

Profil d'un leader

L'effet Wallenberg

PAR LE DOCTEUR ET LIEUTENANT COLONEL JOHN C. KUNICH ET
LE DOCTEUR RICHARD I. LESTER

Le docteur John C. Kunich, promu au rang de lieutenant colonel, est un assesseur d'active auprès du Tribunal de cassation de l'armée de l'Air, actuellement affecté au quartier général du Commandement spatial de l'armée de l'Air à la base aérienne Peterson de Colorado Springs, au Colorado. Il est titulaire d'une licence et d'une maîtrise de sciences avec mention très bien de l'Université d'Illinois à Chicago. Il reçut son doctorat en droit avec mention à la faculté de droit de l'Université Harvard en 1985 et sa maîtrise en droit de l'environnement avec mention très bien à la faculté de droit de l'Université George Washington en 1993.

Le docteur Richard I. Lester est le conseiller pédagogique du Ira C. Eaker College for Professional Development à la base aérienne Maxwell, en Alabama. Le docteur Lester étudia à l'Université de Londres et termina son doctorat à l'Université de Manchester. Il a publié plus de 30 articles sur divers sujets dans des revues spécialisées américaines et étrangères.

Le présent article est une étude des principes de leadership employés par Raoul Wallenberg, un diplomate suédois qui se rendit à Budapest en 1944 pour intervenir en faveur des 700 000 Juifs de Hongrie, qui étaient en cours de déportation par les Nazis à destination des camps d'extermination. Ce récit détaillé présente l'œuvre extraordinaire accomplie par un leader véritablement unique. Les implications en termes de leadership traitées dans cet article tombent à point nommé dans la mesure où l'étude du leadership commence à triompher de nombreuses décennies d'indifférence intellectuelle.

On attribue à Wallenberg le sauvetage de pas loin de 100 000 vies. Le 5 octobre 1981, le président [des Etats-Unis] et le Congrès reconnurent la contribution qu'il apporta à l'humanité lorsqu'ils firent de lui la deuxième personne seulement, aux côtés de Winston Churchill, à jamais se voir conférer le titre de citoyen honoraire des Etats-Unis. Par une résolution commune, le Congrès des Etats-Unis désigna en outre le 5 octobre 1989 journée Raoul Wallenberg. De surcroît, la rue qui se trouve devant le musée à la mémoire de

l'Holocauste à Washington, D.C., a été rebaptisée Raoul Wallenberg Plaza.

Le leadership est le mouvement dans un milieu qui lui résiste. C'est également la capacité à traduire les intentions en réalité et à les appuyer. Les leaders prennent les choses en main et obtiennent des résultats. Ils créent une nouvelle réalité à leur usage. Cette étude de cas a pour objet de démontrer en quoi Wallenberg fit preuve de leadership et comment il refusa de se montrer indifférent, passif ou ignorant des souffrances des autres. A la fin d'un chapitre sordide de l'histoire de l'humanité, Wallenberg se révèle être un leader courageux et plein de pitié – un symbole de ce que l'humanité a de mieux à offrir.

L'effet Wallenberg

Lors des derniers mois de la seconde guerre mondiale, les Alliés recherchaient désespérément des moyens d'arrêter le massacre par Hitler d'innocents civils en Europe orientale. Alors même que les espoirs d'une victoire militaire de l'Axe s'estompaient, les Nazis devinrent encore plus déterminés à mener la *solution finale* à son terme. Les camps de la mort opé-

raient à leur capacité maximum dans un effort effréné visant à débarrasser l'Europe des Juifs et des autres groupes visés. Jusqu'à ce qu'ils puissent remporter un triomphe militaire total, les Alliés étaient impuissants pour mettre fin au génocide qui faisait rage derrière les lignes ennemies. C'est la raison pour laquelle ils se mirent à la recherche d'un volontaire, quelqu'un qui pourrait aller là où les chars et les avions alliés ne pouvaient le faire, et perturber l'insidieuse machine de mort nazie.

Il aurait été difficile de trouver quelqu'un dont le choix aurait été moins évident pour une telle mission que Raoul Wallenberg. Agé de 32 ans en 1944, Wallenberg était un riche Suédois appartenant à une famille très en vue et respectée de la haute bourgeoisie. La neutralité de la Suède dans la guerre n'était que l'une des nombreuses excuses toutes faites que la vie avait apportées au jeune Wallenberg s'il avait voulu s'en servir pour refuser cette mission de sauvetage. Il n'était pas juif ; était riche et avait de nombreuses relations dans les milieux politiques ; il avait des chances de prendre les rênes du vaste empire financier Wallenberg ; il avait tout à perdre et rien à gagner en acceptant de relever ce défi.

Wallenberg fut recommandé pour ce projet par Koloman Lauer, une relation d'affaires proche du nouveau Conseil des réfugiés de guerre. Lauer pensait que Raoul possédait la combinaison idéale de dévouement, de compétence et de courage – en dépit de sa jeunesse et de son inexpérience – et que la célébrité de son nom lui assurerait une certaine protection. Wallenberg se révéla impatient de servir mais il exigea audacieusement, et se vit accorder, une grande latitude quant aux méthodes qu'il utiliserait.

