des communautés et même des nations éclairées. Vous transformerez ainsi votre voyage individuel en un voyage à plusieurs : une entreprise commune qui s'appuie sur des mentors, le coaching et le partage des connaissances et qui s'avèrera très gratifiante pour tous les participants¹.

Exemple d'un voyage vers la sagesse : Steve Jobs

Steve Jobs était un leader intelligent qui a mis au point sa conception de la sagesse en procédant par tâtonnements. Il a découvert sa mission – « avoir un effet notable sur l'univers » – assez tôt dans sa vie, mais s'est contenté dans un premier temps de l'appliquer à Apple et à sa famille plutôt qu'au bien de la société tout entière. Il possédait une mentalité assez rigide et n'appréciait pas souvent – ni même ne tolérait – l'avis des autres. Sa virtuosité – sa compréhension du rôle qu'il jouait dans le monde – semble s'être améliorée au fil de sa carrière : il savait choisir la bonne personne pour chaque rôle. Nombre de ses décisions étaient prises sous le coup de l'intuition, bien que le reste du monde les jugeât contre-intuitives (souvenez-vous de l'histoire des Apple Store). Il savait quand affirmer sa volonté en tant que leader (par exemple quand il a tenu bon dans sa déci-

sion de lancer l'iPad malgré le scepticisme de son entourage) et quand se mettre en retrait (par exemple lorsqu'il a ouvert le système d'exploitation de l'iPhone aux développeurs de logiciels tiers en créant l'App Store).

Nous estimons que Steve Jobs était vraiment un dirigeant éclairé, même si nous lui reconnaissons quelques faiblesses. Nous pensons que, pendant la majeure partie de sa carrière, il n'a pas réussi à séparer son identité de son rôle, ce qui a fait de lui à la fois un manager égocentrique et un inventeur de génie. En d'autres termes, il a eu du mal à cultiver la virtuosité et la polyvalence. Et pourtant, parce qu'il pouvait sans problèmes se glisser dans la peau d'un client – « je crée des produits qui me procurent du plaisir », disait-il –, son approche égocentrique de la conception de nouveaux produits finissait toujours par répondre aux attentes et aux besoins des clients.   la fin de sa carrière, néanmoins, Jobs semble avoir effectué de grands progrès en matière de virtuosité et de polyvalence. Ayant pris conscience qu'il n'était pas immortel, il se rendit finalement compte qu'il n'était là que pour servir l'entreprise qu'il avait contribué à fonder, et passa la main avec panache, confiant les rênes d'Apple à une équipe composée de Tim Cook et de Jonathan Ive, directeur de la conception. Dès lors, dans le cas de Steve Jobs, nous pouvons dire que les six compétences en leadership étaient étroitement imbriquées et en parfaite harmonie, formant ainsi la base de sa conception de la sagesse.

Jobs a beaucoup perfectionné cette conception en dirigeant Pixar, où il a appris à rester au second plan et à permettre au talent d'autrui de briller. Une fois revenu chez Apple, en 1997, soit après douze ans d'exil, il avait achevé son « périple du héros » (pour reprendre le terme inventé par l'anthropologue Joseph Campbell, spécialiste de mythologie) et revenait au pays (Apple) chargé d'un précieux présent : sa conception de la sagesse². Jobs ne s'est pas contenté de mettre sa conception de la sagesse au service de la création de produits tous plus merveilleux les uns que les autres ; il a également crée une sphère de leadership fondé sur la sagesse au sein d'Apple. Il était entre autres connu pour sa capacité à élargir l'horizon de pensée des cadres, à les encourager à écouter leur intuition lorsqu'ils prenaient une décision et à tenir bon quoi qu'en pensent les investisseurs. Apple doit son succès retentissant à cette sphère de leadership fondé sur la sagesse, sans cesse en expansion.

Dans les dernières années de sa vie, Jobs a commencé à étendre cette sphère au-delà d'Apple en choisissant (parfois à contrec eur) de servir

de mentor à certains jeunes leaders triés sur le volet, tels que Mark Zuckerberg ou encore Larry Page³... Même après sa mort, Steve Jobs continue d'être une source d'inspiration pour de nombreux leaders dans tous les secteurs, qui tentent de suivre son exemple pour agir et diriger de manière authentique en accordant la priorité à l'innovation.

Votre conception de la sagesse : votre chemin authentique vers la sagesse en leadership

Trouver votre conception de la sagesse, c'est un peu comme trouver l'équilibre lorsque vous apprenez à faire du vélo : vous n'y arrivez qu'une fois que vous maîtrisez les diverses compétences nécessaires pour enfourcher le vélo. Trouver l'équilibre – et le garder ! – est une question d'entraînement, tout comme pratiquer la sagesse. Vous ne deviendrez jamais un leader éclairé si vous vous contentez de lire un livre sur le sujet (cela vaut aussi pour le nôtre !). Pensez-y : vous viendrait-il à l'esprit de dire à votre petit dernier « Tiens, voilà un livre qui t'apprendra à faire du vélo, débrouille-toi tout seul maintenant ! » ? Bâtir sa propre conception de la sagesse et la peaufiner est une question d'entraînement. C'est un processus on ne peut plus subjectif, parce qu'il faut prendre le temps de trouver son étoile polaire (sa mission) et d'apprendre à agir de manière authentique en conformité avec celle-ci. En outre, il faut savoir choisir son rôle avec discernement et l'interpréter en faisant preuve d'une intégrité sans faille. Surtout, il faut découvrir sa propre logique décisionnelle, qui consiste à savoir quand abandonner le pouvoir et le contrôle et quand s'y accrocher. Enfin, dernière transformation essentielle mais délicate, apprendre à servir les autres et à former d'autres leaders en se laissant guider par un intérêt personnel éclairé.

Chaque dirigeant possède sa propre conception de la sagesse, élaborée au prix de maints efforts. Par exemple, la conception de la sagesse qu'a Bill Gates (tant le processus par lequel il l'a mise au point que la manière dont il l'applique à l'heure actuelle) est très différente de la démarche employée par Steve Jobs pour mettre au point sa propre conception de la sagesse, qu'il appliquait également d'une toute autre manière. Tandis que Jobs appliquait sa conception de la sagesse principalement dans le domaine technique, Gates a quitté le secteur de la technologie au milieu

des années 2000 (après avoir élargi son horizon de pensée) et s'est depuis consacré tout entier à servir sa mission : améliorer le quotidien de millions de personnes dans le monde entier. Après avoir élargi son horizon de pensée, Gates a commencé à cultiver sa conception de la sagesse en alignant peu à peu, en les intégrant de manière harmonieuse, ses actes, sa virtuosité, ses décisions, sa détermination et sa motivation sur sa mission. En tant que co-dirigeant de la fondation Bill & Melinda Gates, il emploie désormais sa conception de la sagesse non à construire une entreprise d'excellence, mais à bâtir un monde meilleur.

Pour vous préparer à définir votre conception de la logique, interrogez-vous d'abord sur vos intentions : pourquoi souhaitez-vous devenir un leader qui pratique la sagesse ? Vous pouvez commencer à y répondre si vous parvenez à trouver votre étoile polaire et si vous y reliez vos intentions, ce qui vous permettra de savoir où vous allez (voir le chapitre 2 pour une explication du concept d'étoile polaire). Ensuite, sachez reconnaître les verres teintés que vous portez actuellement (rouges ou bleus) : ils constituent votre point de départ. Il vous faudra apprendre à les ôter, mais définissez d'abord une feuille de route pour aller de là où vous êtes à là où vous souhaiteriez vous trouver. Troisièmement, gardez bien présent à l'esprit que le chemin de la sagesse est tortueux et semé d'embûches : restez humble, retombez sur vos pieds après un échec et tirez-en des enseignements, à l'image de Jobs et de Gates, et surtout, profitez du voyage ! C'est un cadeau que vous vous faites à vous-même.

Une bonne manière d'accélérer la découverte de votre conception de la sagesse est de trouver d'autres voyageurs avec qui faire un bout de chemin ensemble. Cette collaboration deviendra une sorte de laboratoire à idées qui vous permettra d'exp  rimer, d'essayer ce que vous avez appris, de partager vos expériences, et d'examiner ce que font les autres pour apprendre de leurs expériences. Collaborer avec autrui implique également de pratiquer un leadership fondé sur la sagesse dans un contexte plus large, fait d'interactions avec des systèmes sociaux tels qu'une équipe, une entreprise ou une communauté. Nous appelons cette interaction avec les différentes structures sociales la *sphère de leadership fondé sur la sagesse*.

Comme le montre la figure 8.1, une spirale de développement se forme lorsqu'un leader évolue et aide les autres à se développer à différents

niveaux. Cette spirale part de l'individu et traverse ces niveaux : l'équipe, l'entreprise, le secteur d'activité, la communauté, le pays.

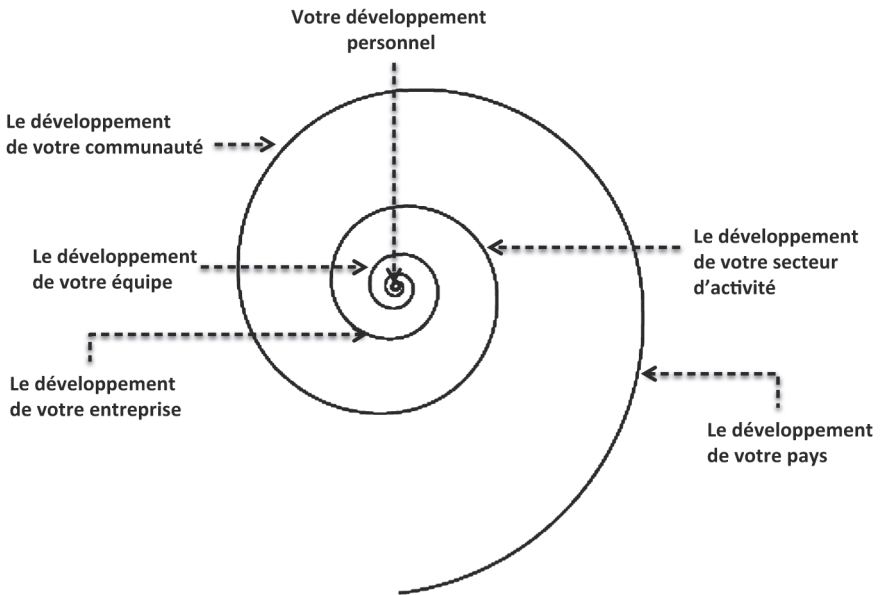


Figure 8.1 Expansion en spirale d'une sphère de leadership

Lorsque vous vous développez en suivant une telle spirale, vous savez saisir les occasions d'ouvrir aux personnes de votre entourage de nouveaux horizons pour qu'elles puissent à leur tour entamer leur voyage sur le chemin de la sagesse. Selon la taille de votre sphère d'influence, vous vous concentrerez plutôt sur votre équipe, votre entreprise, votre communauté, voire votre pays – le tout en continuant d'élargir votre sphère de leadership fondé sur la sagesse.

Une fois que vous aurez commencé à vous comporter en leader éclairé – en ôtant vos lunettes teintées – vous pourrez distinguer plus clairement qui porte encore des lunettes rouges et qui a des lunettes bleues. Soyez un modèle, un mentor ou un coach et menez-les sur la voie de la sagesse. En agissant ainsi au sein de votre famille ou d'une équipe de collaborateurs, vous aiderez à changer la culture du groupe. De la même manière, vous pouvez choisir de vous intéresser à l'entreprise ou à une communauté,

qu'il s'agisse d'une association parents-professeurs ou d'une communauté spirituelle. N'hésitez pas à créer un club de lecture, un groupe de dialogue ou un forum en ligne au sein duquel débattre de ce livre avec d'autres, afin de vous entraider sur la voie de la sagesse.

Cultiver un leadership sage au sein de divers systèmes sociaux

En vous consacrant à cultiver la sagesse chez vous et chez les autres au sein d'une sphère de plus en plus grande, vous vous rendrez compte que la société fonctionne, à chaque niveau, soit avec intelligence, soit avec sagesse. En tant qu'individu, vos actes et vos interactions avec autrui sont principalement dictés par vos pensées et vos sentiments personnels. Mais en tant que membre d'un système social (une équipe, une entreprise, une communauté) vos propres intentions (attentes), comportements, ou culture (valeurs et préjugés partagés) tendent à changer en fonction du système social au sein duquel vous vous trouvez. Nous allons nous intéresser, dans la suite de ce chapitre, à l'évolution de ces trois aspects (intention, comportement et culture) des systèmes sociaux, en nous appuyant sur un cadre conceptuel défini par Kaipa, Newham et Volckmann⁴.

Un système social peut être un groupe, une équipe, une entreprise ou une communauté. Chaque système possède ses propres intentions, son propre comportement et sa propre culture. Commençons par l'intention. En général, nous choisissons de rejoindre un groupe parce que nous voulons absolument en faire partie, et ce désir façonne notre intention. Dans une équipe, nous nous adaptons, quitte à nous faire un peu violence, à l'intention commune de l'équipe, alors que dans un groupe, nous ne faisons pas nécessairement l'effort d'abandonner nos petites habitudes. Au sein d'une entreprise, le processus d'adaptation personnel est éclipsé par la nécessité de produire, de manière collective, des résultats en mettant au point des services et produits compétitifs. Dans une communauté (qu'il s'agisse d'une petite association de quartier ou d'un grand syndicat), tous les membres s'appliquent à remplir la promesse de cette communauté.

Le comportement, tout comme l'intention, évolue lui aussi en fonction des systèmes sociaux. Dans un groupe, les membres se consacrent surtout à se soutenir les uns les autres, mais à condition de ne pas devoir

abandonner leurs petites habitudes. Une équipe est plus active et tend à la réalisation d'un but : ses membres collaborent et co-crésent ce qu'il faut pour l'atteindre. Au sein d'une entreprise, cette création collective dure plus longtemps et intègre une dimension de développement pour parvenir aux résultats escomptés. Et lorsque l'on appartient à une communauté, on agit en fonction d'une mission au service des autres membres de la communauté.

Enfin, la culture inhérente à chaque système social évolue elle aussi. Un groupe fonctionne sur le modèle du donnant-donnant ponctuel. Lorsqu'un groupe devient une équipe, les membres apprécient davantage leurs contributions respectives et leur relation devient plus étroite, dépassant le stade de la transaction ponctuelle. Au sein d'une entreprise, tout le monde travaille en synergie pour la réussite de l'entreprise. Et dans le contexte d'une communauté, la réussite dépend du soin que chacun porte à inclure autrui et à le servir. Il convient de noter qu'à l'image de ce qui se passe au niveau individuel, les groupes, les équipes, les entreprises et les communautés sont susceptibles, eux aussi, de porter des lunettes rouges ou des lunettes bleues.

Dans la suite du chapitre, nous nous intéresserons à la manière dont les groupes, les équipes, les entreprises et les communautés peuvent effectuer la transition de l'intelligence à la sagesse. Nous examinerons dans le même temps comment vous pouvez accélérer votre propre transformation en leader éclairé en créant et en agrandissant une sphère de leadership qui s'étende à travers tous ces systèmes.

Intégrer la sagesse dans un groupe

Le groupe, unité la plus petite de tous les systèmes sociaux, est un ensemble ad hoc d'individus qui se réunissent parce qu'ils éprouvent un besoin d'appartenance. Les groupes se créent en général spontanément et, si les membres coopèrent et se soutiennent les uns les autres, leurs interactions sont plutôt de l'ordre du donnant-donnant. À leurs débuts, les groupes portent en général des lunettes bleues, chaque membre se concentrant exclusivement sur ses besoins tactiques au lieu de chercher à contribuer à l'intérêt collectif à long terme du groupe. Il arrive que les groupes entrepreneuriaux dirigés par un leader visionnaire saisissent collectivement des occasions stratégiques pour le bien de tous – mais une telle cohésion de groupe ne fait pas long feu car l'intérêt personnel du leader finit toujours par le phagocyter. Un groupe continue d'exister tant

que ses membres sont sûrs d'obtenir ce qu'ils souhaitent des autres. Il suffit que cet aspect donnant-donnant disparaisse pour que le groupe se délite lui aussi. Les groupes, en tant que tels, font rarement preuve de sagesse. Ce n'est que lorsqu'ils passent au niveau de système social supérieur – en se transformant en une équipe – que les relations des membres deviennent plus étroites, ce qui approfondit les connaissances et permet de commencer à faire preuve de sagesse intrinsèque.

Intégrer la sagesse dans une équipe

Les équipes, tout comme les individus ou les groupes, portent elles aussi, au départ, des verres teintés. Les chefs d'équipe et les membres de l'équipe, selon leur propre niveau de sagesse, peuvent peser sur la balance et orienter l'équipe sur la voie de la sagesse. Lorsque la majorité de l'équipe est bien engagée dans cette voie, ses membres sont davantage susceptibles de s'affranchir de leurs petites habitudes, de co-créer de la valeur pour tous, et d'apprécier les contributions des autres membres.

