

## CE QU'EN A DIT LA CRITIQUE

« Ce livre regorge d'idées incitant à la réflexion. J'ai fortement l'impression qu'il se distinguera parmi les meilleurs ouvrages de l'année sur le sujet des affaires. »

*Financial Times.*

« Achetez-le, lisez-le et mettez-le en pratique. C'est un véritable guide pour l'avenir. »

*Forbes.com*

« Un hymne convaincant à la libre entreprise. Beaucoup moins idéologique qu'analytique et réflexif, il s'agit d'un excellent ouvrage à mettre entre les mains de l'entrepreneur en herbe. »

*Kirkus Reviews.*

« Une explication opportune des erreurs du capitalisme et des moyens de les corriger. Recommandé pour les chefs d'entreprise, les employés, les clients et les investisseurs. »

*Library Journal.*

« En tant que professionnel des ressources humaines, ce livre m'a permis de me concentrer sur la mission et les valeurs entrepreneuriales afin de concilier mes objectifs professionnels avec mes valeurs personnelles. »

*HR Magazine.*

« En un frappant contraste avec la vision contemporaine du capitalisme, souvent pessimiste, John Mackey et Rajendra Sisodia démontrent que les entreprises sont parfaitement capables de créer davantage de valeur pour tous leurs intervenants, qu'il s'agisse des clients, des employés, des fournisseurs, des investisseurs, de la société dans son ensemble et de l'environnement. »

*Business Digest (France).*

«Ce livre est en accord avec l'ancienne sagesse de l'Inde en ce qu'il considère le leadership comme une curatelle : accomplir des actions pertinentes sans s'attacher indument aux résultats.»

*The Economic Times.*

«Cet ouvrage est un guide exceptionnel des meilleures pratiques du leadership organisationnel. Il est très intéressant, fortement porté sur les idéaux, et il comporte une bonne dose de suggestions pour la création et l'exploitation d'une entreprise avec conscience.»

Shiv Nadar (président fondateur du groupe HCL) dans *Business World*.

«Ce livre fait la promotion d'une libre entreprise poursuivant un autre but que le profit.»

Mint.

«Je placerais cet ouvrage en tête de liste de mes suggestions de lecture. Non seulement il est bien écrit, mais son propos est excellent.»

Gilda Chan, principal planificateur commercial chez Vera Bradley.

«Exercé avec conscience, le capitalisme est le meilleur système qui soit pour élever l'humanité à un haut niveau de prospérité, de paix et de bonheur. Ce livre identifie les forces de la lumière et constitue un vibrant plaidoyer en leur faveur. Je ne peux imaginer de meilleurs avocats que John Mackey et Rajendra Sisodia.»

Fred Kofman, auteur de *Conscious Business*.

«Dans ce merveilleux antidote à la profusion d'ouvrages récents sur la crise du capitalisme, John Mackey et Rajendra Sisodia nous livrent une vision inspirante et convaincante d'une nouvelle forme de capitalisme fondée sur des valeurs et animée par un objectif noble. Ce livre est essentiel pour ceux et celles qui ont besoin de se faire convaincre que les vieilles méthodes entrepreneuriales ne suffisent plus.»

Paul Polman, Unilever.

«J'ai toujours cru que les compagnies avaient la responsabilité d'équilibrer la rentabilité avec une conscience sociale, ce que très peu de dirigeants savent pourtant faire. Dans ce livre, John Mackey et Rajendra Sisodia fournissent aux entreprises un cadre de travail réaliste et opportun pour qu'elles servent mieux leurs divers intervenants. Je recommande fortement d'écouter ce qu'ils ont à dire.»

Howard Schultz, PDG de Starbucks.

«Ce livre opportun explique et soutient les vertus du capitalisme de libre entreprise – bien compris, car il n'existe pas de meilleur système économique – tout en vantant pragmatiquement les mérites d'un objectif supérieur et de l'humanisme en affaires. Je salue et vénère les principes du capitalisme conscient! »

Herb Kelleher, ex-PDG de Southwest Airlines.

«Ce livre nous fournit un nouveau scénario devenu nécessaire pour le capitalisme de libre entreprise. Les entreprises doivent être animées par un objectif supérieur à la maximisation du profit et elles doivent assurer des bénéfices optimaux à tous les intervenants. C'est à cette seule condition que le capitalisme pourra livrer à l'humanité entière tous les bénéfices sociaux dont il est capable.»

Ratan N. Tata, PDG de Tata Sons.

«En expliquant aussi clairement et aussi intelligemment les principes du capitalisme conscient, Rajendra Sisodia et John Mackey m'ont aidée à comprendre quelle est la force sous-jacente au succès durable de nos entreprises, et à élever ma conscience pour amener REI à servir une nouvelle génération d'enthousiastes du plein air et d'organiseurs environnementaux.»

Sally Jewell, PDG de REI.

«Le cheminement de John Mackey vers la prise de conscience constitue un exemple inspirant non seulement pour les entrepreneurs, mais pour quiconque croit en une nouvelle définition du succès.»

Biz Stone, cofondateur et directeur de la création, Twitter.

«Voici le livre que j'ai toujours voulu écrire.»

Extrait de l'avant-propos de Bill George,  
auteur du livre à succès *True North*.



« *Conscious Capitalism* »

L'ENTREPRISE  
RESPONSABLE  
et CONSCIENTE



JOHN MACKEY  
RAJENDRA SISODIA

« *Conscious Capitalism* »

L'ENTREPRISE  
RESPONSABLE  
et CONSCIENTE

*Réinventons l'économie*



*Titre original anglais : Conscious Capitalism*  
© 2014 Harvard Business School Publishing Corporation

© 2016 pour l'édition française  
Ariane Éditions inc.

1217, av. Bernard O., bureau 101, Outremont, Qc,  
Canada H2V 1V7

Téléphone : 514 276-2949, télécopieur : 514 276-4121

Courrier électronique : [info@editions-ariane.com](mailto:info@editions-ariane.com)

Site Internet : [www.editions-ariane.com](http://www.editions-ariane.com)

Tous droits réservés

Traduction : Louis Royer

Révision linguistique : Monique Riendeau

Graphisme et mise en page : Carl Lemyre

Première impression : avril 2016

ISBN : 978-2-89626-309-7

Dépôt légal :

Bibliothèque et archives nationale du Québec 2016

Bibliothèque nationale du Canada 2016

Bibliothèque nationale de Paris 2016

### **Diffusion**

Québec : Flammarion Québec – 514 277-8807

[www.flammarion.qc.ca](http://www.flammarion.qc.ca)

France et Belgique : D.G. Diffusion – 05.61.000.999

[www.dgdiffusion.com](http://www.dgdiffusion.com)

Suisse : Servidis/Transat – 22.960.95.25

[www.servidis.ch](http://www.servidis.ch)

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt

Pour l'édition de livres – Gestion SODEC

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada  
par l'entremise du Fonds du livre du Canada (FLC) pour nos activités d'édition.

