

Le leadership-vérité

PAR LE PROFESSEUR JOHN CHARLES KUNICH ET
LE DOCTEUR RICHARD I. LESTER

Résumé de l'éditeur : Les auteurs, qui ont tous deux écrit sur le sujet du leadership, posent en principe que, en dépit d'une multitude d'opinions, le leadership n'est « ni mystique ni mystérieux ». Le présent article aborde le sujet du « leadership-vérité » en s'efforçant d'expliquer que l'essence du leadership est de « faire la différence, créer un changement positif, inciter les gens à exécuter les ordres et se débarrasser de tout ce qui ne contribue pas à la mission. »



Il y a une telle différence entre la façon dont nous vivons en réalité et celle dont nous devons vivre que quiconque néglige le réel pour examiner l'idéal apprendra comment arriver à sa ruine, pas à son salut.

—Machiavel, *Le Prince*

Le leadership a une signification différente pour différentes personnes dans des contextes différents, ce qui explique l'éventail déconcertant de théories, modèles et méthodes, qui rivalisent tous pour être à l'avant-garde en matière de leadership. Quiconque a étudié sérieusement le sujet a une opinion personnelle quant au leadership, même si il ou elle ne l'a pas (encore) offerte par écrit. Pourtant le leadership n'est pas un concept mystique ni mystérieux, du moins dans l'abstrait, dans lequel les théoriciens ne s'encombrent pas des complications que représentent la mise en œuvre et l'exécution. C'est la raison pour laquelle de si nombreux écrits lui ont été consacrés – tout le monde veut une solution rapide et il est aisé de consigner par écrit quelques idées qui paraissent logiques sur le papier et donnent même l'impression d'avoir un caractère scientifique. Mais lorsqu'on le met à nu, on s'aperçoit que le leadership n'implique rien de plus que faire la différence, créer un changement positif, inciter les gens exécuter les ordres et

se débarrasser de tout ce qui ne contribue pas à la mission. Cela signifie renforcer le système de valeurs, exprimer une vision claire et convaincante, puis donner aux gens la liberté d'élaborer de meilleures méthodes et idées. Il est de fait que la plupart des lieux communs ont une part de vérité : le leadership implique la confiance et la restitution de l'autorité à ses détenteurs légitimes – aux personnes qui effectuent réellement l'essentiel de ce que nous appelons le travail. La confiance est la colle qui empêche les organisations de se désintégrer et la délégation des responsabilités est le fruit de la confiance. C'est vrai – et c'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire.¹

Le leadership par lieu commun ne réussira pas si une forte personnalité, le tempérament, les compétences et les performances ne sont pas derrière la phalange de platitudes. La triste vérité est qu'il n'est jamais facile d'assurer un leadership – c'est-à-dire de résoudre la multitude de problèmes délicats qui font partie des risques du métier. Sinon, beaucoup plus de gens le feraient. Ce n'est pas de la lecture que nous tirons la majorité des enseignements utiles en termes de leadership. Pour autant que nous puissions avoir un besoin maladif de notre dose à action rapide, sans effort et sans danger de livres et d'articles, il est rare que ce processus passif et indolore puisse remplacer des aspects aussi « mineurs » que les aptitudes, le talent, l'éducation, l'assiduité, la créativité, une occasion favorable, la personnalité, l'expérience, le courage, la vision, le dynamisme, les valeurs, la persévérance et la chance. Si seulement nous pouvions exprimer l'essence de ces secrets exquis dans des mots écrits sur une page et permettre aux lecteurs de compenser instantanément des décennies d'erreurs, de temps perdu, de mauvaises habitudes, d'inaction, de mauvais conseils, de malchance et de paresse ! Peut-être que, si nous pouvions trouver un nouveau nom accrocheur qui fait sophistiqué pour camoufler nos vieilles banalités réchauffées – leadership huit oméga ou la règle d'une seconde, par exemple – il deviendrait tout à coup une panacée pour notre perte de capacité. Hélas, le *leadership instantané* reste un simple rêve, même dans cette ère de plaisir

perpétuel, d'accès à haut débit à Internet et de vie sans responsabilité. Aucune métamorphose, même poussée à l'extrême, des attributs superficiels de méthodes médiévales de gestion moisiées et rouillées ne trompera la réalité pour notre compte. La réalité virtuelle du culte de l'entraide est une médiocre doublure pour la réalité vraie, comme le découvrent à leur grande consternation d'innombrables responsables frustrés lorsqu'ils n'arrivent pas à arracher des miracles à toutes ces formules étincelantes. Un sage comprend que le succès du leadership est un processus, pas un évènement.