Un esprit d'équipe fondé sur la sagesse est la pierre angulaire de Taj Hotels, première chaîne d'hôtels en Inde, qui appartient au groupe Tata. L'un des principes clés de Taj Hotels est que les employés heureux font les clients heureux. Ses dirigeants consacrent beaucoup de ressources au développement personnel de tous les employés, qui reçoivent une formation poussée pour comprendre les concepts d'intégrité, de travail d'équipe, d'initiative et, bien sûr, de satisfaction client. Ils intériorisent ainsi la noble cause de Taj Hotels : « le client est Dieu ».

Des circonstances tragiques ont révélé toute l'étendue de cette intériorisation : en novembre 2008, un groupe de terroristes islamistes perp  tre des attaques simultanées dans cinq lieux célèbres de Mumbai, attaques qui font 174 morts. L'un des lieux visés est l'hôtel Taj Mahal, vitrine emblématique du groupe Taj Hotels. Le siège de l'établissement dure 60 heures, pendant lesquelles de nombreux employés font preuve de compétences en leadership fondé sur la sagesse (discernement, virtuosité et polyvalence, détermination, altruisme) et réussissent à sauver la vie de centaines de clients de l'hôtel et de personnes qui se trouvaient à proximité. Certains employés périssent en aidant d'autres personnes à s'échapper par une porte dérobée ou en se retrouvant pris au piège avec des clients dans une chambre (l'hôtel est en flammes). Mallika Jagad, jeune employée de 24 ans du service réceptions et banquets, coordonne à elle seule l'évacuation de cadres supérieurs d'Unilever, y compris

l'ancien PDG et le nouveau PDG, venus assister à une fête ce jour-là à l'hôtel⁵.

Le directeur de l'hôtel, Karambir Singh Kang, a perdu sa femme et ses deux jeunes enfants dans l'incendie de leur appartement, au dernier étage du bâtiment. Lorsque nous avons parlé à Kang, qui est maintenant directeur de Taj Hotels aux États-Unis, il nous a dit que si, ce jour-là, l'équipe du Taj Mahal a agi comme un seul homme et fait plus que son devoir, c'est grâce au fort esprit d'équipe inculqué par l'entreprise. Le personnel a appliqué ce que les directeurs leur avaient appris : faire tout le nécessaire pour que le client soit satisfait et improviser des solutions sans avoir à demander l'approbation d'un supérieur⁶.

H. N. Shrinivas, vice-président des ressources humaines chez Taj Hotels, s'est fait l'écho de cette idée en évoquant la démarche de l'entreprise en matière de formation des équipes. Il nous a expliqué que Taj Hotels recrute des managers issus d'écoles de commerce moins emblématiques plutôt que d'écoles prestigieuses parce qu'ils seront plus humbles et plus disposés à apprendre⁷. L'évaluation des nouveaux employés repose à la fois sur leur personnalité et sur leur intelligence et ils sont censés prêter attention à leur développement personnel tout au long de leur carrière. Ils bénéficient pour cela de formations portant sur certaines compétences professionnelles spécifiques ainsi que de formations portant sur la créativité, l'empathie et le travail en équipe. Taj Hotels a mis en place un système d'incitation appelé STARS qui récompense les employés tant pour leur personnalité que pour leur performance. Les critères de notation comprennent l'intégrité, le respect des clients, la capacité d'initiative, le courage, l'amabilité et le travail en équipe. Depuis la mise en œuvre de ce programme, en mars 2001, le degré d'investissement des employés dans leur travail a augmenté de manière significative, avec pour corollaire direct une nette augmentation de la satisfaction client. Shrinivas nous a confié que, grâce au programme STARS, la satisfaction des employés dépasse les 80 %, taux le plus élevé de tout le secteur hôtelier indien. En 2011, Taj Hotels s'est vu décerner le prix *Gallup Best Place to Work* (prix des meilleurs lieux de travail), qui récompense chaque année les vingt meilleurs employeurs du monde ; c'est la seule entreprise au monde à avoir remporté le prix trois années consécutives.

Nous avons constaté que des équipes éclairées telles que celles de Taj Hotels sont l'exception qui confirme la règle. Dans la plupart des entre-

prises auprès desquelles nous avons exercé en tant que conseillers, les employés forment des équipes soit fonctionnelles, soit visionnaires, avec de piètres résultats à la clé. Les équipes de Taj Hotels montrent que ce n'est pas une fatalité.

Bâtir des équipes transversales éclairées

Nous avons récemment eu l'occasion de mettre en place une équipe éclairée dans une grande société du secteur des télécommunications, que nous appellerons Comco. Comco avait fait l'acquisition d'une start-up pour 400 millions de dollars et investi 100 millions supplémentaires dans le développement d'un nouveau produit, baptisé HELLO, fondé sur les technologies mises au point par cette start-up. Mais Comco n'arrivait pas à susciter d'intérêt pour HELLO chez ses partenaires de distribution, qui vendent au consommateur final (en général des acheteurs pour le compte d'une entreprise) et assurent le service client. Ces partenaires n'étaient pas convaincus que Comco possède les compétences ou la culture nécessaires pour que la commercialisation de HELLO soit une réussite. Et ils n'avaient pas tort.

HELLO était en effet bien plus qu'un simple produit : il s'agissait d'une solution intégrale qui devait être personnalisée pour répondre aux besoins précis de chaque consommateur final. Pour réussir, HELLO devait s'appuyer sur une stratégie d'entreprise appelée « marketing relationnel », ce qui nécessitait une démarche collaborative entre Comco et ses partenaires pour attirer le client, le démarcher et lui vendre enfin une solution. Or, cette démarche était à mille lieues de la stratégie d'entreprise de Comco, fondée sur le marketing transactionnel, qui consiste à maintenir les partenaires à distance, Comco mettant d'abord au point un produit prêt-à-l'emploi et ses partenaires étant chargés ensuite de le vendre. Autant dire que la collaboration était réduite au strict minimum. Les partenaires de Comco, qui savaient bien que la culture de l'entreprise reposait avant tout sur le marketing transactionnel, ne croyaient guère en sa capacité à pratiquer le marketing relationnel.

Comco était donc sur le point de perdre son investissement de 500 millions de dollars dans HELLO. C'est là que cette entreprise a fait appel à nous pour travailler avec l'équipe transversale chargée de développer et de commercialiser le produit. Nous nous sommes vite rendu compte qu'il s'agissait d'une équipe éminemment fonctionnelle : tous les membres (R&D, fabrication, ventes, marketing) s'appliquaient avant tout à mener

à bien la tâche qui leur incombait sans se demander quel lien celle-ci avait avec les autres fonctions de la chaîne de valeur. Les divers membres ne collaboraient que très peu. Le département R&D, par exemple, avait l'habitude de mettre au point des produits sans demander l'avis des départements fabrication, ventes, marketing ou service clients. Une fois un produit mis au point, il se dépêchait d'en expédier les plans au département fabrication, qui, sa tâche accomplie, refilait le bébé au département marketing, qui finissait par faire le lien avec la force de vente, partenaires de distribution compris. Ce modèle avait certes fonctionné par le passé, mais un processus aussi linéaire n'avait aucune chance de convenir pour HELLO, qui exigeait une collaboration étroite, non seulement entre tous les départements au sein de Comco, mais encore entre Comco et ses partenaires extérieurs et ce, tout au long du cycle de vie du produit.

Pour mieux comprendre d'où venait le problème, nous nous sommes entretenus avec divers membres de l'équipe, y compris des directeurs et des vice-présidents, à la fois en entretien individuel et à plusieurs, dans plusieurs départements. Nous nous sommes rendu compte qu'il leur manquait trois choses : une cause commune, une culture collaborative et un système d'incitation et de reconnaissance du travail accompli que tout le monde considère comme juste. L'équipe ne fonctionnait pas sur un mode synergique. Certes, les membres se soutenaient les uns les autres, mais ils ne coopéraient ni ne collaboraient, ni pour prendre des décisions ni pour agir. Il n'y avait aucune volonté de compromis. Personne n'était disposé à se plier aux besoins ou au calendrier des autres. En vérité, les relations qui les unissaient répondaient au modèle donnant-donnant : ils fonctionnaient donc plutôt comme un groupe que comme une équipe. Nous étions donc très loin d'une équipe éclairée.

Si l'équipe, dans son ensemble, voyait le monde en bleu, elle comportait à la fois des leaders fonctionnels et des leaders visionnaires : les membres des départements ventes et marketing portaient des lunettes rouges, ceux des départements fabrication et informatique des lunettes bleues. Pour aider cette équipe à progresser sur la voie de la sagesse, nous avons contribué à faire prendre conscience à ses membres de leur cause commune et à construire une culture d'équipe collaborative conforme à la stratégie de marketing relationnel nécessaire pour une commercialisation réussie de HELLO. Bien que l'équipe fût composée de cadres supérieurs (directeurs, vice-présidents), personne ne s'inquiétait d'autre chose que de l'exécution et ils faisaient confiance à l'équipe de direc-

tion pour ce qui était de la stratégie à suivre. Nous avons encouragé ces managers à penser comme des entrepreneurs et à se doter eux-mêmes d'une vision stratégique claire pour le projet HELLO. Ils ont acquis bien vite suffisamment de confiance pour mettre au point, sans demander l'avis de la hiérarchie, la stratégie nécessaire pour vendre HELLO. Avec le temps, l'équipe s' st transformée en une start-up dynamique au sein d'une grande entreprise. Les membres osaient enfin prendre quelques risques et commençaient à apprécier la contribution des autres. HELLO, projet qui aurait pu se solder par un échec retentissant, a au contraire connu un grand succès.

Notre travail avec cette équipe avait pour but d'en aider les membres à s'ouvrir à de nouveaux horizons de pensée : plutôt que de traiter HELLO comme une extension des produits existants, ils devaient développer une stratégie entièrement nouvelle consacrée à ce produit et à sa commercialisation. Certains des managers principaux se sont affranchis du mode de pensée insulaire des leaders fonctionnels et ont commencé à penser et à agir comme des dirigeants éclairés au service d'une mission, pour le bénéfice de l'ensemble de l'équipe.

La transition d'une équipe de l'intelligence à la sagesse a lieu lorsque l'intention, le comportement et la culture d'une équipe changent du tout au tout. Lorsque les membres d'une équipe font preuve de sagesse, ils évoluent comme un seul homme, collaborent réellement pour tenter de co-créer de la valeur, et apprécient les points forts de chacun. Ils tissent de vrais liens plutôt que de se contenter d'une relation donnant-donnant. S'il est relativement facile pour une équipe d'apprendre à faire preuve de sagesse, il est beaucoup moins aisé pour une entreprise toute entière d'atteindre la sagesse.

Intégrer la sagesse dans une entreprise

En quoi une entreprise éclairée est-elle différente d'une équipe éclairée ? Tout d'abord, une entreprise peut comporter plusieurs équipes travaillant en parallèle. Certaines équipes auront peut-être atteint la sagesse, mais d'autres voient encore le monde en bleu ou en rouge. La structure, la culture, la stratégie, et les objectifs d'une entreprise sont en général plus complexes que ceux d'une équipe. Pour mieux comprendre les différences entre les deux, nous pouvons comparer les équipes éclairées et les entreprises éclairées en ayant recours aux trois critères que sont l'intention, le comportement et la culture.

En termes d'intention, les membres d'une équipe éclairée s'entraident, sont disposés à laisser de côté leurs petites habitudes, et apprennent ce qu'ils doivent apprendre. Leur comportement consiste principalement en une collaboration afin de mener à bien un projet précis dans une culture où la contribution de chacun est appréciée de tous. Les entreprises éclairées, elles, se situent un cran au-dessus : tous les membres du personnel sont mus par le désir d'obtenir des résultats conformes à une mission, c'est-à-dire de donner vie à cette cause. En termes de comportement, ils ne se préoccupent pas uniquement du projet en cours mais contribuent également au développement personnel d'autrui pour pouvoir mener à bien collectivement des projets de plus grande envergure. La culture des entreprises éclairées est plus synergique et les résultats qu'elle produit sont plus que la somme des résultats obtenus par chaque individu.

Eu égard à ces différences, atteindre la sagesse en tant qu'entreprise demande en général davantage de temps et d'efforts que la construction d'une équipe éclairée. Là où le bât blesse, c'est du côté de la culture d'entreprise : elle repose souvent sur des fondations solides qu'il est difficile d'ébranler. Mais ce n'est pas impossible, comme le montre l'exemple de deux entreprises avec lesquelles nous avons travaillé : Better World Books et une entreprise du Fortune 500 que nous appellerons XCo.

Lutter contre l'illettrisme : l'exemple de Better World Books

Better World Books, librairie en ligne dont le chiffre d'affaires annuel se monte à 70 millions de dollars, a été fondée en 2002 en tant qu'entreprise sociale à but lucratif par trois étudiants de l'université Notre-Dame-du-Lac : Xavier Helgesen, Chris Fuchs et Jeff Kurtzman. Ils ambitionnaient de créer « une librairie internationale qui utilise le pouvoir du capitalisme pour lutter contre l'illettrisme et offrir de nouvelles perspectives aux habitants des quatre coins du monde ». Leur stratégie d'entreprise consiste à se procurer et à vendre des livres dont personne ne veut et à consacrer une partie des bénéfices aux projets mondiaux de lutte contre l'illettrisme, tels que Room to Read, Books for Africa, Worldfund ou The National Center for Family Literacy. Jusqu'à présent, plus de 87 millions de livres ont été réutilisés ou recyclés et Better World Books a versé plus de 12 millions de dollars aux œuvres caritatives précitées. Dans le cadre d'une initiative originale appelée Book for Book (« un livre pour un livre »), l'entreprise fait don, pour chaque livre acheté sur son site, d'un livre à quelqu'un qui en a besoin. Plus de

6 millions de livres ont ainsi fait l'objet d'un don par le biais de programmes partenaires partout dans le monde.

Les fondateurs, désireux de passer à la vitesse supérieure, souhaitent recruter un dirigeant chevronné : leur choix finit par se porter sur David Murphy, qui avait été leur mentor puis membre du jury lors d'un concours d'entreprises sociales qu'ils avaient remporté à l'université. Parce que leur librairie reposait sur une cause noble (lutter contre l'illettrisme), Murphy et les fondateurs ont décidé de demander le label « B Corp », accordé, aux  tats-Unis, aux entreprises qui remplissent les critères et respectent les objectifs liés à la notion de « triple bilan économique » (associer bénéfices environnementaux, financiers et sociaux) et s'engagent à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux⁸. Nous voyons donc que, dès le départ, la stratégie d'entreprise de Better World Books était empreinte de sagesse. Murphy n'a fait que contribuer à mettre au point des structures et des processus conformes à la mission qui anime l'entreprise.

Sur la base de nos entretiens avec Murphy et de notre analyse de la librairie, nous estimons que la culture d'entreprise de Better World Books repose sur les synergies entre ses dirigeants, qui se complètent mais sont tous animés du même désir de servir une mission⁹. Murphy a apporté à l'entreprise expérience, sens des affaires et passion pour l'entrepreneuriat socialement responsable ; les jeunes fondateurs ont contribué par leurs connaissances techniques et leur détermination à travailler efficacement en coopérant entre eux et avec Murphy pour construire l'entreprise. La mission a permis de recruter du personnel compétent. Cerise sur le gâteau, la majorité des employés ont reçu des actions dans l'entreprise.

Outre sa mission, ce qui fait de Better World Books une entreprise éclairée est qu'elle s'est bâtie sur une relation fondée sur la confiance mutuelle (plutôt que sur le donnant-donnant) entre les fondateurs et Murphy au cours de la phase de lancement de l'entreprise, ainsi que sur la virtuosité des dirigeants. Bien que Murphy f t un entrepreneur chevronné, il respectait les fondateurs et se considérait comme le dépositaire de leur confiance et leur partenaire sur un pied d'égalité. En 2011, année d'exception pour Better World Books, Murphy, estimant avoir rempli sa mission, démissionne, non sans avoir pris le soin de recruter et former un nouveau dirigeant. Nous n'avons que rarement, au cours de nos activités de conseil, rencontré une culture d'entreprise aussi synergique ni autant de virtuosité que ce que nous avons pu voir chez Better World Books.

L'histoire de Better World Books est unique et n'a que peu de chances de trouver un équivalent au sein d'entreprises de plus grande taille et plus anciennes, dont les structures et des stratégies sont déjà bien établies. Elle prouve néanmoins qu'il est possible de construire une entreprise qui soit empreinte de sagesse dès le départ, si la structure (dans le cas de Better World Books, une entreprise labellisée « B Corp ») et le modèle de gouvernance de l'entreprise sont conformes à une mission.

