

MARILYN GIST

Le pouvoir extraordinaire de l'humilité chez les leaders

Pour des organisations florissantes

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Mathilde Gervais



L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Berrett-Koehler Publishers, Inc. sous le titre : *The Extraordinary Power of Leader Humility* by Marilyn Gist.

This edition published by arrangement with Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Copyright © 2020 by Marilyn Gist

Mise en page : Straive

Couverture : Valérie Leroux

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

© 2021, Pearson France, pour l'édition française

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2021, pour l'Afrique francophone et Haïti.

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

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

ISBN : 978-2-35745-625-9

ISBN : 978-2-35745-626-6 (EPUB)

*À tous les dirigeants soucieux d'agir pour le bien commun et de respecter la
dignité de tous les partenaires*

À ma famille, à mes amis et à la source de la vie

Sommaire

Avant-propos / vii

Préface / xi

Chapitre 1 - Le relationnel dans le leadership / 1

Chapitre 2 - Le cœur de l'humilité / 15

Chapitre 3 - La question de la dignité / 25

Chapitre 4 - Qui je suis / 37

Chapitre 5 - L'orientation que je donne / 55

Chapitre 6 - Comment je vous traite / 73

Chapitre 7 - Le management humble / 91

PAR ALAN MULALLY

Chapitre 8 - L'art et la manière de faire preuve d'humilité / 109

Chapitre 9 - L'acquisition de l'humilité du dirigeant / 133

Chapitre 10 - Un pouvoir extraordinaire dans les affaires et au-delà / 157

Guide de discussion / 167

Sources / 169

Remerciements / 173

Index / 175

Présentation des auteurs / 183

Avant-propos

Lorsque j'étais à la tête de Ford Motor Company et de Boeing Commercial Airplanes, j'ai eu la chance de diriger le travail de centaines de milliers de personnes et de coordonner nos nombreux partenaires. Par expérience, je sais à quel point il est primordial pour un dirigeant de faire preuve d'humilité. Et cela va s'avérer encore plus important à l'avenir, tant pour les dirigeants que pour la société d'ailleurs. En effet, nous avons plus que jamais besoin de collaborer, à l'échelle internationale comme à l'échelle locale, si nous souhaitons maintenir notre qualité de vie et résoudre les problèmes. L'humilité, en particulier celle du dirigeant, est la base pour travailler ensemble de manière saine et performante.

Cependant, d'après mon expérience, cette qualité est assez rare. J'ai souvent rencontré des dirigeants plus humbles en réalité que ce qu'ils laissent paraître lorsqu'ils dirigent. Je pense que cela s'explique par le modèle de leadership encore largement en vigueur de nos jours selon lequel nous supposons que le dirigeant doit tout savoir et être constamment aux commandes. Nombreux sont ceux qui y ont encore recours : investisseurs, fournisseurs, gouvernement, etc. Les choses ne pourront changer qu'à partir du moment où l'ensemble des partenaires évoluera vers un nouveau modèle de dirigeant du futur, un dirigeant qui sera à la fois animateur et coach, et qui saura faire preuve d'humilité, d'amour et de sens du service. Cette évolution ne se fera que lorsque nous verrons émerger davantage de ce type de profils générant plus de valeur pour l'ensemble des partenaires et le bien commun. Aussi, ce livre, en proposant une meilleure façon de diriger et des exemples probants facilement compréhensibles, se veut d'une aide précieuse pour y parvenir.

L'humilité du dirigeant favorise l'inclusion, la participation, l'engagement, l'innovation, la sécurité, l'enthousiasme, la discipline, l'attention, l'adaptabilité et l'amélioration continue, pour ne citer que quelques-uns de ses effets positifs. Elle est au cœur du processus opérationnel et des comportements attendus dans ma méthode de management humble qui génère des entreprises intelligentes et sûres

dans lesquelles la qualité, la productivité et les performances sont améliorées et les coûts sont réduits, pour le bénéfice de tous les partenaires et pour le bien commun.

