

market

VALUES BEYOND MARKETS

PEOPLE PLANET PROFIT
VERS L'EFFICIENCE
ÉNERGÉTIQUE

LEADERSHIP
CHRISTIAN WAHL

FINANCE(S)
ÉLECTIONS
AMÉRICAINES

PHOTOGRAPHIE(S)
YVES RYNCKI

TENDANCE(S)
LA MUSIQUE
À L'ÈRE LIQUIDE

CHEMIN(S) DE TRAVERSE
LE SUD D'OMAN

DOSSIER DU SPORT ET DES HOMMES



@Loris Von Siebenthal



«L'éthique ne s'oppose pas à la compétitivité»

MIKE HORN,
AVENTURIER
ET PHILANTHROPE

15 CHF





LE SORCIER DU LÉMAN

Entretien-portrait avec Christian WAHL
Par François E. Clerc

LE « SORCIER DU LÉMAN ». QUAND IL ENTEND SON SURNOM, IL SOURIT, CHRISTIAN WAHL. C'EST QU'IL SAIT BIEN QU'IL N'Y A PAS PLUS DE MAGIE QUE DE MYSTÈRE. ET SI ON DIT « QU'IL VOIT LES VENTS AVANT LES AUTRES », C'EST QU'IL LES A BEAUCOUP ÉTUDIÉS.

CE LEADER-LÀ EST UN SKIPPER DISCRET QUI A APPRIS LA NAVIGATION EN MER ET EN SOLITAIRE.

AVANT DE PRENDRE LE LARGE, IL A LES PIEDS BIEN SUR TERRE. ET, UNE FOIS SUR L'EAU, S'IL A LA TÊTE DANS LES NUAGES, C'EST POUR LES OBSERVER, POUR VOIR CE QU'ILS PRÉPARENT EN SURFACE, ET AU LOIN.

DONC PAS DE MAGIE, MAIS RIEN D'AUTRE QUE DE « L'EXPÉRIENCE ». UN MOT QUI VEUT TOUT DIRE, MAIS QUI NE DIT RIEN DU VÉCU, DU TRAVAIL, DU TEMPS, DE LA PASSION QUI L'A FAIT CHERCHER À CONNAÎTRE CE QUI SE PASSE DANS LES AIRS.



FRANÇOIS E. CLERC

Pendant 30 ans, François décoda les besoins des directions exécutives des entreprises suisses. Excellant dans la lecture de l'humain, ses forces, failles et aspirations ; il plaça dirigeantes et dirigeants à la tête de certains des fleurons de notre économie. Après avoir été associé senior de la plus grande firme privée mondiale de recrutement de dirigeants, il fonda son cabinet de conseil de direction et coaching de dirigeants : Ad Valorem Partners (www.advalorempartners.com). Passionné par le leadership, François lui consacra des émissions, des articles, ainsi que le livre « Moi ? Diriger ? » (www.moidiriger.com). Cette chronique est un partage avec les personnes qui l'ont particulièrement inspiré.

« J'ai beaucoup étudié la météo », dit le skipper au palmarès impressionnant : 27 participations successives depuis 1997 en multicoques au Bol d'Or, 16 podiums, 9 victoires. Des titres de champion suisse Surprise, First Class, Toucan, Champion d'Europe Surprise, 5.5 MJI et J24, Champion du Monde 5.5 MJI à deux reprises. Et aussi 8 Tours de France à la Voile, 3 Solitaires du Figaro, une Transat en double Lorient-St Barth...

DU FEELING PAS DE LA MAGIE

L'expérience, donc. C'est le grand acquis qui fait qu'en vieillissant on murit (quand on a de la chance). C'est ce qui reste quand on a tout

**IL N'Y PAS DE MBA POUR LE FEELING.
PAS DE TEST. PAS DE QUANTIFICATION.
PAS DE GRAPHIQUES NI DE POURCENTAGES.**

oublié de sa formation, de son intelligence et même de sa personnalité. C'est cette expérience-là qui nous a appris à sentir – à notre insu, souvent. À sentir qu'on peut ou pas faire confiance. À sentir que ça va bien se passer ou pas. À sentir qu'on peut y aller, même si on doute, et qu'on verra bien et que ça ira quand même. Sentir les choses, les situations, les gens. Certains parlent de *feeling*. Les musiciens savent de quoi il s'agit. Ils le sentent dès qu'ils jouent ensemble. « Ça » se passe sur le moment.