Comment, dans ce cas, une entreprise de grande taille peut-elle espérer atteindre la sagesse ? Une première démarche consiste à modifier sa structure ou son modèle de gouvernance. Une autre possibilité est d'en modifier la culture. Une troisième option consiste à en modifier la mission, la vision d'avenir et les valeurs ainsi que la stratégie, pour rendre celle-ci conforme à la nouvelle vision. Le présent ouvrage n'a pas pour but de vous conseiller dans ce domaine. Nous nous contenterons, dans la suite de ce chapitre, d'évoquer l'une des manières d'amorcer un changement de culture : la participation du personnel.

L'exemple d'XCo : un changement de culture

L'entreprise que nous appelons XCo est une grande entreprise qui voulait modifier la culture du département fabrication, à l'échelle internationale, pour renforcer la motivation du personnel. Dans un premier temps, elle a fait appel à des cabinets de conseils prestigieux pour l'aider dans cette transition, mais la manière dont ces cabinets s'emploient traditionnellement à modifier la culture d'une entreprise est en général très axée sur les processus et correspond à une approche descendante. Cela ne faisait pas l'affaire chez XCo, dont la culture était relativement décentralisée. Deux tentatives infructueuses plus tard, XCo a décidé de se tourner vers nous, attirée par notre expérience dans le domaine du changement par approche ascendante.

Nous avons réuni 36 managers de 18 usines différentes et leur avons demandé de nous dire ce qui les motivait et dans quelles circonstances ils donnaient le meilleur d'eux-mêmes. À partir de leurs commentaires, nous avons pu cerner les dix éléments les plus souvent évoqués, qui reflétaient ce qui leur importait le plus du point de vue de la motivation individuelle et de l'autonomie collective. Nous avons pu ainsi définir un archétype – série d'éléments qui se répète au sein d'une population donnée – car les différents managers interviewés n'avaient en commun que leur rôle de manager : ils provenaient tous de pays et d'horizons différents et n'avaient ni le même âge ni le même type de tâches.

Les quatre piliers de la motivation qu'ils ont évoqués étaient les suivants : communication sincère, confiance, informations nécessaires au travail, et connaissance des limites en termes de ressources et d' thique. Les six éléments clés qui renforçaient la motivation étaient les suivants : ouverture, apprentissage, responsabilité, respect, bonne communication, équilibre. Le groupe a également défini quatre indicateurs permettant de mesurer une forte motivation : estime de soi, responsabilisation, sens collectif, vision commune. Nous avons ensuite demandé au groupe de managers de déterminer la marche à suivre pour transformer leurs idées en plan d'action pour renforcer la motivation de tout le personnel.

L'une des découvertes qu'ils avaient faites est qu'ils étaient si occupés à se concentrer sur les widgets qu'ils en oubliaient les personnes qui les concevaient. Une autre, qu'en accordant une trop grande priorité aux processus et à la gestion de la qualité, ils finissaient par ne s'intéresser qu'à l'obtention de résultats et négligeaient de tisser des liens sincères avec leurs subordonnés. Leurs rapports avec la main-d'œuvre p chaient par manque d'empathie et de compassion. Une troisième, qu'ils se souciaient sincèrement de leurs employés mais qu'ils ne savaient pas comment nouer avec eux un dialogue ouvert et transparent.

Les plans d'action mis au point prévoyaient donc les mesures suivantes : faire connaître à la main-d'œuvre le résultat des réunions, encourager leurs équipes à reproduire cet exercice, et parler et débattre ouvertement de ce qui motivait chacun à donner le meilleur de soi-même. Les managers ont envisagé également d'évoquer régulièrement avec ce personnel ce qui marchait et ne marchait pas au quotidien. Ils ont mis également au point des plans d'action pour chaque usine, qui prévoyaient d'associer les employés au processus d'amélioration des conditions de travail. En mettant en œuvre tous ces changements, XCo a réussi à faire augmenter, au cours des deux années qui ont suivi, la satisfaction des employés de 15 % et la productivité de 8 %.

Ce qu'il faut retenir de cet exemple, c'est que la culture d'une entreprise peut évoluer lorsque ses dirigeants agissent de manière authentique et appropriée.

Nos recherches au sujet des entreprises éclairées sont bien sûr toujours en cours, mais nous en avons d'ores et déjà répertorié certaines qui sont fort avancées sur la voie de la sagesse. Le groupe Tata, est l'une d'elles : sa culture respire la sagesse. La structure, le système d'incitation et la

politique de gestion des compétences du groupe Tata sont conformes à sa noble cause. Des organisations philanthropiques détiennent deux tiers des actions de Tata Sons, société de portefeuille du groupe. Ses dirigeants décident et agissent avec une lucidité éthique certaine : ils ne pratiquent pas le lobbying et ne font pas d'affaires avec des entreprises qui font fi de la morale¹⁰.

Intégrer la sagesse dans une communauté

Les dirigeants, les équipes et les entreprises disposent tous de résultats précis à l'aune desquels mesurer leur efficacité ; mais pour les communautés, la chose est moins aisée. Le cycle de vie d'une entreprise comprend un début, un milieu et une fin ; or, les communautés ont un début mais leur fin est incertaine. Les communautés peuvent nous survivre, ce qui rend d'autant plus nécessaire la mise en place de communautés fondées sur la sagesse. Des individus éclairés s'y emploient avec détermination ; Oprah Winfrey en fait partie. Elle bâtit, grâce à la fondation qui porte son nom ainsi qu'à de nombreuses initiatives à but non lucratif telles que son Angel Network, des communautés empreintes de sagesse. Un autre exemple est Peter Senge, auteur du succès de librairie *La Cinquième Discipline*¹¹, qui a suscité l'intérêt du monde entier pour la construction de communautés apprenantes¹². De la même manière, depuis plusieurs décennies, Rick Smyre, fondateur de Communities of the Future, travaille à transformer, dans le monde entier, des communautés de quartier en communautés fondées sur la sagesse¹³.

Nous allons maintenant examiner trois exemples de personnes remarquables qui se consacrent à construire des communautés empreintes de sagesse : Peter Block, Nipun Mehta et Raj Sisodia. Peter Block, spécialiste en développement des entreprises, consacre tous ses efforts à construire des communautés de profusion (c'est-à-dire dont l'état d'esprit repose sur l'abondance plutôt que sur la pénurie) aux quatre coins du monde. Nipun Mehta, spécialiste en nouvelles technologies, tente d'employer les technologies des réseaux sociaux pour construire des communautés mondiales empreintes de compassion et ayant le sens du service. Raj Sisodia, universitaire, contribue à construire une communauté d'entreprises éclairées qui respectent les principes du capitalisme responsable.

Peter Block et la construction de communautés de profusion

Depuis plus de 30 ans, Peter Block contribue à construire, en sa qualité de bâtisseur de communautés et de conseiller, des communautés éclairées aux quatre coins du monde. Il est l'auteur de huit ouvrages sur le développement des entreprises, sur l'engagement citoyen et sur le développement des communautés. Nombre de ses idées et concepts – le fait de connaître ses talents (se concentrer sur ce qu'il nous est possible d'accomplir grâce aux talents dont nous disposons plutôt que de chercher à consolider ses points faibles), l'esprit de service, la responsabilité et la communauté de profusion – ont joué un rôle essentiel dans la redéfinition de notre conception du service, de la responsabilité, des relations, et de l'authenticité dans le contexte d'une communaut  ¹⁴. Par exemple, le concept de « communauté de profusion » requiert que les citoyens cessent de chercher des sources extérieures de bonheur et découvrent l'abondance de ressources que recèle la communauté locale à laquelle ils appartiennent.

Nous avons eu l'occasion d'être témoins de l'effet des idées de Peter Block sur des communautés bien réelles. Dès 1994, il a prodigué des conseils en leadership    Amul, grande coopérative de producteurs de lait implantée dans toute l'Inde, ainsi qu'au conseil national de soutien au secteur laitier, qui s'occupe de vendre le lait collecté par Amul. Il a également travaillé en Irlande, où il a contribué au processus de paix et de réconciliation au sein de communautés déchirées par le conflit religieux¹⁵. Aux   tats-Unis, il travaille à la mise en place de communautés de profusion dans des   tats tels que l'Ohio et le Mississippi.

Peter Block sait par expérience que, pour construire des communautés fondées sur la sagesse, les résultats importent beaucoup moins que l'invitation, les liens, la passion et le contact. Les membres de communautés entretiennent de nos jours moins de contacts directs et davantage de contacts sur Internet. Si vous êtes résolu à augmenter le contact entre les membres de votre communauté, vous devez prendre l'initiative, faire connaître votre noble cause, et inviter les autres membres à tisser des liens et à créer une vision commune pour la communauté au lieu d'attendre que les leaders officiels (s'ils existent) en proposent une. Personne ne doit rester simple observateur : tout le monde doit participer et assumer la responsabilité de construire la communauté.

De nombreux concepts et cadres de pensée de Block sont conformes au modèle de leadership empreint de sagesse en ce qu'ils aident les membres

d'une communauté à penser et à agir avec sagesse. Nombre des perspectives, principes et pratiques qu'il recommande sont propices à l'émergence d'une sagesse venue de la base, sans qu'il soit nécessaire qu'un individu ou une équipe assume la position de leader au sein de la communauté. Block estime qu'il est crucial pour les communautés d'adopter un « état d'esprit de profusion » qui privilégie les perspectives d'avenir. Il est convaincu qu'il suffit que quelques personnes fassent un pas dans la bonne direction vers l'autonomie, la responsabilité et l'identification aux valeurs de la communauté pour que d'autres les suivent. C'est ainsi que progresse, de son propre mouvement, une communauté¹⁶.

Nipun Mehta : faire passer le service et la compassion à l'échelle supérieure

Nipun Mehta, fondateur de ServiceSpace, a beau n'avoir que la trentaine, il est déjà reconnu comme l'un des chefs de file de notre époque en matière de construction de communautés. Sa recette consiste à utiliser les médias sociaux pour parler aux jeunes (génération Y et suivantes). Les programmes qu'il a contribué à mettre en place, tels qu'un service d'information quotidien qui ne diffuse que des nouvelles agréables (Dailygood.org), un portail consacré aux bonnes actions (Helpothers.org), et Karma Kitchen, restaurant de l'économie du don, sont dirigés exclusivement par de jeunes bénévoles¹⁷.

Karma Kitchen regroupe six restaurants aux quatre coins du monde qui font office de laboratoires pour des expériences sur la générosité humaine en situation réelle. Si vous vous rendez dans l'un de ces restaurants, des bénévoles vous serviront de délicieux plats sains préparés par d'autres bénévoles à partir d'ingrédients biologiques (nous vous conseillons de réserver à l'avance, cela peut prendre des semaines avant d'avoir une table !). Votre repas est payé par ceux qui sont venus avant vous. Vous avez le choix de faire de même, si vous vous sentez l'âme généreuse : le montant est laissé à votre discrétion.

Nous avons été, à plusieurs reprises, à la fois clients et bénévoles chez Karma Kitchen, et nous en gardons un souvenir inoubliable. Les témoignages, tant des clients que des bénévoles, publiés sur le site Karmakitchen.org montrent pourquoi ce concept, fondé sur la générosité, a de plus en plus de succès aux États-Unis. Karma Kitchen présente toutes les caractéristiques d'une communauté basée sur la sagesse : les personnes se rendent chez Karma Kitchen pour servir autrui (intention), soit en tant

que clients qui paient l'addition du client suivant, soit en tant que bénévoles en cuisine (comportement), ce qui crée une culture d'attention et d'amour et suscite un sentiment d'inclusion et de contentement.

Karma Kitchen est une des expériences auxquelles vous pouvez participer directement dans le cadre d'activités de construction de communautés organisées par ServiceSpace. Cette plateforme a inspiré le volontariat dans le monde entier en permettant à des jeunes de garder le contact avec d'autres jeunes souhaitant se mettre au service d'autrui, de choisir un projet de bénévolat et de s'y investir. Le réseau ServiceSpace compte plus de 400 000 membres dans le monde entier¹⁸.

Raj Sisodia : construire des communautés responsables

Contrairement   Peter Block et Nipun Mehta, bâtisseurs de communautés issus du milieu de la technologie, Raj Sisodia est un universitaire qui se consacre à construire un autre type de communauté : une communauté d'entreprises respectant les principes du capitalisme responsable¹⁹.

Le *capitalisme responsable* est un terme qui a été mis à la mode par Muhammad Yunus, prix Nobel d'économie et pionnier de la microfinance et du microcr dit²⁰. Il se définit comme « une philosophie fondée sur la conviction qu'une forme plus complexe de capitalisme émerge actuellement, qui a le potentiel d'améliorer les performances des entreprises tout en continuant d'améliorer la qualité de vie de milliards d'êtres humains »²¹. L'esprit du capitalisme responsable est conforme à celui du capitalisme créatif et du capitalisme compatissant, ainsi qu'à celui d'initiatives tels que le label « B Corp » : l'objectif est à chaque fois de réinventer le capitalisme pour le rendre plus inclusif et plus soucieux de la société.

Sisodia, professeur de marketing à l'université Bentley, située à Waltham dans le Massachusetts, est convaincu que l'heure du capitalisme responsable est arrivée. Le capitalisme est, de nos jours, surtout en Occident, obnubilé par l'enrichissement des actionnaires et favorise une concurrence poussée à l'extrême, ce qui, de l'avis de Sisodia, crée des sociétés économiquement non viables, qui croulent sous les inégalités (rappelons que 37 % des dépenses aux  tats-Unis sont le fait des 5 % les plus riches) et assistent impuissantes à la destruction de l'environnement.

La génèse du capitalisme responsable est à chercher dans un projet de recherches universitaires sur l'excellence en marketing mené par Sisodia au début des années 2000. Après avoir étudié des centaines d'entreprises,

Sisodia s'est rendu compte que la satisfaction, la loyauté et la confiance des clients diminuaient à rythme constant tandis que la dépense en marketing augmentait. Il a découvert également 28 entreprises (18 cotées en bourse et 10 privées) qui échappaient à cette tendance, ayant de faibles dépenses en marketing mais suscitant plus de loyauté et de confiance chez leurs clients, leurs employés et leurs fournisseurs. Leurs dirigeants avaient en outre un certain nombre de points communs : ils pratiquaient un leadership fondé sur le mentorat plutôt que sur le contrôle, se versaient un salaire modeste et se comportaient comme des leaders au service des autres²².

En outre, l'analyse financière menée par Sisodia montrait que ces entreprises investissaient dans le développement environnemental durable et dans le bien-être de leurs employés, tout en proposant aux fournisseurs des partenariats où tout le monde y trouvait son compte. Le tout avec d'excellents résultats. Ces entreprises étaient financièrement neuf fois plus performantes que les entreprises du même secteur sur dix ans. Enthousiasmé par ces données, Sisodia souhaitait créer un institut capable d'étudier de plus près le phénomène, mais l'entreprise était alors trop ambitieuse. Il couche tout de même par écrit ses recherches dans un ouvrage intitulé *Firms of Endearment*, qui attire l'attention de John Mackey, l'un des dirigeants de Whole Foods Market. Mackey contacte Sisodia et, en 2008, ils lancent ensemble le mouvement pour un capitalisme responsable. Ils invitèrent pour cela un groupe de chefs d'entreprise, d'universitaires et de conseillers triés sur le volet et fondent l'organisation Conscious Capitalism²³. Dirigée par Doug Rauch, ancien président de Trader Joe's, l'organisation contribue à créer des communautés d'entreprises administrées sur le mode responsable et dotées d'un leadership, d'une mission et d'une culture responsables, qui se préoccupe du bien-être de l'ensemble des parties prenantes et non seulement du bonheur des actionnaires.

Là encore, nous avons été témoins des démarches et cultures uniques mises en place par ces entreprises, et ne pouvons que les recommander chaudement. Les entreprises membres de l'organisation (parmi lesquelles Whole Foods, The Container Store, Trade Joe's, Panera Bread et Southwest Airlines) apportent ainsi une contribution précieuse à la communauté du capitalisme responsable. Cette dernière est en pleine croissance aux États-Unis, en Europe, en Australie et en Inde. Bien qu'elle n'en soit qu'à ses débuts, cette communauté a le pouvoir de réellement changer la

donne parce qu'elle a été, dès le départ, conçue et construite comme une communauté fondée sur la sagesse.

De la sagesse des nations

Les pays sont mille fois plus complexes que les entreprises ou les communautés. Ils sont composés de sociétés très diverses à la culture bien établie et qui ont des intérêts et des points de vue opposés. Il est dès lors beaucoup plus difficile d'obtenir un consensus au niveau national sur des décisions cruciales et d'agir de manière cohérente. Pourtant, en tant que personnes, qu'entreprises et que communautés, nous pouvons influencer une nation et la mener sur la voie de la sagesse en suscitant l'intérêt pour le bien commun.

