

JOHN CHAMBERS, EX-PDG DE CISCO

ET DIANE BRADY

Préface de Thierry Breton

MES LEÇONS DE LEADERSHIP

MÉMOIRES D'UNE LÉGENDE
DE LA SILICON VALLEY



**« Tout ce que John Chambers a enseigné
aux meilleures start-up du monde »**

Marc Andreessen, Andreessen Horowitz

A L I S I O

MES LEÇONS DE LEADERSHIP

Quand John Chambers intègre Cisco en 1991, l'entreprise compte 400 salariés et fabrique un produit unique qui lui rapporte 70 millions de dollars. Lorsqu'il quitte ses fonctions de PDG en 2015, Cisco est devenu un géant de la haute technologie et pèse 47 milliards de dollars. Mondialement reconnu pour sa pensée et ses actions novatrices, John Chambers a résisté à presque tous ses concurrents (Nortel, Lucent, Alcatel, IBM, Dell, etc.). De l'enfant dyslexique qu'il était à ses paris d'entrepreneur les plus audacieux, il livre dans cet ouvrage les leçons de leadership qui ont fait de lui l'un des plus grands dirigeants au monde.

« Le récit passionnant d'un leadership efficace. Une lecture essentielle. »

Jack Welch, ex-PDG de General Electric

« Puissant, pénétrant et totalement personnel. Une lecture indispensable destinée à tous les dirigeants dans tous les secteurs d'activités. »

John Doerr, auteur du best-seller international *Measure what matters*

« Je dois à John Chambers les idées qui ont fait la réussite d'Oracle.

Un livre incroyablement passionnant ! »

Safra Catz, PDG d'Oracle

« Des leçons valables pour nous tous – dans les affaires, comme dans la vie. »

Jamie Dimon, PDG de JP Morgan Chase

« La chose la plus intelligente que vous pourriez faire pour vous-même et pour votre entreprise est de faire de ce livre votre bible. »

Meg Whitman, ex-PDG de Hewlett Packard Enterprise

John Chambers a été PDG de Cisco pendant plus de vingt ans. Nommé parmi les meilleurs PDG du monde par la *Harvard Business Review*, il figure dans la liste des 100 personnes les plus influentes du *Time* et a été désigné « Best Boss in America » par 20/20. Investisseur et mentor actif pour les entrepreneurs du monde entier, il a été nommé « ambassadeur de la French Tech » par Emmanuel Macron en 2018.

Préfacé par **Thierry Breton**, ex-ministre français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et PDG du groupe ATOS.

ISBN 978-2-37935-014-6



21,00 euros
Prix TTC France

9 782379 350146

A L I S I O

design : Célia Cousty
RAYON : BIOGRAPHIE, TÉMOIGNAGE

« Mes leçons de leadership est puissant, pénétrant et totalement personnel. Fort d'un riche répertoire d'anecdotes tirées de vingt années d'expérience en tant que PDG, John Chambers partage sa vision des personnes, des principes et des stratégies qui firent de Cisco un géant mondial de l'Internet. Voilà une lecture incontournable sur les bonnes pratiques destinées à tous les dirigeants dans tous les secteurs d'activité. »

– John Doerr, président de Kleiner Perkins et auteur de *Mesurer ce qui compte*

« John Chambers nous livre ses secrets de réussite et nous explique comment il a bâti et dirigé l'une des entreprises les plus innovantes et résolument centrées sur le client. C'est une ressource inestimable pour tout PDG, entrepreneur ou dirigeant qui souhaite être compétitif à l'ère du numérique. »

– Aaron Levie, cofondateur et PDG de Box

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :
www.alisio.fr

Alisio est une marque des éditions Leduc.s

Titre original : *Connecting the Dots*
Copyright © 2018 by John Chambers

Maquette : Sébastienne Ocampo

Pour la traduction : © 2019 Alisio,
une marque des éditions Leduc.s
29, boulevard Raspail
75007 Paris – France
ISBN : 978-2-37935-014-6

JOHN CHAMBERS

PRÉSIDENT HONORAIRE DE CISCO

En collaboration avec Diane Brady

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Danielle Lafarge

MES LEÇONS DE LEADERSHIP

– Mémoires d'une légende de la Silicon Valley –

A L I S I O

À ma famille :
À Jack et June Chambers
pour leurs leçons formatrices.
À Elaine pour son amour qui me soutient.
À John et Lindsay qui m'inspirent.
À Autumn et Jack qui me comblent de joie.

