



Centre québécois
de leadership

Carnets de leadership

(Volume 2, numéro 6)

SAMPLE, Steven B.

Devenez un grand leader.

Paris, Éditions d'Organisation,

2005, 239 pages.

Le Centre québécois de leadership est un partenariat entre l'École nationale d'administration publique et le Secrétariat du Conseil du trésor.

La publication des Carnets est rendue possible grâce à un partenariat avec le Conseil des directrices et directeurs généraux de l'administration du gouvernement du Québec.

Cette initiative est appuyée financièrement par l'Université du Québec et le Mouvement Desjardins.

Le livre et l'auteur

Ce livre est d'abord paru en 2002 sous le titre *The Contrarian's Guide to Leadership*; cela me semble refléter beaucoup mieux son contenu que le choix, plutôt banal, des éditeurs français. En effet, l'auteur, ingénieur électricien à la base mais ayant surtout fait carrière comme président d'université, prend souvent le contre-pied de plusieurs idées reçues. Les titres de ses chapitres en témoignent : *Les experts : messies et charlatans!*; *Leader ne rime pas toujours avec décideur*; *Réhabilitons Machiavel, ou la part du diable*; *Travaillez pour ceux qui travaillent pour vous*; *Ne confondez pas être dirigeant et diriger*, etc.

Steven B. SAMPLE nous est présenté sur la jaquette du volume comme quelqu'un d'assez éclectique; en plus d'être ingénieur, il est « un musicien, un amoureux de la nature, un professeur, un inventeur et le président de l'université de Californie du Sud », située à Los Angeles. Sous sa direction, elle a connu un essor remarquable et acquis une renommée internationale, comme on peut le constater dans le dernier chapitre qui consiste en une étude de cas de cet établissement universitaire.

SAMPLE s'est intéressé au leadership et a été amené à écrire ce livre beaucoup grâce à Warren BENNIS; celui-ci en signe la préface et partage avec l'auteur une expérience en enseignement à l'intérieur d'un cours, destiné à des étudiants de troisième et quatrième années de premier cycle, intitulé *L'art et l'aventure du leadership*.

En commençant par la fin

Dans la conclusion du volume, l'auteur nous livre 15 principes visant à nous « affranchir du conformisme ambiant » au sujet du leadership; je les énumère en les répartissant dans les trois encarts. Dans la suite du résumé, je reviens sur des chapitres qui m'ont semblé particulièrement intéressants dans leur illustration de certains de ces principes.

Un mot auparavant sur la préface où BENNIS se demande quelle contribution ce livre va apporter à la littérature existante sur le leadership : « Un éclairage direct et sans concession sur les aspects les plus pénibles du métier de leader, ces décisions torturantes qui ont si souvent empêché les plus illustres dirigeants comme les plus obscurs de trouver le sommeil¹. » Pour sa part, dans l'introduction, SAMPLE avance que le leadership dépend beaucoup des circonstances, mais qu'il peut s'apprendre : « Un individu peut développer ses aptitudes au leadership en étudiant des exemples de réussite, puis en les adaptant à sa propre situation². »

La pensée nuancée et l'art de l'écoute

Le premier chapitre décrit la pensée nuancée et affranchie, essentielle pour le leader et qui, selon l'auteur, « ne s'acquiert progressivement que par des efforts aussi intenses que soutenus »³. Dans le chapitre suivant, SAMPLE s'attarde sur l'art de l'écoute et précise que le vrai leader le pratique non pour plaire à son interlocuteur, « mais parce qu'il s'agit d'un excellent moyen d'obtenir des idées nouvelles, de recueillir et d'évaluer des informations »⁴. Il ajoute que la plupart des individus, y compris des leaders, préfèrent la parole à l'écoute.

¹ SAMPLE, Steven B. *Devenez un grand leader*, p. 11

² *Ibid.*, p. 15

³ *Ibid.*, p. 19

Les grands textes

L'auteur attache une grande importance à la lecture des grands textes; le chapitre 4 s'intitule d'ailleurs *Vous êtes ce que vous lisez*. Il recommande au leader de s'abreuver aux œuvres des auteurs qui ont traversé les siècles et de laisser la lecture des journaux et des revues à ses concurrents; il ajoute : « (...) vous n'avez qu'à demander à vos collaborateurs de vous tenir au courant des nouvelles importantes »⁵.