Le Bhoutan est un petit pays sans sortie sur la mer situé dans les hauts sommets de la chaîne himalayenne. En 1972, c' st l'un des pays les plus pauvres au monde. Son monarque, Jigme Singye Wangchuck, ancien élève d'Oxford, met au point le concept de « bonheur national brut » et propose de remplacer le produit national brut comme indicateur du niveau de développement de la nation²⁴. Le monarque estime que son pays appauvri doit adopter une approche globale du développement socioéconomique, afin de tempérer l'importance accordée à la croissance économique et de s'intéresser à d'autres éléments tels que la sauvegarde du patrimoine culturel et religieux, l'accès universel aux soins de santé et à l'éducation et la protection de l'environnement. Ayant fait ses études en Occident mais imprégné de la tradition bouddhique du Bhoutan, le monarque souhaitait moderniser son pays en veillant à ce que développement matériel et développement spirituel aillent de pair.

En 1999, il crée le Center for Bhutan Studiess   Thimphu. Il confie à cette institution la tâche de mettre au point l'index du bonheur national brut, composé de 33 indicateurs qui mesurent le bien-être global de la population bhoutanaise. Ces indicateurs, qui vont des facteurs psychologiques à la vitalité des communautés, orientent la mise au point des politiques publiques²⁵.

Le gouvernement bhoutanais, sous l'égide du roi, s'appuie sur cet indice pour prendre des décisions empreintes de sagesse en matière socioéconomique ; citons, à titre d'exemple, le cadre r glementaire national relatif à l'exploitation minière et forestière, qui permet de protéger 70 % des terres boisées du pays. Si le Bhoutan s'ouvre peu à peu aux investisseurs étrangers, le tourisme demeure étroitement contrôlé (pas plus de 2 000 touristes par

an). La couverture santé est universelle, l'accent étant mis sur les soins préventifs, et l'éducation est gratuite pour tous. Vous ne serez guère surpris d'apprendre qu'en 2006, le pays est sacré « pays le plus heureux d'Asie » (et huitième pays le plus heureux au monde) par *BusinessWeek*²⁶.

Le roi a consacré beaucoup de temps et d'énergie à tenter de diffuser ses idées hors de son pays et de changer la manière de penser de la communauté internationale. Il a plaidé pour le bonheur national brut au sein des forums internationaux, arguant que « les nations devraient s'accorder dans une certaine mesure sur l'objectif qu'il convient de donner au développement et au progrès²⁷ ».

Inspirés par le succès du Bhoutan, plusieurs dirigeants occidentaux ont tenté d'incorporer des éléments du bonheur national brut dans leur politique économique. Ainsi, en 2008, Nicolas Sarkozy, alors Président de la République française, demande à Joseph Stiglitz et Amartya Sen, prix Nobel d'économie, de réaliser une étude pour définir d'autres indicateurs que le PIB pour mesurer l'évolution d'une société. En se fondant sur les recommandations contenues dans ce rapport, l'INSEE a commencé à incorporer, dans son évaluation de l'état économique du pays, des indicateurs relatifs au bonheur et au bien-être des citoyens : santé, statut, liens sociaux, temps de loisirs...²⁸

Mais revenons au Bhoutan. Le fils de Wangchuck, Jigme Khesar Namgyel, lui succède en 2008. Il partage la noble cause de son père, à savoir pousser le monde à changer de regard sur la question du développement. Reconnu par le Forum économique mondial en tant que membre du réseau Young Global Leaders en 2008, il s'emploie à inscrire le bonheur à l'ordre du jour d'organisations internationales telles que les Nations Unies. En juillet 2011, l'Assemblée générale des Nations Unies adopte, à l'unanimité, une résolution appelant de ses vœux « une approche globale du développement » capable d'être le moteur d'un bonheur et d'un bien-être durables. « Consciente de ce que la recherche du bonheur est un objectif fondamental de l'être humain », l'Assemblée générale, dans sa résolution, reconnaît que « le produit intérieur brut [...] n'est pas un indicateur conçu pour mesurer le bonheur et le bien-être de la population d'un pays et n'en donne pas une image exacte²⁹ ».

Nul besoin d'être un roi pour orienter une nation sur la voie de la sagesse en leadership. Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela et Lech Walesa ont montré que le pouvoir des idées peut être suffisam-

ment fort pour faire changer de cap un pays entier et lui faire prendre conscience de la marche à suivre. Ces hommes ont rassemblé le peuple autour d'une noble cause et montré l'exemple. Ils étaient des dirigeants éclairés, comme l'est Aung San Suu Kyi.

La Birmanie connaît une situation politique peu enviable depuis les années 1960, lorsque le général Ne Win établit une dictature militaire, qui est suivie de contre-coups d'état et de manifestations pour tenter de lui ôter le pouvoir. L'une des  g ries de l'opposition était à l'époque Aung San Suu Kyifille d'Aung San, figure de l'indépendance de la Birmanie vis-à-vis de l'empire britannique (il fut assassiné six mois avant l'indépendance du pays en janvier 1948).

Après avoir vécu à l'étranger pendant plusieurs décennies (elle avait suivi son mari, un universitaire d'Oxford nommé Michael Aris), Aung San Suu Kyi revient en Birmanie en 1988 pour des raisons familiales. Elle est alors témoin de la brutale répression d'une manifestation d'étudiants et décide de ne pas rester sans rien faire. Au cours d'un discours émouvant qui signe le début de sa carrière politique, elle promet aux manifestants « qu'en tant que fille de mon père, je ne saurais rester indifférente aux événements ». En 1989, le régime militaire la place en résidence surveillée : elle passera vingt années assignée à résidence dans un cadre de vie austère, sans téléphone, télévision, ni Internet. Elle reçoit peu de visiteurs et consacre son temps à la méditation, à la lecture et à l' criture³⁰. En 1997, Aung San Suu Kyi montre sa volonté de fer et la force de ses convictions en refusant de se rendre en Angleterre au chevet de son mari, qui est à l'article de la mort, parce qu'elle craint que les dirigeants militaires l'empêchent de revenir en Birmanie. Aung San Suu Kyi, de nature tenace et fermement engagée en faveur de la démocratie, refuse tout compromis avec le régime militaire. Lorsqu'elle s'était vu décerner le prix Nobel en 1992, le régime l'avait d'ailleurs empêchée de se rendre en Norvège pour l'accepter.

Son refus de se laisser abattre et son infinie patience trouvent leur récompense en 2010, année où, sous la pression de la communauté internationale, la junte militaire met fin à l'assignation à résidence d'Aung San Suu Kyi et accepte la tenue d'élections législatives en 2012. Aung San Suu Kyi est élue députée.

De nombreuses personnes se sont demandé pourquoi elle a accepté de participer à des élections organisées par la même junte qui l'avait emprisonnée et bafoué la démocratie pendant des décennies. Ses admi-

rateurs ont craint d'y voir une preuve de manque de détermination de la part de leur égérie, qui aurait abandonné ses principes. En fait, nous pensons qu'Aung San Suu Kyi a agi en tant que leader éclairé. Participer à des élections organisées par un gouvernement illégitime était opportun mais pas opportuniste. Elle a su percevoir l'évolution du système politique, due en partie à la pression exercée par le gouvernement Obama, et s'est rendu compte qu'elle pourrait lutter de manière plus efficace de l'intérieur, en tant que parlementaire librement élue, plutôt qu'en continuant de se démener à l'extérieur en tant que militante politique persécutée³¹. En 2011, la secrétaire d'État américaine, Hillary Clinton, a effectué une visite historique en Birmanie, qui allait constituer un premier pas sur la voie d'un rétablissement complet des relations diplomatiques avec Washington un an plus tard. En juin 2012, Aung San Suu Kyi a finalement – mieux vaut tard que jamais – pu se rendre à Oslo pour récupérer son prix Nobel de la paix. En novembre 2012, Barack Obama s'est rendu en Birmanie pour manifester son soutien à la transition démocratique. Son parti, la ligue nationale pour la démocratie, a remporté une victoire écrasante lors des élections législatives le 8 novembre 2015.

À notre humble avis, Aung San Suu Kyi a fait preuve de détermination flexible face à ce qu'elle a su reconnaître comme un contexte géopolitique en évolution. Tout en restant déterminée à lutter pour sa noble cause – faire de la Birmanie un pays démocratique –, elle a décidé, avec pragmatisme, de changer de rôle : d'égérie de la révolution, elle est devenue réformatrice du système. Lors de son discours d'acceptation du prix Nobel, elle a prononcé ces paroles émouvantes : « La nature humaine contient du bon et du mauvais. Mais elle contient également la capacité à renforcer le bon et à affaiblir ou neutraliser le mauvais. La paix absolue dans le monde entier n'est pas un objectif à notre portée. Mais nous devons continuer d'en emprunter le chemin³². »

Le leadership fondé sur la sagesse à l'ère de la complexité

Les mots choisis par Aung San Suu Kyi pour parler du chemin vers la paix font dans une certaine mesure écho à ce que nous avons essayé de vous faire comprendre sur le chemin qui mène à la sagesse en leadership. C'est le voyage de toute une vie, et il ne faut pas espérer en voir le bout, mais être prêts plutôt à nous émerveiller des nouveaux horizons qu'il

nous ouvre sans cesse. Discipline, humilité, réflexion, action, détermination à continuer de croître et de changer : voilà ce que ce chemin exige de nous. Un dirigeant intelligent, occupé à faire de son mieux au sein d'un milieu des affaires complexe et en constante évolution, se demandera sans doute : «   quoi bon ? » Le leadership est déjà quelque chose de suffisamment compliqué en soi : pourquoi chercher à y ajouter la sagesse ?

Il est vrai que la quête de la sagesse dans le leadership promet beaucoup de récompenses dans de nombreux domaines, tant au niveau personnel qu'au niveau de l'entreprise. Mais surtout, si vous nous permettez d'adopter un point de vue très pragmatique, le leadership fondé sur la sagesse est la position la plus solide que nous connaissions pour qui souhaite répondre aux exigences et relever les défis d'une mondialisation en constante et rapide évolution. Cinq variables contextuelles (diversité, interconnexion, rapidité, incertitude et pénurie) contribuent notamment de plus en plus à façonner la manière dont les individus réagissent face à un problème et dont les entreprises fonctionnent. Ces variables ne sont pas nouvelles, que ce soit au sein des systèmes sociaux ou des entreprises ; elles sont cependant plus prononcées et plus répandues à notre époque, ce que nous ne sommes pas seuls à penser. Dans une enquête mondiale réalisée par IBM, huit chefs d'entreprise sur dix parmi les plus de 1 500 interrogés déclaraient qu'ils prévoyaient une complexification de l'environnement dans les années à l'avenir. Plus inquiétant, moins de la moitié d'entre eux avaient confiance en leur capacité à gérer cette complexité pour pouvoir continuer à innover et à réaliser du chiffre d'affaires³³.

La complexité tend à déclencher, chez le leader intelligent, le réflexe de choisir entre le combat ou la fuite : les dirigeants fonctionnels se font tout petits, et les dirigeants visionnaires affrontent la situation de plein fouet, souvent à l'aide de solutions obsolètes. Les dirigeants éclairés, eux, ne se laissent pas intimider par la complexité : ils savent la retourner à leur avantage pour créer de la valeur pour l'entreprise et pour la communauté au sens large. Guidés par une mission et disposés à accepter l'idée que le changement est désormais une constante, ils réussiront mieux que les leaders intelligents à tirer parti, pour leur entreprise, des cinq composantes clés de la complexité : diversité, interconnexion, rapidité, incertitude et pénurie.

L  où le leader intelligent se sentira mis en difficulté par la diversité croissante des employés et de la clientèle, le leader éclairé, lui est capable de se réjouir de cette diversité et de la transformer en avantage concurrentiel,

par exemple en puisant dans la créativité d'une main-d'œuvre hétérogène pour répondre aux besoins d'une clientèle tout aussi diversifiée.

Les leaders intelligents, habitués pour la plupart à un style de management fondé sur les ordres et le contrôle, peuvent se sentir menacés par l'interconnexion absolue qui caractérise notre monde, car elle remet en question le modèle de leadership descendant qu'ils préfèrent et favorise au contraire l'émergence d'une démarche ouverte, ascendante et participative³⁴. Les leaders éclairés, eux, considèrent les interconnexions permises par les médias sociaux davantage comme un atout, parce qu'elles favorisent les interactions entre un plus grand nombre de parties prenantes et leur permettent de résoudre des problèmes de manière collaborative et surtout, plus vite, mieux, et à moindre coût.

Le changement est la seule constante qui demeure dans le monde des affaires. L'incertitude et la rapidité sont la norme. La rapidité du changement ne fait que croître et raccourcit sans appel le cycle de vie des produits, ce qui force les entreprises à adapter ou réinventer rapidement leur stratégie. Les leaders intelligents, face à une telle rapidité, soit refusent de s'adapter, soit se contentent de modifications timides là où un bouleversement radical des habitudes est nécessaire. Nombre d'entre eux, accoutumés à prendre des décisions sur la base de modèles aujourd'hui dépassés, échouent à tirer parti de l'incertitude, puisque celle-ci émet, par nature, des signaux trompeurs et met à bas les modèles traditionnels. Les leaders éclairés, eux, parce qu'ils sont capables de conjuguer logique, émotion, instinct et intuition lorsqu'ils prennent une décision, sont plus à même d'improviser et de trouver sur le vif des solutions novatrices qui tiennent compte des nuances d'une situation en constante évolution³⁵.

Enfin, les leaders intelligents, partisans d'un modèle de croissance « toujours plus, toujours mieux » (qui produit de meilleurs résultats plus on consomme de ressources), sont démunis face à la pénurie de ressources qui s'annonce. Or, l'idée qu'il ne peut y avoir qu'un seul gagnant et l'économie du donnant-donnant sont étrangères à la vision du monde des leaders éclairés. Ceux-ci sont donc libres de mettre au point des stratégies viables à long terme qui utilisent plus efficacement des ressources limitées et créent, pourtant, davantage de valeur tant pour les consommateurs que pour la société tout entière³⁶.

Nous sommes convaincus que ce n'est qu'en puisant dans leur sagesse intérieure que les leaders pourront survivre dans un environnement des affaires international de plus en plus complexe.

Conclusion

L'intelligence, certes indispensable pour réussir à l'ère de la connaissance, s'avère cependant insuffisante à elle toute seule. De nombreux dirigeants ne voient pas ce qu'il leur en coûte, au niveau personnel, de poursuivre sans relâche et de façon obsessionnelle l'intelligence : ils risquent en effet de perdre dans cette quête leur lucidité éthique, leur authenticité, leur raison d'être, leur sens du devoir et leur bonheur. L'intelligence est une épée à double tranchant : si vous possédez la faculté de discriminer, vous pouvez l'empoigner pour décortiquer des montagnes de données et y trouver la petite information qui changera la donne ; si, par contre, vous manquez de discernement, vous risquez de vous empaler sur votre propre lame. L'intelligence, lorsqu'elle est conjuguée à la faculté de discriminer et au discernement, mène à la sagesse.

Deux approches permettent traditionnellement d'atteindre la sagesse : la voie spirituelle et la voie pratique. La sagesse spirituelle se transmet par l'intermédiaire de pratiques religieuses mystiques traditionnelles, telles que le v  danta dans l'hindouisme, la kabbale dans le judaïsme ou le soufisme dans l'islam. L'autre type de sagesse, connue sous le nom de sagesse pratique, se cultive par des expériences personnelles, dans le cadre d'un processus où l'action et la réflexion s'enrichissent mutuellement³⁷.

Ces deux approches ne sont pas incompatibles : bien au contraire, elles se complètent avec bonheur³⁸. La sagesse pratique commence de manière subjective, l'intérêt personnel en étant le principal moteur, tandis que la sagesse spirituelle commence de manière objective, le bien commun en étant l'objectif ultime. Ce sont les principes (que nous appelons compétences dans ce livre) qui permettent de jeter un pont entre les deux. Les six principes que nous présentons comme les six compétences fondamentales de la sagesse en leadership proviennent de textes spirituels et philosophiques d'Orient et d'Occident, et sont aussi le fruit de dizaines d'années de travail consacrées à accompagner des dirigeants sur la voie de la sagesse³⁹.

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

La voie de la sagesse n'a pas de point de départ fixe. Vous pouvez commencer par lire ce livre et adopter les meilleures pratiques des leaders éclairés que nous y étudions. Vous pouvez choisir de cultiver une par une les compétences définies aux chapitres 2 à 7. Mais la vraie maîtrise de celles-ci n'interviendra que lorsque vous mettrez au point votre propre conception de la sagesse – votre chemin unique vers le leadership fondé sur la sagesse. En chemin, vous découvrirez votre étoile polaire (votre mission), commencerez à agir de manière authentique et appropriée, gagnerez en virtuosité, apprendrez à prendre des décisions avec discernement, acquerez une détermination flexible, et cultiverez un intérêt personnel éclairé – tous des éléments essentiels pour agir et diriger avec sagesse. Une fois que vous aurez mis au point votre propre conception de la sagesse, vous serez devenu capable, en tant que dirigeant éclairé, de mettre votre intelligence, de manière éthique, au service du bien commun en la tempérant grâce à la réflexion et à l'introspection.