Au cours des cinq dernières années, Marilyn Gist a été pour moi à la fois une collègue, une amie et une âme sœur, et ce, grâce à ce qu'elle est, ce qu'elle fait et comment elle le fait. Son expérience dans la formation et le développement des dirigeants est largement reconnue. J'ajouterai que j'ai effectué des recherches approfondies avant de décider en qui je croyais et avec qui je voulais travailler. Marilyn a fait de même, et nous nous sommes choisis mutuellement. Nous nous sommes rapidement rendu compte que nous partageons le même désir de servir et d'accompagner le développement des dirigeants.

J'ai appris à la connaître à travers notre travail, qui a impliqué l'enseignement, l'écriture et de nombreuses conversations sur les importantes responsabilités du dirigeant : une vision mobilisatrice, une stratégie d'ensemble pour la concrétiser et une mise en œuvre sans concession. Nous sommes également d'accord sur le principe que la personnalité est le facteur de réussite le plus important pour le leadership. Les principales qualités à avoir sont l'authenticité, l'humilité, l'amour et le sens du service. Le caractère et les compétences de Marilyn sont une merveilleuse source d'inspiration. Notre collaboration a donné d'excellents résultats pour la formation et le développement en leadership des étudiants et du corps enseignant, ainsi que pour la rédaction de publications sur le management humble et le leadership.

Marilyn est extrêmement qualifiée pour écrire ce livre. Outre sa longue et fructueuse carrière dans la formation au leadership, son humilité personnelle et son humilité en matière de leadership éclairent sa compréhension du sujet. Parmi toutes les valeurs que Marilyn pourrait partager et nous enseigner, le pouvoir de l'humilité figure en tête de liste. C'est l'humilité en général, et son pouvoir exceptionnel, qui permet de rassembler les ingrédients nécessaires au travail collectif pour agir en faveur du bien commun, s'apprécier et s'amuser.

Ce livre est facile à lire et aisément compréhensible. Il est ciblé, complet et convaincant. Plus que jamais, le monde a besoin de dirigeants humbles pour faire face à des problèmes qui sont à la fois grands, importants, urgents et personnels. Seul un travail collectif nous permettra non seulement de sauver notre monde mais aussi d'en réinventer un, fondé sur le respect de la dignité humaine, l'inclusion et la croissance pour chacun d'entre nous.

La définition que donne Marilyn de l'humilité du dirigeant est simple et claire : « L'humilité du dirigeant est la tendance à ressentir et à manifester une considération profonde à l'égard de la dignité d'autrui. » C'est une façon d'être. C'est un art de vivre. C'est bien. C'est utile. Cela permet tout. Cet ouvrage montre clairement ce qu'est l'humilité et ce qu'elle n'est pas. Il ne s'agit certainement pas de faiblesse, ni de soumission. L'humilité authentique est un signe de confiance et de force. Le modèle proposé dans ce livre est particulièrement efficace, car il repose sur les trois questions que tout le monde se pose sur les dirigeants et il présente les six clés de l'humilité qui permettent de respecter la dignité d'autrui. C'est un « outil » complet et exploitable. Je suis convaincu qu'en lisant ce livre, les dirigeants auront envie d'essayer les différentes clés. Ils verront alors les résultats positifs qui en découlent, ce qui alimentera davantage leur humilité. Suivront alors une amélioration continue du leadership, une meilleure efficacité et un plus grand bonheur, pour le bénéfice du dirigeant et celui de tous les partenaires. Nous avons besoin de mobiliser le cœur et l'esprit de tous afin d'avancer ensemble.

Outre le modèle d'humilité du dirigeant, les témoignages, l'expérience et les conseils apportés par les chefs d'entreprise interrogés par Marilyn sont d'une valeur inestimable. Ce sont tous de grands dirigeants issus de grandes entreprises. Ils ont des profils variés mais dirigent tous avec humilité et leur parcours est une source d'inspiration. Ce sont des dirigeants qui se focalisent sur le bien commun.

Marilyn a saisi un élément essentiel du dirigeant du futur : l'humilité. Elle explique dans son livre en quoi cette qualité est si importante et comment la développer. Comprendre et améliorer l'humilité est l'occasion de renforcer notre service en tant que dirigeant. C'est essentiel pour que nous puissions engager le cœur et l'esprit de chacun et

travailler ensemble afin d'avancer positivement dans un monde en constante évolution.