Assumer un rôle de leadership dans le monde réel d'aujourd'hui nous garantit une macédoine – ou plus exactement une piñata perverse, remplie à la fois de bonnes et de mauvaises surprises, comme récompense de tous les efforts que nous faisons pour ouvrir l'enveloppe du succès. La satisfaction et les avantages évidents s'accompagnent d'une pression et de responsabilités difficiles à supporter. On compte sur le leadership pour inspirer les indolents de faire tout leur possible, manier le personnel posant des problèmes et les comportements désagréables avec aisance, prendre des décisions difficiles ou impopulaires avant le petit-déjeuner, maintenir un haut niveau de crédibilité, repousser la concurrence acharnée venant de toute la planète, expliquer les positions inexplicables des autorités supérieures au personnel et garder son sang-froid face à un désaccord controversé et à une critique injuste.² Il n'est pas étonnant que le leadership aimerait recevoir un peu d'aide. Nous nous baserons sur notre expérience pour communiquer certains des enseignements que nous avons tirés à propos de stratégies, de techniques et d'idées particulières dont l'objet est d'aider le leadership à vivre avec les difficultés propres à son rôle. Ces conseils n'accompliront probablement pas le miracle de transformer du jour au lendemain quelqu'un comme Homer Simpson en Alexandre le Grand pendant son sommeil. Quiconque est à la recherche de ce type de liposuction prometteuse du leadership peut poser cet article sans aller plus loin. N'oubliez

pas qu'il s'agit du leadership-vérité – pas de quelque chose qui relève de l'imagination.

Le rôle réel du leadership

Les meilleurs leaders ne commencent pas par se poser la question « Qu'est-ce qui est préférable pour moi ? » mais demandent plutôt « Que puis-je et dois-je faire pour contribuer à un changement positif ? » Ils demandent constamment à eux-mêmes et à leurs subordonnés « Quels sont les objectifs et la mission de l'organisation ? Est-il nécessaire de les modifier ? Quelles sont les surprises qui nous attendent et que nous devons prévoir ? Qu'est-ce qui constitue un succès dans cet environnement fluide ? » Dans les moments difficiles, les leaders préparent leurs unités au changement et les aident à s'adapter alors qu'elles se débattent avec ce processus. Ils ne font pas semblant et ils ne peuvent prendre aucun raccourci dans la mesure où ils commencent par absorber le maximum d'informations sur la situation, y compris les ressources et les obstacles, les tendances et les besoins non satisfaits, ainsi que sur le potentiel caché et les idées fausses ossifiées. Il n'en reste pas moins que ce n'est pas celui qui sait tout qui fera le meilleur leader – c'est celui qui comprend tout. Aujourd'hui plus que par le passé, il est rare qu'un leader puisse agir comme le ferait un dictateur ou un tyran. Son personnel a les mêmes besoins que tous les autres être humains et, à l'époque moderne, il a dans de nombreux cas pris l'habitude d'être traité avec dignité, respect et peut-être même ménagement.

Aujourd'hui, le personnel a besoin de savoir – veut savoir – que le leadership a à cœur de faire tout son possible pour l'aider à accomplir sa mission. Un Patton de la vieille école en herbe qui essaierait aujourd'hui d'inculquer de force au personnel un modèle de leadership du type « ma façon ou rien » se retrouverait rapidement discrédité. L'ouverture d'esprit, la sensibilité à la situation de chacun et une volonté d'empathie conviennent mieux aux lieux de travail du vingt-et-unième siècle que l'ancien paradigme de leadership par intimidat-

tion. De même qu'on ne peut mener son personnel depuis l'arrière, on ne peut pas non plus le faire seulement en lui bottant le derrière – du moins plus maintenant. Et c'est une leçon qui a du mal à rentrer. Des techniques qui peuvent s'être révélées efficaces voilà quelques décennies, siècles ou millénaires ne sont pas sûres de l'être la semaine prochaine. Elles exigent probablement de sérieux ajustements avant de pouvoir être greffées sur un style contemporain de leadership. Après tout, le leadership n'a rien à voir avec l'arithmétique ni la physique newtonienne – il se rapproche plus de la théorie mathématique du chaos et du monde quantum mécanique du principe d'indétermination. Il a tout à voir avec les gens et ceux-ci changent constamment. Le leader qui l'ignore ou ne veut pas le savoir doit s'attendre à ce que personne ne le suive. Pourquoi pas ? Après tout, cela n'a-t-il pas marché pour Attila le Hun ?³

Les vieilles ruses éprouvées (et banales) ne donnent souvent aucun résultat avec les nouveaux venus sur les lieux de travail d'aujourd'hui. La raison pour laquelle il en est ainsi se trouve au centre de ce que, dans la réalité, les dirigeants font réellement – et doivent réellement faire – pour connaître aujourd'hui le succès. Les gens qui entrent actuellement sur le marché du travail présentent, par rapport aux employés du bas de l'échelle d'il y a une vingtaine d'années, des différences qui constituent pour un dirigeant un mélange hétéroclite d'inconvénients et d'avantages. Il se peut qu'ils n'arrivent pas à se concentrer aussi longtemps, qu'ils soient moins habitués à respecter des normes strictes et qu'ils aient moins d'expérience en matière d'exécution de tâches difficiles demandant beaucoup de temps. Les jeunes employés d'aujourd'hui – même ceux qui sont titulaires de diplômes universitaires de deuxième et troisième cycles – peuvent ne pas posséder certaines connaissances instrumentales et empiriques autrefois considérées comme allant de soi. Notre système éducatif s'étant transformé – en insistant beaucoup moins sur l'histoire événementielle, la mémorisation par cœur et ce qu'on considérait habituellement comme les disciplines fondamentales (lecture,

écriture, mathématiques, orthographe, grammaire, logique et autres) – nos diplômés ont besoin d'acquérir beaucoup plus d'esprit critique, de suivre des cours de rattrapage et de recevoir une formation professionnelle avant de donner satisfaction dans de nombreux emplois. C'est au dirigeant qu'il incombe d'assurer cet enseignement et cette formation. Un environnement intellectuel de progrès ne devient possible que lorsque l'enseignement repose sur l'esprit critique. Pourquoi ? Parce que, lorsque les étudiants apprennent à réfléchir en utilisant les compétences de base qu'ils acquièrent, ils sont mieux placés pour appliquer ce qu'ils ont appris à leur vie et à leurs tâches quotidiennes. Dans un monde caractérisé par un changement constant et une complexité croissante, les gens ont besoin d'esprit critique pour survivre dans les domaines économique, social, politique, militaire et éducatif.