Il n'y a pas de MBA pour le feeling. Pas de test. Pas de quantification. Pas de graphiques ni de pourcentages. Comme la beauté et tant de choses de la vie privée et professionnelle, on sait quand ça existe, mais on ne sait pas le décrire. Alors, c'est peut-être ça qu'il faut leur dire à ceux qui croient (encore) aux sorciers. La magie, elle n'est pas là où on ne sait pas la trouver. Elle est en chacun de nous. Pour autant qu'on soit éveillé à son propre feeling, celui qui s'est nourri de l'expérience.

« LE PLUS GRAND DANGER, CE SONT LES CROYANCES ! »

Le skipper est un météorologue de terrain. Contrairement aux scientifiques derrière les écrans, il est dans la réalité fluide. Sur le terrain flottant, il sait croiser les sources. Généralement trois – souvent quatre – systèmes météo.

Les données sont essentielles. L'intelligence artificielle nous rappelle leur importance. Avec « l'informatique », on s'était dit que l'information, c'était le Graal. Depuis, on a compris qu'il fallait remonter à la matière première des données. Se procurer les bonnes, justes et fiables.

Mais les *data*, encore faut-il savoir les utiliser, les comprendre, les interpréter. La carte n'est pas le territoire. « S'il y a du vent à Vevey, ça veut dire quoi ? » Les données ne font que donner. Pour les comprendre, il faut savoir les prendre avec une intelligence qui ne fait pas que raisonner, mais qui sait compter avec tous les sens.

On voit une risée, cela signifie qu'il y a une poche de vent : c'est une occasion ; donc une décision à prendre. Ça signifie qu'il faudra passer l'épreuve du doute.



« EN SOLITAIRE, ON APPREND LE MÉTIER, À ASSUMER SES ERREURS. » ON A BEAU ÊTRE EXPÉRIMENTÉ, ON DOIT ADMETTRE QU'ON RESTE SON PROPRE MAILLON FAIBLE. ON DOIT FAIRE AVEC LE DOUTE ET TROUVER SA RÉSILIENCE. C'EST UNE LONGUE RÉUNION AVEC SOI-MÊME

Parce que comprendre *vraiment*, c'est se laisser surprendre – et non pas chercher à confirmer ce qu'on sait déjà ou, pire, ce qu'on croit. « Le plus grand danger, c'est les croyances ! » dit Christian Wahl avec sa voix douce. Comprendre la bonne prise au vent. Comprendre sans se méprendre. Pour bien décider. « Bon, il y a du vent en altitude, mais quel impact à la surface ? » Les leaders doivent voir loin et voir haut. Prendre de la hauteur et aussi du recul... oui. Mais maintenant ? Maintenant, on fait quoi ? « Je crois que je suis capable d'intégrer de multiples données », dit Christian Wahl en toute modestie, comme pour s'excuser de son aptitude, qui pourrait passer pour un don. Alors on se demande si ce ne serait pas ça l'intelligence ? Au-delà de la raison et de la connaissance de quelque chose, mais, d'abord,

l'attention à de multiples choses. La vigilance première ?

Car « il n'y a jamais de certitudes » pour le skipper. Comme tout leader, il est ballotté par le doute. Le doute qui fait pencher à gauche ou à droite, hésiter – mais qui incite à aller plus loin, à trouver le point d'appui dans la pensée qui permettra d'aller à bâbord ou tribord.

« Naviguer a été mon premier métier » dit celui qui est aussi le patron de son entreprise, bj office & coffee. « En solitaire, on apprend le métier, à assumer ses erreurs. » On a beau être expérimenté, on doit admettre qu'on reste son propre maillon faible. On doit faire avec le doute et trouver sa résilience. C'est une longue réunion avec soi-même. Faut tenir le coup. Même si on a toujours quelque chose à faire pour oublier les coups de déprime et ceux de la fatigue.

LEADERSHIP - CHRISTIAN WAHL

LEADERSHIP - CHRISTIAN WAHL





« TROIS OU QUATRE DÉCISIONS EN 17 HEURES »

Comme tout leader, un skipper est celui qui donne la direction. Celle de la course a beau être simple, cependant la ligne droite n'est pas le plus court chemin pour arriver au but. C'est dans ces moments que la vie contredit la géométrie. Pour qui a navigué, tenir un cap signifie définir une route. Décider entre bâbord et tribord. Car le mouvement pour linéaire qu'il soit, tôt ou tard, fait surgir un embranchement. Un choix. Et si c'est au pied du mur qu'on reconnaît le maçon, c'est au carrefour qu'on reconnaît le décideur.