Atteindre la sagesse n'est pas une activité solitaire. Sur le chemin, il vous faudra aider les membres de votre équipe et vos collaborateurs au sein de l'entreprise à cerner leur moi authentique en créant une sphère de leadership fondé sur la sagesse pour faire jaillir la sagesse collective et la mettre au service du bien commun. Nipun Mehta s'y emploie par l'intermédiaire de ServiceSpace : il crée des communautés qui pratiquent la compassion grâce au pouvoir des réseaux sociaux. L'ancien roi du Bhoutan, Jigme Singye Wangchuck, s'y est employé en tentant de donner plus de bonheur aux membres de sa communauté (un pays, en l'occurrence) et d'améliorer leur bien-être.

Nous espérons que vous trouverez dans cet ouvrage les outils qui vous permettront de progresser plus rapidement sur la voie de la sagesse. Nous vous souhaitons d'insuffler la sagesse au sein de votre équipe, de votre entreprise, de votre communauté, de votre pays, et de contribuer à créer une sphère virtuelle, au niveau mondial, de leadership fondé sur la sagesse.

NOTES

Préface

1. M. Nowak et R. Highfield, *SuperCooperators*, Free Press, 2011, p. 271-2 et 280.
2. M. Ricard, *Plaidoyer pour l'altruisme*, Nil, 2013.

Avant-propos à l'édition française

1. N. Radjou, J. Prabhu, S. Ahuja, *L'Innovation Jugaad : Redevenons ingénieux !*, Diateino, 2013.
2. N. Radjou, J. Prabhu, *L'Innovation frugale : Comment faire mieux avec moins*, Diateino, 2015.

Chapitre 1

1. S. Russolillo, « Apple's Market Value: To Infinity and Beyond! », article du *Wall Street Journal*, 20 août 2012. <http://blogs.wsj.com/marketbeat/2012/08/20/apples-market-value-to-infinity-and-beyond>
2. S. Cooper, « Jack Mezirow, Transformational Learning ». <http://lifecircles-inc.com/Learningtheories/humanist/mezirow.html>
3. A. Lashinsky, « How Tim Cook Is Changing Apple », *Fortune*, 11 juin 2012, p. 110 ; « 7 Things Tim Cook'ed in Apple », *Daily Bhaskar*, 28 août 2012. <http://daily.bhaskar.com/article/SCT-FTR-7-things-tim-cooked-in-apple-3707804-NOR.html>
4. A. Binet, « Méthodes nouvelles pour le diagnostic du niveau intellectuel des anormaux », *L'Année psychologique*, vol. 11, 1905, pp. 163 à 336 ; R. Feuerstein, S. Feuerstein, L. Falik et Y. Rand, *Dynamic Assessments of Cognitive Modifiability*, ICELP Press, Jérusalem, 2002 ; R. Feuerstein, « The Theory of Structural Modifiability », B. Presseisen, *Learning and Thinking Styles: Classroom Interaction*, National Education Association, Washington, 1990 ; H. Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, 1993.
5. R. J. Sternberg, *Successful Intelligence*, Plume, New York, 1997.
6. Article de Wikipédia sur Jack Welch. http://fr.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch
7. Site Internet de Ken Wilber. http://kenwilber.com/writings/read_pdf/85
8. B. Schwartz et K. Sharpe, *Practical Wisdom*, Riverhead Books, New York, 2010.

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

9. Aristote, *Éthique à Nicomaque*, Vrin, Paris, 1994.
10. *Bhagavad-Gita*, chapitre 2. Interprétation du texte sanskrit par les auteurs.
11. Celles-ci se retrouvent tant dans les recueils de sagesse millénaire (*Bhagavad-Gita*, chapitre 18) que dans les conclusions de recherches empiriques (J. Adams, « Building a Sustainable World: A Challenging OD Opportunity », dans B. Jones et M. Brazzel, *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2006).

Chapitre 2

1. D. Deshpande, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 24 septembre 2011.
2. A. Batthyany, « What Is Logotherapy and Existential Analysis? ». <http://www.viktor-frankl.org/e/logotherapy.html>
3. V. Frankl, *Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie*, Éditions de l'homme, Montréal, 1988.
4. J. Collins et J. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Business, New York, 2002.
5. J. Collins, entretien avec Marcia Stepanek, 20 mars 2008. http://msnbc.msn.com/id/23715656/ns/us_news-giving/t/what-makes-good-charity-great-one
6. Les termes « noble cause » et « étoile polaire » sont synonymes et nous les utilisons de manière interchangeable dans cet ouvrage. Nous utilisons le concept d'étoile polaire dans la plupart de nos ouvrages et dans le cadre de nos activités de conseil depuis 1990.
7. P. Kaipa, « What Wise Leaders Always Follow », blog de la *Harvard Business Review*, 18 janvier 2012, et « Four Questions: An Approach to Ignite Your Natural Genius », 2005. http://kaipagroup.com/articles/four_questions/fourquestions.pdf
8. N. Mehta, conversation avec Prasad Kaipa, février 2012.
9. N. Mehta, « When Generosity Meets Venture Capital », article sur Dailygood.org, 14 novembre 2011. <http://dailygood.org/view.php?sid=117>
10. Ibid.
11. Voir le site <http://givingpledge.org> pour plus d'informations.
12. Groupe Allianz, « HR Development of the Future », 29 mars 2011. http://allianz.com/en/press/news/company/human_resources/news_2011-03-29.html
13. Groupe Allianz, « Change of Perspective: Employees Learn in the Dark and in Silence », 17 avril 2012. http://allianz.com/en/press/news/company/human_resources/news_2012-04-17.html
14. S. Milovich, entretien avec Prasad Kaipa, 20 mai 2012.
15. P. K. Mehta et S. Shenoy, *Infinite Vision: How Aravind Became the World's Greatest Business Case for Compassion*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2011.
16. P. K. Mehta, auteur d'*Infinite Vision* et petite-nièce du célèbre ophtalmologue G. Venkataswamy, entretien avec Prasad Kaipa, 15 juillet 2012.
17. P. K. Mehta, S. Shenoy, R. D. Thulasiraj et D. Krishnan, conversations avec Prasad Kaipa, 2006-2012.

18. K. Gopalakrishnan, entretien avec Prasad Kaipa, 7 octobre 2012.
19. N. Radjou, J. Prabhu, P. Kaipa et S. Ahuja, « How Reframers Unleash Innovation in Their Companies (and Beyond) », blog de la *Harvard Business Review*, 13 juillet 2010.
20. C. Dweck, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 9 février 2012.
21. C. Dweck, *Changer d'état d'esprit : une nouvelle psychologie de la réussite*, Mardaga, Paris, 2010.
22. J. M. Shaw et M. J. Cliatt, « A Model for Training Teachers to Encourage Divergent Thinking in Young Children », *Journal of Creative Behavior*, vol. 20, n° 2, 1986, pp. 81 à 88.
23. A. Mulally, entretien avec Prasad Kaipa, décembre 2005, et conversations par téléphone et par email, novembre 2010 et juin 2011. (N.D.É. : Alan Mulally a quitté Ford en juillet 2014.)
24. Intervention d'Alan Mulally à la Stanford Business School, 7 février 2011. <http://youtube.com/watch?v=ZlWz1KlKXP4>
25. P. Kaipa, « Steve Jobs and Mental Model Innovation », *Ivey Business Journal*, mai-juin 2012. <http://iveybusinessjournal.com/topics/leadership/steve-jobs-and-the-art-of-mental-model-innovation>
26. P. Niedermeyer, « Mulally: Ford to Reduce Lineup from 97 to as Few as 20 Models », *Truth About Cars*, 27 septembre 2010. <http://thetruthaboutcars.com/2010/09/mulally-ford-to-reduce-lineup-from-97-to-as-few-as-20-models>
27. A. Mulally, entretien avec Prasad Kaipa, décembre 2005, et conversations par téléphone et par email, novembre 2010 et juin 2011.

Chapitre 3

1. V. R. Feroze, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 27 janvier 2012.
2. « SAP Labs India Named Among the Top IT Employers in India », 28 septembre 2011. <http://sap.com/india/press.epx?pressid=17567>
3. Trésor de la langue française informatisé ; dictionnaire Larousse en ligne.
4. Ibid.
5. W. Isaacson, *Steve Jobs*, J.-C. Lattès, Paris, 2011.
6. *Satyam bruyat priyam bruyat na bruyat satyam apriyam/Priyam cha nanrutam bruyat esha dharmah sanatanah (Manusmrti*, livre quatrième, verset 138). Nous en proposons la glose suivante : « Dire la vérité revient à naviguer entre deux écueils. Ne dites jamais une vérité déplaisante (sans d'abord créer un contexte pour ceux qui devront l'entendre) et ne proférez jamais un mensonge pour plaire à autrui. Sinon, dites toujours la vérité et ne proférez que des paroles agréables. C'est une ascèse que de se contraindre à ne dire que des vérités agréables, car la vérité n'est pas toujours agréable. Telle est la voie de la sagesse éternelle. »
7. B. George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
8. R. Trivers, « The Elements of a Scientific Theory of Self-Deception », *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 907, 2000, pp. 114 à 131 ; Arbinger Institute, *Leadership and Self Deception*, 2^e éd., Berrett-Koehler, San Francisco, 2010.

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

9. P. Kim, « Consumers Love to Hate Advertising », Forrester Research, Cambridge, 26 novembre 2006.
10. K. Roberts, « Why Lovemarks Are More Valid Than Ever, or Welcome to the Age of Now », *Ad Age*, 14 février 2011. <http://adage.com/article/agency-news/kevin-roberts-lovemarks-valid/148831>
11. C. Li, *Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead*, Jossey-Bass, San Francisco, 2010.
12. C. Li, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 26 janvier 2012.
13. « Pop Quiz: Can Indra Nooyi Revive PepsiCo? », Knowledge@Wharton, 28 mars 2012. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2966>
14. S. Mainwaring, *We First: How Brands and Consumers Use Social Media to Build a Better World*, Palgrave Macmillan, New York, 2011.
15. J. F. Parker, *Do the Right Thing: How Dedicated Employees Create Loyal Customers and Large Profits*, Wharton School Publishing, Philadelphie, 2008 ; G. Stansberry, « Ten Examples of Tremendous Business Leadership », Open Forum, 24 février 2010. <http://openforum.com/articles/10-examples-of-tremendous-business-leadership-1>
16. R. Mendiola Sanchez, entretien avec Navi Radjou, 19 décembre 2011.
17. Pour une définition du principe du triple bilan économique, voir l'article (en anglais) de *The Economist* du 17 novembre 2009. <http://economist.com/node/14301663>
18. Pour une analyse du concept de neutralité en eau, voir W. Gerbens-Leenes et al., « Water Neutrality », 20 novembre 2007. <http://indiaresource.org/campaigns/coke/2008/Waterneutrality.pdf>
19. Entretien avec Mendiola.
20. P. Kaipa et M. Kriger, « Empowerment, Vision and Positive Leadership: An Interview with Alan Mulally, Former CEO—Boeing Commercial, Current CEO—Ford Motors », *Journal of Management Inquiry*, vol. 19, 2010, pp. 110 à 115. Pour lire une interview de Mulally, rendez-vous sur http://kaipagroup.com/interviews/alan_mulally_full.html.
21. Intervention d'Alan Mulally à la Stanford Business School, 7 février 2011.
22. A. M. Paul, « The Science of Intuition: An Eye-Opening Guide to Your Sixth Sense », 14 juillet 2011. <http://oprah.com/spirit/Scientific-Facts-About-Intuition-Developing-Intuition#ixzz26x9RHjgW> ; C. P. Srinivasan, « What is the Difference Between 'Instinct' and 'Intuition'? », *Hindu*, 12 mars 2002. <http://hindu.com/thehindu/edu/2002/03/12/stories/2002031200160203.htm>
23. D. Gelles, « The Mind Business », *Financial Times*, 24 août 2012.
24. P. Kaipa, « Integrity and Personal Leadership », bulletin d'information de Kaipa Group, janvier 2010. <http://kaipagroup.com/newsletter/happynewyear2010.html>
25. Ibid. ; P. Kaipa, « Recovering Your Credibility », blog de la *Harvard Business Review*, 2 juillet 2012. http://blogs.hbr.org/cs/2012/07/recover_your_credibility.html
26. D. Conant, *TouchPoints: Creating Powerful Leadership Connections in the Smallest of Moments*, Jossey-Bass, San Francisco, 2011.
27. D. Conant, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 23 février 2012.

28. J. Mackey, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 10 février 2012.

Chapitre 4

1. R. K. Greenleaf et C. S. Larry, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, édition du 25^e anniversaire, Paulist Press, Mahwah, 2002 ; P. Block, *Stewardship: Choosing Service over Self Interest*, Berrett-Kohler, San Francisco, 1993.
2. Article de Wikipédia sur l'Arthashastra. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Arthashastra>
3. L. Vaughan et A. Choudhury, « Barclays CEO Quits After Record Libor-Rigging Fine », *Business Week*, 3 juillet 2012. <http://bloomberg.com/bw/articles/2012-07-03/barclays-ceo-quits-after-record-libor-rigging-fine>
4. « Leaders Clash over Barclays Rate-Rigging Inquiry », *BBC News*, 4 juillet 2012. <http://bbc.co.uk/news/uk-politics-18702653>
5. « Barclays Boss Diamond Quits After Apology », *Express Tribune*, 3 juillet 2012. <http://tribune.com.pk/story/402967/barclays-boss-diamond-quits-after-apology>
6. Lettre de Bob Diamond du 28 juin 2012, publiée sur le site de Barclays. http://newsroom.barclays.com/r/2306/letter_from_bob_diamond_barclays_chief_executive
7. « Barclays Ex-Boss Diamond Slams 'Reprehensible' Action », *BBC News*, 4 juillet 2012. <http://bbc.co.uk/news/business-18708226> ; « UK's Barclays Looks to Move on from LIBOR Scandal », *Chicago Tribune*, 30 octobre 2012, http://articles.chicagotribune.com/2012-10-30/business/sns-rt-us-barclays-earningsbre89u000-20121030_1_libor-manipulation-uk-s-barclays-matt-scuffham
8. M. Heffernan, « Why Barclays Ex-CEO Bob Diamond Is Clueless », *Moneywatch*, 12 juillet 2012.
9. J. Treanor, « Bob Diamond's Resignation: The Late Exchanges That Led to His Demise », *The Guardian*, 3 juillet 2012. <http://theguardian.com/business/2012/jul/03/bob-diamond-resignation-barclays> ; T. Perkins et P. Waldie, « Jerry del Missier: A Sudden Halt to a Stellar Career », *The Globe and Mail*, 3 juillet 2012. <http://theglobeandmail.com/report-on-business/jerry-del-missier-a-sudden-halt-to-a-stellar-career/article4385606>
10. J. Treanor, « Former Barclays Executive Insists Bob Diamond Instructed Him to Cut Libor », *The Guardian*, 16 juillet 2012. <http://theguardian.com/business/2012/jul/16/barclays-del-missier-bob-diamond-libor>
11. T. Perkins et P. Waldie, « Jerry del Missier: A Sudden Halt to a Stellar Career », *The Globe and Mail*, 3 juillet 2012. <http://theglobeandmail.com/report-on-business/jerry-del-missier-a-sudden-halt-to-a-stellar-career/article4385606>
12. N. R. N. Murthy, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 8 février 2012.
13. V. Patel, « Capitalist Mind, Socialist Heart », *Hindu*, 30 juillet 2006. <http://thehindu.com/todays-paper/tp-features/tp-sundaymagazine/article3232349.ece> ; B. Gates et N. R. Narayana Murthy, « NDTV: Changing India », 7 décembre 2005. <http://infosys.com/newsroom/infosys-in-the-news/Documents/NRN-Billgates-NDTV-transcript.pdf>
14. « 'Compassionate Capitalism' Urged for India », *BBC News*, 1^{er} juin 2004. http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/3757843.stm