Et à tous ceux qui sont entrés dans la famille
en cours de route, de ma belle-sœur Ashley
aux employés de Cisco en passant
par les start-up de JC2. J'ai tant appris
grâce à vous et je vous aime tous.

– John

SOMMAIRE

Préface	9
Introduction	13
PARTIE 1. LE DIRIGEANT CONNECTÉ (L'état d'esprit pour réussir en tant que dirigeant)	19
Chapitre 1. Les leçons de Virginie-Occidentale (Disrupter ou être disrupté)	21
Chapitre 2. Agissez comme un adolescent et pensez comme un dyslexique (Savoir repérer les transitions du marché)	47
Chapitre 3. Ayez des rêves ambitieux et osez... Concentrez-vous sur le résultat (Jouez la partie d'échecs en entier avant de déplacer la première pièce)	75
PARTIE 2. L'ENTREPRISE CONNECTÉE (La stratégie du succès d'une entreprise)	109
Chapitre 4. Embrassez votre objectif, et non vos produits (Comment Cisco a battu ses concurrents)	111
Chapitre 5. Quand le désastre s'abat (Les épreuves vous rendent plus fort)	127

Chapitre 6. Mon guide d'achat pour des acquisitions réussies (Basé sur 180 expériences personnelles)	147
PARTIE 3. CONNECTÉ AUX CLIENTS (La stratégie du succès partagé)	165
Chapitre 7. Bâissez des relations durables (Vendez uniquement aux gens ce dont ils ont besoin)	167
Chapitre 8. Savoir bâtir une équipe qui gagne (Concentrez-vous sur la culture, la diversité et les résultats)	187
Chapitre 9. Faites passer le message (Avec ou sans les médias)	215
PARTIE 4. CONNECTÉ PAR-DELÀ LES FRONTIÈRES (La stratégie pour un monde innovant)	237
Chapitre 10. Pariez sur un dirigeant innovant (Savoir s'associer à de grands dirigeants)	239
Chapitre 11. Ce que les entrepreneurs veulent savoir (13 questions que vous avez toujours voulu poser)	257
Chapitre 12. Ce n'est qu'une question de start-up, de <i>start-up nations</i> et <i>start-up world</i> (Mes prochaines aventures pour changer le monde... JC2 Ventures)	269
Chapitre 13. Réinventez-vous (Ce qui m'attend – et nous attend tous)	285
Remerciements	297

PRÉFACE

Dans les périodes de changement profond, il est des leaders qui exacerbent les craintes et les angoisses de leurs concitoyens. D'autres cachent les problèmes et font croire que tout ira bien. John Chambers n'est pas de ceux-là. Il a, tout à la fois, la pertinence de l'analyse, qui lui permet d'identifier les mutations technologiques qui renouvellent en profondeur nos sociétés, et le courage d'évoquer les problèmes et de dire des vérités difficiles à entendre.

Leader visionnaire, John Chambers ne craint pas d'explorer des pistes nouvelles, d'investir dans de nouveaux marchés et dans des produits innovants. Là où d'autres craignent le disruptif, il l'adopte et en fait un atout pour son entreprise. John est aussi un chef d'entreprise profondément humain, à l'écoute de ses équipes et de toutes les personnes qui croisent son chemin.