Membre de l'ANEL

Droits d'auteur et droits de reproduction

Toutes les demandes de reproduction doivent être acheminées à :

Copibec (reproduction papier) – 514 288-1664 – 800 717-2022

[licences@copibec.qc.ca](mailto:licences@copibec.qc.ca)

Imprimé au Canada



*À mon père, Bill Mackey,  
et à mon épouse, Deborah Morin,  
les deux personnes qui m'ont appris  
le plus de choses dans la vie.*

John Mackey

*À mes enfants, Alok, Priya et Maya,  
et à mes neveux, Shiva et Krishna,  
pour qu'ils ne craignent pas l'avenir,  
mais l'accueillent plutôt avec amour,  
joie, courage et optimisme.*

Raj Sisodia



# Table des matières

<i>Avant-propos : Remettre le capitalisme sur ses rails, par Bill George</i> .....	xiii
<i>Préface de l'édition de poche américaine</i> .....	xxi
<i>Préface de l'édition française</i> .....	xxvii

Introduction : Des prises de conscience .....	1
1 Le capitalisme : un système merveilleux, mal compris et décrié .....	13
2 Le capitalisme conscient et l'esprit d'héroïsme de l'entrepreneuriat .....	29

## PREMIÈRE PARTIE

<b>Premier principe : un objectif supérieur</b> .....	47
3 L'objectif : la quête de sens d'une entreprise .....	51
4 La découverte d'un objectif et son développement .....	65

## DEUXIÈME PARTIE

<b>Deuxième principe : l'intégration des parties prenantes</b> .....	77
5 Une clientèle confiante et fidèle .....	83
6 Des employés passionnés et inspirés .....	95
7 Des investisseurs patients et visionnaires .....	113

8	Des fournisseurs collaboratifs et innovateurs .....	127
9	Des communautés prospères et accueillantes .....	141
10	Un environnement sain et vibrant .....	159
11	Le cercle extérieur des parties prenantes .....	175
12	L'interdépendance des parties prenantes .....	191

## TROISIÈME PARTIE

### **Troisième principe : un leadership conscient** ..... 203

13	Les qualités des dirigeants conscients .....	211
14	Devenir un dirigeant conscient .....	225

## QUATRIÈME PARTIE

### **Quatrième principe : une culture et un management conscients** ..... 249

15	Les cultures conscientes .....	251
16	Le management conscient .....	273
17	Devenir une entreprise consciente .....	291
18	La puissance et la beauté du capitalisme conscient .....	305
	Le credo du capitalisme conscient .....	316

*Appendice A : Pour un capitalisme entrepreneurial conscient*..... 317

*Appendice B : Les idées connexes au capitalisme conscient* ..... 335

*Appendice C : Les fausses conceptions du capitalisme conscient* ..... 343

*Notes* ..... 351

*À propos des auteurs* ..... 373

AVANT-PROPOS

# Remettre le capitalisme sur ses rails

PAR BILL GEORGE

Voici le livre que j'ai toujours voulu écrire. En tant que capitaliste engagé, je m'inquiète beaucoup de voir que le capitalisme a déraillé depuis un quart de siècle et qu'il a acquis une très mauvaise réputation dont une grande partie est méritée.

Dans ce livre, John Mackey et Raj Sisodia retournent aux origines du capitalisme, tout en présentant des arguments convaincants qui démontrent que ce système est le plus grand créateur de richesse que le monde ait connu. S'ils parlent dans ces pages de «capitalisme conscient», il s'agit en fait, pour moi, du capitalisme tout court car c'en est la seule forme authentique. Les autres formes d'entrepreneuriat, dont le «capitalisme de copinage», sont simplement des versions inauthentiques de l'original. Comme nous en avons été témoins lors de la crise économique mondiale de 2008 et de la grande récession qui a suivi, ces fausses versions du capitalisme ne sont pas durables et elles sont destinées à échouer à long terme.

J'ai d'abord découvert les idées de John Mackey lorsque j'ai lu la transcription de son débat de 2005 avec l'économiste Milton

Friedman, lauréat du prix Nobel, sur le fonctionnement du capitalisme. Peu de temps avant le décès de Friedman, Mackey a contesté son point de vue selon lequel une entreprise était responsable *uniquement* envers ses actionnaires, ce qui, pour les marchés financiers, veut dire le cours des actions à court terme. Dans son article intitulé « La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leurs profits », publié en 1970 dans le *New York Times* et largement cité, Friedman stigmatisait les chefs d'entreprise qui se souciaient de leurs employés, de leur communauté et de l'environnement : « Les gens d'affaires qui prennent au sérieux leur responsabilité de fournir de l'emploi, d'éliminer la discrimination, d'éviter la pollution [...] prêchent un socialisme pur et absolu. »

Mackey a contesté cette opinion, tout comme j'ai tenté de le faire moi-même pendant des années. Nous partageons une vision beaucoup plus large du rôle social des entreprises. C'est la société qui a établi les entreprises à responsabilité limitée et qui a accordé aux compagnies le droit de fonctionner. Il peut résulter de la violation de ce droit une perte de liberté, soit par la révocation de la charte d'une entreprise soit par sa restriction par des réglementations et des lois limitant sa liberté de fonctionnement.

En dirigeant Whole Foods Market, John Mackey est devenu un modèle de capitaliste conscient, tout comme mes collègues de Medtronic et moi-même avons essayé de l'être. Notre expérience quotidienne respective sur le terrain, lui dans ses magasins et moi dans des hôpitaux avec des médecins et des patients, nous a appris que le capitalisme authentique était la *seule* façon d'établir une organisation qui profite à la fois à ses clients, à ses employés, à ses investisseurs, à ses fournisseurs, à la communauté et à l'environnement.

Mackey et Sisodia démontrent sans équivoque que le leadership est important. Ils nous indiquent comment devenir des *dirigeants conscients*, un concept virtuellement synonyme de ma vision du leadership authentique. Ils reconnaissent à quel point il est essentiel que les dirigeants unissent leur cœur à leur cerveau en développant la conscience de soi et l'intelligence émotionnelle, tout en permettant aux autres de faire de même. Comme le veut cet aphorisme : « La

plus longue distance à parcourir pour un humain, ce sont les 45 centimètres entre la tête et le cœur.» Compte tenu de l'énorme perte de confiance du public en nos dirigeants depuis une dizaine d'années, le développement de leaders conscients constitue le meilleur moyen de rétablir la confiance dans les institutions capitalistes et de s'assurer qu'elles suivent la bonne voie.

Voici comment j'en suis venu à épouser cette idée. Quand j'ai obtenu mon diplôme d'ingénierie industrielle et systémique de Georgia Tech en 1964, j'avais l'immense désir de devenir un dirigeant axé sur les valeurs pour une grosse compagnie contribuant au bien-être de la société. Cette passion est née en moi à l'âge de huit ans en écoutant mon père expliquer comment les entreprises devraient fonctionner. Elle s'est poursuivie au cours de l'adolescence alors que j'entendais des conversations entre gens d'affaires pendant que je portais leur attirail de golf et, plus tard, lorsque j'occupais des emplois d'été pour des compagnies comme Procter & Gamble et IBM.

J'ai choisi les affaires parce que je crois que des entreprises bien dirigées et axées sur les valeurs peuvent contribuer à l'humanité plus tangiblement que toute autre organisation. Mes études de maîtrise en administration à l'école de commerce de Harvard m'ont mis en contact avec plusieurs grands dirigeants d'entreprise, m'ont ouvert les yeux sur le fonctionnement du commerce mondial et ont renforcé mon désir de faire évoluer les choses par la libre entreprise. Pendant les vingt-trois ans où j'ai été au service du ministère de la Défense, de Litton Industries et de Honeywell, j'ai pu voir la beauté et la laideur du monde des affaires.

En joignant Medtronic en 1989, j'avais l'occasion de créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, tout en maintenant son succès. Ces treize années chez Medtronic m'ont fourni une plateforme, bien établie par son fondateur Earl Bakken, pour réaliser cet objectif. Certains pourraient citer comme preuve de succès l'augmentation de 1,1 milliard à 60 milliards de dollars de la valeur actionnariale de Medtronic, mais je crois que ce succès est surtout dû à l'augmentation de 300 000 à 10 millions du nombre de patients ramenés à la santé depuis 1989. L'historique de guérison de

ces patients constitue la véritable récompense des employés, des médecins, des infirmières, des techniciens, des fournisseurs, des investisseurs et des communautés formant la grande famille de Medtronic.

Depuis que j'ai quitté Medtronic en 2002, j'ai enseigné dans de grandes institutions, plus particulièrement pendant neuf ans à l'école de commerce de Harvard. Ces années m'ont permis de développer et de consolider mes idées autant avec des spécialistes du monde des affaires qu'avec de grands chefs d'entreprise, d'en discuter en classe avec des étudiants et des cadres remarquables, et de les énoncer dans cinq livres et de nombreux articles.