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

15. N. R. N. Murthy, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 8 février 2012.
16. K. Gopalakrishnan, entretien avec Prasad Kaipa, 15 novembre 2010.
17. « Libor Scandal: Bob Diamond to Receive £2m Payout », *BBC News*, 10 juillet 2012. <http://bbc.co.uk/news/business-18779089>
18. « Many Wall Street Executives Say Wrongdoing Is Necessary: Survey », *Reuters*, 10 juillet 2012. <http://reuters.com/article/us-wallstreet-survey-idUSBRE86906G20120710>
19. C. Christensen, « How Will You Measure Your Life? », *Harvard Business Review*, juillet 2010.
20. K. Mazumdar Shaw, entretien avec Prasad Kaipa, 4 mars 2012.
21. P. Block, *Stewardship: Choosing Service Over Self Interest*, Berrett-Koehler, Oakland, 1993.
22. Conversation entre Peter Block, Dinesh Chandra et Prasad Kaipa, 12 août 2009.
23. D. Kearns, *Team of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*, Simon & Schuster, New York, 2005.
24. M. Milani, entretien avec Prasad Kaipa, 2 février 2012.
25. J. Kabat-Zinn, *Où tu vas, tu es : apprendre à méditer pour se libérer du stress et des tensions profondes*, J'ai lu, Paris, 2013.
26. M. Csikszentmihályi, *Vivre : la psychologie du bonheur*, Robert Laffont, Paris, 2004.
27. P. Weiss, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 25 janvier 2012.
28. P. Weiss, « Growing People: The Heart of the Organizational Transformation », *managementexchange.com*, 20 décembre 2011. <http://managementexchange.com/story/growing-people>
29. C. Martin, « Four Ways to Increase Your Workplace Well-Being », *O, The Oprah Magazine*, janvier 2012. <http://oprah.com/spirit/How-to-Be-Calmer-at-Work-Well-Being-in-the-Workplace>
30. P. LaBarre, « Developing Mindful Leaders », blog de la *Harvard Business Review*, 30 décembre 2011.
31. « Emerging Business Opportunities at IBM », étude de cas n° 9-304-075, Harvard Business School, Boston, 2005.
32. A. Deutschman, « Building a Better Skunk Works », *Fast Company*, mars 2005.
33. L. Huston et N. Sakkab, « Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation », *Harvard Business Review* 84, n° 3, 2006.
34. N. Radjou, « Innovation Networks: A New Market Structure Will Revitalize Invention-to-Innovation Cycles », Forrester Research, Cambridge, 17 juin 2004.
35. L. Wiseman, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 26 janvier 2012.
36. K. Gopalakrishnan, entretien avec Prasad Kaipa, 15 novembre 2010.
37. A. P. J. Abdul Kalam, « Creative Leadership in the Global Knowledge Economy », intervention au Centre for India and Global Business, université de Cambridge, 9 juin 2009. http://www.india.jbs.cam.ac.uk/news/events/2009/090603_abdul_kalam.html

Chapitre 5

1. Ibid. ; W. Isaacson, *Steve Jobs*, J.-C. Lattès, Paris, 2011.
2. D. Poeter, « 300 million Store Visitors Since October », *PC Magazine*, 21 août 2012. <http://pcmag.com/article2/0,2817,2408757,00.asp> ; H. Blodget, « Seventeen Facts About the Apple Store Profit Machine », *Business Insider*, 25 juin 2012. <http://businessinsider.com/apple-store-facts-2012-6>
3. H. Dediu, « Apple Stores Have Seventeen Times Better Performance Than the Average Retailer », ASYMCO, 18 avril 2012. <http://www.asymco.com/2012/04/18/apple-stores-have-seventeen-times-better-performance-than-the-average-retailer/>
4. Ibid. ; W. Isaacson, *Steve Jobs*, J.-C. Lattès, Paris, 2011.
5. « In a Fast World, Think Slowly », *Harvard Business Review*, 16 août 2012. <http://blogs.hbr.org/ideacast/2012/08/in-a-fast-world-think-slowly.html>
6. « Capitalizing on Complexity: Insights from the 2010 IBM Global CEO Study », IBM. http://www-935.ibm.com/services/us/ceo/ceostudy2010/?sa_campaign=message/leaf1/gbs/study/CEO
7. D. Brooks, *The Social Animal*, Random House, New York, 2011.
8. D. A. Kiely, « Mulally: The Outsider at Ford », *Business Week*, 5 mars 2009. <http://bloomberg.com/bw/stories/2009-03-04/alan-mulally-the-outsider-at-ford>. Pour ce qui est de Narayana Murthy, l'une de ses phrases préférées est : « En Dieu nous croyons. Les autres, qu'ils apportent des données. » Il l'a d'ailleurs répétée dans son interview du 8 février 2012.
9. Faculté qui est donnée à l'esprit ou qu'il a acquise par l'expérience, d'apprécier les choses selon leur nature et à leur juste valeur, d'en juger avec bon sens et clarté. (Trésor de la langue française informatisé.)
10. N. Camille, A. Tsuchida et L. K. Fellows, « Double Dissociation of Stimulus-Value and Action-Value Learning in Humans with Orbitofrontal or Anterior Cingulate Cortex Damage », *Journal of Neuroscience*, vol. 31, 2011, pp. 15 à 48 ; C. K. Kovach et al., « Anterior Prefrontal Cortex Contributes to Action Selection Through Tracking of Recent Reward Trends », *Journal of Neuroscience*, vol. 32, 2012, pp. 8434 à 8442 ; A. R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Picador, New York, 1994 ; S. W. Kennerley et al., « Optimal Decision Making and the Anterior Cingulate Cortex », *Nature Neuroscience*, vol. 9, 2006, pp. 940 à 947.
11. L. Moreno-Lopez et al., « Neural Correlates of Hot and Cold Executive Functions in Polysubstance Addiction: Association Between Neuropsychological Performance and Resting Brain Metabolism as Measured by Positron Emission Tomography », *Psychiatry Research*, 5 septembre 2012, pp. 214 à 221.
12. S. J. Blakemore et T. W. Robbins, « Decision-Making in the Adolescent Brain », *Nature Neuroscience*, vol. 15, 2012, pp. 1184 à 1191.
13. M. Tamir et B. Q. Ford, « When Feeling Bad Is Expected to Be Good: Emotion Regulation and Outcome Expectancies in Social Conflicts », *Emotion*, vol. 12, 2012, pp. 807 à 816 ; B. Q. Ford et M. Tamir, « When Getting Angry Is Smart: Emotional Preferences and Emotional Intelligence », *Emotion*, vol. 12, 2012, pp. 685 à 689 ; M. Tamir et B. Q. Ford,

« Should People Pursue Feelings That Feel Good or Feelings That Do Good? Emotional Preferences and Well-Being », *Emotion*, 6 février 2012, pp. 1061 à 1070.

14. S. Pillay, *Life Unlocked: Seven Revolutionary Lessons to Overcome Fear*, Rodale, New York, 2010.

15. Trésor de la langue française informatisé.

16. L. Tychonievich, « Discernment and Discrimination », 27 février 2012. <http://www.cs.virginia.edu/~lat7h/blog/posts/213.html>

17. H. Blavatsky, *Theosophical Quarterly Magazine, 1932-1933*, Lightning Source, La Vergne, 2003.

18. G. Marshall, « Stimulus Discrimination », *A Dictionary of Sociology*, Encyclopedia.com, 4 septembre 2012. <http://encyclopedia.com/doc/1O88-stimulusdiscrimination.html>

19. C. Foresman, « Apple Store May Be Shifting from Customer Experience to Profit Machine », *Ars Technica*, 28 août 2012. <http://arstechnica.com/staff/2012/08/op-ed-apple-store-may-be-shifting-from-customer-experience-to-profit-machine> ; P. Elmer-DeWitt, « Report Traces Apple Store Turmoil All the Way to Tim Cook », *CNNMoney*, 29 août 2012. <http://fortune.com/2012/08/29/report-traces-apple-store-turmoil-all-the-way-to-tim-cook>

20. D. Kawamoto, B. Heskett et M. Ricciuti, « Microsoft to Invest \$150 million in Apple », *CNET*, 6 août 1997. <http://cnet.com/news/microsoft-to-invest-150-million-in-apple>

21. J. Hiner, « Photos: Microsoft-Apple Collaboration, the 10 Greatest Moments », *TechRepublic*, 28 octobre 2010. <http://techrepublic.com/pictures/photos-microsoft-apple-collaboration-the-10-greatest-moments/8>

22. L. Lunsford, « Praise Heaped on Veteran Airman for Pulling Off Rare Feat », *Wall Street Journal*, 16 janvier 2009. <http://online.wsj.com/article/SB123205611103787217.html>

23. La loi fondamentale de la nation iroquoise est consultable (en anglais) à l'adresse suivante : <http://indigenouspeople.net/iroqcon.htm>

24. P. Hemp et T. A. Stewart, « Leading Change When Business Is Good : An Interview with Samuel J. Palmisano », *Harvard Business Review*, décembre 2004, pp. 60 à 71.

25. M. LaMonica, « IBM Vows to Make Computing Pervasive », *CNET*, 23 septembre 2003. <http://cnet.com/news/ibm-vows-to-make-computing-pervasive> ; « Smarter Cities », *IBM Journal of Research and Development*, vol. 55, n^{os} 1 et 2, 2011.

26. « Speeches: Samuel J. Palmisano », IBM, 9 novembre 2011.

27. D. Thompson, *Oracles: How Prediction Markets Turn Employees Into Visionaries*, Harvard Business Press, Boston, 2012.

28. H. Ibarra, « Is 'Command and Collaborate' the New Leadership Model? », blog de la *Harvard Business Review*, 3 février 2012.

29. Ibid.

30. N. Radjou, J. Prabhu, P. Kaipa et S. Ahuja, « The New Arithmetic of Collaboration », blog de la *Harvard Business Review*, 4 novembre 2010.

31. « Letter from the Editor: The Lessons of Innovation », *Fast Company*, 14 février 2012. <http://fastcompany.com/1812048/letter-editor-lessons-innovation>

32. A. Anderson, « Your Personal Best: Jill Bolte Taylor », *Success*, 1^{er} décembre 2009. <http://success.com/articles/936-your-personal-best-jill-bolte-taylor>

33. M. Suszynski, « What Is Anticipatory Anxiety? », *Everyday Health*, 28 avril 2010. <http://everydayhealth.com/emotional-health/anxiety/what-is-anticipatory-anxiety.aspx> ; S. S. Pilay, *Your Brain and Business: The Neuroscience of Great Leaders*, FT Press, Upper Saddle River, 2011 ; M. D. Lieberman, T. K. Inagaki, G. Tabibnia et M. J. Crockett, « Subjective Responses to Emotional Stimuli During Labeling, Reappraisal, and Distraction », *Emotion*, vol. 11, 2011, pp. 468 à 480 ; P. Kanske et al, « How to Regulate Emotion? Neural Networks for Reappraisal and Distraction », *Cerebral Cortex*, vol. 21, 2011, pp. 1379 à 1388.
34. « Crisis Is the New Normal, Says Carlos Ghosn », blog de Renault-Nissan, 21 novembre 2011. <http://blog.alliance-renault-nissan.com/blog/crisis-new-normal-says-carlos-ghosn>
35. D. Barton, A. Grant, M. Horn, « Leading in the 21 st Century », *McKinsey Quarterly*, juin 2012.
36. A. Werbach, *Act Now, Apologize Later*, HarperCollins, New York, 1997.
37. D. Sacks, « Working with the Enemy », *Fast Company*, 1^{er} septembre 2007. <http://fast-company.com/60374/working-enemy>
38. Ibid.
39. Plus d'informations à l'adresse suivante : <http://mithya.prasadkaipa.com/pyramids/mithyawheel.html>
40. K. Tindell, entretien avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 25 janvier 2012.
41. « Three Good Hires? He'll Pay More for One Who's Great », article du *New York Times*, 13 mars 2010. <http://nytimes.com/2010/03/14/business/14corners.html>
42. « Putting Our Employees First », site de The Container Store. <http://standfor.containerstore.com/putting-our-employees-first>
43. Entretiens avec sept employés de Google et de Facebook, septembre 2012.
44. A. C. Madrigal, « The Steve Jobs 'Reality Distortion Field' Even Makes It into His FBI File », *The Atlantic*, 9 février 2012. <http://theatlantic.com/technology/archive/2012/02/the-steve-jobs-reality-distortion-field-even-makes-it-into-his-fbi-file/252832>
45. S. Palmisano, « Thoughts on the Future of Leadership », site d'IBM, 21 septembre 2011. <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/forum/>
46. Prasad Kaipa a conseillé Boeing sur plusieurs projets entre 1992 et 2011. Durant cette période, il a eu l'occasion de rencontrer souvent Alan Mulally, qui n'a quitté Boeing qu'en septembre 2006.
47. Nous avons pu comprendre la logique décisionnelle qui a motivé la vente de la branche PC à Lenovo et la fermeture des activités de matériel lors des entretiens avec Bernie Meyerson, vice-président d'IBM chargé de l'innovation et des relations internationales avec les universités, le 24 octobre 2011, et avec Ted Hoff, directeur international du renforcement des capacités de leadership d'IBM, le 4 février 2011.
48. « HP to Keep PC Division », site d'HP, 27 octobre 2011. <http://h30261.www3.hp.com/news-and-events/news-library/2011/27-10-2011.aspx>

Chapitre 6

1. W. Kopp, entretien avec Prasad Kaipa, 4 juin 2012.

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

2. W. Kopp, discours au Georgetown College, 2008.
3. W. Kopp, discours au Dartmouth College, 12 juin 2012.
4. Ibid.
5. « Wendy Kopp and Teach for America », Harvard Business School, étude de cas 9–406–125, Boston, 2007.
6. Site Internet de Teach For America. <http://teachforamerica.org/about-us/our-story/our-history>
7. W. Kopp, entretien avec Prasad Kaipa, 4 juin 2012.
8. P. Kaipa, « Flip Side of Signature Strength », *SiliconIndia*, avril 2007. http://siliconindia.com/magazine_articles/The_flip_side_of_signature_strength-PWVG638498597.html
9. A. Vance, « Ten Years After First Delay Intel's Itanium Is Still Late », *New York Times*, 9 février 2009. <http://bits.blogs.nytimes.com/2009/02/09/ten-years-after-first-delay-intels-itanium-is-still-late/> ; J. Dvorak, « How Itanium Killed the Computer Industry », *PC Magazine*, 26 janvier 2009. <http://pcmag.com/article2/0,2817,2339629,00.asp> ; R. McMillan, « HP Paid Intel \$690 Million to Keep Itanium on Life Support », *Wired*, 1^{er} février 2012. <http://wired.com/wiredenterprise/2012/02/hp-itanium>
10. S. Martin, « HP TouchPad Is a Casualty of iPad's Popularity », *USA Today*, 19 août 2011.
11. D. Pattanaik, *Myth = Mithya: A Handbook of Hindu Mythology*, Penguin India, New Delhi, 2008.
12. Page de présentation d'Oprah's Angel Network sur le site oprah.com. <http://oprah.com/pressroom/About-Oprahs-Angel-Network>
13. E. Fry, « Oprah's Angel Network and Other Charitable Work », *About.com*. <http://oprah.about.com/od/philanthropy/p/anglenethistory.htm>
14. « Fresh Copy: How Ursula Burns Reinvented Xerox », *Fast Company*, 19 novembre 2011. <http://fastcompany.com/1793533/fresh-copy-how-ursula-burns-reinvented-xerox>. Près de la moitié du chiffre d'affaires de Xerox provient désormais de services tels que la gestion des processus métier.
15. R. Baumeister et J. Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, Penguin Press, New York, 2011 ; K. McGonigal, *The Willpower Instinct: How Self-Control Works, Why It Matters, and What You Can Do to Get More of It*, Penguin, New York, 2011.
16. D. D. Chrislip et C. E. Larson, *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994.
17. S. Palmisano, entretien par email avec Prasad Kaipa et Navi Radjou, 21 mars 2012.
18. P. Hemp et T. A. Stewart, « Leading Change When Business Is Good », *Harvard Business Review*, décembre 2004, pp. 60 à 71.
19. S. Palmisano, « Our Values at Work », site d'IBM. <http://ibm.com/ibm/values/us>
20. Ibid.
21. S. Pinker, « The Sugary Secret of Self-Control », *New York Times*, 2 septembre 2011.
22. R. Baumeister et J. Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, Penguin Book, New York, 2012.

