

STEVEN B. SAMPLE

Devenez un grand leader

PRÉFACE DE WARREN BENNIS

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Sabine Rolland

**NOUVEAUX
HORIZONS**

Titre original: *The Contrarian's Guide to Leadership*

Éditeur original: Jossey-Bass, une division de John Wiley & Sons, Inc.

© Steven B. Sample, 2002.

Tous droits réservés. Traduit de la langue anglaise avec l'autorisation de Jossey-Bass, une division de John Wiley & Sons, Inc.

© Groupe Eyrolles, 2005, pour la traduction française.

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

Nouveaux Horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://ars-paris.state.gov>.

© Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2017, pour la présente édition, destinée uniquement à l'Afrique francophone et Haïti.

ISBN : 978-2-35745-356-2



Papier issu de forêts gérées durablement.

Sommaire

Préface
par Warren Bennis, 9

Introduction, 13

Chapitre 1
La pensée nuancée
et affranchie, 19

Chapitre 2
L'art de l'écoute, 35

Chapitre 3
Les experts : messies et charlatans !, 55

Chapitre 4
Vous êtes ce que vous lisez, 75

Chapitre 5
Leader ne rime pas toujours avec décideur, 93

Chapitre 6
Réhabilitons Machiavel, ou la part du diable, 117

Chapitre 7
Pour quelle cause
êtes-vous prêt à mourir ?, 135

Chapitre 8
Travaillez pour ceux qui travaillent pour vous, 151

8 *Cultiver son leadership*

Chapitre 9

Qui m'aime me suive !, 175

Chapitre 10

Ne confondez pas être dirigeant et diriger, 195

Chapitre 11

Une étude de cas : l'université de Californie du Sud, 209

Conclusion, 231

Remerciements, 235

Steven B. Sample, 238

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 réus-

sira 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 défaillants 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 départe-

ments 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 stade ultime de leur développement. Alors laissez-moi vous

18 *Cultiver son leadership*

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.

Chapitre 1

LA PENSÉE NUANCÉE ET AFFRANCHIE

Les vrais leaders ont une pensée différente de celle de leur entourage. Nuancée, elle leur permet de garder leur indépendance intellectuelle ; affranchie, elle stimule leur créativité mentale.

Émettre un jugement le plus rapidement possible est d'ordinaire considéré comme une qualité fort appréciable. Appliquée aux managers, elle peut l'être, en effet. Mais le leader, lui, doit se prononcer sur la véracité ou la fausseté d'une information ou sur la valeur d'idées nouvelles le plus lentement et le plus prudemment possible — voire, dans bien des cas, s'abstenir de juger.

Observer des étudiants intelligents apprendre la pensée nuancée sans renier les valeurs fondamentales qui sont les leurs représente pour moi l'un des aspects les plus gratifiants de l'enseignement du leadership. Ce type de pensée, extrêmement rare, ne s'acquiert progressivement que par des efforts aussi intenses que soutenus. Néanmoins, pour le leader, il s'agit là d'une qualité essentielle à développer.

La plupart des individus portent des jugements manichéens et immédiats sur les choses, les cataloguant aussitôt bonnes ou mauvaises, vraies ou fausses, favorables ou

défavorables. Contrairement au vrai leader qui se doit d'apprécier les situations aussi finement et subtilement que possible en vue de prendre des décisions sages.

Fondamentalement, en quoi consiste la pensée nuancée ? À refuser de se faire une opinion sur une question d'importance à moins d'être au courant de l'ensemble des informations et des arguments les plus pertinents sur le sujet ou contraint, par les circonstances, de se prononcer sans avoir en main toutes les données (ce qui arrive parfois, mais beaucoup moins fréquemment qu'on ne le pense). F. Scott Fitzgerald n'était pas loin de ce concept lorsqu'il disait que le summum de l'intelligence est la capacité à garder simultanément à l'esprit deux idées opposées tout en restant capable de penser.

Être appelé à participer au jury d'une cour d'assises constitue généralement la seule occasion qui oblige un citoyen à faire preuve d'une pensée nuancée (et sans doute l'une des raisons pour lesquelles le devoir de juré est si souvent perçu comme extrêmement pénible). Un juré est tenu de suspendre son jugement tant qu'il n'a pas entendu tous les faits et arguments concernant l'affaire. Ce n'est qu'après s'être formé une opinion qu'il doit rendre son verdict. Personnellement, je n'ai jamais été juré mais, pour avoir discuté avec des citoyens qui l'ont été et les avoir observés de très près, je suis convaincu que la plupart ont déjà leur propre idée sur l'affaire avant l'ouverture du procès. Et je soupçonne la majorité des juges de l'avoir également.