Alan Mulally

Ancien PDG de Ford Motor Company

Ancien PDG de Boeing Commercial Airplanes

Ancien directeur général adjoint de Boeing Information, Space
and Defense Systems

Préface

Seattle a vu naître de nombreuses entreprises d'envergure internationale dont le succès et l'innovation ont changé nos modes de vie et notre travail. La ville déborde d'énergie grâce à Amazon, Boeing, Costco, Microsoft, Starbucks et la Bill & Melinda Gates Foundation, pour ne citer qu'elles. C'est dans cet environnement prospère que, depuis vingt ans, j'ai la chance de diriger des programmes de formation pour les cadres dirigeants dans deux universités. J'ai ainsi eu l'occasion de travailler avec de nombreux PDG qui sont d'excellents dirigeants. Leur engagement est pour moi une source d'inspiration, et j'ai eu la chance d'observer les effets positifs de leur manière de diriger sur les adeptes et les résultats de l'entreprise. *A contrario*, j'ai également constaté combien la position de certains et trop nombreux dirigeants pouvait être néfaste, et j'ai appris et tiré des leçons de mes propres erreurs.

Au fil du temps, il m'est apparu évident qu'une variable au cœur du leadership est bien trop souvent négligée. Il s'agit de l'humilité. Cette qualité guide les comportements du dirigeant en plaçant le respect de la dignité d'autrui au centre des préoccupations. Cet ouvrage apporte un éclairage sur ce sujet méconnu. Il explique en quoi l'humilité du dirigeant est si importante et il montre comment ce dernier peut améliorer ses performances à l'aide des six clés de l'humilité que les autres surveillent de très près. Car il ne s'agit pas simplement de mon opinion personnelle. La valeur de l'humilité dans le leadership a fait l'objet de recherches solides, et de grands dirigeants ont apporté la preuve de son efficacité.

Il est opportun et urgent d'aborder ce sujet. Les événements qui se produisent sur la scène mondiale mettent en lumière la question du caractère et du comportement chez les dirigeants qui s'attaquent à des problèmes particulièrement complexes. Aux États-Unis et ailleurs, nombre de gens sont consternés par l'arrogance et le manque d'intégrité dont font preuve certains au plus haut niveau du gouvernement. Alors que se multiplient les défis mondiaux, pandémie virale, commerce, immigration, réchauffement climatique et traitement de

l'information, nous ne pouvons que déplorer le dysfonctionnement collectif de nos dirigeants. La plupart d'entre nous aspirent à une meilleure approche du leadership.

Le besoin d'un autre leadership dans les affaires est tout aussi urgent. Les entreprises ont de nombreux défis à relever : économies volatiles, évolutions technologiques, mondialisation des marchés tant du point de vue des marchandises que de la main-d'œuvre, cybersécurité, impacts du réchauffement climatique, sans compter la jeune génération blasée devant les erreurs commises par les entreprises et n'hésitant pas à les commenter sur les réseaux sociaux. Les dirigeants d'entreprise doivent établir le dialogue avec les salariés, les clients, les actionnaires, les acteurs de la population locale et les législateurs qui, souvent, ont des points de vue tranchés et divergents. Afin d'y parvenir, ils doivent réussir à fédérer les différents groupes et trouver un consensus sur la voie à suivre. Les jeux de pouvoir, les attaques personnelles et les coups bas vont totalement à l'encontre de cette approche. Sans un leadership permettant aux différents partenaires de se mettre d'accord, les entreprises ne peuvent pas générer de bénéfices, connaître une croissance durable, soutenir la diversité, innover ou contribuer positivement aux besoins de la société.

Le leadership exige fondamentalement de travailler ensemble. Nous avons besoin de dirigeants qui y parviennent afin de relever les défis mondiaux et locaux, que ce soit dans les entreprises, les organisations à but non lucratif ou au sein du gouvernement. L'humilité du dirigeant, c'est-à-dire la tendance à ressentir et à manifester une profonde considération à l'égard de la dignité d'autrui, est essentielle pour bien collaborer avec l'ensemble des partenaires.

Il est désormais tellement fondamental de comprendre le caractère impératif de l'humilité du dirigeant pour travailler ensemble que j'ai été poussée à écrire ce livre pour montrer son extraordinaire pouvoir comme moyen d'avancer. Dans le cadre de ce projet, je me suis entretenue avec un groupe de douze dirigeants éminents issus de grandes entreprises qui ont adopté une approche humble du leadership. Malgré sa taille réduite, c'est un échantillon probant : Ces dirigeants représentent des entreprises dynamiques, la plupart d'envergure internationale, dont les marques sont largement reconnues.