Lorsqu'il apprit qu'Adolf Eichmann transportait approximativement 10 000 à 12 000 Juifs hongrois chaque jour à destination des chambres à gaz, Wallenberg se prépara précipitamment à se rendre à Budapest. Sa « couverture » était celle d'un diplomate, avec le titre officiel de premier secrétaire de la légation de Suède. Il élaborait un plan aux termes duquel des faux passeports suédois (*Schütz-passe*) seraient confectionnés et utilisés pour assurer aux victimes potentielles un passage

sans risques hors du territoire contrôlé par les Nazis. Parallèlement, une série de *planques* seraient établies à l'intérieur de la Hongrie sous la forme de bâtiments officiels appartenant à la légation de Suède et bénéficiant de l'immunité diplomatique. Alors que ce plan continuait à prendre forme dans son esprit, le *diplomate suédois* Wallenberg arriva en Hongrie à la demande du Conseil américain des réfugiés de guerre et de son propre gouvernement le 6 juillet 1944, avec pour mission de sauver autant de Juifs hongrois que possible de la liquidation par les Nazis.

Il conçut les faux passeports lui-même. Ils étaient des chefs d'œuvre du type de pompe formel et d'apparence officielle – tellement prisés des Nazis. Wallenberg, bien qu'encore jeune, avait beaucoup voyagé et fait des études à l'étranger, à la fois aux États-Unis (où il avait étudié l'architecture à l'Université du Michigan) et en Europe, et il savait comment traiter avec les gens et obtenir des résultats. Il fit tous les efforts nécessaires pour comprendre aussi bien ses ennemis que ses alliés, de connaître ce qui les motivait, ce qu'ils admiraient, ce qu'ils craignaient et ce qu'ils respectaient. Il en conclut à juste titre que les Nazis et les fascistes hongrois (du parti de la Croix Fléchée) auxquels il aurait affaire réagissaient le mieux à l'autorité absolue et à un statut officiel. Il utilisa ce principe pour confectionner ses passeports ainsi que pour définir ses contacts personnels avec l'ennemi.

Wallenberg commença avec 40 relations importantes à Budapest et en cultiva rapidement d'autres prêtes à l'aider. On estime que, sous la direction de Wallenberg, lui et ses associés distribuèrent des passeports suédois à 20 000 Juifs de Budapest et en protégèrent 13 000 autres dans des *planques* qu'il louait et sur lesquelles flottait le drapeau suédois. Eichmann continua toutefois à poursuivre sa propre mission avec une dévotion aussi zélée que fanatique et les camps de la mort tournaient 24 heures sur 24. Des trains bondés, dans chaque wagon à bestiaux desquels s'entassaient 80 personnes ne disposant que d'un peu d'eau et d'un seau hygiénique, effectuaient sans interruption le trajet de quatre jours entre Budapest et Auschwitz et retour. La campagne

hongroise était déjà vide de Juifs et la situation dans les dernières enclaves urbaines restantes était critique. Et c'est ainsi que Wallenberg se plongeait lui-même au milieu de la lutte.

La résistance juive envoya à Wallenberg Sandor Arday pour lui servir de chauffeur. Arday relata plus tard un événement à l'occasion duquel Wallenberg intercepta un chargement de Juifs sur le point de partir pour Auschwitz. Wallenberg écarta l'officier SS, qui lui ordonna de s'en aller. Aux dires de Arday,

Il grimpa ensuite sur le toit du train et commença à distribuer des sauf-conduits par les portes qui n'étaient pas encore scellées. Il ignora les ordres de descendre que lui donnaient les Allemands. Les Croix Fléchées commencèrent alors à tirer et à lui crier de quitter les lieux. Il les ignora et continua calmement à distribuer des passeports aux mains qui se tendaient. Je crois que les Croix Fléchées visèrent délibérément plus haut que sa tête car aucun ne le toucha, ce qui sinon aurait été impossible. Je crois qu'ils agirent ainsi parce qu'ils étaient tellement impressionnés par son courage. Après que Wallenberg eut distribué le dernier des passeports, il ordonna à tous ceux qui en avaient un de quitter le train et de marcher jusqu'à une caravane de voitures garées aux environs, portant toutes les couleurs suédoises. Je ne me souviens plus du nombre exact mais il sauva des douzaines de personnes en les faisant quitter ce train. Les Allemands et les Croix Fléchées étaient tellement abasourdis qu'ils le laissèrent faire !¹

Alors que la situation militaire se détériorait pour les allemands, Eichmann dérouta les trains circulant sur les itinéraires des camps de la mort pour les affecter à la tâche plus directe de transport de troupes. Toutefois, cela voulait simplement dire pour ses victimes qu'elles devaient désormais marcher jusqu'au lieu de leur destruction. En novembre 1944, Eichmann ordonna les marches à la mort de 200 km et les intempéries s'ajoutèrent bientôt à la privation de nourriture et de sommeil pour transformer les bords des routes menant de Budapest aux camps en gigantesque cimetière. Wallenberg fit de fréquentes visites aux points d'arrêt pour faire ce qu'il pouvait. Dans un cas, Wallenberg annonça son arrivée avec toute l'autorité dont il était capable puis,

