

STEVEN B. SAMPLE

Devenez un grand leader

PRÉFACE DE WARREN BENNIS

Traduit de l'américain par Sabine Rolland

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3228-8

Éditions

d'Organisation

Introduction

*À Kathryn, la lumière de ma vie
et l'amour de mon cœur*

Combien de fois avez-vous entendu dire — ou dit vous-même : « Ce dont ce pays a besoin, c'est d'un vrai leader, d'un homme vraiment intègre et visionnaire capable de nous rassembler et de nous remettre dans le droit chemin ! »

J'entends fréquemment les gens se plaindre de la sorte et, moi-même, je déplore parfois la situation qui est la nôtre actuellement. Mais, au fond, je me demande si nous sommes sincères avec nous-mêmes en exprimant ce genre de point de vue. Si nous devons fabriquer de grands leaders pour notre époque, nous ne clonerions certainement pas ceux du passé. Washington, par exemple, était un dirigeant extraordinaire pour l'époque extraordinaire à laquelle il vivait, mais il ne ferait probablement pas un président ou un chef militaire particulièrement efficace aujourd'hui.

Washington et Lincoln sont des héros pour moi, et ce livre indiquera au lecteur quelques-uns des aspects qui ont fait d'eux des grandes figures historiques. Mais ce que l'on peut dire à la fois d'essentiel et de pertinent sur le leadership, c'est qu'il dépend beaucoup des circonstances ; le leader qui réussit dans tel ou tel contexte à tel ou tel moment ne réussira pas nécessairement dans un contexte différent au

même moment ou dans le même contexte à un autre moment.

La notion même de leadership ne se laisse pas saisir facilement. Un accord unanime est difficile à trouver sur sa définition, même si la plupart des gens croient savoir le définir en le voyant à l'œuvre. Assurément, il existe des leaders innés qui accèdent sans effort au pouvoir et à l'autorité, mais parmi les plus grands dirigeants du monde, beaucoup manifestaient peu d'aptitude au leadership dans leur jeunesse et ont appris cet art complexe par l'étude, la pratique et l'expérience.

Parmi tous les biens que possède l'humanité, le leadership est certainement le plus rare et le plus précieux. Pensez à toutes ces entreprises engagées sur une mauvaise pente malgré une succession de consultants appelés à leur rescousse, de nouveaux plans et de nouvelles politiques. Il a suffi que l'on décide finalement de renvoyer leur PDG et d'en nommer un nouveau pour qu'elles se redressent comme par magie. L'Histoire regorge d'exemples similaires au sein des armées, des universités, des églises et des nations.

La situation inverse existe également : le départ prématuré d'un leader talentueux et efficace peut s'avérer désastreux pour l'entreprise qu'il dirigeait. Et les nouveaux dirigeants qui se succèdent sont incapables, malgré tous leurs efforts, d'endiguer le déclin inexorable d'une organisation qui, quelques mois ou quelques années auparavant, affichait un dynamisme et une prospérité sans précédent.

Ce sont parfois des sociétés entières qui perdent leur capacité à produire de grands leaders. Nous, Américains, avons tendance à croire que la société humaine dans son ensemble progresse constamment de décennie en décennie. Or, les faits sont là : le 20^e siècle a été beaucoup plus barbare que les quatre siècles qui l'ont précédé et, à ce titre, a représenté une régression importante en termes d'humanité de l'homme vis-à-vis de ses semblables. Ce recul était partiellement

imputable à une amélioration spectaculaire des méthodes de coercition et d'extermination, mais surtout à notre impuissance à produire des leaders capables d'imposer une philosophie morale suffisamment « humaine » à une époque dominée par le progrès technique.

On ne compte plus le nombre de sociétés qui ont perdu la culture très avancée qui était la leur pour retomber dans un mode de vie plus primitif. Dans certains cas, des facteurs externes tels qu'une invasion ou une période de sécheresse ont largement contribué à leur rétrogradation, mais le plus souvent une volonté et un leadership défailants étaient en cause.

Mais alors, si le leadership dépend autant du contexte spatio-temporel, pourrait-on dire, quel est l'intérêt de lire des livres à ce sujet ? Pourquoi ne pas s'improviser leader et réussir dans ce rôle sans l'aide de personne, uniquement par ses propres mérites ? Certes, il n'existe pas de recette infaillible pour devenir un dirigeant efficace. Mais le leadership peut s'apprendre. Un individu peut développer ses aptitudes au leadership en étudiant des exemples de réussite dans ce domaine, puis en les adaptant à sa propre situation.