La prise de décision

À nouveau, dans le chapitre 5 qui porte sur la prise de décision, SAMPLE va à contre-courant quand il dit que le proverbe, selon lequel il ne faut pas remettre à demain ce qui peut être fait le jour même, s'applique très bien aux managers ou aux bureaucrates mais pas aux leaders. Ceux-ci doivent

1. Adoptez la pensée nuancée (à l'opposé de la pensée binaire).
2. Pratiquez la pensée affranchie en considérant des approches extravagantes.
3. Écoutez avant de parler.
4. Les experts ne remplaceront jamais votre sens critique.
5. Méfiez-vous des théories soi-disant scientifiques qui énoncent des faits soi-disant indéniables. (p. 231)

prendre « raisonnablement » leur temps avant de décider : « La prise de décision fait intervenir les qualités majeures d'un leadership éclairé : la pensée nuancée, la pensée affranchie, l'art de l'écoute, la délégation du pouvoir décisionnel et non de la responsabilité finale, la tergiversation éclairée, l'oubli volontaire des événements douloureux du passé, la prise en compte du hasard et l'écoute de sa voix intérieure. Savoir combiner ces qualités est un art en soi. Mais celui qui maîtrise cet art détient là

⁴ *Ibid.*, p. 35

⁵ *Ibid.*, p. 232

un outil aussi admirable qu'efficace pour diriger⁶. »

Machiavel

SAMPLE est manifestement un grand admirateur de cet auteur ayant vécu en pleine Renaissance italienne; il y consacre un chapitre entier et s'emploie à le réhabiliter en le situant à son époque, tout en démontrant que plusieurs des principes qu'il met de l'avant peuvent s'appliquer aux leaders d'aujourd'hui : « (...) un leadership efficace à tous niveaux, qu'il s'agisse d'éduquer les enfants ou de diriger une grande entreprise, exige un " chef " capable de poser des règles et de punir avec impartialité ceux qui les enfreignent »⁷. Il ajoute plus loin que l'incapacité d'un leader à faire respecter certaines règles par souci de se faire aimer peut l'entraîner vers sa chute.

6. Avancez en lisant les grands textes (Platon, Machiavel, Shakespeare, Dante, Sophocle).
7. Ne prenez jamais vous-même une décision que vous pouvez raisonnablement déléguer à l'un de vos collaborateurs, et ne prenez jamais le jour même une décision que vous pouvez raisonnablement remettre au lendemain.
8. Oubliez vos échecs et vos erreurs passés, décidez en fonction de l'avenir.
9. N'humiliez pas inutilement un adversaire vaincu.
10. Sachez pour quelle cause vous êtes prêt à mourir. (p. 231-232)

Au service des autres

Par ailleurs, dans le chapitre 8, l'auteur s'emploie à nous convaincre que le leader doit être au service de ceux qu'il dirige. Après lui avoir conseillé de choisir des collaborateurs forts et diversifiés (qui pourront

combler ses lacunes), SAMPLE recommande au dirigeant de leur laisser beaucoup de marge de manœuvre et de consacrer la majorité de son temps à assurer leur réussite. « Si vous aspirez à devenir leader pour le prestige, oubliez ce métier et cherchez plutôt des rôles au cinéma. En revanche, si vous désirez vraiment agir pour une cause ou la réussite d'une entreprise, retrouvez vos manches et soyez prêts à exécuter les corvées les plus ingrates qui ne sont pas dignes de votre position, selon l'opinion générale, (...) mais permettront à vos collaborateurs de réaliser de grandes choses⁸. »

Par contre, cela ne doit surtout pas empêcher le leader de se soustraire à la difficile mais indispensable tâche d'évaluer ses subalternes : « (...) rien ne remplace le jugement personnel du dirigeant sur les résultats et le potentiel de son collaborateur, l'autoévaluation du collaborateur en question et une longue discussion sincère et approfondie entre les deux »⁹.