« Eh vous là-bas ! » lança le Suédois en pointant le doigt sur un homme stupéfait attendant son tour d'être livré au bourreau. « Donnez-moi votre passeport suédois et faites la queue ici », aboya-t-il. « Et vous, mettez-vous derrière lui. Je sais que je vous ai donné un passeport. » Wallenberg continua, marchant vite, parlant haut, espérant que l'autorité qu'exprimait sa voix déteindrait un peu sur ces gens vaincus... Les Juifs finirent par comprendre. Ils commencèrent à fouiller leurs poches à la recherche de pièces d'identité. Un permis de conduire ou certificat de naissance semblait faire l'affaire. Le Suédois s'en saisissait tellement vite que les Nazis, qui de toute façon ne pouvaient pas lire le Hongrois, semblaient n'effectuer aucun contrôle. Plus vite, Wallenberg les encourageait des yeux, plus vite, avant que la supercherie ne soit découverte. En quelques minutes, plusieurs centaines de personnes avaient rejoint son convoi. Des camions de la Croix Rouge Internationale, rassemblés sur l'ordre de Wallenberg, arrivèrent et les Juifs se hissèrent péniblement dessus... Wallenberg sauta dans sa propre voiture. Il se pencha par la fenêtre et chuchota « Je suis désolé » aux gens qu'il laissait derrière. « J'essaie de choisir d'abord les plus jeunes », expliqua-t-il. « Je veux sauver une nation. »²

Ce type d'action réussit à de nombreuses reprises. Wallenberg et ses collaborateurs tombaient sur une marche à la mort et, pendant que Raoul hurlait des ordres intimant à tous ceux en possession d'un passeport suédois de lever la main, ses assistants parcouraient en courant les rangs de prisonniers leur disant de lever la main, qu'ils disposent ou non d'un tel document. Wallenberg « revendiquait ensuite la garde de tous ceux qui avaient levé la main et sa conduite était telle qu'aucun des gardes hongrois ne s'opposait à lui. Ce qui était extraordinaire était le pouvoir absolument convainquant qui se dégageait de son comportement », d'après Joni Moser.³

Nombreux furent ceux que Wallenberg aida indirectement sans même qu'ils l'aient jamais vu parce que, dans la mesure où on parlait de ses actes, ils encourageaient l'espoir, le courage et l'action chez de nombreuses personnes qui, sinon, se sentaient impuissantes à échapper à leur destruction. Il devint un symbole du bien dans une partie du monde

dominée par le mal et un rappel de l'existence de forces cachées dans chaque esprit humain.

Tommy Lapid avait 13 ans en 1944 quand il était l'une des 900 personnes s'entassant à 15 ou 20 par pièce dans l'une des *planques* suédoises. Son récit illustre non seulement des tactiques représentatives du Wallenberg du meilleur cru mais également la façon dont Wallenberg personnifiait l'espoir et la droiture et celle dont son influence s'étendait à l'ensemble du pays comme un flambeau pour ceux qui étaient en proie au désespoir le plus profond.

Un matin, un groupe de ces fascistes hongrois pénétrèrent dans la maison en déclarant que toutes les femmes valides devaient les accompagner. Nous savions ce que cela voulait dire. Ma mère m'embrassa et je me mis à pleurer, ce qu'elle fit également. Nous savions que nous nous quittions pour toujours et qu'elle me laissait là à tout égard orphelin. Deux ou trois heures plus tard, à ma grande surprise, ma mère revint avec les autres femmes. Cela ressemblait à un mirage, un miracle. Ma mère était là – elle était vivante, me serrait dans ses bras, m'embrassait et ne dit qu'un mot :

« Wallenberg ». Je savais ce dont elle parlait parce que Wallenberg était légendaire chez les Juifs. Dans l'enfer complet et total dans lequel nous vivions, il y avait quelque part un ange sauveur perpétuellement en mouvement. Après avoir retrouvé son calme, ma mère me dit qu'on les transportait au fleuve quand arriva une voiture dont descendit Wallenberg – et elles surent immédiatement qui il était parce qu'il n'y avait qu'une seule personne comme lui au monde. Il se présenta au chef des Croix Fléchées et affirma que les femmes étaient sous sa protection. Ils le contestèrent mais il doit avoir un charisme incroyable, une grande autorité personnelle, parce qu'il ne s'appuyait sur absolument rien. Il était là dans la rue, se sentant probablement l'homme plus solitaire du monde, essayant de prétendre qu'il était investi d'une autorité. Ils auraient pu l'abattre directement dans la rue et on n'en aurait rien su. Au lieu de cela, ils cédèrent et libérèrent les femmes.⁴

Pratiquement seul en plein territoire ennemi, incroyablement isolé et désarmé, Wallenberg accomplissait quotidiennement des miracles. Ses armes étaient le courage, l'assurance, l'ingéniosité, la compréhension de ses adversaires et la capacité à encourager les autres à atteindre les objectifs qu'il fixait. Son

leadership était toujours en évidence. Les Nazis et le parti de la Croix Fléchée ne savaient pas comment traiter un tel homme. C'était quelqu'un qui s'enveloppait d'un épais voile d'autorité apparente mais totalement privé de pouvoir politique ou militaire réel. C'était un homme qui était tout ce qu'ils auraient voulu être en termes de force de caractère, si ce n'est que leur objectif était diamétralement opposé.