23. T. Schwartz et C. McCarthy, « Manage Your Energy, Not Your Time », *Harvard Business Review*, octobre 2007, pp. 63 à 73 ; J. Loehr et T. Schwartz, *Power of Full Engagement*, Free Press, New York, 2004.
24. B. Hoffman, *American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*, Crown Business, New York, 2012.
25. « Xerox to Transfer Office Product Manufacturing Operations to Flextronics », *PR Newswire*. <http://prnewswire.co.uk/news-releases/xerox-to-transfer-office-product-manufacturing-operations-to-flextronics-154594225.html>
26. « Fresh Copy: How Ursula Burns Reinvented Xerox », *Fast Company*, 19 novembre 2011. <http://fastcompany.com/1793533/fresh-copy-how-ursula-burns-reinvented-xerox>
27. F. Luthans, entretien avec Prasad Kaipa, 19 août 2011 ; C. Youssef et F. Luthans, « Psychological Capital: Meaning, Findings and Future Directions ». <http://oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001/oxfordhb-9780199734610-e-002>

Chapitre 7

1. P. Foster et P. Malhotra, « Ultimate Economy Drive: The £1,300 Car », *Telegraph*, 10 janvier 2008.
2. Notre étude de cas sur Ratan Tata et la Nano se fonde sur nos entretiens par email et en face-à-face avec Ravi Kant, vice-président de Tata Motors, au cours des années 2011 et 2012.
3. *Ratan Tata: Radical Chieftain*, 6 janvier 2012. <http://scribd.com/doc/77326029/Ratan-Tata-Book>
4. « Ratan Tata: Exclusive Interview », *Autocar*. <http://autocar.co.uk/car-news/industry/ratan-tata-exclusive-interview>
5. « Tata Nano—The People’s Car », étude de cas n° 710 – 420, Harvard Business School, Boston, 2011.
6. A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*. http://classiques.uqac.ca/classiques/De_tocqueville_alexis/democratie_1/democratie_tome1.html ; J. Ikerd, « Rethinking Economics of Self-Interests », septembre 1999. <http://web.missouri.edu/ikerdj/papers/Rethinking.html> ; M. R. Griffith et J. R. Lucas, *Ethical Economics*, Palgrave Macmillan, Londres, 1997, chap. 13.
7. O. Canuto et M. Giugale, éditeurs, *The Day After Tomorrow*, Banque mondiale, Washington, 27 septembre 2010. <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/2010/01/12810323/day-after-tomorrow-handbook-future-economic-policy-developing-world>
8. C. Wood, « India Poised to Become World’s Fourth Largest Auto Market by 2015 », *AutoGuide.com*, 7 février 2011.
9. « Overview: A Rich Rubric of Ethics », site du groupe Tata.
10. « Leadership with Trust », site de Tata Group. http://tata.com/aboutus/sub_index/Leadership-with-trust

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

11. « Leading Through Connections », site d'IBM. <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012>
12. « Pop Quiz: Can Indra Nooyi Revive PepsiCo? », Knowledge@Wharton, 28 mars 2012.
13. J. Collins et J. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Business, New York, 2004.
14. J. Collins, *Good to Great: In Social Sectors*, HarperCollins, New York, 2005.
15. W. Kiechel, « The Tempting of Rajat Gupta », blog de la *Harvard Business Review*, 24 mars 2011.
16. A. Suzanna, « How Rajat Gupta Came Undone », *Bloomberg BusinessWeek*, 19 mai 2011. http://bloomberg.com/bw/magazine/content/11_22/b4230056624680.htm
17. « Followership », ChangingMinds.org. <http://changingminds.org/disciplines/leadership/followership/followership.htm>
18. R. Malone, « Remaking a Government-Owned Giant: An Interview with the Chairman of the State Bank of India », *McKinsey Quarterly*, avril 2009. http://mckinsey.com/insights/financial_services/remaking_a_government-owned_giant_an_interview_with_the_chairman_of_the_state_bank_of_india. Nous avons eu l'occasion de nous entretenir longuement, à plus de vingt reprises, avec Om Prakash Bhatt entre 2005 et 2012.
19. R. Chakraborti, *Grit, Guts and Gumption: Driving Change in a State-Owned Giant*, Penguin Books, New York, 2010.
20. R. Chakraborti, C. Dhanraj et P. Kaipa « State Bank of India and OP Bhatt: Transformational Leadership », projet de manuscrit, mars 2010.
21. P. Kaipa, « Fresh Perspective: A Conversation with Om Prakash Bhatt, Chairman of the Board State Bank of India », *Integral Leadership Review*, janvier 2011. <http://integral-leadershipreview.com/269-fresh-perspective>
22. O. P. Bhatt, entretien avec Prasad Kaipa, 29 mars 2011.
23. B. Schiller, « Patagonia Asks Its Customers to Buy Less », *Fast Company*, 25 octobre 2011. <http://fastcompany.com/1790663/patagonia-asks-its-customers-buy-less>
24. R. Botsman, *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, HarperBusiness, New York, 2010.
25. S. Crabb, directeur de la formation chez Facebook, entretien avec Prasad Kaipa, 17 mars 2012.
26. M. Stobbe, « Facebook Organ Donor Initiative Prompts 100,000 Users to Select New Option », *Huffington Post*, 2 mai 2012.
27. M. Reddy, vice-président des ressources humaines du groupe Gitanjali, entretien avec Prasad Kaipa et Meera Shenoy, 3 avril 2012.
28. P. Kaipa et M. Shenoy, « Workers with Disabilities Solved This Company's Talent Crisis », blog de la *Harvard Business Review*, 10 septembre 2012. http://blogs.hbr.org/cs/2012/09/workers_with_disabilities_solv.html
29. « Smile Cards! » sur le site Helpothers.org. <http://helpothers.org/cards.php>
30. N. Radjou, J. Prabhu, P. Kaipa et S. Ahuja, « The New Arithmetic of Collaboration », blog de la *Harvard Business Review*, 4 novembre 2010. <http://hbr.org/2010/11/the-new-arithmetic-of-collabor>

31. R. A. Prentice et J. H. Langmore, « Beware of Vaporware: Product Hype and the Securities Fraud Liability of High-Tech Companies », *Harvard Journal of Law and Technology*, vol. 8, n° 1, 1994, pp. 1 à 74. <http://jolt.law.harvard.edu/articles/pdf/v08/08HarvJLTech001.pdf>
32. G. Williams, « GNU/Linux Desktop Survival Guide ». http://togaware.com/linux/survivor/Fear_Uncertainty.html
33. J. Hiner, « The Ten Greatest Moments of Microsoft-Apple Collaboration », *ZDNet*, 29 octobre 2010. <http://zdnet.com/blog/btl/the-10-greatest-moments-of-microsoft-apple-collaboration/41106>
34. N. Radjou, *Innovation Networks: Global Progress Report 2006*, rapport pour Forrester Research, Cambridge, 14 juin 2006.
35. « Leading Through Connections: Insights from the 2012 Global IBM CEO Study ». <http://www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/ceostudy2012>
36. R. Shaich, « Corporations Must Become Socially Conscious Citizens », blog de la *Harvard Business Review*, 28 octobre 2011.
37. « Household Food Security in the United States in 2011 », Service de recherches en économie du ministère de l'agriculture des États-Unis, Washington, septembre 2011. <http://ers.usda.gov/media/884529/err-141-summary.pdf>
38. R. Shaich, « Panera's Experiment in Human Nature: Let Customers Decide What to Pay », Management Innovation Exchange, 14 mai 2012. <http://managementexchange.com/story/panera-s-experiment-human-nature-let-customers-decide-what-pay> ; N. Boodhoo, « Panera Sandwich Chain Explores 'Pay What You Want' Concept », NPR, 7 septembre 2012. <http://npr.org/blogs/thesalt/2012/09/07/160685977/panera-sandwich-chain-explores-pay-what-you-want-concept>
39. Ibid.

Chapitre 8

1. L'ouvrage et l'initiative ci-dessous constituent à nos yeux d'excellentes ressources sur lesquelles vous appuyer pour créer une sphère de leadership autour de vous :
A. Briskin, S. Erickson, T. Callanan et J. Ott, *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2009.
Collective Wisdom Initiative. <http://collectivewisdominitiative.org>
2. J. Campbell, *Le Héros aux mille et un visages*, Robert Laffont, Paris, 1977.
3. A. Huspeni, « Meet Behind-the-Scenes Mentors of Fifteen Top Tech Executives », *Business Insider*, 11 juillet 2012. <http://businessinsider.com/meet-the-mentors-behind-the-visionaries-of-tech-2012-7>
4. Le cadre d'évolution des systèmes sociaux a été conçu par Prasad Kaipa, Chris Newham et Russ Volckmann. Nous nous sommes inspirés des travaux de Ken Wilber, philosophe qui compte plus de vingt livres à son actif et qui est connu pour concevoir des cadres de référence visant à permettre une approche unifiée de tout domaine d'étude. Nous nous appuyons en particulier sur le cadre Wilber III défini dans son ouvrage intitulé *Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality* (Shambhala, Boston, 2001).

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

5. J. Hanna « Terror at the Taj », *Working Knowledge*, 24 janvier 2011. <http://hbswk.hbs.edu/item/6602.html> ; R. Deshpande et A. Raina, « Ordinary Heroes of the Taj », *Harvard Business Review*, décembre 2011, pp. 119 à 123.
6. K. Singh Kang, entretien avec Prasad Kaipa, 15 mai 2012.
7. Depuis novembre 2008, nous avons eu plusieurs entretiens avec H. N. Shrinivas, vice-président des ressources humaines chez Taj Hotels ; l'étude de cas sur Taj Hotels dans le présent ouvrage est le fruit de notre collaboration.
8. Pour plus d'informations concernant ce label, voir <http://bcorporation.net>. À l'heure actuelle, 558 entreprises, dont Patagonia et Method, ont reçu le label.
9. D. Murphy, entretien avec Prasad Kaipa, 4 juin 2012.
10. Le code de conduite du groupe Tata est consultable à l'adresse suivante : <http://tata.com/aboutus/articles/inside.aspx?artid=NyGNnLHkaAc=§id=1JjGM1BSf/c=>
11. P. Senge, *La Cinquième Discipline*, First, Paris, 1992.
12. P. Kaipa et M. Kriger, « The Inner Sides of Leadership and Lessons from the East: An Interview with Peter Senge », *Journal of Management Inquiry*, n° 6, 2009, pp. 183 à 193.
13. Pour en savoir plus sur cette initiative, rendez-vous sur <http://communitiesofthefuture.org>.
14. P. Block et J. McKnight, *The Abundant Community: Awakening the Power of Families and Neighborhoods*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2010.
15. L'organisation pluriconfessionnelle The Mastery Foundation propose des séminaires, des ateliers et du soutien communautaire dans le monde entier. Voir <http://masteryfoundation.org> pour un aperçu de ses activités.
16. « Peter Block and John McKnight with Wayne Hurlbert: Part One », *Abundant Community*, 24 novembre 2010. http://abundantcommunity.com/home/print_interviews/peter_block_and_john_mcknight_with_wayne_hurlbert_-_part_one.html ; K. Schepici, « A Conversation with Peter Block, Organizational Development Legend and Recipient of Linkage's Lifetime Achievement Award », 12 janvier 2011. <http://mylinkage.com/blog/a-conversation-with-peter-block-organizational-development-legend-and-recipient-of-linkage's-lifetime-achievement-award> ; P. Block, entretien avec Prasad Kaipa, 3 octobre 2010.
17. N. Mehta, conversations avec Prasad Kaipa entre 2006 et 2012.
18. Pour plus d'informations sur Karma Kitchen et ServiceSpace, voir <http://karmakitichen.org> et <http://servicespace.org>.
19. R. Sisodia, entretien avec Prasad Kaipa, 4 juin 2012.
20. « Can Technology Eliminate Poverty? », 16 décembre 2005. <http://nextbillion.net/news/interview-with-mohammad-yunus>
21. « What Is Conscious Capitalism? », Conscious Capitalism Institute. <http://consciouscapitalism.org/learnmore>
22. R. Sisodia, D. Wolfe et J. Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2007.
23. « What Is Conscious Capitalism? ». <http://consciouscapitalism.org>

24. K. Ura, S. Alkire, T. Zangmo et K. Wangdi, « A Short Guide to Gross National Happiness Index », Center for Bhutan Studies, Thimphu, 2012. <http://grossnationalhappiness.com/wp-content/uploads/2012/04/Short-GNH-Index-final1.pdf>
25. Ibid.
26. M. Kamenev, « Rating Countries for the Happiness Factor », *Bloomberg BusinessWeek*, 12 octobre 2006. <http://bloomberg.com/bw/stories/2006-10-11/rating-countries-for-the-happiness-factorbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>
27. S. Herrera, « Healthy, Wealthy, and Wise? », *Technology Review*, août 2005.
28. J. E. Stiglitz, A. Sen et J.-P. Fitoussi, *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, 2010. http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers_web/stiglitz/doc-commission/RAPPORT_francais.pdf
29. T. W. Ryback, « The U.N. Happiness Project », *New York Times*, 25 août 2011. Pour la résolution elle-même, voir http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/65/309&Lang=F.
30. B. Bahadur, « Should My People Need Me », *Ms Magazine*, hiver 2012. <http://msmagazine.com/winter2012/theladytakesofficeinburma.asp>
31. Ibid.
32. Texte intégral du discours (en anglais) à l'adresse http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1991/kyi-lecture_en.html.
33. « IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success », site d'IBM, 18 mai 2010. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>
34. « Charlene Li: Leading by Letting Go », Management Innovation Exchange. <http://managementexchange.com/video/charlene-li-leading-letting-go>
35. N. Radjou, J. Prabhu et S. Ahuja, *L'Innovation Jugaad : redevenons ingénieux !*, Diatino, Paris, 2013.
36. N. Radjou, J. Prabhu et S. Ahuja, « More for Less for More: How to Disrupt in the Age of Scarcity », blog de la *Harvard Business Review*, 22 février 2010.
37. Aristote donnait à la sagesse pratique le nom de « *phronesis* », par opposition à « *sophia* », la sagesse spirituelle.
38. I. Nonaka et H. Takeuchi, « The Big Idea: The Wise Leader », *Harvard Business Review*, mai 2011, pp. 59 à 67 ; B. McKenna, D. Rooney et K. Boal, « Wisdom Principles as a Meta-Theoretical Basis for Evaluating Leadership », *Leadership Quarterly* 20, 2009 ; W. Miller et D. Miller, « Wisdom Leadership: Exploring Its Relation to Spirituality », Australie, 2005–2006.
39. Les six compétences que nous présentons dans cet ouvrage ont été identifiées de manière indépendante à la fois dans les traditions de sagesse et dans la recherche empirique. *The Holy Gita Commentary by Swami Chinmayananda*, Central Chinmaya Mission Trust, 10^e édition, 1996 ; Krishnamurthy, « Live Happily: The Gita Way », Readworthy Publications, 2008 ; J. Adams, « Building a Sustainable World: A Challenging OD Opportunity », dans B. Jones et M. Brazzel, éditeurs, *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2006.

INDEX

A

Air India 181
 Airco 63
 Allen, Paul 25
 Allianz Global Investors 62
 Anbender, Ken 98
 Angel Network 204
 Apotheker, Léo 155, 156
 Apple 23, 29, 30, 83, 109, 127, 128, 134, 135, 147, 180, 188, 189, 219, 224, 226, 230, 247
 Apple Store 127, 128, 134, 188, 224, 225
 Aravind Eye Care System 66
 Aris, Michael 211
 Aristote 35, 219, 233
 Assemblée générale des Nations Unies 210
 Aurolab 68

B

Bagchi, Subroto 55, 243
 Balakrishnan 68
 Barclays 103-105, 109, 222, 223
 Barrett, Craig 154, 155, 162
 Batt, Om Prakash 173-176, 230
 Baumeister, Roy 161, 228
 Bentley, université 207
 Better World Books 170, 200-202
Bhagavad-Gita 35, 219, 243
 Bhatt, Om Prakash 173, 230
 Biocon 110, 245
 Bleeke, Joel 171

Block, Peter 102, 112, 204-207, 222, 223, 232
 Bloomberg 138, 229, 232, 248
 Boeing 73, 121, 147, 181, 222, 227
 Books for Africa 200
 Browett, John 134
 Buffett, Warren 60, 113
 Burns, Ursula 23, 158, 159, 163, 228

C

Cameron, David 103
 Campbell, Joseph 189, 231
 Campbell Soup Company 95
 Canon 147
 Center for Bhutan Studies 209, 232
 Chanakya 102
 Charity Focus 178
 China Airlines 181
 Choksi, Mehul 177
 Christensen, Clayton 110, 223
 Chrysler 73
 Churchill, Winston 165
 Claremont College 118
 Clinton, Bill 23
 Clinton, Hillary 112, 212
 Collins, Jim 55, 56, 170, 220
Computerworld 120
 Conant, Doug 95, 222, 243
 Conscious Capitalism 208, 232
 Cook, Tim 23, 29, 30, 40, 109, 189, 219, 226
 Csíkszentmihályi, Mihály 118, 224

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

D

Dailygood.org 57, 206, 220
De Niro, Robert 113
del Missier, Jerry 103-105, 109, 223
Dell 127
Deshpande, Desh 51, 219, 231, 244
Diamond, Bob 103-105, 109, 223
Disraeli, Benjamin 172
Dorabji Tata Trust 169
Dweck, Carol 71, 220

E

Einstein, Albert 56
Ellison, Larry 115
Exxon-Mobil 152

F

Facebook 227, 230
Fair Labor Association 109
Fernandez, Mike 83
Feroze, V.R. 79-83, 85, 90
Florida Ice & Farm Co. 91, 92
Fondation Bill & Melinda Gates 26, 29, 60, 113, 191
Ford 73, 74, 83, 92, 121, 130, 147, 162, 220-222, 225, 228
Forrester Research 86, 221, 224, 230, 248
Frankl, Victor 52, 53
Fuchs, Chris 200

G

Galleon 171
Gandhi, Mahatma 83, 94, 210
Gates, Bill 23, 25-27, 29, 30, 32, 40, 60, 135, 180, 190
Gates, Robert 113
Gateway 127
General Motors 73, 248
George, Bill 56, 84, 221
Ghose, Aurobindo 67

Ghosn, Carlos 141, 226
Gitanjali 177, 178, 230
Goldman Sachs 171
Google 137, 145, 227
Gopalakrishnan, Kris 69, 108, 220, 223, 224, 244
Grauer, Peter 138
Greenleaf, Robert 102, 222
Greenpeace 142
Gupta, Rajat 171, 172, 229