Comme on peut s'y attendre de la part d'un pionnier qui a fait de Cisco un géant mondial, on découvre dans ce livre beaucoup de sagesse. John Chambers nous explique comment faire face aux imprévus, comment repérer les tendances émergentes, comment devenir un leader. Ce livre offre une mine de conseils utiles à tous ceux qui veulent comprendre le monde, entreprendre de

nouveaux projets, devenir eux-mêmes des leaders de la prochaine révolution technologique.

Ce qui m'a le plus frappé dans *Mes leçons de leadership*, c'est le parcours humain qui est retracé. Comme chacun d'entre nous, John Chambers a connu des revers et commis des erreurs. Il a connu l'exposition médiatique et ses effets pervers. Plus important peut-être encore, je sais que John Chambers a toujours été capable, du fait de son parcours, de comprendre les laissés-pour-compte et d'être en empathie avec les plus démunis. Sur le plan personnel, j'ai été particulièrement touché par son combat personnel contre la dyslexie et ses réflexions sur le traitement de ce si difficile problème aujourd'hui encore très largement sous-estimé, mais que l'on peut surmonter à force de persévérance. John Chambers a aussi vu la Virginie-Occidentale où il habite, jadis à la pointe de la chimie mondiale, basculer progressivement dans la pauvreté et devenir aujourd'hui l'un des États les plus pauvres de son pays.

Tout comme moi, John Chambers considère qu'aucune société ne peut réussir à l'ère numérique sans rêves partagés et sans outils communs pour réaliser ces rêves. Aussi nous rappelle-t-il que nous devons apprendre à rassembler les gens de tous horizons et à créer une vision commune pour avancer ensemble avec optimisme sans jamais nous laisser bernier par de faux espoirs. Nous devons en même temps encourager l'esprit d'entreprise et d'innovation tout en restant à l'écoute des plus démunis.

La révolution numérique est aujourd'hui à la croisée des chemins. Si nous ne trouvons pas un moyen d'accompagner chacun dans cette transformation, nous aurons perdu une occasion unique d'améliorer durablement notre vie quotidienne, mais aussi l'état de la planète. Pour cela, il convient de prendre du recul, de construire ensemble une vision durable, d'identifier les défis et de mettre en œuvre une stratégie ambitieuse. Tels sont les secrets de la réussite à l'heure de la nouvelle ère numérique. En un mot, nous avons tous à gagner à penser et à agir davantage

comme John Chambers pour apprendre à saisir les opportunités vertigineuses qu'elle nous ouvre collectivement en termes de croissance, d'épanouissement personnel et d'emploi.

Thierry Breton,
ancien ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie,
Président-directeur général d'Atos, un des leaders mondiaux
des nouvelles technologies et de la transformation numérique,
avec plus de 120 000 collaborateurs dans le monde.

INTRODUCTION

Je pensais que les biographies étaient uniquement écrites après la mort d'une personnalité. Je n'aime pas me faire de compliments et je ne suis que trop conscient de mes faiblesses. Je sais aussi que tout ce que j'ai accompli dans ma vie, que ce soit vaincre la dyslexie ou bâtir Cisco, je l'ai fait grâce aux personnes qui m'entouraient. Durant vingt années, j'ai eu l'incroyable privilège de diriger une entreprise qui connecta les gens à l'Internet et qui bouleversa la façon dont le monde travaille, vit, joue et apprend. Je me considère comme un coach, comme un chef d'équipe et comme un consultant. J'adore enseigner. Ce qui me fit changer d'avis sur la nécessité d'écrire, ce n'était pas tant les leçons du passé que les opportunités pour l'avenir. Nous sommes à l'aube d'une révolution qui, non seulement amplifiera l'impact de l'Internet, mais se déroulera à un rythme beaucoup plus rapide que tous les autres bouleversements que nous avons vécus. D'ici à dix ans, quelque 500 milliards de voitures, de réfrigérateurs, de téléphones, de robots et d'autres appareils seront connectés. En tant qu'investisseur et consultant auprès de start-up dans le monde entier, je suis enthousiasmé par le potentiel qu'ont les nouvelles technologies de rallonger la durée de vie, de rendre l'existence plus sûre et d'apporter la prospérité partout dans le monde, mais aussi de créer des centaines de millions d'emplois. Mais je comprends aussi la peur que ces technologies engendrent, car ce bouleversement sera si brutal que plus de 40 % des entreprises actuelles auront disparu d'ici à dix ans.