« On a pris peu de décisions au cours du dernier Bol d'Or », dit le skipper « trois ou quatre en 17 heures ». Une prouesse. En cherchant à comprendre, on apprend : « On partage beaucoup. Dans le respect de tous. Les doutes aussi. » On sent que l'intelligence collective est à l'œuvre. On est surpris cependant. Sur un

bateau de course, on s'attendait à une pyramide de commandement sur le sacro-saint modèle militaire avec une hiérarchie aussi rigide qu'indiscutée... Eh bien, non. Alors ? Rien que du bon sens. La communication doit être « factuelle », dit le capitaine. L'équipage l'a compris. Il n'y a pas de « il me semble que... » ce qui importe c'est de « savoir où il y aura du vent » et surtout d'être capable de « se projeter ».

Tout de même, trois ou quatre décisions en 17 heures, c'est impressionnant. « C'est parce qu'on est tous alignés », confesse le skipper. CQFD.

« IL FAUT SAVOIR ACCEPTER CE QU'ON NE COMPREND PAS. »

Sur le bateau, l'équipe s'affaire avec – et non pas *malgré* – les différences. Le leader a trouvé le centre de gravité des caractères. « Avant, je ne savais pas comment gérer les égos » confesse

le loup de mer solitaire qui est devenu un pygmalion en apprenant à « diriger, former et faire émerger des talents » dans le cadre du centre d'entraînement à la régates.

L'important est que « chacun reste soi-même ! » L'homme a su comprendre qu'il ne fallait ni chercher ni créer des « mini-moi » à son image. Ça lui a permis de comprendre ce qu'apporte le « respect de l'intelligence collective ». Et qui plus est « travailler avec de jeunes talents amène de la fraîcheur. Le pire serait de prendre des habitudes. »

Soit. Mais plus facile à dire qu'à faire.

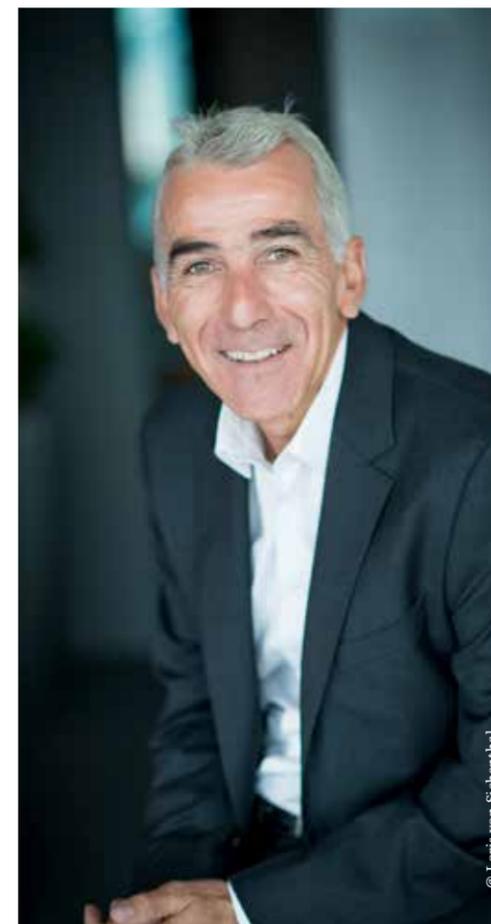
« Au début, je me suis inspiré d'une technique de recrutement par cooptation. Mais je me suis aperçu que j'étais trop en retrait. Maintenant, je me suis octroyé un droit de véto. »

Était-ce que parce qu'il y avait le risque

que la « bonne pratique » du consensus entre les membres de l'équipage tournât en complaisance ? Ou était-ce parce que leader – avec sa sensibilité de vigie – avait perçu la qualité (la compétence ?) manquante que l'équipe n'avait pas, elle, saisie ?