Le leader, le personnel administratif et les collaborateurs

À l'occasion, SAMPLE n'hésite pas à donner des conseils très concrets sur les attitudes à adopter par le leader dans sa gestion quotidienne. Par exemple, après avoir souvent éprouvé dans sa carrière des difficultés à joindre son supérieur à cause de barrages du personnel administratif, il s'est assuré, comme président d'université, d'être accessible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour ses collaborateurs directs sans que ceux-ci aient des comptes à rendre à sa secrétaire. Lors d'un appel, celle-ci dit au responsable opérationnel où est son patron et ce qu'il fait en ajoutant : « Si vous souhaitez parler d'urgence à Steve, je vais vous le passer ». C'est donc le collaborateur qui prend la responsabilité de vouloir rejoindre ou non son patron, et SAMPLE précise qu'en 20 ans de carrière comme président, il n'a pas été dérangé plus de 20 fois.

⁶ *Ibid.*, p. 115

⁷ *Ibid.*, p. 126

⁸ *Ibid.*, p. 152

⁹ *Ibid.*, p. 171

Le leader doit d'abord se vendre lui-même.

Dans le chapitre 9 intitulé *Qui m'aime me suit*, l'auteur s'attarde surtout à définir le leadership et à mentionner certaines habiletés de base permettant de l'exercer. « Pour moi, un leader est quelqu'un qui exerce son pouvoir et son autorité sur un ensemble donné d'individus à travers ses actes et ses décisions¹⁰. » Et il ajoute plus loin : « Pour paraphraser Harry Truman, je dirais que le leadership consiste à convaincre les autres de suivre de leur plein gré une nouvelle direction qu'ils ne suivraient pas tout seuls¹¹. » Pour y parvenir, il importe que le leader soit en mesure de se vendre lui-même avant de vendre son projet; c'est pourquoi SAMPLE insiste sur les capacités de communication du dirigeant qui, outre l'utilisation des mots justes, doit

11. Travaillez pour ceux qui travaillent pour vous.
12. Laissez le leadership à d'autres si vous aspirez à être leader sans en exercer le métier souvent ingrat et contraignant.
13. Sachez qu'un leader ne peut pas vraiment être aux commandes de son organisation, mais seulement diriger des individus qui, ensemble, constituent cette organisation et la font fonctionner.
14. Efforcez-vous de valoriser ce que les êtres humains ont de meilleur en eux et de neutraliser ce qu'ils ont de moins bon, et appliquez ce principe à vous-même.
15. Ne cherchez pas ailleurs que dans des idées neuves et des approches originales le moyen d'atteindre l'excellence. (p. 232-233)

reposer sur un bon sens de l'humour et même, si possible, sur des talents d'« amuseur public » : « Un

leader digne de ce nom est capable de créer, d'utiliser habilement et d'incarner non seulement des histoires, mais aussi des symboles, des slogans et des devises qui permettent aux individus qu'il dirige de mieux cerner sa vision et sa personnalité¹². »

Être dirigeant ou diriger

D'entrée de jeu, l'auteur se remémore le conseil qu'un vieux professeur lui a donné au début de sa carrière en gestion : « (...) toute ma vie, j'ai observé attentivement les individus ambitieux. Et voilà ce que j'ai appris, vous en ferez ce que vous voudrez : ils sont très nombreux à vouloir être président, mais très rares à vouloir exercer le métier de président¹³. » SAMPLE évoque ensuite une formule que 30 ans d'expérience en gestion lui ont permis d'élaborer : « (...) le leader devrait, dans l'idéal, consacrer 30 % de son temps à traiter des affaires d'importance et 70 % à remplir des obligations futiles, courantes et ponctuelles. (...) il doit se montrer particulièrement vigilant s'il veut éviter que les 30 % de son temps et de son énergie consacrés à des activités d'importance (la pensée affranchie et la motivation de ceux qui sont sous ses ordres, par exemple) diminuent comme peau de chagrin »¹⁴.

Conclusion

En plus des 15 principes énoncés dans les encarts, on retrouve dans la conclusion un questionnaire fondamental que l'auteur fait sien; SAMPLE se demande en effet si c'est l'Histoire qui fait les leaders ou les leaders qui font l'Histoire. Sans nier un certain déterminisme historique, il considère que, « sur le plan moral, (...) un leader doit toujours agir comme s'il était, lui et non l'Histoire ou le destin, le seul responsable de ses actes »¹⁵.

Jocelyne Grou

15 août 2005

¹⁰ *Ibid.*, p. 175

¹¹ *Ibid.*, p. 176

¹² *Ibid.*, p. 183

¹³ *Ibid.*, p. 196

¹⁴ *Ibid.*, p. 198

¹⁵ *Ibid.*, p. 234