Les effets commencent déjà à se faire ressentir dans les mouvements politiques, les disparitions d'emplois et les modèles économiques défaillants. Pourtant, les individus qui se retrouvent en première ligne semblent complètement sourds aux répercussions de ces bouleversements et inconscients des risques qu'ils encourent.

Un bon ami me confia un jour que l'on ne peut pas dire qu'une entreprise ou un dirigeant est « bon » tant qu'il n'a pas survécu à une expérience de mort imminente. C'est ce qui arriva à Steve Jobs chez Apple ou Jack Welch chez General Electric. En 2000, Cisco était l'entreprise la plus profitable de la planète. Pendant dix ans, nous avons connu une croissance annuelle de 65 % et j'étais traité comme une célébrité de la Silicon Valley. Des paparazzis m'attendaient à la sortie des restaurants et me suivaient jusque chez moi. Des articles dans les médias me qualifiaient de « meilleur dirigeant » des États-Unis et de « PDG au top ». Un an plus tard, après que la crise des valeurs *dots-com* ne terrasse un quart de nos clients et que nos actions perdent 80 % de leur valeur, mon visage a fait la une des médias pour une tout autre raison. Nous avons survécu à cette crise et à cinq autres baisses qui auraient pu sonner le glas de notre entreprise, comme ce fut le cas de bon nombre de nos concurrents. Chaque fois, nous avons appris à nous réinventer.

Cette capacité à réinventer non seulement son entreprise, mais aussi à se réinventer soi-même est indispensable pour tout dirigeant à l'ère du numérique. Que vous soyez à la tête d'une entreprise comptant deux salariés ou 200 000, la règle est la même : vous devez vous montrer rapide, flexible et avoir une longueur d'avance. Chez Cisco, nous sortions du lot, car nous possédions quatre points forts essentiels : la capacité d'anticiper et de prendre de l'avance sur les transitions du marché, des processus d'innovation qui pouvaient être reproduits à plus grande ampleur, une forte culture d'entreprise qui était focalisée sur les clients et une architecture de réseau qui nous a donné une incroyable flexibilité permettant d'innover et de conquérir de nouveaux marchés. Ce succès n'est ni le fruit du hasard ni la

conséquence de la personnalité de gagnant du dirigeant. Ces méthodes trouvent leurs origines dans les valeurs qui m'ont été inculquées par ma famille durant mon enfance en Virginie-Occidentale. Elles englobent également les leçons que m'ont enseignées, parfois durement, de grands dirigeants au sein de Cisco et ailleurs. J'ai vu mes deux premiers employeurs, IBM et Wang, tomber de leur piédestal de ténors de l'industrie et j'en ai tiré des leçons. Il faut être concurrentiel sur le terrain, mais savoir aussi prendre de la distance avec les bénéfices ou les difficultés à court terme pour dresser des plans à trois, cinq, voire dix ans afin de poursuivre des rêves plus grands et plus audacieux.

Chez Cisco, il nous est arrivé d'être trop en avance ou de vouloir trop en faire. Mais si nous avons su conserver notre place de leader, c'est parce que nous avons continué à « relier les points ». Nous avons développé une stratégie globale qui couvrait aussi bien l'acquisition d'entreprises, que la gestion du personnel, le service clients ou encore le passage au numérique du pays. Loin de nous ralentir, ces outils nous ont permis de réinventer l'entreprise afin qu'elle ait toujours une longueur d'avance sur son temps au lieu de devoir s'adapter à la situation économique. Cet ensemble de compétences performant rendra n'importe quelle équipe imbattable. Dès que j'apprends une leçon vraiment utile, je fais mon possible pour la transmettre. J'ai déjà eu l'occasion de partager un certain nombre de ces leçons et j'ai pu constater leur efficacité à maintes reprises dans des situations variées. C'est la raison pour laquelle j'ai décidé d'écrire ce livre.