Après tout, la pensée nuancée n'est pas une pratique naturelle, en particulier pour ceux qui se considèrent comme des leaders. Les grands dirigeants sont habituellement perçus comme des individus audacieux et résolus gouvernés par leurs passions et leurs préjugés. Comment imaginer Theodore Roosevelt pratiquer la pensée en nuances ?

Certes, une pensée sans nuance peut servir efficacement certains dirigeants, surtout s'ils doivent gérer quotidiennement des situations qui les mettent au pied du mur. Mais même les

plus grands chefs militaires savaient, pour la plupart, utiliser habilement la pensée nuancée sur les champs de bataille. Napoléon, Washington, Rommel, tous connaissaient l'utilité, ô combien précieuse, de suspendre leur jugement le plus longtemps possible sur des questions d'intérêt majeur comme la fiabilité des renseignements reçus.

Je me revois bavarder un jour avec une amie qui me raconte ce qu'elle vient d'entendre au journal télévisé. Je lui dis : « C'est très intéressant. »

Elle semble piquée au vif. « Tu ne me crois pas, n'est-ce pas ? »

Je lui réponds, surpris : « Que veux-tu dire ? »

Elle me lance : « Tu ne crois pas ce que je viens de te dire. »

Alors je lui dis : « Je pense que tu me dis exactement ce que tu as entendu à la télévision.

— Mais tu ne le crois pas.

— Je ne t'ai pas dit que je le croyais ni que je ne le croyais pas. Je n'ai pas d'opinion, c'est tout.

— Mais Steve, comment peux-tu faire ça ? Comment peux-tu être là à m'écouter t'annoncer une nouvelle entendue à la télé sans y croire ni en douter ?

— Parce que je n'ai pas besoin de décider tout de suite si je vais croire ou ne pas croire les propos du journaliste. D'ailleurs, je n'aurais probablement jamais à trancher la question, Dieu merci ! »

Cette amie avec laquelle je discutais est pourtant intelligente et cultivée. Mais, comme la plupart des gens et, malheureusement, tant d'individus qui aspirent à devenir des leaders, elle se sent obligée de juger immédiatement vrai ou faux, bon ou mauvais, bien ou mal, utile ou inutile tout ce qu'elle lit ou entend.

Pour la grande majorité d'entre nous, céder au besoin naturel et irréprensible de trancher une question ne tire pas

vraiment à conséquence. Pour les dirigeants, en revanche, les effets peuvent être désastreux.

La pensée binaire appliquée au leadership comporte trois dangers bien réels. Premièrement, le leader peut se faire prématurément son opinion et se fermer ainsi à des informations et des arguments dont il pourrait avoir connaissance par la suite. Deuxièmement, il s'expose à des volte-face incessants. Le matin, il entend un discours qui accrédite telle ou telle idée et penche aussitôt en faveur de sa véracité. L'après-midi, il entend un argument qui réfute cette idée et conclut tout aussi rapidement à sa fausseté. De nombreux leaders dont la carrière s'est soldée par un échec ont eu tendance à croire la dernière information communiquée par leur dernier interlocuteur, se retrouvant, ainsi que leurs collaborateurs, écartelés entre deux opinions. Des souffrances mentales (et parfois physiques) à la fois inutiles et contre-productives.

Troisièmement, et à l'appui d'une observation réalisée par le philosophe allemand Friedrich Nietzsche, tout individu est enclin à croire ce qu'il pense que les autres croient dur comme fer. L'aptitude à la pensée nuancée d'un leader constitue donc sa meilleure défense contre ce type d'atteinte portée à son indépendance intellectuelle. Les plus hauts responsables peuvent vouloir cultiver un esprit grégaire au sein du groupement humain qu'ils dirigent, mais ils ne doivent jamais se laisser gagner eux-mêmes par la pensée collective et uniformisée.