Il est impossible de calculer avec précision le nombre de personnes sauvées directement ou indirectement d'une mort certaine par Raoul Wallenberg. Certains estiment ce nombre à presque 100 000 et il est possible que d'innombrables autres aient survécu en partie grâce à l'espoir et à la détermination que leur inspirèrent son leadership et son exemple.⁵ Il encouragea en outre les ambassades d'autres pays neutres et le bureau de la Croix Rouge Internationale à Budapest à se joindre à ses efforts de protection des Juifs. Ce furent toutefois les jours de désespoir qui précédèrent l'occupation de Budapest par les forces soviétiques qui représentèrent pour Wallenberg le plus grand défi mais aussi son triomphe le plus extraordinaire.

Eichmann prévoyait de terminer l'extermination des 100 000 Juifs qui restaient à Budapest par un énorme massacre ; s'il n'avait pas le temps de les faire transporter jusqu'aux camps de la mort, il ferait de leurs propres quartiers des abattoirs. Pour priver les Alliés d'au moins une partie de leur victoire, il ordonnerait à quelques 500 SS et à un grand nombre de Croix Fléchées d'encercler le ghetto et de massacrer les Juifs qui s'y trouvaient. Wallenberg entendit parler de ce complot grâce à son réseau de contacts et essaya d'intimider certaines autorités subalternes pour qu'elles reconsidèrent ce plan mais, avec la présence des Soviétiques à proximité, nombreux étaient ceux qui ne se souciaient plus de ce qui leur arrivait. Son seul espoir, et celui des 100 000 Juifs survivants, était représenté par le commandant de l'ensemble des troupes SS, le général August Schmidhuber.

Wallenberg fit parvenir à Schmidhuber un message lui disant que, si le massacre avait lieu, il ferait en sorte que Schmidhuber soit tenu pour personnellement responsable et pendu

comme criminel de guerre. Le bluff réussit. Le massacre fut annulé et la ville fut abandonnée par les Nazi peu de temps après lorsque les troupes soviétiques y entrèrent. C'est ainsi que des dizaines de milliers de personnes furent sauvées à l'occasion de ce seul incident.

Toutefois, alors que la paix s'installait en Europe, le destin de Wallenberg prit une tournure très différente. Il disparut et toute la vérité sur ce qui lui arriva reste aujourd'hui à faire [Note de l'éditeur : voir l'addendum à cet article]. D'après diverses sources, toutefois, les choses semblent s'être déroulées comme suit.

Les Soviétiques arrêtaient Wallenberg lorsqu'ils occupèrent Budapest, probablement parce qu'ils le soupçonnaient d'être un espion antisoviétique. Pendant une décennie, ils nièrent avoir joué un rôle quelconque dans sa disparition. Ils admirent ensuite l'avoir incarcéré mais prétendirent qu'il était mort en prison d'une crise cardiaque en 1947, à l'âge de 35 ans. Depuis lors, toutefois, de nombreuses personnes qui firent de la prison en Union Soviétique ont déclaré avoir vu Wallenberg, lui avoir parlé ou avoir communiqué avec lui par voie de tapotements codés. D'autres entendirent parler de lui et de sa présence dans les prisons mais sans contact direct. Les Soviétiques ont nié la véracité de tous ces témoignages et n'ont jamais dévié de leur position officielle. Toutefois, des fonctionnaires soviétiques rencontrèrent en 1989 des membres de la famille Wallenberg et leur remirent certains de ses effets personnels. Une enquête sérieuse fut soi-disant lancée pour s'efforcer de déterminer la vérité. Il reste à voir si les années et les prisons ne livreront jamais leurs secrets.

Il y a aujourd'hui en Israël une plantation d'arbres réalisée par l'Autorité du Souvenir des Martyrs et des Héros, ou *Yad Vashem*. Elle est connue sous le nom d'Avenue des Vertueux et chaque arbre immortalise un *Gentil vertueux*, quelqu'un qui risqua sa vie pour aider des Juifs pendant l'Holocauste. Les arbres représentent un hommage silencieux à ceux qui, pour citer un ancien président du parlement israélien, « sauvèrent non seulement les Juifs mais l'honneur de l'humanité. »⁶

L'arbre immortalisant Raoul Wallenberg est accompagné d'une médaille. Cette médaille est dans la langue du Talmud et résume sa mission en ces termes : « Quand quelqu'un sauve un seul être, c'est comme s'il avait sauvé le monde entier. »

Le président de *Yad Vashem*, Gidéon Hausner, qui était également le procureur lors du procès d'Adolf Eichmann, résuma ainsi ses sentiments envers Raoul Wallenberg :

Voici un homme qui avait le choix de rester à l'abri en Suède neutre quand le nazisme régnait en Europe. Au lieu de cela, il quitta ce havre de paix et se rendit dans ce qui était alors l'un des endroits les plus dangereux en Europe, la Hongrie. Et pour quoi faire ? Pour sauver des Juifs. Il gagna son combat et je pense qu'à notre époque, dans laquelle il y a si peu de choses en lesquelles croire – si peu de choses avec lesquelles nos jeunes peuvent identifier leurs espoirs et leurs idéaux – il est quelqu'un qu'il faut présenter au monde, qui ne connaît pratiquement rien de lui. C'est la raison pour laquelle je crois que l'histoire de Raoul Wallenberg devrait être racontée et son personnage, dans toute sa gloire, projeté dans l'esprit humain.⁷