Les prochaines décennies verront naître des opportunités vertigineuses. Tous les habitants de cette planète peuvent potentiellement participer à la course. Le vendeur moyen sur eBay fait des affaires dans sept pays. Avec le numérique, tout le monde peut innover et devancer la concurrence avec une ampleur et une vitesse sans précédent. Il n'y a pas de chasse gardée, pas même dans la Silicon Valley. Je travaille avec des entrepreneurs et des dirigeants aux États-Unis, en Inde, en France, et dans d'autres parties du monde qui pourraient mener la prochaine grande vague d'innovation. Par le biais de JC2 Ventures, j'investis dans

des start-up que j'aide à se développer pour qu'elles deviennent le prochain Cisco. Certaines n'y parviendront pas, mais je pense que beaucoup y arriveront, ce qui créera des emplois et des opportunités dépassant largement tout ce que l'on peut imaginer aujourd'hui. Ce qui différenciera les gagnants des perdants, ce ne sera ni la technologie ni le capital, mais le leadership et la volonté d'apprendre. Les leçons et les méthodes qui m'aident se sont aussi révélées efficaces pour de nombreuses personnes que je coache. En tant que conseiller du président français Emmanuel Macron ou du Premier ministre indien Narendra Modi, j'ai vu des leaders politiques visionnaires transformer leur pays en *start-up nation*. Chez JC2 Ventures, entreprise que j'ai cofondée pour investir dans les start-up et favoriser leur croissance, j'ai pu constater que les stratégies que j'ai employées chez Cisco fonctionnent dans des entreprises dont les spécialités sont aussi variées que l'élevage de grillons et les drones.

À vrai dire, je ne mérite pas toutes ces louanges. Ma réussite est due à l'incroyable passion, à la discipline, à l'innovation et au travail en équipe des salariés de Cisco. Tout PDG se plaît à le dire. Dans mon cas, c'est indubitablement vrai. J'ai travaillé avec plusieurs générations de directeurs financiers, de directeurs des ventes, de directeurs de la recherche et du développement et d'autres dirigeants qui avaient bien plus de compétences dans leur domaine que je ne pourrais jamais en avoir. J'ai eu la chance que les plus brillants ingénieurs de la Silicon Valley travaillent avec moi pour fabriquer des produits qui changèrent la donne. Et mon travail m'a permis de rencontrer des dirigeants du monde entier dont la vision m'inspira et qui firent de moi un leader. Surtout, j'ai eu le soutien d'Elaine, ma meilleure amie et mon épouse pendant plus de quarante-cinq ans, et de nos deux enfants – Lindsay et John. Ils m'ont inspiré, m'ont soutenu et, surtout, ils ont enduré les manies et les contrariétés d'un membre de la famille habité par une passion insatiable pour son travail. Ma famille proche considérait le personnel de Cisco comme des membres de notre famille étendue, ce qui façonna une culture qu'il m'est difficile de restituer dans les pages d'un livre.

Beaucoup de gens m'ont interrogé sur les leçons que j'avais tirées de mes réussites et de mes échecs. D'un côté, j'ai appris qu'il est beaucoup plus agréable de parler de ses succès mais, de l'autre, j'ai compris que mes échecs m'ont rendu plus fort. Toutefois, les échecs ne rendent pas plus forts si l'on continue à faire la même chose au lieu de s'adapter à une nouvelle réalité. Ces épreuves et ces périodes difficiles doivent vous obliger à dresser l'inventaire de vos forces et à trouver de nouvelles façons de gagner. Quand je pense à tous ces fabuleux concurrents qui ont fini par disparaître, je réalise que la plupart d'entre eux n'ont pas échoué parce qu'ils ont soudain pris la mauvaise décision. Ils ont échoué parce qu'ils ont continué trop longtemps à agir « correctement ». La plus grosse erreur à ne pas commettre est de s'installer confortablement dans la routine au risque de se faire « disrupter » au lieu de devenir les « disrupteurs ».