Les jeunes diplômés sont aujourd'hui beaucoup plus évolués technologiquement que la précédente génération de nouveaux employés et ont généralement beaucoup de choses à apprendre à leurs supérieurs en matière de recherche assistée par ordinateur, de logiciel, de matériel et de nombreux autres puissants outils modernes. Ils peuvent utiliser toutes sortes de méthodes de télécommunications et d'informatique à grande vitesse avec une aisance qui étonnera de nombreux dirigeants de la vieille école, comme ceux qui montent sur une chaise si quelqu'un annonce qu'il y a une souris dans le bureau. Le leader qui fait preuve de sagesse est suffisamment modeste pour profiter au maximum de cette supériorité dans le domaine du numérique, même s'il doit compléter la formation de ses jeunes employés en leur inculquant quelques notions de base d'écriture et principes socio-culturels essentiels.

Les leaders-instructeurs ne peuvent rien présumer avec certitude quant à leurs nouvelles recrues en termes de connaissances, d'aptitudes ni d'état d'esprit – seulement qu'ils sont humains et leur réserveront des surprises qui les raviront ou les effrayeront. Si des employés du bas de l'échelle (voire même plus haut placés) paraissent souffrir d'un manque de conscience professionnelle ou

semblent irrévérencieux ou impolis, aucun Attila moderne ne peut changer tout cela simplement en aboyant quelques ordres. Les gens éprouvent un besoin profondément enraciné et tenace de réussite mais un leader moderne doit identifier la façon appropriée d'accéder au potentiel que dissimule chaque individu, ce qui implique souvent de devoir consacrer un temps considérable à l'enseignement et à la formation professionnelle de base sur les lieux de travail. Les hurlements, les menaces et le fait de s'exclamer périodiquement « Vous êtes viré ! » ou « Vous n'êtes vraiment pas dans votre élément » ne compenseront pas des décennies de priorités d'acculturation et d'enseignement légèrement (ou très) décalées par rapport à ce que le leader attend de son personnel. L'enseignement et l'apprentissage restent au centre de ce que font réellement les leaders d'aujourd'hui et cela continue pendant toute la durée de leurs relations avec leur personnel. (C'est la raison pour laquelle nous évoquons le concept de l'apprentissage continu plus loin dans cet article.) Si un leader **néglige l'enseignement ou l'apprentissage** de manière prolongée, il ne faudra pas longtemps pour que son bureau abrite quelqu'un qui « se casera » mieux dans le fauteuil d'un patron du vingt-et-unième siècle.

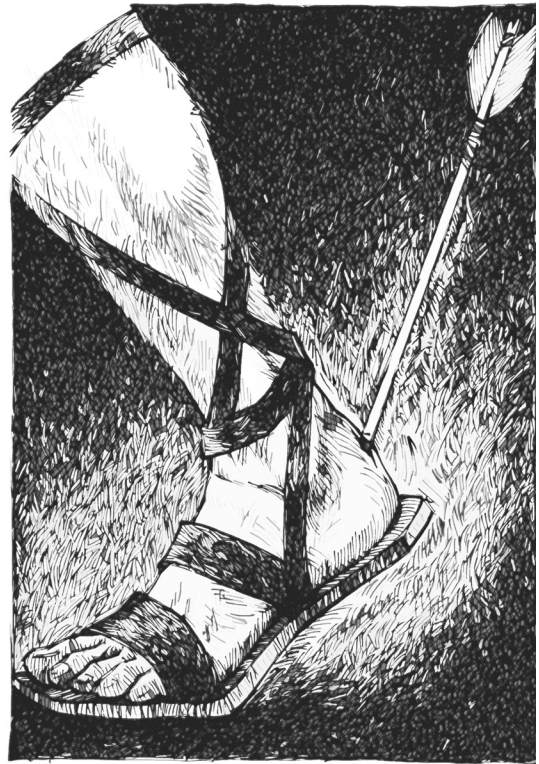
Guérir un talon d'Achille

Plus que pour toute autre raison, les dirigeants échouent ou ne donnent pas toute leur mesure à cause d'un talon d'Achille non diagnostiqué et/ou non guéri – une faiblesse suffisamment grave pour annuler tous les nombreux attributs positifs dont ils peuvent jouir. Il s'ensuit que l'une des mesures peut-être les plus importantes que peut prendre un leader est d'identifier et de rectifier tout défaut caché qui menace son avenir. Cette tâche est désagréable, pénible et ardue, ce qui explique que rares sont ceux qui l'accomplissent. Aucun document standard sur le **leadership avec liposuction** n'indique comment éliminer rapidement par aspiration notre vulnérabilité cachée et envenimée depuis longtemps pendant que nous nous reposons

sur notre fauteuil. Si nous ne confrontons pas nos défauts, nous prenons le risque qu'un jour ce soit eux qui nous confrontent – à un moment où un seul problème négligé menace tout ce que nous avons accompli et il suffit alors d'un seul gros soupir « Oh non !.. » pour détruire une carrière remplie de « Bravo ! ».

La métaphore du talon d'Achille est particulièrement convaincante parce que l'Achille de la légende était lui-même un demi-dieu et le plus grand guerrier ayant jamais existé, pratiquement une armée à lui tout seul capable de gagner des guerres pour le camp qu'il choisissait de soutenir grâce à son talent sans égal. Il pouvait tuer le plus grand héros ennemi, même Hector de Troie, et surmonter les plus grands obstacles. Et pourtant, son célèbre talon était toujours présent pendant toute sa stupéfiante série de victoires extraordinaires et, à l'occasion de l'apothéose que représentait la défaite de Troie, cette faiblesse permit à un ennemi bien inférieur de le tuer. Si un humble talon peut entraîner la fin du plus grand génie militaire à l'apogée de sa puissance, tous les leaders feraient bien de rechercher toute vulnérabilité menaçant leur propre succès.

Cela ne signifie pas qu'un tel auto-examen soit amusant ou aisé. Personne depuis Achille n'aime confronter ses propres imperfections – en particulier celles qui sont suffisamment profondes et dangereuses pour conduire à un échec complet. Il arrive parfois que nous ne nous rendions pas compte de nos pires faiblesses, du moins consciemment, simplement parce qu'il est beaucoup plus facile de les négliger et de prétendre que tout va bien que de confronter ce type de pernicieux périls internes. En outre, certains défauts de tempérament ne se manifestent que lorsqu'une combinaison particulière de circonstances apparaît, ce qui pourrait ne pas se produire plus d'une ou deux fois dans la vie – voire même pas du tout. Nous regarder longuement et attentivement dans un miroir vivement éclairé pour identifier ces faiblesses souvent bien cachées peut représenter une gageure et nous répugner. Cela implique une analyse méthodique de souvenirs souvent horribles d'incidents dans lesquels les choses se sont



très mal passées. Quand et pourquoi cela s'est-il produit ? Cela s'est-il reproduit ? Cela pourrait-il se reproduire ?

Nous pourrions tous critiquer sans effort de nombreux leaders – grands et moins grands, anciens et modernes – et cataloguer les ou les défauts qui les ébranlèrent. Depuis Jules César, Hannibal et Alexandre le Grand jusqu'à Ronald Reagan, Bill Clinton et George W. Bush, il nous est tellement facile de jouer à « Trouvez le talon » qu'on se demande pourquoi ces personnages importants ne l'ont pas fait eux-mêmes et n'ont pas extirpé pro activement tous ces traits défavorables. Comment ont-ils fait pour ne pas voir leurs défauts pourtant manifestes ? Pourquoi des leaders aussi réputés et expérimentés ont-ils pu commettre des erreurs aussi colossales – à plus forte raison de façon répétée – quand les conséquences nous semblent tellement évidentes et prévisibles assis dans nos fauteuils réglables d'examen rétrospectif ? Nous pouvons nous

permettre quelques rires faciles aux dépens des grands. Mais alors quand vient notre tour de littéralement nous rendre service en plaçant notre propre tempérament sous le microscope, le jeu passe brusquement à un niveau beaucoup plus difficile et résolument moins réjouissant.

Il se peut qu'une élimination complète de notre plus grande faiblesse se révèle impossible, étant donné qu'elle s'est probablement formée au cours de nombreuses années d'expérience. Nous devrions toutefois, au minimum, identifier et éviter les tentations, situations, conditions préalables et circonstances particulières qui se sont révélées capables de profiter de cette faiblesse et ainsi de causer notre perte. Si nous prenons conscience de l'existence et de la nature de notre tendon d'Achille, nous pouvons être sensibilisés à tout signal d'alarme annonçant l'approche de notre combinaison particulière de situations dangereuses et prendre ainsi des précautions supplémentaires pour ne pas céder à notre faiblesse. Dans *Le portrait de Dorian Gray*, Oscar Wilde fit la remarque bien connue mais erronée selon laquelle « la seule façon de se débarrasser d'une tentation est d'y céder » mais le meilleur remède consiste en fait à comprendre la tentation et ses causes, à s'efforcer constamment de rester insensible à ces dernières, à rester vigilant en ce qui concerne les signes avant-coureurs de problèmes, puis à résister de toutes nos forces à la tentation de capituler.⁴ Une inaction dans ces domaines augmente considérablement la probabilité que des gens bavardent un jour à propos de notre propre incroyable échec et hochent la tête avec incrédulité en se demandant comment nous avons pu gâcher des carrières autrefois prometteuses pour une raison aussi manifestement stupide et tellement évidente (pour les autres) que nous n'aurions jamais dû nous laisser prendre. Identifier et soigner notre ou nos talons d'Achille peut être l'un des plus grands services que nous puissions rendre à nous-mêmes, à notre personnel et à notre organisation.