Nous pouvons tous tirer de nombreux enseignements de la vie de Raoul Wallenberg. Quel que soit notre âge, nous avons tous besoin de héros, de modèles, de gens qui nous rappellent que l'homme a un potentiel immense de faire le bien au milieu du mal. C'est ce que reconnut le Congrès des Etats-Unis lorsqu'il fit de Wallenberg la seconde personne seulement, aux côtés de Winston Churchill, à jamais se voir conférer le titre de citoyen honoraire des Etats-Unis. A cette occasion, un commentateur de la télévision parla pour des millions lorsqu'il déclara « c'est grâce à des gens comme Raoul Wallenberg que la vie vaut la peine d'être vécue. »

Les leaders à tous les niveaux peuvent utiliser la vie et l'exemple de Wallenberg pour accroître leur capacité à inspirer, motiver et réussir. Le leadership est difficile à définir mais *vous le reconnaissez quand vous le voyez*. Lorsqu'on regarde le travail héroïque accompli par Wallenberg en Hongrie, on voit le leadership en action. Nous allons maintenant examiner de plus près son style de leadership.

Ce que nous appellerons l'effet Wallenberg a plusieurs éléments qui peuvent être adaptés et incorporés au style et à la situation personnels de chaque leader.

Connaissance

Le succès de Wallenberg fut basé largement sur la connaissance – de ses ennemis, des ressources dont disposaient les deux camps, des limites quant à ce qui était acceptable et de lui-même. Ces informations permettent à un leader de comprendre chaque situation dans un contexte qui autorisera une ligne de conduite raisonnée. C'est la raison pour laquelle la connaissance des faits et des détails importants qui entourent les problèmes a toujours fait et fera toujours partie intégrante de la capacité d'un leader à prendre des décisions et à résoudre les problèmes.

Les types traditionnels d'informations recueillies, tels que les actions planifiées, la position, les mouvements, les effectifs, le type et la situation des circonstances, ainsi que la disponibilité des ressources matérielles sont évidemment importants. Wallenberg prouva toutefois l'utilité d'informations plus subtiles. Parce qu'il comprenait la pensée et les sentiments de ses ennemis, parce qu'il saisissait ce qui les motivait, il savait comment réagir à chaque situation individuelle. Il connaissait le respect absolu de l'autorité et la crainte des détenteurs du pouvoir qui faisaient partie de la mentalité des Nazis et du parti de la Croix Fléchée. Cela lui permit de les tromper avec ses faux passeports et avec son air officiel pour obtenir d'excellents résultats apparemment inaccessibles. Wallenberg avait une présence imposante, qui est l'une des marques d'un leader efficace, mais cette présence était renforcée par une connaissance de la façon dont il serait perçu par ses adversaires.

Il comprenait également les règles du jeu auquel il participait telles qu'elles s'appliquaient à lui-même, à ses associés et à leurs adversaires. Wallenberg avait effectivement beaucoup d'un leader situationnel. Il était capable d'adapter son comportement pour répondre aux exigences des circonstances uniques auxquelles il était confronté. C'est la

raison pour laquelle il demanda aux Alliés et obtint de ceux-ci l'autorisation d'utiliser la duperie, la corruption et les menaces, ainsi que d'invoquer l'immunité suédoise selon le besoin. Il évoluait dans un environnement où de telles tactiques étaient la règle plutôt que l'exception ; elles donnaient de bons résultats pour d'autres et il savait qu'il pourrait faire en sorte qu'il en soit de même pour lui. En tant que leader, Wallenberg était aux premières loges au lieu de se cacher derrière un bureau ou l'inertie bureaucratique. Il faisait preuve d'initiative. Il répondait à un besoin évident avec imagination et créativité. Il comprenait ce que sa tâche impliquait et en acceptait totalement les conséquences.

Enfin, il se connaissait lui-même. Il avait la notion de ses talents et de ses faiblesses et de la façon dont ils se comparaient à ceux de ses adversaires. Ainsi, pour faire ce qu'il lui aurait été impossible d'accomplir par la force militaire ou la violence physique, il eut recours à la bravade, à l'intimidation et à l'illusion. Toute autre tactique aurait conduit à une défaite écrasante. Cela ne veut pas dire que les leaders devraient toujours se comporter de cette manière mais suggère simplement que les stratégies employées par Wallenberg étaient essentielles pour atteindre son objectif dans les conditions les plus extraordinaires et qu'ils les avaient choisies en comprenant parfaitement les alternatives et leurs conséquences.

L'effet Wallenberg suggère essentiellement que, pour devenir un leader accompli, vous devez d'abord devenir vous-même, apprendre qui vous êtes et ce que sont vos convictions. Implicite dans cette notion est la théorie de la découverte de soi, de la mise en communication avec soi-même. Wallenberg nous enseigne que la venue à maturité en tant que leader implique de réfléchir sur soi-même, de relativiser ses valeurs, de penser à la tâche à accomplir et d'encourager les autres à la mener à bien. Le travail accompli par Wallenberg en Hongrie témoigne du fait que les leaders sont des fantassins qui se battent pour les idéaux en lesquels ils croient et que le leadership concerne beaucoup moins l'utilisation d'autres personnes qu'être à leur service. Platon a dit que « l'homme est un être en quête de signification. » Rendre service est

essentiellement la clé d'un leadership efficace, qui peut à son tour résulter en réussites significatives. Raoul Wallenberg se trouva lui-même et découvrit la signification de sa vie en la perdant au service des autres.