H

Helgesen, Xavier 200
HELLO 197-199
Helpothers.org 58, 140, 179, 206, 230
Hewlett Packard 155
Hôtel VQ 140

I

Ibarra, Herminia 137
IBM 122, 123, 136, 137, 146, 148, 159, 160, 169, 182, 213, 224-229, 231, 233, 244, 248
iMac 128
Indian National Congress 94
Infosys 69, 106-108, 111, 124, 130
INSEAD 137, 247
Intel 25, 154, 155, 162, 228
iPad 128, 156, 189, 228
iPhone 128, 189
iPod 128
Isaacson, Walter 128, 221, 224

J

Jagad, Mallika 195
Jobs, Steve 29, 30, 40, 83, 84, 93, 114, 127-129, 134, 135, 137, 145, 180, 188-191, 221, 224, 227
Johnson, Ron 128

K

Kabat-Zinn, Jon 116, 224

Kaipa, Prasad 4, 5, 130, 193, 219-224, 226-228, 230-232, 243, 245, 247
 Kalam, A. P. J. Abdul 124, 224
 Kang, Karambir Singh 196, 231
 Kapur, Shekhar 81
 Karma Kitchen 206, 207, 232
 Kelley, Michelle 63, 64, 71
 King, Martin Luther Jr. 210
 Kopp, Wendy 151-153, 157, 158, 227
 Kottke, Dan 83, 84
 Kumar, Shiva 175
 Kurtzman, Jeff 200

L

Lafley, Alan G. 123, 124, 171
 Lehman Brothers 103
 Lenovo 148, 227
 Levinson, Art 127
 Li, Charlene 86, 233, 244
 LIBOR 103-105, 109, 223
 Lilly, Eli 137
 Lincoln, Abraham 112, 224
 Luthans, Fred 165, 244

M

Mackey, John 98, 208, 222, 244
 Mainwaring, Simon 87, 222
 Mandela, Nelson 210
 McDonald's 67
 McKinsey 171
 Mehta, Nipun 57, 204, 206, 207, 216
 Mehta, Pavithra 67
 Mendiola Sanchez, Ramon 91, 92, 222
 Microsoft 23, 25-27, 29, 32, 40, 60, 135, 155, 180, 226, 230, 248
 Milani, Mark 115, 116, 224, 244
 Milovich, Steve 64, 65, 220, 244
 Ministère de l'agriculture des États-Unis 183, 231
 Mithya 144, 227, 228

Mulally, Alan 73-75, 83, 92, 121, 130, 147, 162, 181, 220-222, 225, 227, 228
 Mulcahy, Ann 158, 163
 Murthy, N. R. Narayana 106-108, 111, 124, 130, 223, 225

N

Nano 167, 168, 229
 Newham, Chris 193, 231
 Nikon 147
 Nokia 147
 Nueva Center for Learning 70

O

Obama, Barack 23, 112, 212
 Oprah's Angel Network 158, 228
 Oracle 115, 155, 226
 OWN Network 158

P

Padmanabhan, Ragunath 179
 Page, Larry 190
 Palmisano, Sam 122, 123, 136, 137, 146, 148, 159, 160, 226-228, 244
 Panera Bread 170, 183, 208
 Panera Cares 183
 Parker, Alan 113
 Parker, James 90
 Peace Corps 151
 PepsiCo 23, 89, 90, 183, 184, 221, 229
 Pierce, Todd 119, 120
 Pixar 128, 189
 Porras, Jerry 55, 170, 220, 229
 Princeton, université 151
 Procter & Gamble 123, 171, 224, 248
 Puce Itanium 155, 228

R

Radjou, Navi 4, 5, 219-224, 227, 228, 245, 248, 249

DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE

Rauch, Doug 208

Ravilla, Thulasiraj 67, 244

Rice, Condoleezza 23

Roberts, Kevin 86, 221

S

Saatchi & Saatchi 86

Saint Thomas d'Aquin 171

SAP Labs India 79-83, 85, 90, 221, 248

Sarabhai, Vikram 124, 125

Schultz, Howard 139

Schwartz, Tony 161, 228

Senge, Peter 204, 232

ServiceSpace 57, 58, 178, 179, 206, 207, 216, 232

Shaich, Ron 183, 231

Shaw, Kiran Mazumdar 110, 111, 220, 223

Shrinivas, H.N. 196, 231

Sisodia, Raj 204, 207, 208, 232, 244

Smyre, Rick 204

Southwest Airlines 90, 91, 208

Starbucks 139

STARS (Special Thanks And Recognition System) 196

State Bank of India 173, 230

Sullenberger, Chesley 135, 136

Suu Kyi, Aung San 211, 212

T

Tata group 167-170, 195, 203, 204, 229, 232

Tata, Jamsetji 168

Tata Motors 167, 229

Tata, Ratan 167, 169, 229

Tata Sons 168, 204

Teach For America 151, 152, 157, 158, 227

The Energy Project 161

The Oprah Winfrey Show 158

Thomson, David 113

Tierney, John 161, 228

Tindell, Kip 144, 145, 227, 244

TouchPad 155, 228

Trader Joe's 208

Tyrie, Andrew 103

U

Unilever 195

US Airways 135

V

Varley, John 103, 105

Venkataswamy, Govindappa 66, 220

Volckmann, Russ 193, 231

W

Walesa, Lech 210

Walmart 142, 143, 183

Wangchuck, Jigme Singye 209, 210, 216

WebOS 155, 156

Weiss, Pam 119, 120, 224

Welch, Jack 32, 114, 219

Werbach, Adam 142, 143, 226

Whole Foods Market 98, 170, 208, 244

Winfrey, Oprah 158, 204

Wiseman, Liz 124, 224, 244

Woolard, Ed 127

Wozniak, Steve 83, 84

X

Xerox 23, 158, 159, 163, 228

Y

Yunus, Muhammad 207

Z

Zuckerberg, Mark 177, 190

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous souhaitons témoigner notre immense gratitude au professeur V. Krishnamurthy. Il y a vingt ans de cela, il a enseigné à Prasad Kaipa les six principes du leadership fondé sur la sagesse énoncés dans la *Bhagavad-Gita* et l'a encouragé à se demander s'ils ne pouvaient pas être appliqués au monde du management d'aujourd'hui et pleinement mis en pratique. La découverte de ces principes a permis à Prasad Kaipa de progresser sur la voie de la sagesse pratique. Ed Haskell et Nir-mala Lavu l'ont par la suite aidé, dans leur grande générosité, à mettre au point un outil d'évaluation fondé sur ces six principes. Au cours des quinze dernières années, cet outil a permis d'évaluer plus de 800 cadres supérieurs du monde entier et de les aider à enrichir leur conception du leadership et à renforcer leurs compétences dans ce domaine. Ces six principes sont l'idée qui nourrit la démarche de ce livre et nous les considérons comme les six compétences essentielles du leadership fondé sur la sagesse. Au cours de la rédaction de notre ouvrage, nous nous sommes appuyés sur notre propre expérience, accumulée pendant ces années passées à aider des centaines de leaders à appliquer ces principes au quotidien.

Nous aurions pu nous contenter d'aligner page après page du contenu pédant tiré des 30 ans d'expérience cumulée, à nous deux, suite à l'étude constante du leadership fondé sur la sagesse. Mais nous avons choisi de ne pas adopter le point de vue d'un expert et de nous appuyer sur cette vertu magique qu'est l'humilité. Nous avons demandé de l'aide à des douzaines de personnes, issues des milieux universitaires, du monde des affaires et du secteur non lucratif, dont nous savions qu'elles avaient, en tant qu'experts ou pratiquants, de riches enseignements à nous fournir sur la manière d'agir et de diriger avec sagesse. Nous n'aurions pu écrire ce livre sans leur précieuse contribution.

Nous souhaitons remercier tout particulièrement les dirigeants suivants, qui nous ont accordé des interviews : Prakash Apte, Nancy Badore,

Subroto Bagchi, Anthony Carter, Doug Conant, Stuart Crabb, Desh Deshpande, Francis Garcia-Fritts, Kris Gopalakrishnan, Ted Hoff, Arun Jain, Gary Jusela, Nan Keohane, Uday Kotak, Tim Leberecht, Charlene Li, Fred Luthans, Steve Milovich, Mark Milani, Bernie Meyerson, Subhanu Saxena et Liz Wiseman. Un grand merci à Carey Barbour et à Laurie Friedman, d'IBM, qui nous ont obtenu des entretiens avec Ted Hoff et Bernie Meyerson, ainsi qu'avec le président d'IBM, Sam Palmisano. Nous tenons à remercier également Raj Sisodia, qui nous a présenté John Mackey, l'un des dirigeants de Whole Foods Market, et Kip Tindell, PDG de The Container Store ; nous avons eu l'honneur de les interviewer tous deux pour cet ouvrage.

Nous tenons également à remercier M. T. Mohan Rao et Swami Bodhananda, qui nous ont aidés à mieux saisir les subtiles différences entre sagesse pratique et sagesse spirituelle. Nous sommes également reconnaissants à Art Kleiner de nous avoir fait réfléchir à ce qu'est la conception de la sagesse et de nous avoir aidés à mieux structurer notre ouvrage.

Nous sommes éternellement redevables à tous ceux qui, généreusement, ont pris le temps de lire notre manuscrit d'un oeil critique : Paul Gleiberman, Ed Haskell, Satya Iluri, Ravi Kant, Juan Lopez, Pavi Mehta, Viral Mehta, Ram Nidumolu, Srinath Pendyala, Jaideep Prabhu, Somik Raha, Sudhakar Ram, Thulsi Ravilla, Arun Sawhney, Syed Shariq, Nirmal Sethia, Dinesh Subraveti, Partha Sundararajan, Bo Tep, Prasad Vemuri et Al Viswanathan. Nous devons beaucoup à Stephen H. Rhinesmith, qui a lu chaque chapitre avec application et dont les commentaires nous ont été on ne peut plus précieux.

Cet ouvrage n'aurait jamais été publié sans le soutien de Carolyn Monaco, qui nous a présentés à Jossey-Bass en 2010, où nous avons eu la chance de rencontrer Genoveva Llosa, éditrice au professionnalisme irréprochable et dotée d'une grande chaleur humaine. Genoveva Llosa est très exigeante (elle nous a fait retravailler notre manuscrit une bonne demi-douzaine de fois !) mais son enthousiasme pour un travail de qualité est contagieux. En fin de compte, c'est grâce à elle que les pauvres auteurs que nous sommes avons pu repousser les limites de notre créativité pour donner le meilleur de nous-mêmes.

Nous avons eu aussi beaucoup de chance d'avoir pu travailler avec deux éditeurs extrêmement compétents : Ernest Beck et Clancy Drake. Le premier a collaboré très étroitement avec nous pour peaufiner notre

manuscrit, tandis que le second y a apporté les dernières retouches et l'a porté jusqu'au podium. Ahalya Samtaney nous a fourni un soutien éditorial précieux en relisant les premiers jets de notre manuscrit. Sarwath Khizrana, quant à elle, nous a aidés dans nos recherches, son travail se distinguant tant par sa rapidité que par son excellente qualité. Nous remercions également toute l'équipe de Jossey-Bass (John Maas, Carol Hartland et Beverly Miller) d'avoir coordonné sans à-coups l'ensemble du processus éditorial. Un grand merci également à Kathleen Davies, de John Wiley, dont l'aide pour la grille d'autoévaluation est arrivée à point nommé. Nous leur sommes à tous profondément reconnaissants.

Cet ouvrage est le fruit d'un vrai travail d'amour. L'achever nous a pris près de deux ans. Deux ans pendant lesquels nous avons négligé nos amis, voire notre famille, concentrés comme nous l'étions sur nos recherches et sur la rédaction. Or, plutôt que de se sentir abandonnés, notre famille et nos amis n'ont pas cessé de s'enquérir de notre bien-être et de nous soutenir tout du long. Sans leur chaleur humaine et la constance de leurs encouragements, nous n'aurions jamais eu l'endurance mentale nécessaire pour mener jusqu'au bout une tâche aussi ardue que l'écriture d'un livre. Nous sommes profondément reconnaissants à Vinoda, Pravin et Vidya (la famille de Prasad Kaipa) et à Ousha, Lada, Ravi, Guiry, Hari et Pari (la famille de Navi Radjou).

Nos recherches sur le leadership fondé sur la sagesse ont été en partie soutenues par l'Indian School of Business (ISB), grâce à de généreuses subventions des groupements de recherche SBI Cell for Public Leadership et Biocon Cell for Innovation Management. Nous tenons à remercier Ajit Rangnekar, président de l'ISB, M. R. Rao, ancien président de l'ISB, Meena Saxena et nos collègues de l'ISB pour leur soutien, qui nous a été précieux.

BIOGRAPHIES DES AUTEURS



(Crédit photo : Edwin Haskell)

Prasad Kaipa, docteur ès sciences, se consacre depuis 1990 à des activités de coaching et de conseil auprès des dirigeants. Spécialisé dans l'innovation et le renforcement des capacités de leadership, il a conseillé dans ces domaines près de 120 dirigeants très hauts placés d'entreprises internationales du Fortune 500. Fondateur du Centre for Leadership, Innovation, and Change de l'Indian School of Business (ISB), dont il est directeur exécutif et directeur de recherche, il a enseigné dans des programmes destinés aux cadres supérieurs à l'ISB, l'INSEAD, la London Business School et la Tuck School of Business. Entre 2010 et 2011, il a été titulaire de la chaire

Richardson Visiting Fellow du Center for Creative Leadership.

Prasad Kaipa est l'un des fondateurs du TiE Institute, dans la Silicon Valley. Cet institut, qui a vu le jour en 2002, a pour vocation d'aider les entrepreneurs à réunir des équipes de managers efficaces, à renforcer leurs compétences en communication et à acquérir une mentalité de leader. Prasad Kaipa fait partie des conseils d'administration de l'International Leadership Association, de la Society for Organizational Learning, de la Marico Innovation Foundation, de Samskrita Bharati, de l'Integral Leadership Review et de l'Hindu University of North America.

Les recherches de Prasad Kaipa sur le leadership fondé sur la sagesse ont commencé en 1989, alors qu'il était chercheur au centre de formation professionnelle d'Apple (Apple University) : on lui avait confié la tâche de comprendre comment l'être humain apprend (et désapprend), dirige, pense, communique et collabore. Il est l'auteur d'un ouvrage, intitulé *Discontinuous Learning: Igniting Genius Within by Aligning Self, Work, and Family*, publié en 2006 ; ses autres écrits sont disponibles sur Prasad-

kaipa.com. Il publie régulièrement des articles sur le blog de la *Harvard Business Review* (hbr.org) et contribue également, lorsqu'il ne fait pas lui-même l'objet d'un article, à maints journaux et publications, dont : *Business Week*, *Economic Times*, le *New York Times*, le *Financial Times*, *CFO Magazine*, *San Jose Mercury News* et le *Washington Post*.

• • •



(Crédit photo : Ben Watkins)

Navi Radjou vit à Palo Alto, en Californie. Consultant en leadership et en innovation, il est également rattaché, en tant que chercheur, à la Judge Business School de l'université de Cambridge et au Forum économique mondial. Il publie régulièrement des articles sur le blog de la *Harvard Business Review* (hbr.org).

Navi Radjou est l'un des auteurs de *L'Innovation Jugaad*, véritable succès de librairie, et en 2015, de *L'Innovation frugale* qui étend au monde entier et à tous les domaines d'activités les principes de cette innovation.

Il a récemment participé au Global Agenda Council on Design Innovation du Forum économique mondial et occupé le poste de directeur exécutif du Centre for India & Global Business de la Judge Business School. Auparavant, il avait été pendant plusieurs années vice-président et analyste chez Forrester Research à Boston et San Francisco, où son rôle était de conseiller des cadres supérieurs du monde entier en matière de stratégies de croissance novatrices. Navi a conseillé de nombreuses entreprises du Fortune 1000, y compris Ernst & Young, General Motors, IBM, Microsoft, Procter & Gamble, SAP et Tata Consultancy Services, sur leurs stratégies d'innovation et de leadership.

Navi Radjou a fait l'objet de nombreux articles dans le *New York Times*, le *Wall Street Journal*, *The Economist* et le *Financial Times*. Il a écrit plusieurs articles pour la *MIT Sloan Management Review*, *Bloomberg Businessweek* et le site Internet de CNN. Il intervient régulièrement comme conférencier au Forum économique mondial, au Council on Foreign Relations, au Conference Board, à l'Asia Society et devant d'autres publics distingués.

Remerciements

Diplômé de l'École centrale de Paris et ancien élève de l'École de management de l'université de Yale, Navi Radjou est né en Inde mais a également la nationalité française. Il pratique la spiritualité orientale depuis toujours : yoga, ayurvéda et méditation bouddhique. Pour en savoir plus sur lui, rendez-vous sur Naviradjou.com.

Dépôt légal : mai 2016
Mise en pages : Nord Compo
IMPRIMÉ EN FRANCE