Le but de cet ouvrage est de vous encourager à porter un regard nouveau sur les leaders et le leadership. Non pas anti-conformiste, c'est-à-dire hostile aux idées habituelles, car la plupart des opinions courantes sur le leadership (et sur bien d'autres choses, d'ailleurs) sont fondées. Mais de la même façon que vous ne pouvez pas devenir un leader efficace en essayant d'imiter un grand leader du passé, vous ne réussirez pas à développer pleinement vos aptitudes à diriger ou même à apprécier toutes les subtilités de cet art en adhérant servilement aux idées les plus répandues dans ce domaine. Vous devez vous libérer, ne serait-ce qu'un court instant, des idées conventionnelles et limitatives pour laisser s'exprimer votre créativité naturelle et votre indépendance d'esprit.

Au premier abord, la majorité des concepts-phares exposés dans ce livre vous paraîtront singuliers et contraires à l'opinion

générale : penser de manière nuancée, avoir une double perspective sur les choses, ne jamais se fier complètement aux experts, lire ce que les autres ne lisent pas, ne jamais prendre soi-même une décision qui peut raisonnablement être déléguée à un collaborateur, oublier les échecs et les erreurs du passé, travailler pour ceux qui travaillent pour soi, savoir pour quelle cause on est prêt à mourir, se charger soi-même des tâches les plus pénibles du métier de leader, échanger parfois les rôles en laissant diriger son collaborateur, et connaître la différence entre être dirigeant et diriger. Tous ces concepts s'opposent-ils radicalement aux idées habituelles ? Non. Mais ils vous invitent à réfléchir avec un esprit neuf et une indépendance intellectuelle — un exercice que vous trouverez, j'en suis certain, aussi stimulant que bénéfique.

Cet ouvrage découle de mon expérience personnelle — vingt-sept années passées à la tête de trois grandes universités de recherche dont neuf à l'université de Buffalo et dix à l'université de Californie du Sud. J'ai également été membre de quatorze conseils d'administration au sein d'entreprises appartenant à différents secteurs d'activité, ce qui m'a permis d'observer de près et de fréquenter régulièrement de nombreux dirigeants. De plus, ma fonction de président d'université m'a donné l'occasion de travailler avec des centaines de leaders politiques et de hauts fonctionnaires, à la fois aux États-Unis et à l'étranger, ainsi qu'avec des responsables religieux et syndicaux, des présidents d'organisations caritatives et des directeurs d'organismes culturels.

Enfin, j'ai eu le rare privilège d'enseigner à plus de deux cents jeunes leaders parmi les plus brillants et les plus ambitieux de l'université de Californie du Sud. Avec mon ami et collègue Warren Bennis, l'un des plus éminents spécialistes mondiaux du leadership, cela fait six ans que nous enseignons cette discipline durant les trois mois de printemps de l'année universitaire. Notre cours, intitulé « L'art et l'aventure

du leadership », draine des étudiants de tous les départements et facultés de l'université. Chaque année, nous sélectionnons quarante étudiants de troisième et quatrième années de premier cycle sur plus de cent soixante candidats. Dans le cadre de séminaires organisés par petits groupes et de travaux individuels, ces étudiants examinent la vie et la carrière de vingt leaders du passé et de l'époque actuelle, du roi David à George Washington en passant par Napoléon, Gandhi, Martin Luther King ou Margaret Thatcher. Durant ces trois mois, ils lisent plus d'un millier de pages de texte, discutent avec une dizaine de conférenciers invités par l'université et incarnant différents rôles de leaders, et rédigent une dizaine d'exposés de quatre pages. Enfin, chaque groupe réalise un mémoire.

Même si je suis titulaire d'une chaire de génie électrique, l'enseignement du leadership constitue l'une des expériences les plus gratifiantes de ma carrière universitaire. Les discussions sans tabou que nous avons avec nos étudiants sur les leaders et le leadership ont enrichi notre connaissance, à Warren et à moi, de cet aspect aussi essentiel que fascinant du comportement humain.

Ce livre est divisé en chapitres pour la plupart indépendants les uns des autres. Il ne prétend pas être un traité philosophique auquel le lecteur doit adhérer totalement ou qu'il doit rejeter en bloc. Chacun est libre de retenir les points abordés qui lui paraissent intéressants et d'oublier les autres.

Les idées présentées ici sont toutes illustrées par des exemples actuels ou passés tirés du monde politique, économique, militaire, religieux et universitaire. D'ailleurs, le livre se termine par un exemple concret de leadership — celui appliqué à l'université de Californie du Sud — qui résume la plupart des idées traitées dans les chapitres précédents.

L'art du leadership et ceux qui le pratiquent évoluent en permanence ; en perpétuelle mutation, ils n'ont pas atteint le

18 *Devenez un grand leader*

stade ultime de leur développement. Alors laissez-moi vous inviter à participer à ce processus d'évolution « artistique ». Si cet ouvrage vous apporte un regard neuf sur cet art parmi les arts, il aura pleinement rempli sa mission.