À eux tous, ils emploient des centaines de milliers de salariés, gèrent et génèrent des billions de dollars de bénéfices par an, et contribuent considérablement à la productivité locale, voire mondiale. La richesse de ce livre est qu'il s'appuie non seulement sur mon expérience mais aussi sur la sagesse collective de ces dirigeants très performants. De plus, cet ouvrage aborde l'humilité du dirigeant appliquée aux grandes entreprises comme aux plus petites.

Si vous voulez diriger efficacement, vous devez parcourir ce livre. Il est destiné aux dirigeants en poste à tous les niveaux de l'entreprise, au sein du gouvernement ou dans des organisations à but non lucratif. Il s'adresse également aux futurs dirigeants, ainsi qu'aux étudiants de troisième cycle filière commerce, administration scolaire ou affaires publiques. Si vous travaillez dans le domaine du développement du leadership, vous ne pouvez pas passer à côté de cet ouvrage ; il est fait pour les accompagnateurs du changement et les dirigeants d'entreprise qui recrutent et forment d'autres dirigeants. Si vous travaillez pour un dirigeant ou êtes un électeur, vous trouverez dans ces pages l'aide nécessaire pour affiner votre compréhension face aux comportements, efficaces ou inefficaces, des dirigeants.

Les chapitres 1 à 3 fournissent une base essentielle pour comprendre l'humilité du dirigeant. Ils établissent un lien entre humilité et dignité humaine afin de démontrer l'importance du travail collectif. Ils proposent un modèle d'humilité du dirigeant élaboré à partir des trois questions que les gens se posent à propos des dirigeants, et des comportements adoptés par ces mêmes personnes lorsqu'elles élaborent leurs propres réponses. Les chapitres 4 à 6 reprennent tour à tour chacune de ces questions, expliquant les comportements spécifiques (les clés) qui traduisent l'humilité. Y est établi un lien entre les comportements qui sont sous le contrôle du dirigeant et ses responsabilités, telles qu'attirer et retenir des talents, gérer les questions de diversité, etc., et une liste des choses à faire et à ne pas faire est fournie. Des pistes de réflexion sont aussi proposées à la fin de la plupart des chapitres.

La troisième partie du livre rassemble les différents éléments et montre comment les mettre en pratique. Le chapitre 7 a été rédigé par Alan Mulally qui présente sa méthode de management humble

unanimentement reconnue. Le chapitre 8 explique comment appliquer cette approche dans de plus petites entreprises, et montre la différence entre une entreprise prospère, développée grâce à un management humble, et une entreprise toxique. Il propose également des exemples de politiques d'entreprise qui respectent la dignité d'autrui. Le chapitre 9 rassemble mes observations sur les facteurs qui ont influencé l'acquisition de l'humilité chez les dirigeants interrogés, émet des suggestions sur le développement de l'humilité chez des dirigeants adultes, et propose une réflexion, des questions et des exercices pour développer l'humilité personnelle. Ce chapitre se termine avec la biographie de chacun des dirigeants interrogés dans le cadre de ce livre. Le chapitre 10 conclut l'ouvrage par une discussion sur la pertinence de l'humilité dans les affaires et au-delà.

D'après mon expérience, la plupart des dirigeants, actuels et futurs, aspirent à une plus grande efficacité. Ce livre contient des informations essentielles pour y arriver car l'humilité du dirigeant est à la fois subtile et extraordinairement puissante pour travailler ensemble. C'est le secret dont bien des dirigeants ont besoin pour conduire les entreprises à la prospérité et obtenir d'excellents résultats.

Marilyn Gist
Seattle, Washington

**Nous espérons que cet extrait
vous a plu !**

Pour acheter ce livre, choisissez sur la liste
de nos libraires le plus proche de chez vous.
Chez certains libraires, vous pouvez commander
en ligne et vous faire livrer à domicile.



Les livres Nouveaux Horizons coûtent
trois fois moins cher

Merci de votre confiance, à bientôt !