On ne le saura jamais. Et tant pis. Cet homme d'expérience est un leader incroyablement sûr de lui. Il fait « attention aux aprioris » et d'ajouter, philosophe, « qu'il faut savoir accepter ce qu'on ne comprend pas. » C'est peut-être ça la force de l'expérience, la capacité de se laisser dépasser (surprendre) par ce que l'intelligence ne peut saisir. C'est peut-être aussi pour cette raison que sa sensibilité peut se laisser aller s'émerveiller et ainsi constater, ravie, « qu'on travaille plus en harmonie qu'avant. »

ON DÉCOUVRE ALORS UN HOMME QUI A TOUS SES SENS EN ALERTE. ON EST LOIN DE LA CARICATURE DU VIEUX LOUP DE MER. ON APERÇOIT LE FONDS DE LA PERSONNALITÉ D'OÙ ÉMERGE UNE SENSIBILITÉ UNIQUE QUI N'A RIEN À VOIR AVEC LE SENTIMENTALISME OU LA SENSIBLERIE.



« JE PERÇOIS BEAUCOUP DE CHOSES. DANS TOUS LES ENVIRONNEMENTS. »

Il l'avoue du bout des lèvres, comme si c'était un défaut. Ou une qualité supranormale. « Je perçois beaucoup de choses. Dans tous les environnements. » Mais qu'est-ce à dire ? Visuellement, c'est évident pour ce chasseur de nuages et de vents. « Mais c'est aussi auditif » Ah ? Et quoi donc ? Les craquements ? Les cliquetis ? Les bruissements ? Tous les sons du navire en action ? Non. Même pas.

« Les mots des personnes. Comment ils parlent, ce qu'ils disent. » Ah ! La communication, bien sûr. Oui, parce que « ça a un impact sur la performance. » Évidemment, encore eut-il fallu y penser. On découvre alors un homme qui a tous ses sens en alerte. On est loin de la caricature du vieux loup de mer. On aperçoit le fonds de la personnalité d'où émerge une sensibilité unique qui n'a rien à voir avec le sentimentalisme ou la sensiblerie. Une sensibilité pétillante de finesse et d'élégance qui donne confiance, en soi et aux autres, ceux qui suivent et qui sentent le sens de la responsabilité.



ORIENTATION

Si dans une course les chances de se perdre sont infimes, celles de ne pas franchir la ligne d'arrivée ne sont pas nulles. Dans une épreuve sans ligne droite, le sens de l'orientation est déterminant. Bâbord ou tribord sont des décisions. Opter pour la côte nord ou sud peut compromettre toute la performance.

La rose des vents est connue aussi bien que leurs caractéristiques et leur degré d'imprévisibilité.

Alors, comment s'améliorer quand on connaît par cœur ce territoire toujours pareil et pourtant toujours différent. « J'ai pris deux jeunes femmes qui n'avaient jamais navigué sur le lac. » C'est dans la dernière partie de la phrase que la sagesse du leader s'exprime en toute simplicité. L'homme qui en a tant *vu* voulait *voir* ce que les autres voyaient. « Dites-

nous ce que vous voyez ! » Voilà ce qu'ils leur demandaient. Tous ses sens en éveil comme toujours. À l'écoute des mots, des intonations, des hésitations...

ÉQUILIBRE

Un bateau flotte avant de voguer. Il est toujours en équilibre de forces. Archimède nous l'a appris. Pour ne pas finir en radeau, un bateau doit avancer. Mais flotter au gré du vent n'est pas naviguer. Les voiliers sont des engins à réaction qui s'appuient sur le vent. Un skipper n'oublie jamais que le poids est un allié quand le bateau gîte. *Largue, travers* ou *bon plein*, c'est le dressage des ressources éoliennes qu'il faut appliquer sans cesse. Dans ces allures, le skipper décide entre cap et vitesse. C'est le travail du compromis. Le



cerveau du leader est à l'épreuve du dilemme en permanence : court terme et long terme. Urgent ou important ?

Le skipper est comme tout leader, un funambule. Il peut tomber, faire couler son navire.

Pour Christian Wahl, la première force c'est le vent. Dont la domestication est peut-être la deuxième plus noble conquête de l'homme.

MESURE

« Je suis très à l'écoute quand il n'y a pas de vent » dit le skipper. On se met à sa place et on ressent le silence de la solitude de celui qui est l'affût. Car tout comme le silence fait partie de la musique, le calme plat fait partie du vent, c'est la *bonace* d'avant ou après la tempête.