Je n'ai pas l'ensemble des réponses et j'espère que vous ne serez pas tous d'accord avec ce que j'écris dans ce livre. D'ailleurs, si vous approuvez tout ce que je dis, j'aurai échoué. J'aime prendre des risques et j'aime remettre en cause le *statu quo*. J'espère que mes expériences, et surtout mes erreurs, vous inspireront et que vous y puiserez des conseils utiles. Si nos chemins se croisent, sachez que je serai ravi de vous rencontrer.

PARTIE 1

LE DIRIGEANT CONNECTÉ

**(L'ÉTAT D'ESPRIT
POUR RÉUSSIR EN TANT
QUE DIRIGEANT)**

CHAPITRE 1

LES LEÇONS DE VIRGINIE- OCCIDENTALE

(DISRUPTER OU ÊTRE DISRUPTÉ)

Je n'oublierai jamais le jour où j'ai failli me noyer. J'avais 6 ans et mon père m'avait amené à la pêche à la truite près de chez nous, en Virginie-Occidentale. Soudain, j'ai glissé sur un rocher et je suis tombé dans la rivière. Tandis que le courant m'entraînait vers les rapides, j'entendais mon père qui me hurlait : « Ne lâche surtout pas ta canne à pêche ! » Ce n'était pas un modèle particulièrement sophistiqué mais, apparemment, mon père y tenait. Chaque fois que je remontais à la surface pour avaler une bouffée d'air, je le voyais qui courait à côté de moi en répétant les mêmes instructions : « Ne lâche pas la canne à pêche ! » Ne voulant pas le décevoir, je serrais le manche bien fort et je ne pensais à rien d'autre. J'ai fini par dériver jusqu'à un endroit où il put se mettre à l'eau et nager jusqu'à moi pour nous tirer du courant, ma canne à pêche et moi.

Nous sommes restés assis quelques minutes à discuter de ce qui venait de se produire. Mon père était un excellent professeur qui expliquait toujours les raisonnements qui motivaient toutes ses actions. Il n'était pas fâché parce que je m'étais aventuré trop loin sur le rocher et que j'avais glissé. Les accidents, ça arrive.

Il voulait que je sache pourquoi il était si important que je ne lâche pas la canne à pêche. Tant que je me concentrais là-dessus, je risquais moins de céder à la panique et de lutter pour m'extraire de l'eau, ce qui est l'une des pires choses à faire quand on est pris dans les rapides. Il faut se laisser emporter par le courant et saisir les occasions de s'en sortir. Comme j'étais trop jeune pour y arriver tout seul, son objectif était de m'aider à vaincre ma peur jusqu'à ce qu'il puisse venir me sauver. C'était impossible de ne pas ressentir de peur ; il fallait seulement la gérer.

Après notre conversation, mon père me remit à l'eau pour que je nage près de l'endroit où il m'avait repêché, puis nous avons recommencé à appâter. C'est une leçon dont je me suis souvenu toute ma vie et qui m'est revenue en mémoire il y a une dizaine d'années, lorsque je me suis rendu, en compagnie de ma sœur Patty, à la veillée funéraire de l'un de ses amis. Il s'était noyé à l'endroit même où j'étais tombé à l'eau à 6 ans, mais lui devait bien avoir 14 ans. Lorsque je suis passé près du cercueil, j'ai été frappé par notre ressemblance. Je me souviens de son visage comme si c'était hier. Il devait être bien plus fort que je ne l'étais à cet âge et certainement bien plus expérimenté que moi pour s'extraire des rapides. Je ne connais pas les circonstances exactes de sa mort, mais je pense qu'il a perdu la vie parce qu'il a paniqué. Personne n'était là pour lui rappeler de se cramponner à sa canne à pêche.

