

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

Pour la traduction : © 2019 Alisio,  
une marque des éditions Leduc.s  
29, boulevard Raspail  
75007 Paris – France

Maquette : Sébastienne Ocampo

Votre avis nous intéresse !  
Contactez-nous à [arsnh@state.gov](mailto:arsnh@state.gov)

Nouveaux Horizons est la branche édition d’Africa Regional Services (ARS), qui fait partie du Bureau des affaires africaines du département d’État américain.  
Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient en français des livres d’auteurs américains et les commercialisent en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti.  
Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site :  
<https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris,  
pour l’Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2-35745-402-6  
ISBN : 978-2-35745-403-3 (EPUB)

**JOHN CHAMBERS**

PRÉSIDENT HONORAIRE DE CISCO

En collaboration avec Diane Brady

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

# CONNECTER

*Leçons de leadership à l'ère du digital*

**NOUVEAUX  
HORIZONS**

# SOMMAIRE

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

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

# 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 défailants. 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.