L'acquisition d'une connaissance approfondie de soi-même et des autres demande beaucoup de travail. Ce n'est pas quelque chose que l'on peut obtenir de la seule étude livresque. Elle se développe le mieux via l'introspection personnelle, l'interaction humaine et la remontée de l'information, ainsi que par le recours aux expériences de la vie, aux observations et à l'analyse. Elle implique une abondance de bon sens et une perspective réaliste. Mais son rendement est élevé ; elle rapporte des dividendes considérables aux leaders qui prennent le temps et font l'effort supplémentaire d'aller sous la surface pour découvrir ce qui motive une personne parce que la vie et ses activités font toutes partie de l'expérience humaine. Au fond, c'est entièrement une question de personnes et le leader qui comprend les gens est préparé pour la victoire.

Objectif

Tout leader doit en permanence garder à l'esprit un objectif clair et précis, une destination vers laquelle toutes les actions sont dirigées. Lorsque le leader dit « en avant, marche ! », tout le monde doit savoir dans quel sens est l'avant. Si le leader n'a aucun sens de direction, ceux qui le suivent se retrouveront à une certaine distance de l'objectif, comme des explorateurs sans boussole ni étoile pour les guider.

Intimement liée à l'objectif est la vision, qui implique la possession d'un sens aigu du possible. Tous les leaders efficaces possèdent cette capacité ; ils sont capables de concentrer leur attention comme un laser sur la tâche à accomplir, apercevant l'objectif comme au travers d'un puissant télescope.

Wallenberg illustre le principe selon lequel un objectif clairement défini est absolument essentiel en tant que point de convergence de nos énergies. La tâche qu'il accomplit en Hongrie suggère qu'un leadership efficace n'est pas neutre ni stérile mais profondément émotionnel et que les leaders doivent avoir le

sentiment d'avoir une mission et être sincèrement convaincus de l'importance de leur objectif. Rien de moins n'a le pouvoir nécessaire pour motiver les leaders ou leurs partisans à pousser les limites de leurs capacités. Un engagement total ne résulte que d'une conviction absolue quant à l'importance et à la légitimité de l'objectif.

Ce sens moral de la mission naît d'une vie d'étude et d'expérience consacrée au développement de valeurs. L'expérience Wallenberg nous enseigne toutefois que beaucoup peut être accompli en peu de temps pour communiquer les principes sur lesquels un objectif donné est basé. Tous les leaders devraient étudier les grandes œuvres fondamentales de leur pays pour se familiariser avec les luttes que durent mener les générations précédentes, y réfléchir, en faire des parties intégrantes de leur être, déterminer comment les appliquer à la situation à laquelle ils sont confrontés puis en transmettre les principes clés à leurs partisans. L'histoire et la philosophie forment les fondements du mode de vie pour lequel les gens vivent et meurent. Si les valeurs ne sont considérées que relatives, s'il n'y a pas de vrai ni de faux, si un système de gouvernement est moralement équivalent à tous les autres, rien ne vaut la peine d'un sacrifice. Le leader devra alors s'en tenir à des appels à l'orgueil local et à l'intérêt personnel pour essayer d'encourager l'excellence. Le résultat sera souvent un effort sans conviction – et l'échec.

Ingéniosité

Lorsque seule une obéissance inconditionnelle est appréciée et que seule une stricte adhésion à des procédures rigides est permise, les conséquences sont la rigidité et la prévisibilité. Toutefois, pour réussir en tant que leader, voire même pour survivre dans un environnement dangereux en changement constant, la créativité et la faculté d'adaptation sont essentielles. C'est alors que les leaders doivent appliquer leur connaissance fondamentale à l'objectif à atteindre et élaborer des solutions, même dans les situations où n'existe aucune réponse parfaite.

Wallenberg savait qu'il ne disposait de pratiquement aucune ressource tangible et que de quelques alliés. Il connaissait également le type de personne qui lui bloquait le passage. Et c'est ainsi que, grâce à des bouts de papier ainsi qu'à un surplus de courage et de personnalité, il intimida et défit maintes fois des ennemis qui semblaient invincibles. La supériorité en nombre des Nazis et la force de leurs armes se révélèrent impuissantes lorsqu'elles furent confrontées à un homme qui connaissait leur jeu mieux qu'eux et pouvait réfléchir plus vite qu'eux.

Lors de toutes ses aventures en Hongrie, Wallenberg eut l'audace de s'accepter comme un ensemble de possibilités et se lança hardiment dans le jeu consistant à tirer un maximum de ce qu'il avait de mieux à offrir. Wallenberg nous enseigne que le leader n'est pas un surhomme mais simplement un être humain exploitant toutes ses capacités. Les leaders efficaces sont conscients de leurs possibilités. Erich Fromm a dit que ce qui est dommage dans la vie d'aujourd'hui, c'est que la plupart d'entre nous mourront avant d'être complètement nés. Les leaders tels que Wallenberg ne sont pas simplement des observateurs de la vie mais des participants actifs. Ils prennent les risques calculés qu'exigent l'exercice du leadership et l'essai de ce qui n'a jamais été mis à l'épreuve. Cela peut surprendre (et la plupart des leaders en herbe ne le réalisent pas) mais la plupart des échecs sont rencontrés par des gens qui bloquent littéralement leur propre passage, empêchant leur propre progression. Wallenberg ne bloqua jamais son propre passage ; au contraire, il en créa des nouveaux à des points où les autres ne voyaient que des murs impénétrables et, ce faisant, put motiver les autres à en faire autant. Il était un dispensateur d'espoir dans un environnement rempli de désespoir.