Durant toute mon enfance, mes parents insistèrent sur l'importance de rester calme malgré la pression. Je présume que le fait qu'ils soient tous les deux médecins, habitués au contrôle, ne soit pas étranger à leur recommandation.. Jeune, j'aimais faire du vélo à toute allure, sauter du haut des ponts, relever des défis et vivre toutes sortes d'aventures. Je n'oublierai jamais le jour où je suis rentré à la maison après avoir embouti une canalisation en métal près de la rivière où j'avais déjà failli me noyer. Il m'a fallu courir près d'un kilomètre avec du sang qui me dégoulinait de la tête. Lorsque je suis arrivé, avec le sang, la sueur et les larmes qui coulaient à grosses gouttes, ma mère posa sa main sur ma tête et me dit que ce n'était qu'une égratignure. « Tu ne

devrais même pas avoir besoin de points de suture », commenta-t-elle. Elle m'a probablement renvoyé jouer après avoir nettoyé ma plaie à l'eau et au savon avant de me faire un bandage et un câlin. Si certains d'entre vous ont des parents médecins, vous ne serez pas étonnés de la réaction de ma mère. Lorsque l'on soigne tous les jours des personnes blessées, malades, et souvent effrayées, on mesure l'importance de rester calme. Paniquer à cause des symptômes n'aide pas à diagnostiquer la maladie. Par conséquent, je suis généralement d'un calme olympien lorsque je suis confronté à une crise. Quand un ami, une start-up ou même un concurrent a un problème, ils m'appellent volontiers pour me demander conseil parce qu'ils savent que je les aiderai à isoler leurs émotions des faits, afin de décider de la marche à suivre. Il en va de même pour mes deux sœurs.

Ce que j'ai appris en manquant de me noyer a été essentiel pour m'aider à rester concentré et calme dans des périodes de crise comme l'éclatement de la bulle Internet de 2001. Ce n'était pas un torrent tumultueux, mais une « crue centennale », un effondrement de la Bourse qui causa la fermeture d'un quart de nos concurrents et la chute de 80 % du cours de nos actions. Nombre d'entre eux firent faillite et, franchement, je décrirais aussi cette période comme une expérience de mort imminente pour Cisco. Cela dit, je n'ai jamais pensé que nous ne nous en sortirions jamais. Pas une seule fois. Les gens ont du mal à le croire, mais c'est vrai. Ne vous méprenez pas : les inévitables licenciements me hantèrent et mon cœur se serre encore quand je pense aux gros titres de l'époque. J'ai commis des erreurs, mais je n'ai jamais douté que nous pourrions en réchapper. Je pense que notre stratégie fondamentale était juste et je n'ai jamais cessé de m'y cramponner. Je savais que si je restais concentré sur ce que nous devons faire, nous ne boirions pas le bouillon. J'ai appris cette leçon en Virginie-Occidentale.

La plupart des gens m'ont associé à la Silicon Valley où j'ai passé vingt-sept ans quand j'étais chez Cisco. J'habite toujours dans cette partie de la Californie, car c'est une région particulière qui dégage beaucoup d'énergie. Malgré tout, mon cœur se serre

toujours quand je pense à la Virginie-Occidentale. Beaucoup de gens connaissent cet État de réputation, mais très peu y sont allés. Certains ont découvert ses paysages magnifiques, sa riche histoire, ses mines de charbon et ses habitants travailleurs et accueillants. D'autres l'associent aux péquenauds et aux communautés rurales déchirées par l'alcoolisme et le chômage chronique. Comme partout ailleurs, c'est une région qui a connu des hauts et des bas. La Virginie-Occidentale a notamment pâti du long déclin des mines de charbon et de la fermeture des usines dans des villes industrielles autrefois florissantes. La main-d'œuvre y est aussi peu qualifiée que le taux d'alcoolisme est élevé (certains attribuent ce fléau aux maux indissociables du travail manuel).