Une expérience, mise au point par le psychologue Solomon Asch il y a un demi-siècle et maintes fois réitérée depuis, illustre parfaitement l'idée de Nietzsche. Huit sujets soi-disant choisis au hasard sont rassemblés dans une pièce. On leur montre une série de cartes sur lesquelles figurent quatre traits verticaux et ils sont invités, à tour de rôle, à identifier lequel des trois traits représentés à droite de la carte possède une longueur identique à celui inscrit à sa gauche. Sept des huit sujets participant à l'expérience sont en réalité de « faux

sujets » chargés de désigner tous le même trait à droite de la carte comme étant de longueur identique à celui de gauche. Bien sûr, il ne l'est pas, mais les sept complices doivent le faire croire en se montrant parfaitement convaincus et sincères. Le seul « vrai sujet » de cette expérience peut, soit se ranger au jugement des autres et déclarer vraie une assertion qu'il sait fausse, soit exprimer son désaccord avec l'opinion générale. Approximativement les trois quarts des vrais sujets renient leur propre opinion, qui est la bonne, pour se rallier à l'avis erroné du plus grand nombre.

Comme dans tant d'autres domaines essentiels à un vrai leadership, les principaux médias constituent une entrave majeure à la pensée en nuances. L'objectivité des quotidiens d'information ou des journaux télévisés n'existe pas. Journalistes et rédacteurs excellent dans l'art de vous convaincre de la véracité des informations qu'ils vous transmettent et de vous faire adhérer à leur point de vue. En fait, les médias veulent vous faire croire que tout le monde (ou du moins tous ceux qui, comme eux, jouent un rôle important dans la société) les croit. Ce sont précisément cette crédibilité et cette respectabilité apparentes qui les rendent si fascinants à nos yeux, surtout si leurs messages trouvent un écho dans nos passions et nos préjugés. Et ces apparences entravent l'exercice de notre pensée nuancée.

La vision manichéenne qui a toujours caractérisé les médias est encore plus marquée aujourd'hui, la simple couverture des événements de la vie politique étant devenue semblable à celle des événements sportifs, caractérisée par une véritable obsession d'identifier à tout prix les vainqueurs et les perdants, les réussites et les échecs. Malheureusement, couvrir les faits politiques comme s'il s'agissait d'un tiercé peut rarement offrir un éclairage pertinent sur les complexités et les nuances des grands événements publics.

Veillons, toutefois, à ne pas tomber dans l'extrême inverse et rappelons que la pensée nuancée — réfréner notre penchant

naturel aux jugements tranchés — n'est vraiment nécessaire que pour traiter les questions les plus importantes. Si le leader essayait d'utiliser systématiquement, en toutes circonstances, la pensée nuancée, son cerveau deviendrait un écheveau mental inextricable. Les décisions quotidiennes du style « Comment vais-je m'habiller aujourd'hui ? », « Qu'allons-nous manger ce soir ? » ou « Tiens, quel CD vais-je me passer en prenant mon bain ? » se prennent sur-le-champ et c'est très bien ainsi.

Ces décisions courantes sont néanmoins l'occasion idéale de s'exercer à la discipline astreignante de la pensée nuancée, de la suspension du jugement. Vous n'êtes pas obligé de décider immédiatement si vous aimez la personne que vous venez de rencontrer, si vous saurez apprécier un jour le nouveau plat que vous venez de goûter ou si vous devez aller voir un film dont vous avez entendu parler récemment. Vous pouvez vous amuser (ou vous entraîner) à garder en mémoire vos premières impressions et vous faire votre opinion plus tard (ou jamais). L'avantage de cet exercice, c'est que vous aurez pris quelque peu l'habitude de la pensée nuancée dès qu'une question de première importance se posera dans le cadre de votre responsabilité de dirigeant.

Aristote avait réalisé l'observation suivante : lorsque des menuisiers veulent dégauchir une planche, ils ne la mettent pas dans un gabarit destiné à la maintenir droite, mais à la courber dans l'autre sens. Après être restée une à deux semaines dans la déformation inverse à sa courbure initiale, la planche reprend naturellement sa forme droite une fois retirée du gabarit. C'est la même chose si nous souhaitons corriger nos travers. Nous devons tomber dans l'excès inverse, si l'on peut dire, pour revenir à un juste milieu. S'efforcer d'appliquer la pensée nuancée à des questions quotidiennes anodines constitue un excellent moyen de combattre notre penchant naturel à penser sans demi-mesures.