Entre-temps, la société avait manifesté une perte de confiance sans précédent envers les dirigeants d'entreprise. Pour comprendre ce qui avait miné le capitalisme conscient depuis une décennie, il faut revenir aux théories de Friedman, qui ont exercé une énorme influence sur des générations d'économistes et de PDG ayant adhéré, volontairement ou non, à son idéologie. Cette influence s'est accrue lorsque le marché boursier est devenu de plus en plus une affaire à court terme et que la période moyenne de détention d'actions est passée de huit ans à six mois.

Ce qui est plus regrettable encore, c'est que la poursuite de gains à court terme a entraîné l'effondrement de plusieurs grandes compagnies comme General Motors et Sears, ainsi que la faillite d'Enron, de WorldCom, de Kmart et de Kodak, et plus d'une centaine de grandes entreprises ont été forcées de produire de nouveau leurs états financiers en 2003-2004 à cause d'une comptabilité douteuse. Ces problèmes ne sont rien en comparaison de l'échec, en 2008, de grandes sociétés financières comme Fannie Mae, Bear Stearns, Lehman Brothers, Countrywide, Citigroup et plusieurs autres, alors que d'autres institutions financières surendettées se sont effondrées en tentant de maximiser leur valeur actionnariale. En effet, la pression exercée par Wall Street sur les entreprises pour qu'elles augmentent à court terme le cours de leurs actions a fait ricochet, éliminant plusieurs de ces mêmes sociétés financières.



John Mackey, dont Friedman est «l'un des héros», a contesté les idées de ce dernier lors de leur débat de 2005, peu de temps avant le décès de l'économiste. À son crédit, Friedman a tenté d'intégrer plusieurs des idées de Mackey à sa théorie de la création de valeur actionnariale, mais Mackey s'est rebiffé : «Friedman croit que le soin des clients et des employés ainsi que la philanthropie d'entreprise sont des moyens d'augmenter les profits des investisseurs, mais je soutiens exactement le contraire : les profits considérables sont un moyen d'accomplir la mission fondamentale de Whole Foods. Nous voulons améliorer la santé et le bien-être de tous les habitants de la planète par une meilleure nutrition et des aliments de qualité supérieure et nous ne pouvons accomplir cette mission si nous ne faisons pas des profits considérables. Tout comme les gens ne peuvent vivre sans s'alimenter, une entreprise ne peut survivre sans faire de profits. Or, la plupart des gens ne vivent pas uniquement pour manger, et une entreprise ne doit pas non plus exister uniquement pour faire des profits<sup>1</sup>.»

J'ai souvent fait valoir le même argument au sujet de la mission de Medtronic, qui est de «ramener les gens à la santé et à une excellente qualité de vie». Dans mon premier livre, *Authentic Leadership*, j'ai soutenu qu'une entreprise devait se servir de son objectif et de ses valeurs pour inciter ses employés à innover et à fournir de meilleurs services, tout en augmentant durablement ses revenus et ses profits. Cette approche fournit la base d'un investissement continu, tout en créant de la valeur durable pour les actionnaires et les autres parties prenantes, ce qui produit un cercle vertueux. Cette idéologie n'est aucunement spécifique à Whole Foods et à Medtronic. Elle est largement pratiquée par des entreprises aussi diverses que IBM, Starbucks, Apple, Novartis, Wells Fargo et General Mills, qui ont toutes maintenu un grand succès pendant des décennies.

Dans *Conscious Capitalism*, Mackey et Sisodia entraînent le lecteur dans chaque entité servie par les corporations, dont certains syndicats ouvriers et des groupes activistes, normalement considérés comme hostiles aux meilleurs intérêts des compagnies. Les auteurs démontrent pourquoi et comment ces organisations méritent attention et respect, même quand il y a des différends.

Pour les économistes, le calcul de la valeur actionnariale selon la méthode Friedman, beaucoup plus simple, est plus facile à établir, mais il ne tient pas compte de ces éléments plus importants à long terme que sont la santé de l'entreprise, la validité de sa stratégie, les mérites de ses investissements, la satisfaction de ses clients ainsi que l'engagement de ses employés. Ces facteurs ont un impact beaucoup plus grand à long terme sur la valeur durable de l'entreprise que la fluctuation à court terme du cours des actions. D'autres spécialistes, tels que mon collègue Robert Kaplan de l'école de commerce de Harvard, ont suggéré un moyen plus souple et plus nuancé de mesurer la performance à long terme d'une entreprise.

Pour illustrer clairement comment tout cela fonctionne, considérons le cas de Hewlett-Packard et celui d'IBM, ainsi que les approches différentes du leadership adoptées par les PDG Mark Hurd et Sam Palmisano au cours de la dernière décennie. Avant sa démission forcée pour mauvaise conduite, Hurd, qui venait de NCR Corporation, a pris la relève de la direction malhabile de Carly Fiorina et il a remis la compagnie sur ses rails, faisant augmenter les revenus et les profits de HP et doubler les actions. Toutefois, ces gains furent causés en partie par d'importantes compressions de 6 à 3 % (comparativement à un niveau historique de 10 %) des dépenses en recherche et développement et par une vision à court terme empêchant d'investir dans des stratégies viables à long terme. Depuis son départ en 2010, les actions de HP ont décliné de 60 milliards de dollars, ou de 55 %.

Sous la direction ferme de Palmisano, IBM s'est efforcée de servir sa clientèle mondiale par une « entreprise mondialement intégrée » axée sur les valeurs. Ce changement d'attitude à long terme a occupé la plus grande partie des dix années où Palmisano a été PDG, mais il a eu pour résultat une augmentation de la valeur actionnariale d'IBM de plus de 100 milliards de dollars, ou de 84 %, au cours des trois dernières années. Virginia Rometty, qui a succédé à Palmisano à l'interne, est bien positionnée pour maintenir ce succès, tandis que ses successeurs à l'externe, Leo Apotheker et Meg Whitman, continuent à rechercher une stratégie viable.

Je suis profondément reconnaissant à John Mackey et à Raj Sisodia d'avoir donné au monde des affaires et à la société cet inestimable traité sur la manière d'intégrer toutes les entités pour l'avantage à long terme de créer des organisations durables servant simultanément les intérêts de la société et les leurs. Ils désignent le capitalisme comme une «force héroïque» abordant les plus grands défis de la société. En ce sens, leurs idées concordent parfaitement avec celles de mon collègue Michael Porter de l'école de commerce de Harvard, pionnier de la stratégie entrepreneuriale moderne, qui a lancé un appel vibrant aux chefs d'entreprise pour qu'ils contribuent à la société en «créant de la valeur partagée».

Je désire ardemment que ces idées donnent lieu dans l'avenir à un mode d'opération des entreprises très répandu, ce qui permettra au capitalisme de prospérer pendant les futures décennies comme force dominante contribuant à une société planétaire florissante.

Bill George est professeur de pratiques de management à l'école de commerce de Harvard et ex-président et chef de la direction de Medtronic, Inc. Il est l'auteur de quatre livres à succès, dont *Authentic Leadership* et *True North*, et son plus récent s'intitule *True North Groups*. Il siège au conseil d'administration d'ExxonMobil, de Goldman Sachs et de la clinique Mayo.



# Préface de l'édition de poche américaine

Quand *Conscious Capitalism* fut publié il y a un an, les idées prônées dans ce livre étaient considérées par plusieurs comme radicales. Parmi les plus radicales – et figurant dans le sous-titre du livre –, il y avait notre forte croyance en la nature héroïque de l'entrepreneuriat, en ses vertus essentielles et en son extraordinaire potentiel de faire davantage de bien pour davantage de gens d'une manière soutenue que tout autre système social ou économique inventé par l'humanité. À une époque où le monde des affaires est vilipendé et caricaturé comme étant la source de pratiquement tous les problèmes et la solution à aucun, ce message fut une inspiration pour plusieurs chefs d'entreprise désirant exercer un impact positif sur le monde tout en construisant une entreprise prospère produisant d'excellents rendements économiques.