J'ai grandi dans la banlieue de Charleston. Mais, par certains aspects, j'ai toujours considéré Ravenswood comme ma ville d'origine. Située à une heure de route environ au nord de Charleston, au confluent de Sandy Creek avec la rivière Ohio, la ville a été construite sur des terres qui appartenaient autrefois à George Washington. Le futur président des États-Unis choisit la propriété en 1770 dans le cadre de sa compensation pour avoir aidé les Britanniques à remporter la guerre de la Conquête (ou guerre contre les Français et les Indiens). Même si la fertilité de la terre et l'abondance du gibier ne lui échappèrent pas, il apprécia tout particulièrement l'emplacement du terrain à l'intersection des deux cours d'eau. Chaque jour, des familles de pionniers chargeaient leurs biens sur des barges et descendaient l'Ohio pour aller s'installer dans l'Ouest. G. Washington estimait qu'il ne faudrait pas grand-chose pour transformer ce lopin de terre de 2 500 acres, soit 10 km², en riche carrefour commercial pour les colons qui émigraient vers une nouvelle frontière. À l'époque, il avait raison.

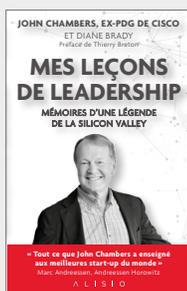
G. Washington n'eut pas l'occasion de contribuer davantage au développement de la région. Il fut bientôt accaparé par la Révolution américaine avant de devenir le premier président de l'histoire de la nation. Au moment où ses descendants se décidèrent à s'y implanter, le marché avait évolué et les opportunités que G. Washington avait cru déceler s'étaient évaporées.

Les terres de la vallée de l'Ohio étaient habitées et les pionniers avaient poursuivi leur route vers l'ouest par le rail ou la route, aucun ne passant plus par ce qui devint la ville de Ravenswood en 1852. Si G. Washington y avait effectivement créé une plaque tournante pour le commerce fluvial, Ravenswood aurait pu être idéalement située pour devenir un carrefour incontournable pour le transport. À la place, les promoteurs la contournèrent et prolongèrent les voies ferrées et les routes en passant par les villes voisines. Quand on veut anticiper les transitions du marché, il ne faut pas rater le coche. Tout est une question de timing.

Quand je suis venu y habiter en 1949, Ravenswood était une bourgade tranquille de 1 175 habitants. Sa beauté naturelle ne s'était pas flétrie depuis que G. Washington avait posé les yeux sur elle pour la première fois. Toutefois, elle n'avait pas rempli ses promesses de terre d'avenir. Sa population vieillissante se rapprochait de la retraite. C'était aussi le cas de Walt et Myrtle Ritchie, mais aussi de Pierce et Lenora Chambers, que je connaissais mieux sous le nom de Grand-père Bood, Grand-mère Myrtle, Grand-père Pierce et Grand-mère Lenora. Les deux couples vivaient à trois pâtés de maisons l'un de l'autre, ce qui était bien pratique pour confier le bébé.

Le bébé, c'était moi. Lorsque je vins au monde, mes parents étaient étudiants en médecine à l'université Case Western Reserve, à Cleveland. Ce sont donc mes grands-parents qui s'occupèrent de moi, en Virginie-Occidentale, le temps que mes parents finissent leurs études. S'ils ne s'étaient pas proposés, j'aurais pu interrompre la carrière de ma mère avant même qu'elle ne débute. Après la Seconde Guerre mondiale, pour beaucoup de jeunes femmes, avoir un bébé mettait brutalement un terme à tout espoir de faire carrière. Les campagnes de propagande qui avaient encouragé les femmes à travailler à l'usine pendant la guerre étaient remplacées par un message les incitant à abandonner leur poste au profit des hommes et à retourner chez elles pour élever leurs enfants. Mes grands-parents défendaient une vision moderne. Ils avaient fait leurs études en Virginie-Occidentale. D'ailleurs, depuis quatre générations, tous

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



Mes leçons de leadership

John Chambers et Diane Brady



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**, **invitations** et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

A L I S I O