Il faut savoir « progresser dans le calme. » Soit, mais encore ? « Éviter les décisions précipitées. » Ah ! « Manœuvrer, manœuvrer sans cesse. » Qui l'eut cru ? Ainsi donc, le calme n'est pas le repos. Le pouls continue de battre, il n'a que ralenti. La vie continue...

Alors, c'est comme si, tout à coup, on comprenait ce qu'est le sens de la mesure

qu'on attend d'un leader. L'utilisation des moyens et des ressources disponibles au mieux. L'économie – au-delà de la parcimonie – au sens de celui qui sait allier la prévision et la prévoyance.

C'est « accepter de perdre deux minutes pour en gagner cinq. » Quel bel exemple de sens de la mesure venant d'un pilote aux commandes d'un engin de plus d'une tonne dont le plan de voilure va jusqu'à 230 m², et qui peut aller jusqu'à 27 nœuds (50 km/h).

Le skipper Christian Wahl est également le patron de *bj office & coffee*, une société reprise en 2006 des activités de Baumann-Jeanneret, une papeterie originelle fondée en 1910 par ses arrière-grands-parents.

En 1989, elle devient concessionnaire Nespresso Professional, puis distributeur exclusif de la gamme professionnelle.

2019. Arcus. C'est le mot que Christian Wahl retient pour résumer le moment fort du Bol d'Or de cette année. « Un nuage exceptionnel, une onde qui se forme et qui se propage à l'avant du front orageux ». C'est un monstre de vapeur qui semble ramper près du sol. Gris ou bleu foncé, en forme d'arc ou de

rouleau, sombre et menaçant, il fait plusieurs kilomètres de long et apparaît par temps orageux. C'est lui qui va lâcher une tempête.

En 2022, suite à la décision de ne pas reconduire le contrat avec Nespresso, l'entreprise accuse le coup et se redéploie dans de nouvelles activités.

Le vieil adage, selon lequel la première génération construit l'entreprise, la seconde la développe et la troisième la coule, est souvent invoqué pour tenter d'expliquer le naufrage d'une entreprise familiale. Christian Wahl est toujours à la manœuvre. Le skipper a trouvé de nouvelles risées. La course continue.

« LES ZONES SANS VENTS. ELLES SONT DIFFÉRENTES À CHAQUE FOIS. »

Au moment de prendre congé, Christian Wahl fait une remarque dans l'esprit de l'inspecteur Columbo et lâche de sa voix douce : « On n'a pas parlé de la gestion des risques. »

Qu'est-ce à dire ? « Savoir où on va », précise-t-il. L'homme des vents parle comme un sage bouddhiste. Mais encore ? « Les zones sans

vents. Elles sont différentes à chaque fois. »

Et voilà une de ces évidences qui crèvent les yeux. De celles qui nous forcent à voir en nous-mêmes.

Est-ce que tous les leaders savent où ils vont – ou se contentent-ils de savoir où ils sont censés aller ? Comprenez qui pourra.

En écoutant Christian Wahl, on comprend l'importance des sens dans son leadership bien à lui. À commencer par celui de *l'orientation* qui est de savoir où on (en) est – entre le départ et l'arrivée. Celui de *l'équilibre*, le dosage permanent des forces et des moyens. Et ce sens de la *mesure* qui nous fait manœuvrer, manœuvrer sans cesse lorsque le bateau, l'entreprise, la vie sont *en carafe*.

Le leadership est affaire de *feeling*. « La navigation sur le lac est plus subtile. » Avec Christian Wahl, on est loin du charisme d'adjudant. La direction d'une équipe devient à la fois une affaire de sensation et de sentiment. Pour aller dans la bonne direction, il est bon d'avoir tous ses sens en éveil. Ainsi, peut-on se dire à soi-même comme il le dit, modeste et sobre, avec un demi-sourire de sage : « C'est fluide ». ■

ALORS, C'EST COMME SI, TOUT À COUP,
ON COMPRENAIT CE QU'EST LE SENS DE LA MESURE
QU'ON ATTEND D'UN LEADER. L'UTILISATION DES
MOYENS ET DES RESSOURCES DISPONIBLES AU MIEUX.
L'ÉCONOMIE – AU-DELÀ DE LA PARCIMONIE –
AU SENS DE CELUI QUI SAIT ALLIER LA PRÉVISION
ET LA PRÉVOYANCE.