Depuis sa publication, plusieurs chefs d'entreprise nous ont raconté comment ce livre leur avait fait modifier leur façon de penser, améliorer leur entreprise et adopter une meilleure voie pour l'avenir. Plus nombreux encore furent les individus qui nous ont remerciés de leur avoir fourni un cadre de travail traduisant concrètement ce qu'ils

intuitionnaient comme méthode d'établissement d'une grande entreprise. L'un d'eux est Brian Schultz, fondateur et PDG de Studio Movie Grill. Il a utilisé les quatre piliers du capitalisme conscient pour mener une équipe hors pair. Ses directeurs disposent enfin d'un manuel et d'un langage commun pour renforcer leur culture entrepreneuriale consciente et faire travailler leurs trois mille cinq cents employés.

Comme Brian Schultz, le chef d'entreprise Nick Sarillo, de Nick's Pizza & Pub, a découvert la puissance d'un langage commun et l'efficacité des principes du capitalisme conscient pour rallier sa jeune main-d'œuvre (70 % de ses employés ont moins de 25 ans). Dans une industrie où le taux de rotation moyen des employés dépasse 100 %, celui de Nick's Pizza est inférieur à 20 %.

Scott Miller, PDG d'Interstate Batteries, s'est servi récemment du leadership conscient pour inspirer son équipe de cadres à repenser le lien entre la performance de l'entreprise et sa signification. Il a entraîné les parties prenantes de sa compagnie (y compris un réseau national de distributeurs et de franchisés) dans un cheminement d'un an pour découvrir et articuler l'objectif de son entreprise. Il croit que ce processus établira les fondements de la collaboration et du partenariat pour la prochaine décennie.

La First United Bank de l'Oklahoma reconnaît depuis des décennies l'importance de la citoyenneté d'entreprise dans les communautés qu'elle dessert. Ayant maintenant en main le modèle du capitalisme conscient, le PDG Greg Massey et son équipe dirigeante ont pu institutionnaliser des générations de savoir entrepreneurial en une déclaration d'objectif bien articulée et en un modèle de l'ensemble des parties prenantes. Ces deux éléments sont devenus un outil précieux pour améliorer la stratégie, le recrutement, la formation et le développement des employés.

Ed Manzi, PDG de Fidelity Bank, au Massachusetts, a épousé les principes du capitalisme conscient pour définir le nouvel objectif de la banque communautaire et créer une feuille de route détaillée pour le leadership conscient. La banque applique une idéologie qu'elle appelle « LifeDesign » et qui « inspire une main-d'œuvre engagée et

généreuse à parcourir la distance supplémentaire pour subvenir aux besoins des clients».

Le livre a inspiré également des chefs d'entreprise dans le domaine des projets sociaux. Par exemple, Verb Inc. est une entreprise sociale qui stimule et valorise les entrepreneurs sociaux par des compétitions d'innovations et un marché en ligne. Son concours distinctif est le Dell Social Innovation Challenge, qui a accordé plus de 750 000 \$ en financement de démarrage depuis sept ans. Cette compétition, qui a doublé en importance d'année en année, a reçu plus de sept mille projets d'entreprises provenant de plus de soixante pays. Les équipes devaient répondre anciennement à cinq questions traditionnelles du monde des affaires : «Quelle est votre innovation ? Qui en profite le plus ? Qui paye ? Qu'est-ce que le succès ? Comment l'atteindrez-vous ? » Les organisateurs utilisent désormais le cadre de travail du capitalisme conscient pour filtrer les candidatures, demandant aux chefs d'entreprise de définir leur objectif et celui de leur organisme ; d'établir une carte des parties prenantes et d'expliquer comment l'entreprise crée de la valeur pour chacune d'elles ; d'entreprendre des exercices pour encourager le leadership conscient ; et de démontrer comment ils installeront une attitude consciente dans leur entreprise.

Outre les nombreux récits que nous avons entendus depuis la publication du *Capitalisme conscient*, nous avons aussi recueilli d'autres preuves de la performance financière supérieure des entreprises conscientes. D'après une nouvelle étude portant sur plus de cinquante compagnies américaines et quinze compagnies étrangères, regroupées en entreprises «très conscientes», «conscientes» ou «devenant conscientes», selon de multiples informations sur leur aptitude à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, la performance financière à long terme (dix à quinze ans) demeure spectaculairement plus élevée que le marché, particulièrement dans le cas des compagnies «très conscientes». (On trouvera les détails de cette étude dans la deuxième édition du livre *Firms of Endearment*, de Raj Sisodia, coauteur de *Conscious Capitalism*.)

Nous sommes heureux de voir que les idées exprimées dans *Conscious Capitalism* sont adoptées par un nombre croissant d'individus et d'entreprises. L'expression « capitalisme conscient » est maintenant relativement bien connue parmi les entreprises, les médias et les enseignants en commerce du monde entier. Au cours de l'année dernière, nous avons prononcé des conférences lors de centaines d'événements un peu partout dans le monde, afin de répandre le message du capitalisme conscient. Dans des endroits aussi différents les uns des autres que la Corée du Sud, le Brésil, l'Afrique du Sud, l'Australie, l'Inde et les États-Unis, nos auditoires réagissaient avec enthousiasme. Ce livre est traduit en plusieurs langues, dont, à notre grand bonheur, le chinois. En effet, le mouvement ([www.ConsciousCapitalism.org](http://www.ConsciousCapitalism.org)) est maintenant présent dans plusieurs pays par l'entremise de chapitres locaux, lesquels s'ajoutent à nos chapitres locaux et régionaux en territoire américain. Bien que nous soyons plus convaincus que jamais que les impacts positifs d'une entreprise sont multipliés de nombreuses fois quand cette entreprise s'est dotée d'une plus grande conscience, nous avons vu aussi de nombreuses compagnies très admirables, comme Panera Bread, Union Square Hospitality Group, Tata, Mahindra & Mahindra, Marks & Spencer et Agilent Technologies, pratiquer leur propre version du capitalisme conscient sans lui donner ce nom. En effet, il est difficile de concevoir une compagnie vraiment « importante pour le monde entier » qui violerait l'un ou l'autre des quatre principes du capitalisme conscient.

Évidemment, il reste un énorme chemin à faire avant que l'entrepreneuriat comme institution sociale subisse la transformation radicale et durable qui lui fera regagner la confiance et l'estime du public. C'est pourquoi notre éditeur, Harvard Business Review Press, publie *Conscious Capitalism* en format poche. En plus d'atteindre un plus large lectorat, nous espérons que ceux et celles qui ont aimé la version originale du livre auront envie de faire connaître la version de poche à leurs équipes et à leurs collègues, à leurs associés et à leurs amis, à leurs étudiants et à leurs mentorés, à leurs dirigeants et à leurs influenceurs. Avec la publication de cette version de poche, nous



espérons que les quatre principes deviendront un langage commun pour plusieurs autres compagnies et non seulement pour celles qui, comme le sidérurgiste sud-coréen POSCO, l'entreprise française de sécurité numérique Gemalto, la banque néerlandaise Rabobank et la compagnie de construction sud-africaine Murray & Roberts, ont récemment entrepris de devenir des entités plus conscientes.

Nous nous sommes engagés à continuer de développer le mouvement du capitalisme conscient et de nous associer à des mouvements apparentés afin d'enrichir la pratique des affaires de façon qu'elle devienne pour le monde entier un phare d'espoir, de progrès et de pensée éclairée.

John Mackey  
Raj Sisodia



# Préface

## de l'édition française

Ce livre publié par Harvard Business Review Press est une excellente nouvelle pour les citoyens et les entreprises. Mais c'est une bombe pour les économistes «classiques».

### De nouveaux axiomes de base

Il fait exploser, sans en avoir l'air, les *axiomes de base de l'économie officielle* enseignée dans toutes nos universités et toutes les écoles de commerce de par le monde. Ces axiomes de base de l'économie sont :

Chaque «*Homo œconomicus*» cherche avant tout à maximiser son propre profit.