Servir les autres, pas soi-même

Etant jeunes, nous avions tendance à croire que commander était un bienfait total, revenant à imposer notre point de vue tout le temps et à prendre toutes les décisions. Cela pourrait assez bien décrire un despote qui gouverne d'une main de fer maniant avec fermeté une combinaison de peur et de force. De tels tyrans vivent et meurent par la violence et les menaces, et leurs méthodes n'ont pas de place dans une société libre moderne – bien que certains mégalomanes puissent s'imaginer être des monarques de droit divin dans les limites de leurs petits domaines. Paradoxalement, dans notre culture contemporaine égocentrique du siècle du Moi, dans laquelle le narcissisme et la haute estime de soi-même sont d'une importance primordiale, pour les meilleurs leaders, servir les autres compte plus que s'occuper de soi. Pour mener un personnel qui se met en première ligne, nous ferions bien de laisser notre ego au vestiaire et de nous concentrer sur ce qui est préférable pour notre personnel, notre organisation et notre culture.

Ce concept de leadership servant les subordonnés est vieux comme le monde mais nous sommes voués à le réapprendre à chaque génération. Il semble rétrograde, comme si le leader devait mettre de côté les avantages et les privilèges qui s'attachent à la couronne pour conserver le pouvoir – abdiquant presque le trône pour le conserver. Le leadership authentique n'implique toutefois pas de nous servir nous-mêmes et l'autoglorification reste étrangère au véritable dirigeant, dont l'objectif approprié doit être d'inciter son personnel à faire ce qui est préférable pour satisfaire l'intérêt général plutôt que l'intérêt mesquin et égoïste du dirigeant. Ce n'est qu'en prenant en considération les intérêts plus larges des autres – employés, collègues, clients et société – que les leaders peuvent prévaloir dans un monde où les gens s'attendent régulièrement à être les premiers. Un leader finira bien sûr par s'efforcer de transmettre un certain altruisme à ses employés et à faire passer l'ensemble de l'organisation en mode de ser-

vice – mais ce plan est inévitablement conditionné par la propre attitude du leader.⁵

L'humilité, c'est-à-dire une prise de conscience du fait que notre propre importance est modeste, est fondamentale pour le leadership-vérité. Pour quelqu'un sevré au lait de la haute estime de soi-même, l'humilité et l'abnégation sembleraient oxymores – un concept manifestement en contradiction avec lui-même. Pourtant, c'est précisément la raison pour laquelle il est d'une telle importance pour un leadership efficace. Il n'est pas facile à saisir ni évident – mais il est efficace. Ce n'est qu'en sortant de notre mini-monde étroit et égoïste pour découvrir ce qui est préférable pour les autres que nous pouvons les servir et, en fin de compte, réussir personnellement. Un dictateur peut demander à ses serfs d'ériger une gigantesque statue de lui-même sur la place publique mais ce monument à la mégalomanie sera un jour démolé, probablement par ces mêmes serfs. Les seuls monuments durables à la mémoire de leaders sont ceux qui commémorent un attachement sans faille de la part de ceux-ci à quelque chose qui les dépasse – et qui dépasse n'importe quelle autre personne.

Cette forme admirable de leadership altruiste est très différente du leadership du type « copain » ou « baby-sitter » dont on pourrait croire qu'il convient bien aux employés dorlotés, choyés et s'abritant derrière un sentiment de très haute estime de soi-même depuis la conception. Personne ne profite d'un abaissement du niveau de performances attendu de l'organisation ni d'un endormissement de notre vigilance à détecter notre échec de répondre à ces attentes. Le leadership-vérité exige que nous reconnaissons la vérité aussi bien à notre sujet qu'à celui de nos collègues, de nos concurrents, de nos clients et de notre culture – puisque nous insistions sur une approche coopérative et coordonnée visant à faire profiter notre organisation de cette vérité. Nul ne peut le faire si le je-m'en-foutisme règne, si les niveaux requis sont abaissés, les attitudes intolérables tolérées ou les comportements inexcusables excusés. Le personnel finira par répondre positivement et comme

il convient à un dirigeant altruiste qui n'accepte rien de moins que les efforts les plus constants et qu'une production de haute qualité de l'ensemble du personnel – depuis lui-même jusqu'au nouveau venu le moins expérimenté.

Il est probable que les adeptes vieillissants choyés et dorlotés de la haute estime de soi s'irriteront initialement lorsque quelqu'un suggèrera (peut-être pour la première fois de leur vie) que leurs performances sont en dessous de la moyenne. Cependant, une fois qu'il devient clair que tout le monde, y compris le leader, doit maintenir une production qui ne laisse pas de place pour les excuses ni le manque de sérieux, le personnel s'adaptera généralement et prendra même soin de respecter, voire même dépasser, des normes strictes. Après tout, la haute estime que l'on a de soi-même ne devient un pur brouillard d'égoïsme que si elle ne repose pas sur une base réelle et nous considérons en fin de compte les compliments immérités comme de la saccharine pour l'âme. Comme des générations de recrues l'ont appris à leurs dépens en survivant aux rudes épreuves subies dans les camps d'entraînement, ils peuvent obtenir des résultats remarquables en faisant un examen de conscience approfondi afin de surmonter les pires défis de leur existence. En outre, le sincère sentiment de fierté et de camaraderie qui accompagne un tel succès au niveau personnel ou de l'organisation éclipse de loin toute fausse satisfaction que des responsables bien intentionnés mais trop indulgents distribuent avec une telle facilité. Les récompenses et louanges que nous méritons nous apportent infiniment plus de satisfactions que celles qui nous sont données précisément parce que nous avons dû travailler dur, réfléchir, nous bagarrer et en faire plus que nous aurions voulu pour les obtenir. Dans ce sens, le cadeau de normes élevées et du fait qu'on attend beaucoup de chacun est l'un des plus beaux cadeaux que tout adepte du leadership-vérité peut faire.

Un mentorat pour le perfectionnement des leaders

On peut avoir de bonnes raisons de soutenir qu'on ne naît pas leader et qu'on ne le devient pas passivement mais qu'on y est formé et qu'on se perfectionne soi-même grâce à l'enseignement, à la formation professionnelle et à des expériences particulières. Le mentorat constitue un bon point de départ. Il représente essentiellement un processus didactique qui commence par l'éducation des enfants par leurs parents et se poursuit tout au long du cycle des rapports professionnels et personnels. Un principe clé dans ce domaine est celui d'après lequel le mentorat est à la fois une obligation et une prérogative du leadership. C'est quelque chose que nous offrons aux gens. Grâce au mentorat, les adeptes du leadership-vérité prodiguent à leurs subordonnés les conseils dont ceux-ci ont besoin pour prendre des décisions intelligemment et en connaissance de cause. Grâce au mentorat, les plus anciens transmettent aux plus jeunes un savoir-faire fondé sur la sagesse et l'expérience. Ce processus consiste à transmettre et à examiner des principes, des traditions, des valeurs partagées, des qualités et des enseignements tirés. Le mentorat offre un cadre permettant de provoquer un changement culturel de la façon dont l'organisation envisage la formation professionnelle d'un personnel compétent. Dans la plupart des organisations d'aujourd'hui, le personnel doit effectuer un parcours difficile et cahoteux sur la route menant aux plus hauts échelons – il ne peut y arriver simplement en flôtant ou en comptant sur quelqu'un d'autre pour l'y conduire. Le mentorat implique les conseils et l'accompagnement – c'est-à-dire aider les gens à évoluer dans la bonne direction. Il est clair qu'il représente un moyen vital grâce auquel nous pouvons arriver plus facilement à la destination souhaitée.

Le mentorat, qui est peut-être la méthode la plus efficace par laquelle nous pouvons façonner la formation professionnelle de nos employés, est devenu un mot à la mode souvent proféré inconsidérément au milieu d'un

nuage de charabia tiré du dictionnaire officieux non écrit de ceux qui s'estiment à la pointe des techniques modernes de leadership et de gestion. Le vrai mentorat bien compris va bien au-delà des enseignements tirés du dernier « Dilbert », une bande dessinée qui présente une satire féroce des conditions démentielles de travail et des méthodes stupides de gestion. Il peut et doit être adapté aux besoins et situations particuliers des deux parties prenantes du mentorat, en faisant en sorte qu'il soit aussi souple et malléable que les humains eux-mêmes. Le mentorat, qui représente l'antithèse de la mentalité sans originalité à taille unique de la vieille école – grâce à sa capacité à s'harmoniser à des circonstances particulières – est parfaitement adapté à l'environnement de partenariat d'aujourd'hui. Il constitue donc littéralement une machine à explorer le temps qui nous permet d'exercer une profonde influence qui se manifesterait bien au-delà du tohu-bohu et de la monotonie d'aujourd'hui, ainsi que de changer de manière significative la vie de notre personnel.

Un mentor – un conseiller, instructeur, ami ou parent en qui on a confiance, généralement plus âgé et plus ancien dans l'organisation que la personne à aider – est présent lorsque quelqu'un a besoin, dans le cadre d'un processus en cours, d'une assistance qui ne soit pas qu'une simple formalité sans lendemain. Parce que la valeur du mentorat est communément reconnue, de nombreuses organisations en ont fait une routine, le transformant en un futile exercice obligatoire de poudre aux yeux – juste un rituel simulé de plus à accomplir et à cocher sur quelque liste de tâches à exécuter. Lorsqu'il est vidé de sa substance, le mentorat devient tout aussi inefficace que n'importe quel autre « secret » de fortune du leadership copié stupidement de quelque livre sur le leadership pour paumés. Dans tous les secteurs de notre société, le mentorat authentique peut s'appliquer à tous les dirigeants et cadres chargés d'accomplir une tâche en la faisant exécuter par d'autres – mais cela demande beaucoup plus qu'un emplâtre pour la forme. En tant que mentors qui prenons le temps de faire les choses comme il

faut, la meilleure justification de notre rôle peut être d'assister un jour à la métamorphose de nos anciens protégés – ceux qui ont bénéficié de l'assistance de mentors – en mentors à leur tour.

Le modelage du comportement approprié, qui est un ingrédient indispensable d'un bon mentorat, a lieu lorsque le dirigeant explique à son protégé ce qu'il attend de lui exactement. C'est un exercice continu d'application de la théorie des jeux de mimétisme « faites comme moi » mais nous participons indéfiniment à ce jeu interminable. Nous avons rencontré de trop nombreux exemples de dirigeants qui se considèrent comme dispensés de respecter les règles – mêmes les lois – qui s'appliquent à tous. La corruption, le scandale et la ruine au niveau aussi bien individuel qu'institutionnel se répandent dans l'organisation par suite de l'attitude de privilégié du dirigeant. Le dirigeant qui essaye de dissimuler sa malhonnêteté, son immoralité ou son manque de respect des lois derrière un masque d'intégrité factice ne peut que former les gens à devenir de semblables imposteurs parce qu'une telle pourriture sera inévitablement révélée, s'étant répandue à tous les niveaux de l'organisation. Le vrai mentor doit apporter la preuve que « faites ce que je dis » et « faites comme moi » sont complètement impossibles à distinguer, indépendamment du moment, du lieu ou de la situation. Il peut ne pas être toujours pratique ou opportun personnellement pour le mentor-leader d'être et de faire tout ce qu'il demande des employés mais c'est une condition préalable nécessaire d'une véritable excellence du leadership.

Le fait que nous puissions compter en tant que mentors, même si ce n'est que pour un seul protégé, peut représenter l'un des événements les plus gratifiants pour un leader. Ce résultat, qui n'est pas spectaculaire ni voyant, peut rester invisible pour quiconque autre que le protégé mais il a pour cette personne une signification profonde. Ce n'est pas le genre de tour de prestidigitation explosif de commandement qui fait la tête d'affiche et auquel aspirent de nombreuses personnes – mais simplement celui qui fait de vrais mira-

cles d'une façon discrète et personnelle, centimètre par centimètre.⁶

Un apprentissage perpétuel

Les bons leaders comprennent que les organisations ne peuvent progresser que si leurs employés, y compris le leader et tous les autres, le font également. La formation professionnelle ou l'apprentissage perpétuel impliquent l'acquisition de la capacité à faire quelque chose que nous ne pouvions pas faire auparavant. Ils exigent de nous que nous nous épanouissions et développiions une capacité et une confiance accrues en nous même et en notre personnel. Aujourd'hui plus que jamais, les dirigeants doivent veiller à ce que le perfectionnement professionnel reste une activité constante, comme nous l'avons mentionné dans notre section consacrée à ce que font réellement les leaders. Nous n'allons pas à l'école une fois dans notre vie pour ensuite mettre l'enseignement définitivement de côté ; nous apprenons pendant toute notre existence.

Le perfectionnement du personnel – c'est-à-dire le perfectionner vraiment, avec tous les efforts personnalisés que cela implique – est fondamental pour l'image que l'organisation se fait d'elle-même et celle que s'en font les leaders, les clients, les concurrents et le reste du personnel. L'organisation ajuste ses moyens grâce à un apprentissage perpétuel, à une mise en valeur totale de chaque personne et à l'application de la même alchimie interne à la structure générale des équipes. Ce n'est qu'en maintenant la « constante d'apprentissage » au premier plan de leur perspective que les adeptes du leadership-vérité peuvent avoir une chance de maintenir la capacité totale de leur personnel à accomplir une mission en évolution constante dans des circonstances perpétuellement instables. Compte tenu de la complexité de la vie dans le monde d'aujourd'hui, personne ne doute qu'un apprentissage et une adaptation continus sont liés directement au succès global à long terme et sont absolument essentiels à celui-ci.⁷

Le leadership et la mise en œuvre du changement

Ne lisez pas la plaisanterie qui suit si vous l'avez déjà entendue plus de vingt fois. Combien faut-il de psychiatres pour changer une ampoule ? La réponse est simple. Un seul mais cela coûte très cher, prend beaucoup de temps et suppose que l'ampoule accepte d'être changée. Toutefois, à la différence du remplacement de la proverbiale ampoule, la mise en œuvre d'un changement réel ne prend pas nécessairement beaucoup de temps. Elle peut se produire parfois très rapidement alors que, dans d'autres cas, elle progresse avec la lenteur imperceptible des glaciers. Cela est vrai de tous les types d'évolution, les bons comme les mauvais. L'une des fonctions principales des leaders est de maximiser les premiers et de minimiser les seconds. Le changement positif – celui que nous provoquons d'une façon proactive plutôt que celui qui nous tombe dessus par défaut – exige la bonne stratégie. Nous avons besoin d'un système, y compris d'un processus viable et intériorisé institutionnellement, qui nous permet de provoquer le changement synonyme de bonnes nouvelles et d'identifier/éviter celui qui fait plutôt penser à un carambolage. En l'absence d'un leader efficace arrangeant un changement utile, le changement finira inévitablement par nous trouver même si nous sommes amorphes et nous ne nous réjouirons généralement pas de ce type de changement accidentel.⁸

Cette ère d'instabilité peut représenter une période pénible pour les gens qui ont très envie que les choses restent les mêmes – familières, bien comprises et routinières. Dans la mesure où un changement continu est une prémisses, un leader doit se résoudre à le mettre en action, à le harnacher et à le chevaucher vers l'horizon approprié. La meilleure façon de prédire l'avenir est de l'inventer mais nous ne pouvons le faire en appliquant mécaniquement une formule quelconque que nous trouvons dans un manuel d'aide et il n'existe aucun kit prêt à monter pour cela. Quels que soient les néologismes que nous créons pour décrire

nos méthodes et indépendamment du nombre de tableaux et de listes d'opérations que nous concoctons pour faire apparaître l'illusion d'une précision quantifiable, nous continuons à entrevoir l'avenir, s'il nous arrive de le faire, à travers une lentille sombre. Nous pouvons toutefois examiner ce dont nous avons besoin dès maintenant et aurons besoin dans deux ans, puis entreprendre délibérément de le faire se matérialiser. Si nous consacrons suffisamment de temps à des réunions régulières avec notre personnel à tous les niveaux pour explorer des idées sur la façon de faire face aux années à venir, nous trouverons une confirmation toute faite de nos doutes quant au fait que nous ne connaissons pas toutes les réponses et ne bénéficions pas un monopole de toutes les bonnes questions. Nous découvrirons également que l'action agit comme un médicament efficace permettant de soulager les sentiments de crainte, d'impuissance, de colère et d'incertitude parce que nous devenons non plus de simples passagers passifs d'un train fou mais des mécaniciens jouant un rôle dans notre voyage. Au lieu de changer avec l'époque, nous devons prendre l'habitude de changer pour être juste un peu en avance sur notre époque et de faire notre possible pour encourager un changement dans la direction optimale ; en même temps, nous améliorerons notre vie en lui donnant un but constructif.⁹

Conclusion

En résumé, nous faisons honneur à John W. Gardner, qui écrivit aussi judicieusement que quiconque sur les complexités du leadership. Ses paroles constituent presque un credo du leadership : « Nous devons croire en nous-mêmes et en notre avenir mais pas que la vie est aisée. La vie est dure et il pleut sur les justes. Les leaders doivent nous aider à considérer les échecs et les frustrations non comme une raison de douter de nous-mêmes mais comme une raison de renforcer notre détermination... Ne priez pas pour qu'arrive le jour où nous résoudrons définitivement nos problèmes. Priez pour que nous soyons libres de continuer à travailler à résoudre les pro-

blèmes que l'avenir ne cessera jamais de nous poser. »¹⁰

Il se peut que la synthèse et la récapitulation de tout ce que nous pouvons faire pour devenir des adeptes du leadership-vérité basé sur la morale exigent que nous utilisions notre liberté au maximum et mettions notre cœur à faire tout ce que nous pouvons pour transformer un groupe d'individus en une équipe de résolution de problèmes unie et résolue.¹¹ Cela fera nécessairement intervenir toutes les activités dont nous avons traité dans cet article : compréhension des concepts du leadership, mise en œuvre d'un mentorat et d'un enseignement authentiques, guérison de nos talons d'Achille, mise en pratique d'un apprentissage continu et création de notre propre avenir à tous les

niveaux. Si nous devenons membres jusqu'au bout des ongles de cette équipe sans manifester d'intérêts qui ne seraient pas en harmonie avec ce qui est préférable pour l'équipe et l'organisation qu'elle sert, nombreuses sont les notions théoriques compliquées relatives au leadership qui prendront soin d'elles-mêmes – sinon, nous et nos coéquipiers nous en occuperons nous-mêmes. Il se peut que le leadership-vérité n'entre pas dans le cadre des équations d'un manuel d'enseignement supérieur ni n'inspire un romancier à nous faire nous extasier sur une immortalité fictive mais il est à la hauteur de sa tâche parce qu'il englobe la totalité des circonstances et événements réels auxquels les leaders sont confrontés quotidiennement. □

Notes

1. Les T. Csorba, *Trust: The One Thing That Makes or Breaks a Leader* (La confiance : la chose qui assure ou brise la carrière d'un dirigeant), Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2004, 23–24.

2. Warren Blank, *The 108 Skills of Natural Born Leaders* (Les 108 talents des leaders nés), New York: AMACOM, 2001, 13–14.

3. James M. Kouzes et Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (Le défi posé au leadership : comment obtenir des résultats extraordinaires dans les organisations), San Francisco: Jossey-Bass, 1987, 15–16.

4. Oscar Wilde, *The Picture of Dorian Gray* (Le portrait de Dorian Gray), chap. 2, cybertexte n° 174, *Project Gutenberg* (Projet Gutenberg), <http://www.gutenberg.org/dirs/etext94/dgray10.txt>.

5. Ronald A. Heifetz et Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Le leadership en jeu : rester vivant au milieu des dangers qui attendent le dirigeant), Boston: Harvard Business School Press, 2002, 208–9.

6. John C. Kunich et Richard I. Lester, *Survival Kit for Leaders* (Kit de survie pour les dirigeants), Dallas: Skyward Publishing, 2003, 71–73.

7. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard et Dewey Johnson, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (La gestion du comportement organisationnel : direction des ressources humaines), 8ème édit. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, 229.

8. Oren Harari, *The Leadership Secrets of Colin Powell* (Les secrets du leadership de Colin Powell), New York: McGraw-Hill, 2002, 23.

9. Rick Warren, *The Purpose Driven Life: What on Earth Am I Here For?* (La vie à la recherche d'un but : qu'est-ce que je peux bien faire ici ?), Grand Rapids, Michigan: Zondervan, 2002, 312–14.

10. John W. Gardner, *On Leadership* (Du leadership), New York: Free Press, 1993, 195, xii.

11. Jeffrey A. Zink, *Hammer-Proof: A Positive Guide to Values-Based Leadership* (À l'épreuve du marteau : un guide positif du commandement basé sur les valeurs), Colorado Springs, Colorado: Peak Press, 1998, 5.