

**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

**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** : 978-2-35456-219-9

**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
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>Cherche leader sachant diriger avec sagesse</b>	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
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>Changer de regard</b>	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
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>Être conscient de son comportement</b>	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
Comblé le fossé qui nous sépare de l'intégrité	94
Conclusion	99

## **DONNER DU SENS À L'INTELLIGENCE**

### **CHAPITRE 4**

<b>Gagner en virtuosité</b>	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**

<b>Affûter sa logique décisionnelle</b>	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**

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

### **CHAPITRE 7**

<b>Cerner sa motivation</b>	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**

<b>Co-crée une sphère de leadership fondé sur la sagesse</b>	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 attendent<sup>1</sup>.

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*<sup>2</sup>**