Et par le miracle de la «main invisible» (A. Smith), le marché fera en sorte que l'offre s'ajuste à la demande par l'établissement de prix justes.

Il y a donc une éthique implicite qui fait que le bien commun de tous est atteint si chacun poursuit son propre intérêt égoïste.

Ainsi, par le miracle de la main invisible, la somme des égoïsmes individuels débouche sur l'éthique du bien commun

général. C'est du moins l'interprétation de l'œuvre d'Adam Smith par les économistes classiques.

## **Un nouveau narratif économique**

Raj Sisodia, professeur à l'Université Bentley, et John Mackey, directeur et fondateur de Whole Foods Market, sont des visionnaires qui réalisent leur vision concrètement en décrivant une autre manière de vivre l'entreprise, notamment au sein de Whole Foods Market.

Ce livre raconte une nouvelle histoire de l'économie, du management et des affaires. Pour eux, les buts de l'entreprise sont avant tout éthiques. Il s'agit de cultiver la *poursuite du bien, du beau et du vrai*. Et concrètement leur but premier est de créer *de la valeur pour toutes les parties prenantes*<sup>1</sup>.

Et les entreprises qui suivent des économistes célèbres, comme le Prix Nobel Milton Friedman, qui définit clairement que le but premier et exclusif des entreprises est le profit, sont « *des capitalistes intrinsèquement non éthiques qui constituent une menace grave pour notre liberté et notre bien-être*<sup>2</sup> ».

En somme, les choses sont claires dès le début du livre. Si nous voulons que le capitalisme ne soit plus constamment attaqué, il s'agit de changer ses axiomes de base et de les réorienter radicalement vers l'éthique du service à l'humanité.

## **Vue de l'Europe, cette vision est du postcapitalisme**

Vue de l'Europe, cette nouvelle vision que nous partageons est une manifestation intéressante de l'«au-delà du capitalisme» annoncé en 1993 par le grand maître du management d'entreprise, Peter Drucker<sup>3</sup>.

En effet, le terme même de « capitalisme » a été inventé pour souligner que dans l'économie (industrielle) les intérêts du capital dominaient sur les intérêts des parties prenantes. Et c'est précisément cette domination que les auteurs remettent en question. Ils sont donc,

par définition, au-delà du capitalisme classique décrit dans tous les manuels d'économie.

Mais nous devons comprendre que le contexte est différent aux États-Unis. Le sociologue Max Weber observe que dans les pays «réformés» ou «protestants», le capitalisme a été profondément associé à la religion protestante<sup>4</sup>, pour une série de raisons qu'il nous est impossible de développer ici. Il est donc très difficile pour un Anglo-Saxon réformé de penser un *au-delà* du capitalisme car cela revient subconsciemment à parler d'un au-delà de la religion chrétienne réformée. On comprend les freins énormes qui se mettent en œuvre. Aussi, nos auteurs préfèrent-ils, dans leur contexte, parler de «capitalisme conscient», un terme que nous acceptons, mais qu'il faut contextualiser pour le lecteur européen.

## **La transformation intérieure du chef d'entreprise**

L'adjectif «conscient» est important car il indique également une transformation «intérieure» profonde chez le chef d'entreprise. Ce qui, en Europe, n'est pas monnaie courante<sup>5</sup>.

*«J'ai appris que la vie est courte et que nous ne sommes ici que de passage... Il est donc essentiel pour nous de trouver des guides à qui nous pouvons faire confiance et qui peuvent nous aider à découvrir et réaliser les buts suprêmes de notre vie avant qu'il soit trop tard... J'ai pris la décision, pour toute ma vie, de suivre mon cœur où qu'il me conduise. Cela a été une aventure et un cheminement de créativité, de croissance et d'amour. J'ai compris et réalisé qu'il est possible de vivre en ce monde en ayant un cœur ouvert et plein d'amour. J'ai appris que nous sommes capables de canaliser nos inspirations créatives les plus profondes en des réalisations concrètes de nos buts suprêmes, et d'aider ainsi notre monde à devenir un lieu plus convivial.»*

## Un nouveau type de chef d'entreprise

Ce témoignage au début du livre donne le ton. Il faut, pour emprunter le chemin du « capitalisme conscient », entamer un chemin de transformation intérieure que certains qualifieront de spirituelle. Mais peu importent les mots. Cependant, cette démarche nous indique qu'il s'agit d'un tout nouveau profil de chef d'entreprise. Celui-ci n'est plus le chef patriarcal qui n'est pas en contact avec ses émotions et qui porte sur ses épaules le projet et les responsabilités de l'ensemble.

Il ne s'agit pas uniquement de lui, car nous allons voir que le but de ces entreprises est de favoriser véritablement le bonheur authentique de chaque collaborateur et donc aussi sa transformation intérieure, s'il la désire.

Nous avons l'impression que, sans le dire, on nous décrit des entreprises d'un niveau supérieur. Seraient-elles la première concrétisation de la noosphère dont parle Teilhard de Chardin ? Les auteurs se réfèrent aux auteurs américains qui parlent de changement de niveau de conscience.

De toute façon, nous sommes devant un saut qualitatif très inspirant. À tel point que des associations et des sites « *conscious capitalism* » se multiplient chaque jour en Europe.

## Le plan du livre : quatre parties

La *première partie* développe la nouvelle vision, les nouvelles valeurs, la nouvelle âme de l'entreprise consciente. Elle donne aux affaires une vision enthousiasmante qui est véritablement un nouveau paradigme économique et managérial. Nous en avons déjà parlé plus haut.

La *deuxième partie* développe la toute nouvelle relation avec l'ensemble des parties prenantes considérées comme *l'essence de l'entreprise* : les clients (chap. 5), les collaborateurs appelés « membres de l'équipe » (chap. 6), les investisseurs (chap. 7), les fournisseurs (chap. 8), les communautés de citoyens concernés (chap. 9), l'environ-

nement, la partie prenante la plus silencieuse mais à soigner absolument (chap. 10), et enfin les autres parties prenantes que sont les concurrents, les activistes et les critiques, les syndicats, les médias, et les gouvernements (chap. 11). Le dernier chapitre (chap. 12) souligne l'interdépendance entre toutes les parties prenantes et la nécessité d'avoir une approche en réseau non linéaire et si possible solidaire.

La *troisième partie* aborde le leadership conscient qui délaisse les valeurs militaires et patriarcales des « commandement et contrôle » pour aller vers des valeurs plus féminines de respect, de connexion, de coopération, de cerveau droit, etc. Le leader devra développer son intelligence émotionnelle, mais aussi son « intelligence spirituelle » et son intelligence systémique pour finalement arriver à l'intégrité. Le nouveau leader ne sera pas du genre charismatique ; il sera plutôt celui qui fera en sorte que les choses se fassent, et le dépositaire parfois silencieux des valeurs de base de l'entreprise.

La *quatrième partie* aborde la culture d'entreprise et le management.

La culture de l'entreprise est très importante, bien qu'on en parle rarement. « *C'est une force puissante mais invisible, et nous devons nous en occuper de manière très consciente.* » En d'autres mots, la culture est l'oxygène des entreprises conscientes. C'est ce que tout le monde respire, y compris les visiteurs et les parties prenantes. Et cette culture est balisée par les valeurs de confiance, de responsabilité, de générosité, de transparence, d'intégrité, de loyauté et d'égalité.

Quant au management, il consiste à pousser vers l'automanagement de chacun, individuellement et en équipe. Il s'agit même d'aider les gens à découvrir un degré supérieur de bonheur et d'accomplissement personnel en apprenant à diriger leur propre vie et à découvrir leurs motivations les plus profondes. Le chef d'entreprise veillera à décentraliser, à autonomiser et à favoriser l'innovation ainsi que la collaboration à tous les niveaux.