L'histoire est pleine d'exemples dans lesquels des forces moins nombreuses et militairement inférieures triomphèrent d'une stratégie et de tactiques supérieures. L'ingéniosité rend la surprise possible tout en permettant une adaptation et une réaction rapides aux actions d'un adversaire. Sans faculté d'adaptation, les

humains en sont réduits à être des automates programmés seulement pour échouer.

L'ingéniosité doit se nourrir d'information. L'objectif établi ainsi que les outils et procédures disponibles constituent la matière première de toute action de leadership. Il est toutefois possible d'obtenir des résultats significatifs lorsque les leaders réagissent au-delà des méthodes et considèrent le statu quo comme un plancher plutôt que comme un plafond. Les leaders doivent être évalués sur la base de ce qu'ils accomplissent. Ce sont les résultats qui comptent, pas une adhésion convenue aux précédents. Wallenberg était un gagnant ; il opérait par objectifs. Comme lui, nous pouvons *faire plus avec moins* quand nous réfléchissons avec créativité et ne nous limitons pas à ce qui a déjà été fait. Les chefs militaires sont souvent critiqués pour préparer la dernière guerre. Les meilleurs leaders pensent à tous les moyens possibles d'utilisation ou de modification des ressources disponibles pour atteindre l'objectif, ainsi qu'à la façon dont l'opposition pourrait en faire de même. Qui aurait cru, par exemple, que le silicium, c'est-à-dire le sable ordinaire, serait à la base du phénomène des puces de micro-ordinateur et révolutionnerait la société moderne ? Voir chaque problème sous des perspectives différentes, c'est multiplier les solutions possibles et ouvrir la porte à des victoires qui seraient inconcevables si on s'en tenait à la *sagesse populaire*.

Confiance

Les leaders créent un environnement dans lequel les idées peuvent s'épanouir et voir le jour. Pour ce faire, les leaders doivent être sûrs d'eux-mêmes et avoir foi en eux-mêmes et en les autres. Les gens occupant des postes de responsabilité doivent avoir un sens solide de leurs capacités. Cela leur rend bien service aux heures de désarroi, qui attendent inévitablement ceux qui aspirent à diriger. La façon dont les gens se ressentent affecte pratiquement tous les aspects de leur vie. L'amour-propre, qui dérive d'un sens de confiance en soi, devient ainsi la clé du succès ou de l'échec. Les leaders tels que Wallenberg défient en fait

la loi des moyennes et sont victorieux parce qu'ils attendent d'eux-mêmes le succès.

Un ingrédient indispensable du succès de Wallenberg était une assurance presque tangible. Il rayonnait la certitude, le calme et l'autorité, ce qui donnait la vie à ses actions par ailleurs téméraires. Il contraignit ses ennemis à accepter comme passeports valides des articles tels que cartes de bibliothèque, tickets de blanchisserie, voire même rien du tout... et il le fit en insufflant la force même de sa personnalité à toutes ses actions. Grâce à son aura de conviction, il encouragea également des gens qui, dans bien des cas, s'étaient déjà résignés à être exécutés à se joindre à ses actions et à se sauver eux-mêmes ainsi que d'autres.

Certains soutiennent que la qualité indéfinissable que nous appelons le charisme est un don dont certaines personnes jouissent dès leur naissance mais, même si c'est vrai, chacun peut cultiver une attitude positive et un air d'assurance dans les limites de sa propre personnalité.

Cet aspect propre au leadership tend à se développer comme une conséquence naturelle des qualités examinées précédemment. Au fur et à mesure que les leaders apprennent des détails sur eux-mêmes et leur opposition, ils identifient leurs forces et faiblesses respectives et élaborent une stratégie créative visant à pointer leurs meilleurs atouts sur les plus grandes vulnérabilités de leurs adversaires. Wallenberg comprenait, comme le faisait Napoléon, que « la stratégie est un art simple, elle n'est qu'une question d'exécution. » Lorsque les leaders agissent depuis une position avantageuse, ils sont confiants quant à leurs chances de l'emporter... et cette confiance sera perçue par les amis comme par les ennemis.

Les actions des leaders seront en outre focalisées sur un objectif dont les leaders sont convaincus qu'il est juste. Ce sens du caractère juste de la cause renforce également la détermination. Par contre, lorsque les leaders ne croient pas en la vertu de leurs actions, ils manquent de détermination et sont freinés par le doute d'eux-mêmes. Un tel manque de certitude sera apparent pour les autres, ce qui sapera la confiance de leurs partisans et

encouragera leurs adversaires. Il finira par contribuer à la défaite et à l'échec.