Le livre conclut sur une vision du changement de paradigme dans lequel nous nous trouvons actuellement : « *Nous sommes au milieu d'une transition historique. Et il devient clair que l'ancien paradigme ne fonctionne plus bien et que les mentalités des citoyens sont ouvertes à de nou-*

*veaux possibles. Les défis importants et les opportunités excitantes de notre époque exigent des penseurs visionnaires et des acteurs courageux... Il nous faut réexaminer de manière critique tous nos modèles mentaux, toutes nos hypothèses et nos théories. Sont-ils encore exacts et ont-ils encore un sens? Cela fait peur, mais c'est aussi très excitant de voir surgir de si nombreuses possibilités nouvelles. Nous avons devant nous une chance exceptionnelle d'opérer des changements fondamentaux qui vont modifier le cours de notre vie future car la résistance au changement au sein de la société nous apparaît plus faible qu'elle ne l'a jamais été depuis longtemps<sup>6</sup>. »*

Nous terminons notre présentation de ce livre hors du commun par une dernière citation qui témoigne d'une merveilleuse confiance dans le futur, une confiance bien américaine : *« Nous ne doutons pas qu'un jour le capitalisme conscient deviendra le paradigme dominant des entreprises. Et ce, pour une simple raison : parce que c'est tout simplement une meilleure manière de faire de la business. Cela marche mieux, et avec le temps notre vision s'avérera meilleure que les autres philosophies d'entreprise<sup>7</sup>. »*

Marc Luyckx Ghisi,  
Ancien membre de la « Cellule de Prospective »  
de la Commission Européenne de 1990 à 1999.



## INTRODUCTION

# Des prises de conscience

PAR JOHN MACKEY

Avant de cofonder Whole Foods Market, j'ai fréquenté deux universités, où j'ai accumulé environ 120 heures de cours facultatifs, principalement en philosophie, en religion, en histoire, en littérature mondiale et en d'autres humanités. Je ne suivais que les cours qui m'intéressaient et j'abandonnais rapidement ceux qui m'ennuyaient. Inutile de dire que cette stratégie éducationnelle m'a permis d'apprendre plusieurs choses intéressantes, mais sans obtenir de diplôme. Je n'ai jamais suivi un seul cours sur les affaires et je crois que ce fut vraiment un avantage plus tard car je n'avais alors rien à désapprendre et j'étais apte à innover. J'ai passé la fin de mon adolescence et le début de la vingtaine à la recherche du sens de ma vie.

Cette recherche m'a conduit au mouvement de la contre-culture de la fin des années 1960 et du début des années 1970. J'ai alors étudié la philosophie et la religion orientales, et je pratique toujours le yoga et la méditation. J'ai étudié l'écologie. Je suis devenu végétarien (je le suis depuis dix ans). J'ai vécu pendant deux ans dans une commune/coopérative urbaine à Austin, au Texas, j'ai dérivé dans le progressisme (ou libéralisme ou démocratie sociale) et j'ai épousé l'idéologie selon laquelle les entreprises étaient essentiellement mauvaises car elles ne recherchaient égoïstement qu'à faire des profits. À

l'opposé de ces pernicieuses entreprises, je croyais que les organismes à but non lucratif et le gouvernement étaient « bons » car ils travaillaient en mode altruiste pour l'intérêt public et non pour le profit.

En 1978, avec tout ce bagage, j'étais évidemment « bien préparé » à me lancer en affaires. Notre entreprise originelle, un marché d'aliments naturels nommé Safer Way, était un petit magasin de 278 mètres carrés, installé dans une vieille maison que j'avais ouverte avec mon amie de cœur, Renee Lawson. Nous avions un capital de départ de 45 000 \$ provenant des amis et de la famille. Nous étions tous les deux très jeunes (j'avais 25 ans et Renee en avait 21) et idéalistes, et nous avons fondé cette entreprise parce que nous voulions vendre aux gens des aliments sains, avoir un revenu décent et trouver du plaisir à le faire.

Malgré des semaines de travail de plus de quatre-vingts heures, Renee et moi ne prenions au départ qu'environ 200 \$ de salaire mensuel et nous vivions dans le bureau situé au-dessus du magasin. Comme il n'y avait là ni douche ni baignoire, nous nous « douchions » dans le lave-vaisselle Hobart du magasin (je suis sûr que cela violait plusieurs règlements sanitaires de la municipalité). Après avoir exploité ce magasin pendant deux ans, nous avons décidé, en 1980, de nous installer dans un immeuble beaucoup plus grand, de fusionner avec un autre petit magasin d'aliments naturels et de prendre le nom de Whole Foods Market.

### **La première prise de conscience : créer une entreprise et devenir capitaliste**

À l'époque où nous avons lancé Safer Way, l'idéologie politique progressiste à laquelle j'adhérais m'avait appris que les entreprises et le capitalisme étaient essentiellement fondés sur la cupidité, l'égoïsme et l'exploitation : l'exploitation des clients, des travailleurs, de la société et de l'environnement, dans le but de maximiser les profits. Je croyais que le profit était, au mieux, un mal nécessaire, et qu'il ne constituait certainement pas un objectif désirable pour l'ensemble de la société. Avant de lancer Safer Way, j'avais été impliqué dans le mouvement

coopératif d’Austin. En plus de vivre en communauté dans une coopérative d’habitation pendant deux ans, j’avais également été membre, à divers moments, de trois coopératives alimentaires. Pendant plusieurs années, j’ai cru que le mouvement coopératif était le meilleur moyen de réformer le capitalisme car il était fondé sur la coopération plutôt que sur la concurrence. Si un magasin était la propriété de ses clients plutôt que d’investisseurs assoiffés de profits, il serait à la fois moins dispendieux et plus juste socialement. J’étais d’accord avec la devise de la coopérative alimentaire : « Des aliments pour la population et non pour le profit. » Cependant, j’ai fini par me désillusionner du mouvement coopératif parce qu’il laissait peu de place à la créativité entrepreneuriale ; presque toutes les décisions étaient politiques. Les membres les plus actifs politiquement contrôlaient la coopérative avec leur programme personnel, et l’on dépensait beaucoup plus d’énergie à choisir quelles compagnies boycotter qu’à chercher à améliorer la qualité des produits et du service à la clientèle. Comme je pensais pouvoir créer un meilleur magasin que n’importe laquelle des coopératives auxquelles j’avais appartenu, j’ai décidé de le prouver.

Le fait de devenir chef d’entreprise a complètement changé ma vie. Presque tout ce que je croyais au sujet des affaires s’est révélé faux. Ce que j’ai appris de plus important au cours de ma première année à Safer Way, c’est qu’une entreprise n’est pas du tout fondée sur l’exploitation ou la contrainte. J’ai découvert qu’elle est plutôt fondée sur la coopération et l’échange volontaire. Les gens commercent volontairement pour un gain mutuel. Personne n’est obligé de faire affaire avec une entreprise en particulier. Les clients disposent de solutions de rechange concurrentielles sur le marché, les employés également, de même que les investisseurs, et les fournisseurs disposent d’un grand nombre de clients pour leurs produits et services. Les investisseurs, les employés, les administrateurs et les fournisseurs ont tous besoin de coopérer pour créer de la valeur pour les clients. S’ils le font, la valeur commune ainsi créée est partagée équitablement entre ses créateurs par les processus du marché selon la contribution globale de chaque partie intéressée. Autrement dit, les affaires ne sont

pas un jeu à somme nulle avec un gagnant et un perdant. Elles sont un jeu où tout le monde gagne et cela me plaît beaucoup.

J'ai aussi découvert que, malgré mes meilleures intentions et malgré mon désir de créer une bonne entreprise, je devrais faire face à plusieurs difficultés. Nos clients trouvaient que nos prix étaient trop élevés; nos employés trouvaient qu'ils étaient sous-payés; nos fournisseurs ne nous faisaient pas de bons prix, parce que nous étions trop petits; le secteur non lucratif d'Austin nous demandait constamment des dons; et les divers gouvernements nous imposaient plusieurs redevances, permis, taxes et amendes.

Notre ignorance du fonctionnement d'une entreprise ne nous a pas aidés au cours de la première année, où nous avons réussi à perdre plus de 50 % du capital qui nous avait été confié, soit 23 000 \$. Nous avons découvert qu'il n'était pas facile de créer une entreprise florissante. Malgré les pertes, les activistes anticapitalistes nous accusaient encore d'exploiter nos clients par des prix trop élevés et nos employés par des salaires trop bas. Malgré mes bonnes intentions, j'étais devenu un homme d'affaires égoïste et cupide. Pour mes amis des coopératives, j'étais désormais un vilain. Pourtant, je savais intérieurement que je n'étais ni cupide ni égoïste. J'étais toujours un grand idéaliste qui voulait améliorer le monde et je pensais que je pourrais le faire très bien en exploitant un magasin vendant des aliments sains et procurant d'excellents emplois.

Quand je m'en suis rendu compte, j'ai abandonné peu à peu l'idéologie sociale-démocrate de ma jeunesse, parce qu'elle n'expliquait plus adéquatement comment le monde fonctionnait réellement. J'ai alors cherché d'autres discours pour donner un sens au monde.

Pendant que je devorais des douzaines de livres d'affaires pour essayer de faire réussir Safer Way, je suis tombé sur les ouvrages de plusieurs économistes et théoriciens de la libre entreprise, dont Friedrich Hayek, Ludwig von Mises, Milton Friedman, Jude Wanniski, Henry Hazlitt, Robert Heinlein, Murray Rothbard, Thomas Sowell et plusieurs autres. Je me disais : « Tout cela a du sens. C'est vraiment ainsi que le monde fonctionne. » Ma vision du monde a alors profondément changé.

J'ai appris que l'échange volontaire pour un bénéfice mutuel avait conduit l'humanité à une prospérité sans précédent. Comme nous le verrons au chapitre 1, le progrès collectif accompli par l'humanité depuis deux siècles est tout simplement incroyable. J'ai appris que la libre entreprise, quand elle est combinée avec les droits de propriété, l'innovation, la loi et un gouvernement démocratique limité constitutionnellement, a pour résultat des sociétés qui maximisent la prospérité sociétale et qui établissent des conditions favorisant le bonheur et le bien-être, et ce non seulement pour les riches, mais pour l'ensemble de la société, y compris les pauvres.

J'étais devenu un homme d'affaires et un capitaliste, et j'avais découvert que le capitalisme et les affaires, même s'ils n'étaient pas parfaits, étaient fondamentalement et moralement bons.

**La deuxième prise de conscience :  
toutes les parties prenantes ont leur importance,  
ainsi que le pouvoir de l'amour**

L'un des événements marquants de l'histoire de Whole Foods Market s'est produit il y a plus de trente ans, en 1981, le jour du Souvenir, alors que nous n'avions qu'un seul magasin. Nous étions en affaires depuis seulement huit mois sous le nom de Whole Foods, après avoir déménagé et changé de nom. Notre nouveau magasin a obtenu rapidement beaucoup de succès. Les clients aimaient s'y approvisionner et nos employés aimaient y travailler; ils croyaient passionnément en ce que nous faisons, ils avaient beaucoup de liberté pour exprimer leur individualité, ils s'entendaient bien entre eux et ils adoraient servir les clients. Or, ce jour-là, Austin a connu sa pire inondation en soixante-dix ans. Treize personnes ont perdu la vie, et les dommages causés à la ville se sont élevés à 35 millions de dollars (l'équivalent d'environ 100 millions aujourd'hui). Notre magasin se retrouva sous deux mètres et demi d'eau. Notre équipement et notre inventaire furent détruits; nos pertes furent d'environ 400 000\$. Cette inondation nous a littéralement anéantis. Nous n'avions pas d'économies ni d'assurances, ni d'inventaire en entrepôt. Nous n'avions aucun moyen

de nous en remettre par nos propres ressources car nous étions déjà en faillite.

Quand les fondateurs et les employés sont venus au magasin le lendemain et qu'ils ont vu les dégâts, plusieurs avaient les larmes aux yeux. Pour les membres de l'équipe, c'était la fin du meilleur emploi de leur vie. Pour les fondateurs, c'était la fin d'un beau rêve trop court. Alors que, en proie au découragement, nous tentions de sauver ce que nous pouvions, il s'est produit quelque chose d'aussi merveilleux qu'inattendu : des douzaines de clients et de voisins se sont présentés au magasin. Comme c'était le jour du Souvenir, plusieurs avaient congé et ils étaient venus dans leurs vêtements de travail, avec des seaux et des serpillières, et tout ce qu'ils avaient cru utile. Ils nous ont dit : « Allons, les gars, au travail ! Nettoyons la place et remettons-la en ordre. Nous ne laisserons pas ce magasin disparaître. Arrêtez de vous morfondre et commencez à vadrouiller ! »

On peut facilement imaginer l'effet stimulant que cela a eu sur nous ; nous avons trouvé une nouvelle énergie et nous avons eu l'impression qu'il y avait peut-être encore de l'espoir. Mais ce ne fut pas tout. Au cours des semaines suivantes, des dizaines de clients ont continué à venir nous aider à nettoyer le magasin et à le remettre en ordre. Quand nous leur demandions pourquoi ils faisaient cela, ils nous répondaient quelque chose comme ceci : « Whole Foods est vraiment important pour moi. Je ne suis même pas sûr que je vivrais à Austin si Whole Foods n'y était pas ou si ce magasin cessait d'exister. Il occupe une grande place dans ma vie. » Il est difficile de surestimer l'impact que ces témoignages ont exercé sur nous ; nos clients nous aimaient au point qu'ils étaient déterminés à voir rouvrir le magasin. Nous nous disions : « Ces clients nous aiment tellement et ils nous ont tellement donné que nous leur devons de faire tout ce qui est possible pour rouvrir et les servir le plus humainement possible. »

Nos clients ne furent pas les seuls à nous aider. Le soutien est venu de tous les côtés. Comme nous étions en faillite au moment de l'inondation et que nous ne pouvions plus payer notre personnel, plusieurs employés travaillaient bénévolement. Évidemment, nous les avons payés quand nous avons rouvert, mais nous n'étions pas sûrs du

tout de pouvoir rouvrir. Des dizaines de fournisseurs ont offert de nous réapprovisionner à crédit parce qu'ils se souciaient de notre entreprise et qu'ils avaient confiance que nous rouvririons et que nous les rembourserions. Cette attitude créa dans notre entreprise un engagement de loyauté envers ces fournisseurs, et nous faisons toujours affaire avec plusieurs d'entre eux plus de trente ans plus tard. Nos investisseurs croyaient en Whole Foods Market et ils ont fait des investissements supplémentaires. Notre banque nous a aussi fait un prêt pour nous aider à nous réapprovisionner. En fait, toutes les principales parties prenantes – clients, employés, fournisseurs et investisseurs – se sont précipitées après l'inondation pour s'assurer que Whole Foods Market ne disparaisse pas et que nous puissions rouvrir. Nous avons rouvert effectivement, vingt-huit jours seulement après le désastre.

Cette journée d'inondation de 1981 a créé la cohésion dans notre jeune entreprise. Nous avons vu que toutes nos parties prenantes avaient la capacité de former d'étroites relations avec nous et de s'impliquer intensément. Les membres de l'équipe se sont rapprochés les uns des autres, et notre engagement envers nos clients s'est grandement accru. Nous avons compris que nous comptions pour beaucoup dans la vie des gens.

Mais que se serait-il passé si toutes les parties prenantes ne s'étaient pas autant souciées du sort de notre entreprise? Il ne fait aucun doute que Whole Foods Market aurait cessé d'exister. Cette entreprise dont les ventes s'élèvent aujourd'hui à plus de 11 milliards de dollars annuellement serait disparue au cours de sa première année d'existence si tous ces gens ne nous avaient pas aimés autant, et ils ne nous auraient pas aimés autant si notre entreprise n'avait pas été ce qu'elle était. Combien d'entreprises « normales » pourraient amener une armée volontaire de clients et de fournisseurs à les aider en cas de besoin? C'est l'une des raisons pour lesquelles nous comprenons si bien l'importance de toutes les parties prenantes ainsi que le pouvoir de l'amour en affaires, car nous avons réalisé à quel point ces deux facteurs ont compté pour notre réussite. Non seulement nous n'aurions pas réussi sans eux, mais nous n'aurions même pas

survécu. Quelle meilleure preuve aurions-nous pu avoir que toutes les parties prenantes ont leur importance et qu'elles incarnent le cœur et l'âme d'une entreprise ?

## **D'autres prises de conscience**

Une entreprise peut constituer un merveilleux véhicule pour l'apprentissage et la croissance, autant sur le plan personnel qu'organisationnel. J'ai vécu plusieurs autres prises de conscience tandis que Whole Foods se développait et évoluait au cours des trois dernières décennies, et nous en relaterons certaines dans ce livre. Plus important encore, j'ai compris que la vie était courte et que nous ne faisons que passer dans ce monde. Nous ne pouvons pas y demeurer. Il est donc essentiel de trouver des guides à qui faire confiance et qui peuvent nous aider à découvrir et à réaliser nos objectifs avant qu'il ne soit trop tard.

Au début de la vingtaine, j'ai pris une décision qui s'est avérée très sage : je me suis engagé pour la vie à suivre mon cœur où qu'il me conduise, et la suite fut une merveilleuse aventure de créativité, de croissance et d'amour. J'ai fini par comprendre qu'il est possible de vivre dans ce monde avec un cœur ouvert et aimant. J'ai appris que nous pouvions diriger avec amour nos plus profondes forces créatrices vers l'atteinte de nos objectifs et aider ainsi le monde à évoluer vers un état meilleur.

Nous avons amorcé ce livre en relatant certaines de mes prises de conscience parce qu'elles illustrent bien l'évolution de ma conscience, autant dans ma vie que dans mon travail. Cette évolution m'a permis d'accéder à certaines vérités fondamentales concernant les affaires et qui auparavant m'échappaient. Ayant vu cette sagesse à l'œuvre dans ma propre entreprise et dans d'autres compagnies, j'en suis venu à réaliser que le monde avait instamment besoin d'une idéologie des affaires plus riche, plus holistique et plus humaniste que celle décrite dans les manuels d'économie, dans les cours des écoles de commerce et même dans les discours et les articles de plusieurs chefs d'entreprise éminents.



## Pourquoi nous avons écrit ce livre

Mes prises de conscience ont eu lieu parallèlement à l'évolution de Whole Foods Market vers une plus profonde compréhension de son propre objectif et de son possible impact social. Au-delà de notre propre entreprise, je constate une importante conscientisation concernant les affaires et le capitalisme. Le changement le plus intéressant à survenir dans la société humaine depuis longtemps est sans doute le fait que nous commençons à nous éveiller collectivement à l'incroyable potentiel de l'entrepreneuriat et du capitalisme pratiqués plus consciemment!

Mon coauteur, Raj Sisodia, a fait son propre cheminement à la recherche des vérités essentielles concernant les affaires, au cours de ses vingt-huit ans de service comme enseignant, comme auteur et comme consultant de nombreuses entreprises. Il a fait des découvertes semblables aux miennes en étudiant plusieurs compagnies (dont Whole Foods Market) très aimées de leurs parties prenantes et ayant conséquemment atteint un succès extraordinaire autant sur le plan de la richesse que du bien-être. Il a expliqué pourquoi ces compagnies étaient hors du commun dans son livre influent et inspirant paru en 2007 : *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*.

Au cours des cinq dernières années, de concert avec plusieurs chefs d'entreprise et leaders d'opinion influents, nous avons, Raj et moi, par notre travail dans le mouvement du capitalisme conscient, poursuivi notre mission commune consistant à changer la façon dont l'entrepreneuriat est conçu, enseigné et pratiqué. En 2009, Raj a cofondé le Conscious Capitalism Institute, maintenant devenu Conscious Capitalism, Inc. ([www.ConsciousCapitalism.org](http://www.ConsciousCapitalism.org)), un organisme sans but lucratif dont nous sommes tous les deux les administrateurs. Compte tenu de notre passion commune pour l'extraordinaire potentiel d'un capitalisme plus conscient, il était tout à fait approprié que nous écrivions ce livre ensemble.

Notre principal objectif est d'inspirer la création d'un plus grand nombre d'entreprises conscientes : des entreprises galvanisées par des

objectifs supérieurs servant les intérêts de toutes les principales parties prenantes; des entreprises menées par des dirigeants conscients au service de l'objectif de la compagnie, au service des gens qu'elle atteint et au service de la planète; et des entreprises possédant une culture de résilience et de responsabilité faisant du travail une source de joie et d'épanouissement. Nous croyons vraiment qu'il en résultera un monde meilleur pour tous. Ensemble, les chefs d'entreprise peuvent libérer l'immense pouvoir du capitalisme pour créer un monde dans lequel tous les individus vivront dans l'amour et la créativité, un monde de compassion, de liberté et de prospérité. C'est là notre vision du capitalisme conscient.

### **Comment ce livre est structuré**

Dans le chapitre 1, nous présentons un historique très nécessaire du capitalisme de libre entreprise : sa nature, comment il a contribué à transformer notre monde pour le mieux, et les difficultés auxquelles il fait face aujourd'hui. Ce premier chapitre constitue également un appel à l'aventure pour le lecteur, l'incitant à participer activement au changement du discours capitaliste. Dans le chapitre 2, nous développons le concept de capitalisme conscient, une forme plus évoluée de capitalisme et d'entrepreneuriat qui fait face aux difficultés que nous rencontrons aujourd'hui et qui offre la promesse d'un avenir meilleur.

Chacune des quatre parties suivantes porte sur l'un des quatre principes du capitalisme conscient. La première partie (les chapitres 3 et 4) concerne l'objectif : nous expliquons pourquoi l'objectif est crucial, nous présentons certains types généraux d'objectifs et nous décrivons comment chaque entreprise peut découvrir son objectif authentique. Nous portons ensuite notre attention sur les parties prenantes. Dans la deuxième partie (du chapitre 5 au chapitre 12), nous examinons comment les entreprises conscientes considèrent chaque intervenant majeur ou secondaire. Nous examinons aussi comment elles peuvent influencer les relations d'interdépendance entre les parties prenantes, ce qui est au cœur de l'idéologie du capitalisme conscient. Dans la troisième partie (les chapitres 13 et 14), nous abor-

dons la question cruciale du leadership conscient : ce qu'il signifie et comment on peut le cultiver. Dans la quatrième partie (les chapitres 15 et 16), il est question du quatrième principe : l'attitude et le management conscients. Dans ces deux chapitres sont décrits les éléments clés d'une attitude consciente, particulièrement l'amour et la bienveillance, ainsi qu'une approche du management qui est compatible avec une attitude consciente et qui en maximise la force. Dans le chapitre 17, nous présentons quelques suggestions sur la façon de démarquer une entreprise consciente et nous indiquons comment une entreprise existante peut devenir plus consciente. Nous concluons ce livre au chapitre 18 en expliquant comment nous pouvons répandre plus largement et plus rapidement l'idéologie du capitalisme conscient, et nous en offrons un credo.

Ce livre comporte aussi trois appendices. Dans l'appendice A, nous démontrons comment et pourquoi les entreprises conscientes performant mieux à long terme que les entreprises traditionnelles. Dans l'appendice B, nous comparons le capitalisme conscient avec d'autres solutions proposées récemment, comme le capitalisme naturel, le capitalisme créatif, le capitalisme à valeur ajoutée, les corporations B et le triple bilan. Dans l'appendice C, nous abordons quelques idées fausses concernant le capitalisme conscient.

*Une note stylistique : bien que je sois l'auteur de cette introduction, le reste du livre est le résultat d'un effort conjoint, y compris les passages où nous relatons certains aspects de l'histoire de Whole Foods. En quelques endroits, je redeviens le seul auteur quand il s'agit de décrire des épisodes de mon cheminement personnel.*