Wallenberg nous enseigne qu'il est important pour chaque leader de se convaincre du mérite de la mission à un niveau profondément ressenti. Même lorsque l'objectif immédiat semble discutable, le leader doit trouver une justification dans quelque valeur indiscutable telle que le soutien de l'honneur du pays. Cette conviction doit ensuite fortifier toutes les actions du leader. Wallenberg est un exemple clair du fait que, quand un leader dégage une impression de calme confiance en soi, d'assurance et d'esprit de décision, ses partisans seront inspirés et son opposition sera affaiblie. Les leaders ont été décrits comme « *forts, puissants, irrésistibles et charismatiques* » mais quelles que puissent être leurs autres caractéristiques, il ne fait aucun doute qu'ils sont sûrs d'eux et que, s'appuyant sur cette confiance en eux-mêmes, ils sont capables de mobiliser et d'encourager des individus et des groupes à réaliser leurs propres rêves et objectifs personnels.

Courage

Lorsqu'un sens de la mission devient suffisamment fort pour motiver les gens à agir, même devant le danger personnel voire une mort certaine, c'est de courage qu'il s'agit. Il n'est pas nécessaire d'être intrépide pour être courageux ; il est naturel et bon d'avoir peur quand on est confronté à de vrais risques mais, tant que cette crainte n'est pas paralysante, c'est au courage qu'on a affaire.

Wallenberg savait qu'il entrait dans une fosse aux lions quand il accepta sa mission en Hongrie. Il ignore à d'innombrables reprises les soldats en armes et même les balles qui sifflaient pour poursuivre ses opérations de sauvetage. Il eut l'audace de menacer des officiers nazis de haut rang, qui avaient fait la preuve de leur volonté de massacrer d'innocents civils, à plus forte raison des opposants gênants, dans des situations dans lesquelles ils auraient pu facilement le tuer. Bien que craignant constamment pour sa vie, il alla de l'avant, risquant et en fin de compte sacrifiant sa propre vie pour accomplir sa mission.

Peut-on apprendre le courage ? On peut, dans la mesure où le développement d'une profonde dévotion à une cause pousse une personne à agir en faveur de cette cause. Ce type de croyance fondamentale en la valeur de la mission est essentiel pour cultiver le courage.

Si l'intérêt personnel était l'élément moteur le plus important, l'abnégation serait hors de question. Seule une profonde conviction selon laquelle il y a un plus grand bien que le moi, peut inciter une personne à tout risquer pour les autres. L'abnégation et le courage de prendre ces risques représentent l'antithèse de la philosophie de la *génération du moi*. Lorsqu'on accorde à la vie ou à la liberté des autres une plus grande valeur qu'à sa propre vie, le vrai courage peut susciter des réussites remarquables.

La vie de Wallenberg peut aider d'autres personnes à former une série de constellations leur permettant d'organiser avec succès leurs propres contributions au profit de l'humanité. Un élément clé de ce que nous appelons l'effet Wallenberg est l'idée suivante : ne capitulez pas devant la vie ni ses défis. Soyez fin prêt ! Acceptez votre responsabilité et, par la même occasion, faites la différence.

Pour certains, la vie est comme la météo ; ils ne peuvent que la subir. Mais pour ceux qui font une démonstration de l'effet Wallenberg (un leadership héroïque dans des conditions défavorables), la vie est un grand voyage dans la réussite de l'humanité. Wallenberg, comme les arbres de l'avenue des Vertueux, garde la tête haute dans les annales de l'*humanité* de l'homme envers l'homme.

Peu de leaders auront jamais la chance d'aider autant de gens que le fit Raoul Wallenberg. Pourtant, chaque victoire est infiniment précieuse pour ceux dont l'avenir a été épargné. Ils ou elles, ainsi que leurs enfants, leurs petits-enfants, l'ensemble de leur postérité et tous ceux dont ils ou elles toucheront la vie, doivent leur existence à ce moment où, en l'espace d'un battement de cœur, quelqu'un décida d'agir en dépit des dangers. Même si les conditions peuvent être différentes, les enseignements en termes de leadership dont l'effet Wallenberg apporte la preuve devraient se révéler utiles pour tous ceux qui aspirent à assurer un leadership plus efficace. Si l'on sait se montrer patient, on peut le transférer et l'appliquer aux problèmes quotidiens de leadership, que ce soit au niveau des pays ou des individus. Comme la médaille de Wallenberg en témoigne, « Quand quelqu'un sauve un seul être, c'est comme s'il avait sauvé le monde entier. » □

Notes

1. J. Bierman, *Righteous Gentile* (Un gentil vertueux), (New York: Viking Press, 1981), 91.
2. K. Marton, Wallenberg (New York: Random House, 1982), 110–11.
3. Bierman, 90.
4. Ibid., 88–89.
5. Chambre des Représentants, *Human Rights in Eastern Europe and the Soviet Union* (Les droits de l'homme en Europe orientale et en Union Soviétique), 96^e Congrès, 1980.
6. Bierman, viii.
7. Ibid., viii–ix.

ADDENDUM

Extrait de *USA Today*, jeudi 21 mars 1991

AFFAIRE WALLENBERG : L'Union Soviétique a remis à la Suède 70 documents jusqu'alors secrets relatifs au diplomate suédois disparu Raoul Wallenberg. Wallenberg, qui sauva des milliers de Juifs hongrois des camps de la mort nazis, disparut après l'entrée des troupes soviétiques à Budapest lors des derniers jours de la seconde guerre mondiale. La radio suédoise et les documents confirmeraient l'assertion des Soviétiques selon laquelle Wallenberg mourut d'une crise cardiaque dans une prison moscovite en 1947.

Visitez notre site web

http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp